

แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับ  
นายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก  
รองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการ  
กำลังพลของกระทรวงกลาโหม

โดย

พลตรี ธนิศร์ ยูสานนท์  
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล  
สำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล  
กรมกำลังพลทหารบก

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรรุ่นที่ 65  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2565 - 2566

## หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม” ลักษณะวิชา การทหาร ของ พลตรี ธนินทร์ ยูสานนท์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 65 ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2565 - 2566

พลโท

(ชาติชาย ชัยเกษม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก  
รองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

**ลักษณะวิชา** การทหาร

**ผู้วิจัย** พลตรี ธนิศร์ ยูสานนท์ **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** 65

การวิจัยในครั้งนี้เพื่อแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก ในปัจจุบันเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก ในปัจจุบันและเพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหมโดยทำการวิจัยศึกษาประเด็นปัญหา และอุปสรรคจากผู้บริหารระดับกำหนดนโยบายของกรมกำลังพลทหารบก และผู้บังคับบัญชาในเหล่าสายวิทยาการที่ทำหน้าที่วางแผน กำกับดูแลการบริหารจัดการกำลังพลของเหล่าสายวิทยาการตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2565 - พฤษภาคม 2566 ผลการวิจัยสรุปได้ว่าแนวปฏิบัติการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน ใช้แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกรอบการดำเนินการ โดยการบริหารจัดการกำลังพลยึดถือกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล (2) การใช้และการควบคุมกำลังพล (3) การพัฒนากำลังพล (4) การอนุรักษ์กำลังพล และ (5) การพ้นจากราชการ และสอดคล้องกับระเบียบหลักเกณฑ์ของกระทรวงกลาโหม

ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกหลัก ๆ ตามกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก 5 ด้าน คือ (1) ด้านการกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล ได้แก่ การขาดความสมดุลระหว่างปริมาณงาน กับจำนวนผู้ปฏิบัติงานในบางเหล่า/หน่วย สายวิทยาการ, ไม่สามารถสรรหาคัดเลือกบุคคลในบางสาขาวิชาชีพได้, บุคคลที่ผ่านการสรรหาไม่สามารถปฏิบัติงานได้, ยังมีระบบอุปถัมภ์, รูปแบบ วิธีการสรรหาขาดความทันสมัย (2) ด้านการใช้และการควบคุมกำลังพล ได้แก่ การขาดมาตรการควบคุมและตรวจสอบข้อมูลประกอบการปรับย้าย และการช่วยราชการนอกหน่วยของกำลังพลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน, ขาดการใช้ข้อมูลในเชิงปริมาณมาประกอบการพิจารณา (3) ด้านการพัฒนากำลังพลได้แก่ขาดมาตรการดำรงรักษาระดับความรู้ความสามารถ ให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานและการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง, ไม่ได้นำข้อมูลจากฐานข้อมูลด้านการศึกษามาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนการพัฒนากำลังพลอย่างเป็นระบบ และไม่มีกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในการรับราชการ (Career Path) และเส้นทางพัฒนาและฝึกอบรม(Training Road Map) แต่ละสายงาน/สายอาชีพให้ชัดเจน (4) ด้านการอนุรักษ์กำลังพล ได้แก่ การประเมินค่ากำลังพลไม่สามารถสะท้อนถึงสมรรถนะ, ขาดความจริงจังในการบังคับใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์, ยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์และการใช้ดุลยพินิจ, ขาดมาตรการจูงใจที่มีประสิทธิภาพ (5) ด้านการให้พ้นราชการ ได้แก่ แนวทางการดำเนินการให้กำลังพลพ้นจากราชการไม่ชัดเจน ไม่เป็นระบบ (6) อื่นๆ ได้แก่ ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ของ

กองทัพบกไม่ครอบคลุมความต้องการของผู้ใช้และขาดระบบการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศด้านการกำลังพล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในทางสถิติ และสนับสนุนการพยากรณ์ แนวโน้มด้านกำลังพล และผลการปฏิบัติงานในอนาคต

แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกรองรับแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหมควรมีการดำเนินการดังนี้ (1) ด้านการกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล โดยพัฒนาการจัดทำนโยบายและแผนจัดทำกำลังพล, ใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารจัดการกำลังพล, ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสรรหาและคัดเลือก, ใช้ระบบคุณธรรมให้มากขึ้น, ปรับโครงสร้างหน่วยและปรับโอนการทำงานไม่จำเป็นต้องดำเนินการเอง โดยจ้าง Outsource (2) ด้านการใช้และการควบคุมกำลังพล โดยใช้คนให้ตรงกับงานและความรู้ความสามารถ, พัฒนารูปแบบการประเมินกำลังพล, กำหนดมาตรการควบคุมการปรับย้ายและช่วยราชการของกำลังพล, ใช้ข้อมูลกำลังพลเชิงสถิติและคุณภาพให้มากขึ้น และควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของกำลังพลกองทัพบกแต่ละสายงาน รวมถึงตำแหน่งสำคัญให้ชัดเจน (3) ด้านการพัฒนากำลังพลโดยกำหนดค่าเป้าหมายการทำงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะ, จัดทำเส้นทางพัฒนาและฝึกอบรมและกำหนดมาตรการธำรงรักษาความรู้ความสามารถ, ส่งเสริมการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้, ปลูกฝังอุดมการณ์ความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ความเสียสละอย่างต่อเนื่อง (4) ด้านการอนุรักษ์กำลังพลโดยยึดระบบคุณธรรมมากกว่าการใช้ดุลพินิจในการให้รางวัลและการตอบแทน, ปรับปรุงดัชนีชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบ, บังคับใช้กฎเกณฑ์ในการลงโทษกำลังพลที่กระทำความผิดด้วยความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรมภายใต้มาตรฐานเดียวกัน (5) ด้านการให้พันราชการ โดยกำหนดมาตรการปลดถ่ายกำลังพลให้ชัดเจนเป็นระบบ (6) อื่นๆ พัฒนาฐานข้อมูลกำลังพลให้ครอบคลุมทุกระบบงาน และนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ วางแผน และพยากรณ์แนวโน้มในงานด้านกำลังพลมิติต่าง ๆ

## Abstract

**Title** Guidelines for Improving Royal Thai Army Personnel Management System in Commissioned Officers Level to Support Ministry of Defense Personnel Management Reforms

**Field** Military

**Name** Maj.Gen. Thanit U-Sanont      **Course** NDC      **Class** 65

The purpose of this research is to study the current practice guidelines for the personnel management of the Royal Thai Army. Problems, obstacles, and factors related to the current RTA's personnel management are also studied. In addition, suggestions for improving the management of RTA commissioned officers are proposed in this research. These suggestions correspond to Ministry of Defense personnel management reform plans. Information gathered from policy-making executives and commanders from two different groups; the executives from the Directorate of Personnel, RTA and commanders in director level from Army branches units during November 2022 until May 2023. The results showed that current RTA personnel management adheres to the theoretical cycle of human resource management in 5 areas: consisting of (1) determining strength and personnel recruitment (2) utilization and control of personnel (3) personnel development (4) conservation of personnel and (5) Retirement from government service. Planning for each of the cycle must be in line with policies and regulations of the Ministry of Defense.

Concerning the first personnel management cycle, personnel recruitment (1) some problems are found in this cycle. Results shows that in some Army branches the number of soldiers in the units does not correspond to their tasks. In addition, RTA is unable to recruit and select people in certain areas and the recruited soldiers cannot satisfactorily work. Moreover, patronage system and lacking in modern recruitment methods are among the problems in this cycle. For the second cycle, utilization and control of personnel (2) lacking standard methods to control the promotion or assigning temporary duty system are among the cycle obstacles. The problems found in the third cycle (3) personnel development include lack of maintaining the level of knowledge and competency. In addition, lack of learning for continuous self-improvement and inability to use information from educational databases are among the obstacles in the cycles. As a result, there is no clearly defined career path and

development and training road map (Training Road Map) at the end of this cycle. Problems found in the fourth cycle; conservation of personnel (4) are that the evaluation results of RTA personnel did not show the real performance of each person. Also, lack of seriousness in enforcing rules and regulations, patronage and lacking effective incentives are among the obstacles. In the last cycle, retirement from government service (5) the research found that there is no clear and systematic guidelines for retirement processes. The last problem which does not fall in any of the cycle are that RTA Personnel Database System has not been used to cover all aspects of personnel management process. As a result, the collected data is inadequate to be used or analyzed.

Suggestions are made in this research to improve RTA personnel management in commissioned -officers level. For the first cycle, RTA should develop policies and personnel recruitment plans. They should implement a competency system for personnel management and apply technology and innovation during recruitment and selection processes. Merit system, restructuring units and outsourcing are among the solutions to the problem in this cycle. During the second cycle, RTA should develop a personnel assessment model to control the promotion and relocation of RTA personnel by using more statistical data. In addition, clearer career path for each area should be developed. In the third cycle, personnel development models should be made by setting goals in accordance with competencies, setting up training development and determining methods of maintaining knowledge and abilities. Moreover, promoting knowledge management and instilling ideology of patriotism, religion and royalty should be included in cycle goal. In the fourth cycle merit system should be promoted rather than the use of discretion. The performance evaluation should be adjusted to reflect soldiers' responsibilities and duties. Finally, transparency, fairness and equality should be promoted as RTA personnel core values. In the last cycle, RTA should set clear and systematic method for discharging personnel. In addition, RTA should develop a database of personnel to cover all work systems. This information can be used to analyze, plan and forecast trends in various dimensions.

## คำนำ

ผู้วิจัยปฏิบัติงานในกรมกำลังพลทหารบกในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก มีหน้าที่รับผิดชอบในการเสนอนโยบาย วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการบรรจุ การเลื่อน การลด การปลด การย้าย การช่วยราชการ การสำรองราชการ การพักราชการ การเปลี่ยนเหล่า การโอน การให้ออกจากราชการ และการให้กลับเข้ารับราชการ การศึกษาและการพัฒนาความรู้ของกำลังพล ตลอดจนจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศด้านกำลังพล จากการปฏิบัติงานในห้วงที่ผ่านมา พบแนวโน้มการบริหารจัดการกำลังพลของเหล่าสายวิทยาการของ ทบ. ขาดประสิทธิภาพ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อขีดแคลนกำลังพลปฏิบัติงาน โดยเฉพาะกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการนำและขับเคลื่อนหน่วยให้บรรลุภารกิจของกองทัพบก รวมถึงปัญหาความไม่สมบูรณ์ของระบบฐานข้อมูลกำลังพล (PDX) ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัญหาและผลกระทบดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น เมื่อกองทัพบกต้องปรับอัตราการผลิตและอัตราการบรรจุกำลังพล ตามแผนปฏิบัติการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ผู้วิจัยจึงมีความต้องการศึกษาปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน และแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ซึ่งจากผลการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงจุดแข็ง จุดที่ต้องพัฒนา รวมถึงแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม เพื่อให้กองทัพบกยังคงมีความพร้อมในการตอบสนองภารกิจและสามารถเผชิญกับความท้าทายใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลงานวิจัยจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน

พลตรี

(ธนิศร์ ยูสานนท์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 65

ผู้วิจัย

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยการเอื้อเฟื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์และความร่วมมือของหลายท่าน ซึ่งให้การสนับสนุนผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มต้นงานวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณอาจารย์ของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรทุกท่านโดยเฉพาะอย่างยิ่ง พลเอก อภิศักดิ์ สมบัติเจริญนนท์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และ พลโท เจนสิทธิ์ คนศิลป์ อาจารย์ที่ปรึกษาเอกสารวิจัย และ พลตรี ภาณุพงษ์ สุวัฒน์สุส, พลตรี กริช อินทรทพิทย์ และ พันเอกหญิง ธมนพัชร์ สิมากร อาจารย์ที่ปรึกษาพิเศษ ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการวิจัย ทั้งยังได้กรุณาตรวจสอบและให้แนวทางในการแก้ไขปรับปรุงเอกสารวิจัยส่วนบุคคลให้มีความถูกต้อง ช่วยชี้แนะ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติม ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยครั้งนี้ได้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามเวลาที่กำหนด

ขอขอบพระคุณ พลโท นฤกุล โลห๊ะประเสริฐ เจ้ากรมกำลังพลทหารบก และ พลตรี เกรียงไกร ปราสาทสุวรรณ รองเจ้ากรมกำลังพลทหารบก ที่กรุณาให้โอกาส และสนับสนุนให้เข้ารับการศึกษา และกรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ และมุมมองที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะนำความรู้ที่ได้รับจากการทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคลและจากหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรไปพัฒนางานด้านกำลังพลของกองทัพต่อไป

พลตรี

(ธนิศร์ ยูสานนท์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 65

ผู้วิจัย



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ค
คำนำ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญแผนภาพ	ญ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
วิธีดำเนินการวิจัย	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	6
คำจำกัดความ	6
<b>บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>7</b>
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารจัดการ	7
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	11
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	14
แนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	34
ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	39
กรณีศึกษาด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วยภาครัฐและภาคเอกชน	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
กรอบแนวคิดของการวิจัย	47
สรุป	47
<b>บทที่ 3 การบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก</b>	<b>49</b>
โครงสร้างบทบาทหน้าที่ของกองทัพบก	49
แผนและนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก	51
แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก	55
สภาพแวดล้อมด้านการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก	65
สรุป	66

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกำลังระดับนายทหารสัญญาบัตรของ</b>	<b>68</b>
<b>กองทัพบก รองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม</b>	
แนวปฏิบัติการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน	68
ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก	76
ระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกในปัจจุบัน	
แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก	79
รองรับแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม	
สรุป	83
<b>บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>87</b>
สรุป	87
ข้อเสนอแนะ	90
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>94</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>97</b>
ผนวก ก ผู้ให้ข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัย	98
ผนวก ข สรุปความคิดเห็นระดับผู้บริหารระดับนโยบายของกรมกำลังพลทหารบกและ	99
ผู้บังคับบัญชาในเหล่าสายวิทยาการ และกรมกำลังพลทหารบก ระดับผู้อำนวยการกอง	
หรือเทียบเท่า จำนวน 12 นาย	
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>104</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2-1	สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	32
4-1	สถานภาพนายทหารสัญญาบัตรแยกตามชั้นยศ	76
4-2	ข้อมูลการสอบคัดเลือกบุคคลพลเรือน ทหารกองหนุน เข้ารับราชการเป็น นายทหารสัญญาบัตรของ ทบ	77

ญ

## สารบัญญภาพ

	หน้า
<b>แผนภาพที่</b>	
3-1 การแบ่งส่วนราชการของกองทัพบก	51
3-2 แบบฉบับการรับราชการและพัฒนาการของนายทหารสัญญาบัตร	61
4-1 เทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารจัดการกำลังพล	83

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ในการขับเคลื่อนประเทศภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนอย่างรวดเร็ว รัฐบาลจึงได้กำหนด ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาประเทศให้บรรลุ วิสัยทัศน์ที่ว่า "ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตาม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" (สำนักงานคณะกรรมการเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561 : 1 - 3) ซึ่งการขับเคลื่อนประเทศให้ บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว ภาครัฐเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญ และการที่ประเทศไทยจะบรรลุเป้าหมายอนาคตใน ระยะยาวที่กำหนดไว้นั้น ระบบบริหารจัดการภาครัฐจะต้องสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่าง มีบูรณาการ มีความต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเป็นหนึ่งในประเด็นการปฏิรูปประเทศที่สำคัญตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างภาครัฐที่ สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัย กะทัดรัด ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และ ระบบงานภาครัฐมีผลสัมฤทธิ์สูง ตลอดจนพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีสมรรถนะสูง ปฏิบัติงานอย่างมี คุณภาพและยึดมั่นในคุณธรรม พร้อมนำการพัฒนาประเทศ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้ สามารถดึงดูด รักษา จูงใจ ผู้มีความรู้ความสามารถสูง และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึง เพื่อสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตบนหลักธรรมาภิบาล (คณะกรรมการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน, 2561 : 23)

กระทรวงกลาโหม เป็นส่วนราชการหนึ่งที่ต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการตาม กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว โดยกระทรวงกลาโหมได้อนุมัติแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม เพื่อให้หน่วยขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพยึดถือปฏิบัติ สำคัญคือให้ปรับลดกำลังพลลง จำนวนร้อยละ 5 ของยอดบรรจุภายในปีงบประมาณ 2570 และให้ดำเนินการปรับลดนายทหารชั้น นายพลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงลดยอดการผลิตกำลังพลจากสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงกลาโหม ตลอดจนให้กำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมในการบรรจุกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ทดแทนทหารประจำการ ทั้งนี้สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการควบคู่กันคือ อัตราากำลังพลต้องเพียงพอต่อ การปฏิบัติราชการ และการบริการประชาชน รวมทั้งต้องส่งเสริมให้ส่วนราชการใช้กำลังคนที่มีอยู่ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า (กรมเสมียนตรา, 2565 : 2)

กองทัพบก (ทบ.) เป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหม จัดตั้งตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 มีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพบก การป้องกันราชอาณาจักร โดยมีผู้บัญชาการทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ (ราชกิจจานุเบกษา, 2551 : 40) และสนับสนุนภารกิจของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน การจัดหน่วยของกองทัพบกแบ่งตามภาระหน้าที่ของหน่วยออกเป็น 7 ส่วนราชการ ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ, ส่วนสนับสนุนการรบ, ส่วนส่งกำลังบำรุง, ส่วนภูมิภาค, ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม และส่วนพัฒนาประเทศ แต่ละส่วนมีหน่วยรองตามลำดับชั้นหลายหน่วยกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ การขับเคลื่อนกองทัพบกให้บรรลุภารกิจตามที่กฎหมายกำหนด รวมถึงสนับสนุนภารกิจของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น กำลังพลนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อน กำลังพลของกองทัพบกประกอบด้วย นายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน ทหารกองประจำการ ทหารอาสา พลอาสาสมัคร อาสาสมัครทหารพราน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ รวมจำนวนทั้งสิ้น 297,487 นาย โดยกำลังพลหลักคือ นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ซึ่งมีที่มาจาก 2 แหล่ง คือ สรรหาจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถจากภายนอกกองทัพบก และจากสถานศึกษาซึ่งเป็นแหล่งผลิตการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก มีกรมกำลังพลทหารบก ซึ่งเป็นกรมฝ่ายเสนาธิการหนึ่งในส่วนบัญชาการตามโครงสร้างของกองทัพบก ทำหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านกำลังพลของกองทัพบก เนื่องจากกองทัพบกเป็นหน่วยราชการที่มีขนาดใหญ่ จึงเป็นเรื่องท้าทายในการบริหารจัดการกำลังพลที่มีจำนวนมาก และหลากหลายสาขาวิชาชีพ (เหล่าสายวิทยาการ) โดยเฉพาะกำลังพลประเภทนายทหารสัญญาบัตรซึ่งเป็นผู้นำหน่วยหากบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของหน่วยและกองทัพบก ทั้งนี้การบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก จะดำเนินการร่วมกับหัวหน้าเหล่า 17 เหล่า ได้แก่ เหล่าทหารราบ เหล่าทหารม้า เหล่าทหารปืนใหญ่ เหล่าทหารช่าง เหล่าทหารสื่อสาร เหล่าทหารขนส่ง เหล่าทหารพลอากาศ เหล่าทหารสรรพาวุธ เหล่าทหารสารวัตร เหล่าทหารการเงิน เหล่าทหารการข่าว เหล่าทหารแพทย์ เหล่าทหารสารบรรณ เหล่าทหารพระธรรมนูญ เหล่าทหารดุริยางค์ เหล่าทหารแผนที่ และเหล่าทหารการสัตว์ และหัวหน้าหน่วยสายวิทยาการ 7 หน่วย ได้แก่ กรมยุทธศึกษาทหารบก ศูนย์สงครามพิเศษ กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก กรมกิจการพลเรือนทหารบก กรมวิทยาศาสตร์ทหารบก และศูนย์การบินทหารบก โดยหัวหน้าเหล่า/หน่วยสายวิทยาการมีหน้าที่บริหารจัดการกำลังพลและพัฒนางานที่เกี่ยวข้องทั้งปวงในเหล่า และสายวิทยาการนั้น ๆ ดังนั้น เหล่า/หน่วย สายวิทยาการจึงมีส่วนสำคัญร่วมกับกรมกำลังพลทหารบกในการควบคุมบริหารจัดการกำลังพลในภาพรวมของกองทัพบกให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้การควบคุมกำลังพลของเหล่า/หน่วยสายวิทยาการดำเนินการผ่านระบบหมายเลขความชำนาญการทางทหาร (ระบบ ชกท.) ซึ่งกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งนั้นๆ ดังจะเห็นได้จากการปรับย้ายหมุนเวียนกำลังพลภายในกองทัพบก นอกจากจะต้องได้รับความเห็นชอบจากหน่วยต้นสังกัดแล้ว ยังต้องได้รับความเห็นชอบจากเหล่า/หน่วย สายวิทยาการที่รับผิดชอบหมายเลขความชำนาญการทางทหารของตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย ซึ่งปัจจุบันพบว่า บางเหล่า/หน่วย สายวิทยาการยังขาดระบบการควบคุมกำลังพลของเหล่าที่เป็นมาตรฐาน ประกอบกับไม่มีฐานข้อมูล ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพประกอบความเหมาะสมในการให้ความเห็นชอบการปรับย้ายหมุนเวียนกำลังพล ทำให้การบริหารจัดการกำลังพลของเหล่า/หน่วย สายวิทยาการขาดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งนับเป็นกำลังพลสำคัญ

ในการนำและขับเคลื่อนหน่วยให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจของกองทัพบก นอกจากความจำเป็นของกองทัพบกในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลผ่านเหล่า/หน่วย สายวิทยาการให้มีประสิทธิภาพแล้ว องค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือ ระบบฐานข้อมูลด้านกำลังพลในการนำมาใช้ประมวลผล ประกอบการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ซึ่งที่ผ่านมาแม้ว่ากองทัพบกจะพัฒนาระบบฐานข้อมูลกำลังพลมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ปัจจุบันกองทัพบกมีระบบฐานข้อมูลที่จำเป็นในการบริหารจัดการกำลังพลในระดับหนึ่งแล้ว แต่ยังมีปัญหาความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลบางประการ ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น การบรรจุกำลังพลเข้ารับราชการในกองทัพบก แม้ว่ากองทัพบกจะมีนโยบายในการกำหนดจำนวนและความเร่งด่วนในการบรรจุกำลังพลในภาพรวม รวมถึงมีข้อมูลสถานภาพกำลังพลในแต่ละหน่วยและข้อมูลความขาดแคลนกำลังพล ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการกำหนดยอดการบรรจุกำลังพลในหน่วยต่าง ๆ แล้ว อย่างไรก็ตาม กองทัพบกยังขาดระบบการจัดการประมวลผลข้อมูลในเชิงลึก ด้านความเหมาะสมของแหล่งที่มา (กำเนิด) เหล่า ตลอดจนระดับชั้นยศของกำลังพลในหน่วย ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการกำลังพลในแต่ละหน่วยมีความสมดุล ส่งผลให้เกิดปัญหาขาดแคลนในบางเหล่า/หน่วย สายวิทยาการ ทั้งนี้ ปัญหาดังกล่าวได้ทวีความรุนแรงมากขึ้น เมื่อกองทัพบกต้องปรับลดจำนวนกำลังพล ตามแผนการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ และแผนการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม กล่าวคือ เมื่ออัตราการผลิตและอัตราการบรรจุลดลง ทำให้ปัญหาการขาดแคลนกำลังพลเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้เหล่า/หน่วย สายวิทยาการไม่สามารถบริหารจัดการกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น กองทัพบกจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกำลังพล โดยเฉพาะอย่างยิ่งกำลังพลประเภทนายทหารสัญญาบัตรเพื่อตึงศักยภาพกำลังพลมาใช้ได้เต็มขีดความสามารถและเกิดประโยชน์ต่อกองทัพบกและประเทศชาติ ผู้วิจัยในฐานะผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก ซึ่งมีบทบาทในการช่วยเหลือเจ้ากรมกำลังพลทหารบกในการวางแผน ประสานงาน และกำกับดูแล เกี่ยวกับงานด้านกำลังพล ตามที่ได้รับมอบหมาย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกรองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม เพื่อให้กองทัพบกยังคงมีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษา ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกในปัจจุบัน
3. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกรองรับแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา โดยการค้นคว้าจากเอกสารหลักฐานทางราชการ ทางวิชาการ บทความประกอบด้วย

- 1.1 การจัดองค์กรของกองทัพบก
- 1.2 การบริหารจัดการและพัฒนากำลังพลของกองทัพบก
2. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่
  - 2.1 ผู้บริหารของกรมกำลังพลทหารบก ระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าขึ้นไป ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน กำกับดูแลการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก
  - 2.2 ผู้บังคับบัญชาในเหล่า/หน่วย สายวิทยาการ ระดับผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า ที่ทำหน้าที่วางแผน กำกับดูแลการบริหารจัดการกำลังพลของเหล่าสายวิทยาการ
3. ขอบเขตด้านระยะเวลาระยะเวลาดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2565 - พฤษภาคม 2566 รวมระยะเวลา 7 เดือน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการศึกษาวิจัย เอกสาร (Documentary Research และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดังนี้

### 1. ขั้นรวบรวมข้อมูล

- 1.1 ข้อมูลทุติยภูมิโดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Review)
- 1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้บังคับบัญชาในเหล่า/หน่วย สายวิทยาการ ระดับผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า ที่ทำหน้าที่วางแผน กำกับดูแลการบริหารจัดการ กำลังพลของเหล่าสายวิทยาการ จำนวน 22 นาย และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Keys Informant) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 นาย ประกอบด้วยผู้บริหารของ กรมกำลังพลทหารบก ระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าขึ้นไป
  - 1.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ เครื่องบันทึกเสียง และสมุดจดบันทึกข้อมูล และจัดทำเป็นบันทึกภาคสนาม (Field Notes)
  - 1.2.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์จากพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสาร และตามวัตถุประสงค์การวิจัย
  - 1.2.3 กำหนดประเด็นคำถามที่ต้องการทราบความคิดเห็น หรือต้องการการยืนยัน ความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ตอบแบบสัมภาษณ์
  - 1.2.4 จัดทำหนังสือเชิญกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และทำการนัดวันเวลาการสัมภาษณ์

### 2. การจัดระเบียบข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิดังที่กล่าวแล้ว หลังจากนั้น จะนำข้อมูลมาจัดระเบียบและตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อที่จะเตรียมข้อมูลไว้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

### 3. ขั้นวิเคราะห์ข้อมูล และสังเคราะห์ข้อมูล

- 3.1 นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) การตรวจสอบข้อมูลด้วยการตรวจสอบสามเส้า (Triangular Analysis)



3.2 นำข้อมูลที่วิเคราะห์เนื้อหา และตรวจสอบเรียบร้อยแล้วมากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน
2. ทำให้ทราบถึงสภาพการณ์ปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก
3. ได้เสนอแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม
4. ทำให้การใช้กำลังพล เพื่อตอบสนองภารกิจของกองทัพบก และสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าเพิ่มขึ้น

### คำจำกัดความ

นายทหารสัญญาบัตร	หมายถึง	กำลังพลชั้นยศ ร้อยตรี ถึง พลเอก ตามโครงสร้างอัตราการจัดหน่วยของกองทัพบก ตามรูปแบบการจัดหน่วยแบบอัตราการจัดเฉพาะกิจ (อฉก.) และแบบอัตราการจัดและยุทธโศปกรณ์ (อจย.)
การบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกระดับนายทหารสัญญาบัตร	หมายถึง	การดำเนินการตั้งแต่กระบวนการสรรหา การบรรจุ ใช้การพัฒนา การอนุรักษ์ และการพ้นจากราชการของกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก
การบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกขาดประสิทธิภาพ	หมายถึง	ไม่สามารถปรับย้ายและบรรจุกำลังพลได้สอดคล้องกับความต้องการเร่งด่วนของกองทัพบกและต้องการของหน่วย
เหล่า/หน่วย สายวิทยาการ	หมายถึง	หน่วยทหารที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะเจาะจงในแขนงนั้นๆ

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของ กองทัพบก รองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงแนวคิด ทฤษฎีมาเป็นกรอบแนวทางการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
5. ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
6. กรณีศึกษาด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดของการวิจัย
9. สรุป

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

#### 1. ความหมายของการบริหารจัดการ

Wehrich and Kootz (1994 : 4-5 อ้างถึงใน วารุณี โสภา, 2557: 8) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการออกแบบและการรักษาสภาพแวดล้อมอย่างหนึ่งเพื่อให้เอกบุคคคลสามารถ ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการ

ดิน ปรัชญพฤทธิ ( 2556 อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2561: 18 ) การบริหารเป็น กระบวนการโดย หมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจ หมายถึง เกี่ยวข้องกับการเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

ศิริ ถีอาสนา (2557 : 8 อ้างถึงใน วารุณี โสภา, 2557: 8) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกิจกรรมของกลุ่ม ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อได้บรรลุ วัตถุประสงค์ร่วมกัน ใช้ ทั้งศาสตร์และศิลป์จัดการกระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคณะทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting)

เฮลลิกเกล และ สโลคัม (Helliegal and Slocum , 1992 : 9) ให้ความหมายว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 18-19) กล่าวไว้ว่า ความหมายของคำว่า "การบริหารจัดการ" และ "การจัดการ" ได้ดังนี้ การบริหาร (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจจะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) ส่วนคำว่า "ผู้จัดการ" (Manager) จะหมายถึงบุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

ดริคเกอร์ (Druck, 2006 อ้างใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550: 25) กล่าวไว้ว่า การจัดการหมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ทางการจัดการ ซึ่งรวมถึงกิจกรรม 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การขึ้นนำ และการควบคุมองค์กรนอกจากกิจกรรมการจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดสินใจในการบริหารจัดการการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารกลุ่ม และการจัดการในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ

เกษม จันทร์แก้ว (2540) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะการดำเนินการนำวัตถุดิบสู่ระบบด้วยระบบกระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ การบริหารจึงเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กันเป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดการผสมผสานกันถ้าไม่วางแผนการดำเนินการที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนบริหารอย่างไร องค์กรที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่อำนวยการ (Directing) ตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน (Organizing) ที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม (Controlling) ในการนำแผนงาน (Planning) ที่ได้กำหนดไว้แล้วไปดำเนินการร่วมกันทรัพยากร (Assembling resource) ทำให้การผลิตหรือการใช้ปัจจัยการบริหาร ได้แก่ คน งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ สวัสดิการ ฯลฯ ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

สมคิด บางโม (2539. อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2561: 18) ให้ความเห็นว่า การจัดการคือ ศิลปะการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ขององค์กรและนอกองค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. คนหรือบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงาน หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ
2. เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมีงบประมาณเพื่อการบริหารงานหากขาดงบประมาณ การบริหารงานของหน่วยงานก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมาย
3. ทรัพยากรหรือวัสดุ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหาร หากหน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็จะย่อมจะเป็นอุปสรรคหรือก็ให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน
4. การบริหารจัดการ (Management) เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงคือเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวลผลักต้นและกำกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 3 ประการให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ต้องการ นักบริหารและนักวิชาการให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหารหรือการจัดการไว้ต่าง ๆ กันตามทัศนะของแต่ละบุคคลที่สำคัญไว้ดังนี้ ความหมายของการบริหารจัดการ

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ (Management Administration) คือ การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน แนวทาง วิธีการใด ๆ ที่หน่วยงานนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยใช้ปัจจัยในการบริหาร ได้แก่ 1) คนหรือบุคคล 2) เงิน (Money) 3) ทรัพยากร หรือวัสดุ (Material) 4) การบริหารจัดการ (Management) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. หลักการกระบวนการบริหารจัดการ

กูลิกและเออร์วิค (Gulick and Urwick, 1973 : 13) เสนอเป็นหลักการว่า กระบวนการจัดการประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือเรียกว่า POSDCORB ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือการกำหนดการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องรู้จักวางแผน เพราะการวางแผนเป็นหลักการสำคัญ มูลฐานของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า แผนงานเป็นหลักและเป็นรากฐานของการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้าปราศจากแผนงานแล้วเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดี การวางแผนในการบริหารนั้นอาจจัดเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาวก็ได้รูปแบบของแผนงานควรประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวปฏิบัติและมาตรฐานของงาน ในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า จะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How money) จะมอบหมายให้ใครทำ (Who) และจะกระทำเมื่อไร (When) นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ ระบบของสังคม พฤติกรรมของบุคคลตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของบุคคลในกลุ่มนั้น ๆ ด้วย

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดองค์การหรือหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือของหน่วยงานเป็นหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งวัตถุประสงค์กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดงานควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะหน่วยงานหลักหน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานช่วย พร้อมทั้งกำหนด ช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วย ซึ่งตามปกติ ช่วงการบังคับบัญชาจะอยู่ระหว่าง 3 - 15 หน่วยงาน การจัดองค์การเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้ามีการจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้เกิดความราบรื่นในองค์การนั้น ในการจัดองค์การอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การ เพื่อให้เกิดการสื่อสารความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบสายการบังคับบัญชา และการติดต่อ

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การดำเนินการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสู่หน่วยงาน มีการปฐมนิเทศและมอบหมายงานให้ทั้งบุคคลใหม่ และบุคลากรเก่า มีการพิจารณาเรื่องความดีความชอบและสวัสดิการ เนื่องจากคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารพึงเอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่ และความสุขความทุกข์ของผู้ร่วมงาน ดูแลผู้ร่วมงานของหน่วยงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีการมอบหมายงานใหม่เหมาะสมกับบุคคล และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงาน โดยเสมอภาคกัน ในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันมีใช้อยู่ 2 ระบบ คือ

3.1 ระบบคุณธรรม (Merit system) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ใช้หลักเกณฑ์

3.1.1 หลักความเสมอภาค เช่น ใช้สิทธิสมัครสอบได้ทุกคน

3.1.2 หลักความสามารถ เช่น ให้ผู้สอบได้คะแนนสูงกว่าได้รับการบรรจุก่อน

3.1.3 หลักความมั่นคง เช่น ให้ผู้ร่วมงานได้รับความคุ้มครองเมื่อได้ปฏิบัติหน้าที่

3.1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง เช่น ห้ามข้าราชการฝักใฝ่ทางการเมือง

3.2 ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ตรงข้ามกับระบบคุณธรรมส่วนใหญ่จะใช้ระบบเครือญาติ หรือระบบพวกพ้อง

4. การอำนวยความสะดวก (Directing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารและเป็นบทบาทที่สำคัญของนักบริหาร เพราะการสั่งการและคำสั่งของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ก็ได้ การสั่งการเป็นการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการกำหนดให้ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน หรือดำเนินการในลักษณะใด ลักษณะหนึ่งเป็นการตัดสินใจในการเลือกทางเดินขององค์การก็ได้ ในการสั่งการนั้นผู้บริหารอาจสั่งการได้ 2 วิธี คือ การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร และการสั่งการด้วยวาจา ในการสั่งการนั้นมีข้อที่ควรคำนึงถึง คือ

4.1 การสั่งการนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเพียงใด

4.2 ผู้บริหารมีข้อมูล ผลการวิจัยและความคิดของนักวิชาการประกอบการตัดสินใจสั่งการเพียงใด

4.3 คำนึงถึงความสามารถของผู้รับคำสั่งด้วยหรือยัง

4.4 ปัจจัยเกื้อกูลและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

4.5 เป็นคำสั่งที่ชัดเจน และเกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้สั่งและผู้รับคำสั่งหรือไม่

5. การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การหรือหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การประสานงานเป็นขั้นหนึ่ง ของกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการส่งเสริม ชักจูง ตักเตือน และช่วยเหลือ ให้ทุกหน่วยงานขององค์การ หน้าที่ขององค์การเป็นจุดมุ่งหมายปลายทาง วัตถุประสงค์กำหนดขั้นตอน การปฏิบัติตามกำหนดเวลาและสถานที่ตลอดจนผู้รับผิดชอบ ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบว่าในเวลาใด ใครทำอะไร ที่ไหน และทำอย่างไร เป็นการสะดวก ทุกฝ่ายในการติดต่อประสานงานเกี่ยวกับกระบวนการของการผลิตและผลผลิตต่อไป

5.1 วิธีการประสานงานภายในองค์การ

5.1.1 จัดแผนผังแสดงสายงาน และกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานและตำแหน่งต่าง ๆ ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่าย และซ้ำซ้อนกัน เมื่อหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ งานขององค์การย่อมสอดคล้องกัน

5.1.2 จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน

5.1.3 จัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ หรือกำหนดแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจัดตั้งเป็นคณะกรรมการประจำ และหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจก็ได้

5.1.4 การใช้วิธีการงบประมาณ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมให้การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละโครงการ ประสานงานกัน และบรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ

5.1.5 การติดตามผล เพื่อเป็นการติดตามผลงาน ความก้าวหน้าของงาน และหาทางแก้ไขข้อบกพร่อง และปัญหาต่าง ๆ

5.1.6 การใช้วิธีติดต่อแบบ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในสายงานที่เกี่ยวข้องโดยอาศัยการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ และการใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เพื่อช่วยให้ประสานงานเป็นไปด้วยดี

5.1.7 การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ โดยการเลือกใช้บุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะทำหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ เช่น มีบุคลิกภาพดี มีความสุภาพอ่อนโยน และพูดจาน่าฟัง

5.1.8 จัดให้มีงานชุมนุมระหว่างสมาชิกในองค์กร โดยมีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ประชุม สัมมนาเพื่อพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสานงานกันทางอ้อมด้วย

## 5.2 วิธีประสานงานระหว่างองค์กร

5.2.1 การกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่ขององค์กร จึงควรกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน และการขัดแย้งกัน

5.2.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการผสม เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5.2.3 การใช้งบประมาณ เพื่อให้องค์กรต่าง ๆ ปฏิบัติงานตามโครงการและงานที่ได้รับมอบหมายตลอดจนเพื่อป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติ และการประชาสัมพันธ์ขององค์กรในการบริหารนั้นผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหาร เริ่มจากการวางแผนการจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การสั่งการ การประสานงาน ต่อจากนั้นก็เป็นที่หน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องติดตามผลว่าสิ่งที่ได้สั่งการหรือมอบหมายให้แก่ผู้ร่วมงานนั้น ผลการปฏิบัติงานรุดหน้าหรือไม่เพียงใด มีอุปสรรคและข้อขัดข้องประการใด ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นการประเมินผลงานขององค์กร และประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานด้วย และจะได้เป็นข้อมูลในการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา และประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบด้วย

7. งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การบริหารงบประมาณ ในการบริหารงานผู้บริหารมีภารกิจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ มีภารกิจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรก ได้แก่ การจัดทำงบประมาณซึ่งเป็นการวางแผนล่วงหน้าในการขอเงินเพื่อจัดซื้อหรือจัดจ้างหรือค่าใช้จ่ายและขั้นตอนที่สอง ได้แก่ การดำเนินการใช้เงินเพื่อจัดซื้อหรือจัดจ้างตามงบประมาณที่ได้รับนั้น

ดริคเกอร์ (Drucker, 2005) เสนอเป็นหลักการว่า กระบวนการจัดการ ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไรและดำเนินการเมื่อไร เพื่อให้ความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ การวางแผนต้องควบคุมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกหรือฝ่ายประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จไปด้วยดี

3. การเป็นผู้นำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยการเพิ่มผลผลิตและเน้นมนุษยสัมพันธ์ทำให้เกิดระดับผลผลิตในระยะยาวที่สูงกว่าภาวะงานเพราะคนมักไม่ค่อยชอบภาวะงาน

4. การควบคุม (Controlling) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ และทำการตัดสินใจไปตามเกณฑ์หรือไม่

## แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

### 1. ความหมายของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ (บุญเกียรติ การระเวกพันธุ์ และคณะ. ออนไลน์, 2023)

2. เหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ (บุญเกียรติ การระเวกพันธุ์ และคณะ. (ออนไลน์), 2023)

2.1 กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

2.2 ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญ คือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลก็จะส่งผลบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

3. แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ Hood (1991 ใน บุญเกียรติ การระเวกพันธุ์ และคณะ. (ออนไลน์), 2023) ได้อธิบายถึงลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 7 ประการ คือ

3.1 จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-on professional management) หมายถึง ให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตัวเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลพินิจ เหตุผลก็เพราะเมื่อผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะไม่เกิดความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบจากภายนอก

3.2 มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน และการตรวจสอบจะมีได้ ก็ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

3.3 เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) การใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี

3.4 แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ (Shift to disaggregation of units in the public sector) การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยย่อย ๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการ ที่ผลิตให้เงินสนับสนุนแยกกัน และติดต่อกันอย่างเป็นอิสระ

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

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

3.7 เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) วิธีนี้อาจทำได้ เช่น การตัดค่าใช้จ่าย เพิ่มวินัยการทำงาน หดยุติยัง การเรียกร้องของสหภาพแรงงาน จำกัดต้นทุนการปฏิบัติ เหตุผลก็เพราะต้องการตรวจสอบความต้องการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ และ “ทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง” (do more with less)

#### 4. การนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการไทย

ตั้งแต่หลังวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ระบบราชการไทยถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาในการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะมีการเปลี่ยนแปลงไปหลายยุคหลายสมัยก็ตามที่ การปฏิรูปการบริหารราชการได้ดำเนินการโดยมีหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก และมีแผนที่ชัดเจนเริ่มต้นจากรัฐบาลชุดที่มี พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ เป็นนายกรัฐมนตรี ซึ่งมีนโยบายที่แถลงต่อรัฐสภาอย่างชัดเจนว่าต้องการให้มีการปฏิรูประบบราชการ และได้มีการจัดทำแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการฉบับแรก พ.ศ. 2540 - 2544 โดยสาระสำคัญของแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2540 - 2544) ได้กำหนดหลักการใหญ่สองหลักการ หลักการแรก คือ การปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีวิธีการปฏิบัติการจัดกลุ่มภารกิจการจัดโครงสร้างส่วนราชการให้สอดคล้องกับการจัดกลุ่มภารกิจ การปรับปรุงกลไกและวิธีการบริหารงบประมาณแผ่นดิน เป็นต้น หลักการที่สอง คือ การปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานรัฐซึ่งมีวิธีการปฏิบัติ เช่น ให้องค์กรของรัฐต้องมีการรายงานแผนงานต่อประชาชน ให้องค์กรของรัฐมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิด จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานการให้บริการระหว่างหน่วยงานของรัฐและประชาชน เป็นต้น (โกคิน พลกุล และชาญชัย แสวงศักดิ์, 2541, หน้า 11 - 118)

รัฐบาลในสมัยต่อมาได้มีความเห็นชอบกับข้อเสนอของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในการออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และแผนการปฏิรูปในการบริหารงานภาครัฐยังดำเนินการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างรวมถึงกระบวนการในการบริหารจัดการภาครัฐเสียใหม่ เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน



เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของภาครัฐเอง รวมถึงความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานความคุ้มค่าในเชิงการบริหารงบประมาณของภาครัฐ มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง รวดเร็ว ตรวจสอบได้ การลดภารกิจรวมถึงการยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การจ้างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันหรือเอกชนที่มีความชำนาญกว่ามาปฏิบัติงาน การกระจายภารกิจและทรัพยากรไปสู่ท้องถิ่น กระจายอำนาจตัดสินใจที่สำคัญไปกว่านั้น คือ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ ให้ได้รับความพอใจสูงสุด จวบจนกระทั่งปี 2546 รัฐบาลได้ดำเนินการออกประกาศพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นการกำหนดรายละเอียดในทางปฏิบัติขยายความจากมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 โดยในมาตรา 6 ของพระราชกฤษฎีการะบุว่า "การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้ (ธนากร สุระพันธ์ และณัฐวุฒิ บึงจันทร์. 2566 : 4)

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบและวัดผล

การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง

ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 กำหนดให้มีการปฏิรูประบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีใน 3 ส่วน คือ (1) ภาครัฐต้องปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้างและกระบวนการทำงานหน่วยงานภาครัฐให้โปร่งใส เชื่อสัตย์ เชื่อตรง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลถือประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับภาคธุรกิจ และภาคประชาชนได้อย่างราบรื่น (2) ภาคธุรกิจเอกชนต้องปฏิรูปการทำงานโดยยึดกติกาที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เป็นธรรมต่อลูกค้า รับผิดชอบต่อสังคม มีมาตรฐานการบริหาร มีระบบตรวจสอบที่มีคุณภาพสามารถทำงานร่วมกับภาครัฐและประชาชนได้อย่างราบรื่น (3) ภาคประชาชน ต้องเสริมสร้างให้ประชาชน เกิดความตระหนักในสิทธิหน้าที่ และรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการของการสร้างการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กำหนดหลักการ “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี” 6 ประการ หรือที่เรียกว่า “หลักธรรมาภิบาล” คือ (สุทธิทัต บุญเจือ, 2566 : 4 )

1. หลักนิติธรรม : การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคลคือ

2. หลักคุณธรรม : การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต เป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส : การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4. หลักความมีส่วนร่วม : การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะการแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

5. หลักความรับผิดชอบ : ภาระหน้าที่ในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า : การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

สรุปแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management) นี้เป็นการนำทฤษฎีการบริหารและการจัดการ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารภาครัฐ โดยการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานภาครัฐจากเดิม คือ ให้ความสำคัญกับทรัพยากร (Input) อาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง ยุติธรรม โดยหันมาให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของงานดำเนินงาน เช่น ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) ทั้งนี้ การปฏิรูประบบราชการไทย ที่ยึดกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ กล่าวว่หนึ่งก็คือ ในการปฏิรูประบบราชการ ได้มีการนำแนวคิดจัดการภาครัฐแนวใหม่มาพิจารณาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของระบบราชการ

## แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการจัดการ ได้แก่ บุคคล (Man), เงินทุน (Money), วัสดุ (Material) และวิธีการ (Method) หรือที่เรียกว่า “4 M” โดยทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในทรัพยากรทั้งสี่ คือ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)” เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีเงินทุนมาก มีวัสดุที่ดีและมีราคาถูกกว่าคู่แข่งมาก มีวิธีการผลิตและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ถ้าองค์กรขาดบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสม เข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ใช้และบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็อาจส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนา และอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2545 : 14)

การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) หรือเรียกอีกชื่อคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่เดิมใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ซึ่งสาเหตุที่ปรับเปลี่ยนก็เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดใหม่ที่มีความสำคัญให้คุณค่ากับ "มนุษย์" ที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า (valuable resource) หากสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพในมิติเชิงกลยุทธ์ ก็จะสามารถสร้างประสิทธิผลขององค์กร (organizational effectiveness) ซึ่งจะเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อีกด้วย (สถาบันตำราพระราชานุญาต สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2553 : 7 - 8)

### 1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อนันต์ชัย คงจันทร์ ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์การพร้อมทั้งใส่ใจพัฒนาบำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงกระบวนการตั้งแต่การแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรที่เข้ามาร่วมงานในองค์การมีสภาพความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงานในองค์การประสบความสำเร็จตั้งแต่วันแรกเริ่มงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงานหรือเกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2557: 56 )

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรและ/หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545: 15)

Dessler (2009, p.2 อ้างถึงใน พิศดาว สุจริตพันธ์ และ เพ็ญศรี ฉรินัง, 2565: 386) อธิบายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าว จะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทน และเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนาและความผูกพันต่อองค์การ

เสนห์ จุ้ยโต (2553, น.12 อ้างถึงใน สุภาพพัฒน์ คำแข็งขวา, 2562 : 12) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการทำหน้าที่ภายในองค์การที่เกี่ยวกับการจัดหา การพัฒนา การให้รางวัล การป้องกันรักษาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการเพิ่มคุณค่าทุนมนุษย์ขององค์การให้มีมูลค่าสูงสุด ให้องค์การมีกำลังคนพร้อมที่จะใช้ประโยชน์ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งเป็นสมรรถนะของบุคคลเพื่อนำไปสู่การทำงานมาตรฐานสูงอย่างมีอาชีพและนำมาซึ่งผลสำเร็จขององค์การต่อไป

สรุป จากการรวบรวมความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ

องค์การภายใต้การทำหน้าที่ภายในองค์การเกี่ยวกับการให้ได้มา การพัฒนา การใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ สมรรถนะ เทคโนโลยี ซึ่งติดตัวมากับบุคคลในองค์การ รวมถึงการเพิ่ม คุณค่าทุนมนุษย์ขององค์การให้มีมูลค่าสูงสุด ให้องค์การมีกำลังคนพร้อมที่จะใช้ประโยชน์ทั้งในด้าน ปริมาณและคุณภาพ ซึ่งเป็นสมรรถนะของบุคคลเพื่อนำไปสู่การทำงานมาตรฐานสูงอย่างมีอาชีพของ องค์การในระยะยาว

## 2. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ธีญา ผลอนันต์ (2546:17)

อธิบายถึงสำคัญไว้ในแต่ละด้าน 3 ด้าน คือ

2.1 ด้านบุคลากร ช่วยให้พนักงานในองค์การได้ค้นพบศักยภาพของตนเองและได้พัฒนา ตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและความพึงพอใจ ในงาน เกิดความก้าวหน้าสามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิผล

2.2 ด้านองค์กร ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผน ปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

2.3 ด้านสังคม ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กร ซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้ พัฒนาตนเองจนมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชน

## 3. เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 4 วัตถุประสงค์หลัก คือ

3.1 สรรหา คือ หากคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน การสรรหาประกอบด้วยวิธีการสรรหาแบบ ตั้งรับหรือแบบตั้งเดิม และการสรรหาเชิงรุก

3.2 พัฒนา คือ รับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่งขึ้นไปอีก การที่จะพัฒนา ให้เก่งขึ้นไปอีกต้องรู้ว่าเขาเป็นใคร เข้าใจความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร ก็ต้องไปทำสิ่งที่เรียกว่า Career Planning ทำ IDP หรือ Individual Development Plan ระบบพัฒนาเป็นเรื่องที่จำเป็นใน การสร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

3.3 รักษาไว้ คือ รักษาไว้ให้อยู่กับเราเป็นเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักองค์กร

3.4 ใช้ประโยชน์ คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วมให้ ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

## 4. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์กรที่ดีควรมีการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการจัดสรรให้ได้มาซึ่งทรัพยากร บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ นักวิชาการหลายท่านอธิบายถึงกระบวนการบริหารทรัพยากร บุคคลไว้ต่าง ๆ ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 อ้างถึงใน ฐริทัต บุญเจือ, 2564: 27-28) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรบุคคลของธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือเป็นกิจกรรมการออกแบบ เพื่อสร้างความร่วมมือกับ ทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยอ้างอิงถึง จากทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามโมเดลของ Mody, Noe and Premeaux ซึ่งกิจกรรมในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ๆ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human resource planning) เป็นกระบวนการในการสำรวจถึงความต้องการทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการและสามารถจัดหาสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่เพียงพอและตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคต ดังนั้น การพยากรณ์ความต้องการพนักงาน ที่มีคุณลักษณะต่าง ๆ การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะต้องสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งานก่อนการออกแบบงาน ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างและเป็นการออกแบบกิจกรรมในการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ส่วนการวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำมาวิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบที่ช่วยในการกำหนดทักษะหน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อการจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม และยังช่วยให้องค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

3. การคัดเลือก (Recruitment) เป็นกิจกรรมในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกันที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนการพัฒนา เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and benefits) ผลตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และประโยชน์อื่น ๆ ส่วนผลประโยชน์อื่น ๆ เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานจะได้รับเพิ่มมาจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร ฯลฯ

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health) ความปลอดภัยเป็นการคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน ส่วนสุขภาพนั้น เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) พนักงานถือว่าเป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึง ถึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น ต้องมาจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนแรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน และนายจ้าง

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นกระบวนการในการประเมินถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

บุรฉัตร จันท์แดง และคณะ (2561 : 222) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการจัดการบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การบริหาร

ค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานกับองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) หมายถึง กระบวนการที่เป็นการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเพื่อทำให้องค์กรทราบว่าจะต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่า จะได้มาจากแหล่งใด ด้วยวิธีอย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากร และสังคมต่อไป ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าว องค์กรต้องคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) ผู้ดำเนินการวางแผนจะต้องศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร วิเคราะห์สถานการณ์จากแหล่งข้อมูลทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ทำการคาดการณ์อนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กรว่าต้องการบุคลากรในสายงานใด ระดับใด จำนวนเท่าใด ตลอดจนพิจารณาการโยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เกษียณอายุ หรือการเปลี่ยนแปลงอื่นใด ในระยะเวลา และปริมาณเท่าใด เพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation) ผู้ดำเนินการวางแผนจะทำการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมด้านบุคลากรต่างๆ ที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น การโยกย้าย หรือการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ เพื่อเลือกทางเลือกที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด โดยจะต้องพิจารณาถึงข้อได้เปรียบและข้อจำกัดของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ แล้วนำมาเขียนเป็นแผนการให้ชัดเจนเพื่อให้แผนการมีความรอบคอบ และชัดเจนต่อการปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และเหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) เป็นขั้นตอนการนำแผนงานที่ถูกสร้างขึ้นไปปฏิบัติ โดยจะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในแต่ละส่วน สร้างความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันตามแผนที่สร้างไว้ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้จะต้องมีการควบคุม และมีการติดตามผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนการที่วางไว้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evaluation) เพื่อให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้วางแผนจำเป็นต้องมีการประเมินผลว่าแผนการที่สร้างมา สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้หรือไม่ การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนการที่สร้างไว้หรือไม่อย่างไร โดยผลลัพธ์จากการประเมินจะเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้ในการปรับปรุงแผนการ หรือการวางแผนในครั้งต่อไป

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกระบวนการในการจูงใจบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการเข้ามาสมัครงานกับองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดวิธีการ และหลักเกณฑ์การสรรหาให้เป็นไปตาม

ความต้องการและบริบทขององค์กร เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ กระบวนการสรรหาจะเริ่มตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร

## 2.1 แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรมาจาก 2 แหล่ง ได้แก่

2.1.1 การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรได้มีสิทธิ์เข้ารับการพิจารณาในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดใหม่ อาจทำได้ด้วยวิธีการสอบเพื่อเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และยังเป็นการพัฒนาสายอาชีพแสดงถึงความก้าวหน้าในอนาคตด้วย

2.1.2 การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรเป็นอีกหนึ่งแนวทางเพื่อเปิดกว้างให้บุคลากรจากหลากหลายสาขาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่องค์กรเปิดรับเข้ามาร่วมงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจมีแนวคิดที่แตกต่าง ทำให้เกิดความหลากหลายในองค์กร อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาหรือแนวคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงแผนงานในองค์กร โดยวิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีหลากหลายรูปแบบ อาทิ การสรรหาตลาดทางอินเทอร์เน็ต, ใช้บริการจากบริษัทเอกชน/บริษัทจัดหางาน, การสรรหาจากสถานศึกษา, ตลาดแรงงาน, การให้พนักงานในองค์กรเป็นผู้แนะนำ, การสื่อสารไปยังผู้สมัครผ่านสื่อสารมวลชน เป็นต้น (กรศัลย์ เอนกศักรพงษ์, 2556 : 35 - 36)

2.2 กระบวนการสรรหาบุคลากร เมื่อมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีการออกแบบงาน มีการวิเคราะห์งานแล้ว องค์กรสามารถที่จะระบุได้ว่า องค์กรต้องการบุคลากรมาทำหน้าที่ตำแหน่งใด มีคุณสมบัติอะไรบ้าง หลังจากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการสรรหา เริ่มจากการวางแผนการสรรหา การประกาศรับสมัคร โดยการระบุตำแหน่งงาน คุณสมบัติของทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรนั้น

## 2.3 หลักเกณฑ์ของการสรรหา

ศิวาพร มณฑุกานนท์ (2528 : 52) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ที่เป็นที่นิยมใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กันอย่างแพร่หลายในหลายประเทศ เพื่อใช้ในการสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีอยู่ 4 ประการ คือ

1. หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การสอบแข่งขัน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง

2. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้ที่คุณสมบัติตามความต้องการ หรือที่กำหนดไว้ในการรับสมัครเข้าทำงาน โดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนาหรือผิวพรรณ และกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน ยึดหลักการที่ว่างงานที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบเท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกัน ควรได้รับค่าตอบแทนเท่ากันและได้สัดส่วนเท่ากับปริมาณงาน

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

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักข้อนี้ไม่มีความสำคัญสำหรับการบริหารธุรกิจ แต่มีความสำคัญมากสำหรับข้าราชการ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเท่านั้น

3. การคัดเลือกบุคลากร (Selection) เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรที่ใช้ในการตรวจสอบ พิจารณา และการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร การคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน ออกจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมด โดยผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคการแยกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 ระบบการคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานสามารถจำแนกเป็น 2 ระบบใหญ่ ๆ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2538 : 162) คือ

3.1.1 ระบบคุณธรรม (Merit System) หรือระบบความรู้ความสามารถ หรือระบบความดี ความสามารถ เป็นวิธีการที่ต้องการให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน วิธีการสำคัญของระบบคุณธรรม คือ การทดสอบ

3.1.2 ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่ตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรมเป็นระบบพรรคพวก ระบบชู้เลี้ยง ระบบสืบลายโลหิตเดียวกัน

3.2 กระบวนการคัดเลือก ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2545 : 89)

3.2.1 ขั้นตอนการเตรียมการต่างๆ โดยฝ่ายคัดเลือกจะต้องดำเนินการเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งที่ต้องการรับสมัคร คุณสมบัติของผู้สมัคร เอกสาร และหลักฐานต่าง ๆ ที่จะใช้ประกอบการพิจารณา รวมทั้งกำหนดการเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้สมัครได้เตรียมการล่วงหน้า ซึ่งจะทำให้การคัดเลือกเป็นไปด้วยความราบรื่น

3.2.2 การกรอกใบสมัคร ฝ่ายคัดเลือกจะต้องชี้แจงรายละเอียดของการกรอกใบสมัครให้กับผู้สมัครและสามารถตอบข้อสงสัยให้กับผู้สมัครได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ ใบสมัครที่ดีจะต้องเข้าใจง่าย ไม่มีความซับซ้อน ซึ่งในขั้นตอนการกรอกใบสมัครนี้ ฝ่ายคัดเลือกสามารถบันทึกพฤติกรรมของผู้สมัครได้ในเบื้องต้นเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา

3.2.3 การสอบคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุด ทั้งนี้การคัดเลือกจะมีประสิทธิภาพมากเพียงใดจะขึ้นอยู่กับวิธีการ และรูปแบบของการสอบคัดเลือกข้อสอบที่ดีจะต้องทำการวัดความรู้ ความสามารถ แนวคิด และวิธีการแก้ปัญหาของผู้สมัครได้

3.2.4 การสัมภาษณ์ เป็นขั้นตอนที่จะเปิดโอกาสให้ฝ่ายคัดเลือกได้พิจารณาผู้สมัครโดยภาพรวมจาก บุคลิกภาพทักษะการสื่อสาร ทศนคติ อุดมการณ์ส่วนตัว การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น ทั้งนี้หากตำแหน่งที่กำลังดำเนินการเป็นตำแหน่งทางการบริหาร ฝ่ายคัดเลือกอาจให้ผู้สมัครนำแสดงวิสัยทัศน์เพื่อทำให้ทราบภาพรวมของผู้สมัครชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.2.5 การสอบประวัติ หลังจากที่ได้คัดเลือกได้คัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งแล้ว เพื่อให้ได้ทั้งคนเก่ง และคนดี ฝ่ายคัดเลือกควรมีการตรวจสอบภูมิหลังทั้งประวัติส่วนตัว ประวัติอาชญากรรม ความถูกต้องของข้อมูล ตำแหน่งงานในอดีต ว่าตรงตามที่แจ้งไว้ในใบสมัครหรือไม่ ผ่านหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเรื่องสุขภาพโดยการขอใบรับรองแพทย์ เพื่อตรวจสอบสุขภาพเบื้องต้นว่าไม่เป็นโรคร้ายแรงที่จะส่งผลกับการปฏิบัติงาน



3.2.6 การรับเข้าทำงานก่อนการปฏิบัติงานจริง ฝ่ายบุคคลจะต้องทำการชี้แจง ข้อตกลงตามเงื่อนไขหรือสัญญาจ้างให้เป็นไปตามระเบียบ และนโยบายขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่า บุคลากรที่รับมาจะสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ที่องค์กรมอบหมายได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ควรมีการ ประเมินเพื่อเป็นการแนะนำองค์กรให้บุคลากรใหม่เข้าใจภาพรวมขององค์กร ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยความพัฒนาทางวิทยาการ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม ทางธุรกิจและความซับซ้อนขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้ทุกองค์กร ต่างต้องปรับตัวแข่งขันกัน เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสอดคล้องกับกระแสสังคม จึงเป็นภารกิจสำคัญ ของผู้บริหารที่จะต้องเตรียมพร้อมด้านบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้ความรู้ การฝึกอบรม การให้ ประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งได้ในระยะยาว จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์พบว่า Nadler และ Wiggs (1989) ได้ให้ความหมายคำว่าพัฒนาทรัพยากรว่า หมายถึง กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและ ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และ การพัฒนา โดยกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอาจทำได้หลากหลายวิธี แต่วัตถุประสงค์หลักของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การเพิ่มประสิทธิผลให้บุคลากรในองค์กร

4.1 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (Kanyarat Theerathanachai, 2014 : 148 - 194, ใน บุรฉัตร จันทรแดง, 2561 : 228) ได้สรุปกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

4.1.1 การประเมินบุคคลากร คือ การแนะนำองค์กรในมิติต่าง ๆ ทำให้บุคลากร ใหม่ได้รู้จักองค์กรดียิ่งขึ้น เช่น ประวัติความเป็นมาขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ ภาวะเบียบต่าง ๆ วัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการประเมินถือเป็นกิจกรรมแรกที่บุคลากรใหม่จะได้ทำการเรียนรู้กับองค์กร ดังนั้น ความประทับใจ ในครั้งแรก (First Impression) จะฝังอยู่ในความรู้สึกของบุคลากรซึ่งเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลง และจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4.1.2 ฝึกอบรม เป็นหน้าที่หลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องวิเคราะห์ ความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม สสำรวจความต้องการของบุคลากร โดยลำดับความสำคัญ ก่อนหลังตามความจำเป็น รวมทั้งจำนวนผู้ต้องการฝึกอบรม ความเป็นไปได้ที่บุคลากรจะสามารถนำ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการทำงาน การคัดเลือกวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมกับเรื่องที่จะจัดอบรม งบประมาณที่ใช้ ระยะเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะสร้างหลักสูตร และภายหลังจากการ ฝึกอบรมจะต้องทำการติดตามผลการทำงานของบุคลากรว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือไม่ เป็นข้อมูลย้อนกลับไปพิจารณาปรับปรุง และวางแผนการฝึกอบรมครั้งต่อไป ทั้งนี้ การฝึกอบรมจำเป็นต้องใช้ทั้งเงิน และระยะเวลาในการดำเนินการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องแน่ใจว่าจะได้รับ ผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการลงทุนในการฝึกอบรม

4.1.3 การสอนงาน เป็นการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์จากผู้ที่มีความรู้ มากกว่าไปยังผู้ที่มีความรู้ น้อย จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องชี้แจงวิธีปฏิบัติงาน รายละเอียด

ของงานกระบวนการของงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันของหน่วยงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและองค์กร

4.1.4 การย้ายหน่วยงาน เป็นการหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงานของบุคลากรจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งภายในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ เพิ่มทักษะและเพิ่มประสบการณ์ และยังถือเป็นการพัฒนาความก้าวหน้า ในสายงานอาชีพ ทำให้บุคลากรสามารถเติบโตในองค์กรได้

4.1.5 การศึกษาดูงาน ประชุม สัมมนา อบรม หรือการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ภายนอกองค์กรถือเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสวงหาประสบการณ์ ความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ จากภายนอกหน่วยงานเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตลอดเวลา แต่เทคนิควิธีการเหล่านี้จะได้ผลที่คุ้มค่า และนำไปสู่การพัฒนาอย่างแท้จริงจะต้องมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนเพื่อให้คุ้มค่างบประมาณที่ใช้ไป

4.1.6 การลาศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งหลายองค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานได้ช่วงระยะเวลาหนึ่งสามารถงานเพื่อศึกษาต่อ โดยองค์กรอาจมีการสนับสนุนทุนการศึกษา หรือให้ได้รับเงินเดือนระหว่างลาศึกษาต่อ นอกจากนี้จะเป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรแล้ว ยังเป็นการสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

4.1.7 การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ โดยทั่วไปการกำหนดเส้นทางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ของบุคลากรที่มีความเหมาะสมจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญภายในองค์กรคอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และกำกับดูแลให้อยู่ในกรอบตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด เพื่อให้ได้บุคลากรที่จะนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้บุคลากรมีความเข้าใจและมั่นใจว่าองค์กรจะสนับสนุนให้บุคลากรไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

#### 4.2 ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร (ธัญญา ผลอนันต์, 2546 : 22)

4.2.1 การประเมินเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Assess Training Needs) โดยการตอบคำถามประเด็นหลัก ๆ อย่างน้อย 3 ข้อ คือ ใครที่ต้องการฝึกอบรม พวกเขาควรรู้อะไรและพวกเขามีความพร้อมในการรับรู้นั้นหรือไม่

4.2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Training Objectives) โดยทั่วไปเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

4.2.3 กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดเพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จของการฝึกอบรม (Plan Training Evaluation)

4.2.4 สร้างหลักสูตรฝึกอบรม (Develop Training Program) โดยการกำหนดเนื้อหาสาระ วิธีการ สถานที่ฝึก ช่วงเวลา วิทยากรที่ใช้ในแต่ละหลักสูตร

4.2.4.1 ดำเนินการฝึกอบรม (Conduct Training)

4.2.4.2 ประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluate Training)

#### 4.2.4.3 ติดตามการฝึกอบรมด้วยการทบทวน และปรับปรุงการฝึกอบรมเพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

5. การบริหารค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทนถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะจูงใจและส่งเสริมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ก่อให้เกิดความจงรักภักดี และสร้างความผูกพันของบุคลากรกับองค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้น นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารค่าตอบแทนให้ชัดเจน โปร่งใส อธิบายได้ และมีการปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อเป็นการตอบแทนและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงานที่ดีที่สุดให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถต่อไป (บุรฉัตร จันทรแดง, 2561: 230) ซึ่ง Dessler (2000) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทนว่า หมายถึง สิ่งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงิน รวมทั้งรางวัลที่มีใช้ตัวเงิน (non-financial rewards) ที่องค์กรหรือนายจ้างจ่ายให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างเพื่อตอบแทนการทำงาน เป็นการแลกเปลี่ยนกับความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ การใช้กำลังกาย และการใช้กำลังสมองของพนักงานที่ได้มอบให้แก่องค์กร (Dessler, 2000 : 390) โดยการจ่ายค่าตอบแทนจะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงการทำงาน หรือปริมาณผลผลิตของบุคลากร 2) ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2545 : 214)

##### 5.1 หลักในการกำหนดค่าตอบแทน

การประเมินค่างานเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน ผู้มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินค่างาน ตลอดจนนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ประกอบการจัดเรียงลำดับงานตามความสำคัญ โดย ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2547 : 223 - 225) ได้อธิบายว่า เพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยที่การประเมินค่างาน สามารถกระทำได้ 2 วิธี ได้แก่ 1) การประเมินค่างานเชิงคุณภาพ วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการจำแนกเปรียบเทียบ และจัดลำดับงานตามความสำคัญ 2) การประเมินค่างานเชิงปริมาณ วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของแต่ละงานในรูปของตัวเลข

6. สวัสดิการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบัน นอกจากองค์กรจะต้องจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบที่เป็นตัวเงินเพื่อตอบสนองบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กรแล้ว องค์กรยังสามารถจูงใจ และธำรงรักษาให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรได้ด้วยสวัสดิการผลประโยชน์ และบริการต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากค่าจ้าง เพื่อสร้างความมั่นคงและแบ่งเบาภาระบางส่วนให้กับบุคลากรและนอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรเกิดความผูกพัน จงรักภักดี และเกิดความรู้สึกร่วมในฐานะสมาชิกขององค์กรทำให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ และองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายในที่สุด ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ยุติธรรม และก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดทั้งองค์กร และผู้ได้รับผลประโยชน์

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ ได้ให้ความหมายของ “สวัสดิการ” ว่าหมายถึง สวัสดิการเป็นสิ่งที่องค์กรหรือนายจ้างเป็นผู้จัดหาให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง

โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่องค์การสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์การ ปัจจุบันการจัดสวัสดิการในองค์การมีความสำคัญต่อขวัญ กำลังใจ การธำรงรักษาบุคลากร และความทุ่มเทที่บุคลากรมีให้กับองค์การ โดยได้อธิบายถึงประเภทของสวัสดิการ และหลักการจัดสวัสดิการไว้ดังนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. 2545 : 236 - 237)

## 6.1 ประเภทของสวัสดิการออกเป็น 2 ประเภท

6.1.1 สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดสรรให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล และห้องสุขา เป็นต้น การจัดสวัสดิการตามข้อกำหนดของกฎหมายมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคลากรในสถานประกอบการ ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร

6.1.2 สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจขององค์การ ความร่วมมือระหว่างองค์การและบุคลากร หรือการร้องขอจากบุคลากร โดยสวัสดิการที่ให้อยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น รถรับส่งที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา เป็นต้น

## 6.2 หลักการจัดสวัสดิการ

6.2.1 ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการด้านต่าง ๆ ของสมาชิก ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่จัดการด้านสวัสดิการจึงต้องพยายามค้นหาวางแผนให้สวัสดิการ ประโยชน์และบริการในส่วนที่บุคลากรต้องการ เพื่อให้เขาสามารถนำสิ่งที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งตนเองและครอบครัวได้อย่างเต็มที่ และก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน

6.2.2 การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากระบบสวัสดิการที่องค์การธุรกิจจัดให้ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ การยอมรับ และได้รับประโยชน์สูงสุด ประการสำคัญ จะทำให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

6.2.3 ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแก่องค์การ ต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการลงทุนและการดำเนินงานขององค์การธุรกิจด้วย มิฉะนั้น อาจก่อให้เกิดภาวะทางการเงินและการดำเนินงาน ตลอดจนผลกระทบต่อความรู้สึกต่อบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

6.2.4 ความยืดหยุ่น ความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบัน ทำให้ระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพต้องถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนมากที่สุด ตลอดจนสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งบุคลากรและองค์การตลอดจนไม่สูญเสียเปล่าในการลงทุน

6.2.5 ประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการมีวัตถุประสงค์ที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์

ที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การดำรงชีวิตง่ายขึ้น ส่งเสริมสุขภาพและพละนาามัย เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรไม่ต้องกังวลกับสิ่งแวดล้อม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นกระบวนการที่สำคัญอีกกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อองค์กรมีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือ และยึดหลักความยุติธรรมแล้ว ผลการประเมินจะเป็นตัวผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารนำมาพิจารณาใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน การเพิ่มสวัสดิการให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรมีผลการประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด องค์กรจะต้องกลับมาทบทวนพิจารณาหาสาเหตุ และแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

7.1 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีเหมาะสมกับการประเมินการปฏิบัติงานในลักษณะใดขึ้นอยู่กับลักษณะงานและมาตรฐานที่กำหนดไว้ จากอดีตถึงปัจจุบันสามารถแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินผลได้เป็น 6 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ (KANNIKA SUWANSRI. 2566)

7.1.1 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล หรือบุคลิกภาพ

7.1.2 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ

7.1.3 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน แบ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน

7.1.4 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน ระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นวางแผน กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรม เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการทำงาน

7.1.5 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นการประเมินผลแบบข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

7.1.6 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดและพัฒนามาจากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก

7.2 การนำผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. 2547 : 209) ได้อธิบายรูปแบบของการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ ดังต่อไปนี้

7.2.1 การนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ การนำผลที่ได้จากการประเมินผล การปฏิบัติงานไปใช้ในลักษณะนี้ สามารถกระทำได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ การกำหนดค่าตอบแทน, การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง, การปรับปรุงการปฏิบัติงาน, การจ้างงาน

7.2.2 การแจ้งผลการประเมิน การแจ้งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงาน เพื่อให้รับทราบว่าตนเองปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดสมควรที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด

จิรประภา อัครบวร (2565: 274-276) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากร มนุษย์ในยุค 5.0 เป็นกระบวนการในการใช้เทคโนโลยีทางสังคม โมบาย (Mobile) การวิเคราะห์ และ คลาวด์ เพื่อทำให้งานทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เชื่อมโยงกันมากยิ่งขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมงาน 9 ด้าน ได้แก่

1. การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การวิเคราะห์อุปสงค์ และอุปทานของ บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้การวางแผนกำลังคนเป็นเรื่องของอนาคต ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญ คือ ลดความไม่แน่นอนในการบริหารอัตรากำลังลง โดยการวางแผนอัตรากำลังยุค 5.0 เป็นการวางแผน อัตรากำลังแบบยืดหยุ่น (Agile Workforce Planning) โดยแนวทางการวางแผนอัตรากำลังแบบ Agile มีเป้าหมาย 7 ประการ คือ (1) The right capability - บุคลากรที่มีความสามารถ (2) The right size - จำนวนบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลา (3) The right Location - อัตรากำลัง ที่มีอยู่ถูกสถานที่และถูกงานตามโครงสร้าง (4) The right time - มีอัตรากำลังที่เหมาะสมในช่วงเวลา ที่จำเป็น (5) The right cost - ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม (6) The right risk - ความเสี่ยงที่ได้รับเนื่องจากการตัดสินใจอยู่บนฐานของความพยายามที่จะสมดุลบางสิ่งในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งนานไปองค์การอาจลืม คิดถึงประเด็นเหล่านั้นไปได้ (7) The right shape - สัดส่วนที่เหมาะสม หมายถึงอัตรส่วนของผู้บริหาร ต่อผู้ปฏิบัติงาน

2. การสรรหาและคัดเลือกสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (อ้างถึงใน จิรประภา อัครบวร, 2565 : 48) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์องค์การ เป้าหมาย และกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อวางแผนกลยุทธ์ การสรรหาบุคลากร วางระบบการสรรหาจากแหล่งภายใน การสรรหาจากแหล่งภายนอก พัฒนาระบบ การคัดเลือก และเครื่องมือในการคัดเลือกที่มีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ ประหยัด และสะดวกใช้ เพื่อช่วยใน การตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมกับองค์การ รวมทั้งสามารถบริหารกระบวนการสรรหาคัดเลือกที่พัฒนา และความก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาและคัดเลือก ยุค 5.0 ต้องปรับให้ ทันสมัย ดึงดูดใจผู้สมัครมากขึ้น และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้งานเพื่ออำนวยความสะดวกและสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. พนักงานสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการสร้างและบริหารความสัมพันธ์ที่ ดีระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง หรือผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และพนักงาน โดยใช้หลักการแรงงานสัมพันธ์ ในระดับทวิภาคี ไตรภาคี ผ่านข้อกำหนดของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในการทำงาน และกระบวนการ สื่อสารในองค์การ เพื่อให้เกิดสันติสุขในองค์การ พนักงานมีความประพฤติดี มีวินัยในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความผูกพันต่อองค์การ และภารกิจที่ได้รับ มอบหมาย มีความเข้าใจเป้าหมาย ทิศทาง และความคาดหวังขององค์การและร่วมสร้างสรรค์ ให้องค์การเป็นที่ยอมรับในสังคม (สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ อ้างถึงใน จิรประภา อัครบวร, 2565 : 88)

โดยในยุค 5.0 ซึ่งคนรุ่นใหม่มีได้มีค่านิยมในการทำงานกับองค์กรตลอดชีวิตอีกต่อไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเปลี่ยนจากความพยายามรักษาคนเหล่านี้ไว้กับองค์กรให้ยืนยาว มาเป็นการทำอย่างไรให้คนเหล่านี้ทำงานอย่างคุ้มค่าในขณะที่อยู่กับองค์กร

4. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายการประเมินขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลในการสนองต่อเป้าหมายดังกล่าว เพื่อกำหนดกลยุทธ์และวางระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยเครื่องมือและวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาต่าง ๆ และการจัดการเรียนรู้ รวมถึงสร้างวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนการเรียนรู้ วางระบบในการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมพัฒนาและเรียนรู้ ตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจและบูรณาการ การฝึกอบรม พัฒนา และการเรียนรู้กับระบบบริหารผลงาน การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ และการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ อ้างถึงใน จิรประภา อัครบวร, 2565: 88) โดยการพัฒนาบุคลากรในยุค 5.0 ผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจว่าการเข้าถึงความรู้ในปัจจุบันนั้นง่ายกว่าในอดีตอย่างมาก รูปแบบการพัฒนาบุคลากรแบบที่องค์กรจัดให้อาจไม่มีความจำเป็นดังเช่นในอดีต หากแต่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning Culture) สามารถจูงใจให้บุคลากรเข้าสู่กระบวนการพัฒนามากกว่า นอกจากนี้การทำให้การเรียนรู้เป็นเรื่องสนุกด้วยการใช้ Gamification ก็เป็นอีกเรื่องที่องค์กรนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับบุคลากร

5. การบริหารและพัฒนาสายอาชีพ หมายถึง กระบวนการวางแผนและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสสร้างผลงานและพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ วางแผนความก้าวหน้าตามความสนใจ ความสามารถของบุคคลและความต้องการขององค์กร วางแผนพัฒนาสมรรถนะและร่วมกันบริหารแผนความก้าวหน้า ซึ่งอาจบริหารกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูงด้วยโดยใช้กลไกต่าง ๆ ที่บูรณาการกับระบบบริหารผลงาน การพัฒนาและฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และเติบโตก้าวหน้าตามสายงานอย่างเหมาะสม (สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ อ้างถึงใน จิรประภา อัครบวร, 2565 : 169) ทั้งนี้ ในยุค 5.0 ความก้าวหน้าในงานเป็นเรื่องที่ทวีความสำคัญมากกว่ายุคใด ๆ โดยในยุค 5.0 มีการเปลี่ยนแปลงสองเรื่องหลัก เรื่องแรกคือ ความพยายามในการใช้ “ข้อมูล” เพื่อนำมาเสนอเป็นค่าคะแนนแทนผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และศักยภาพในอนาคต ดังนั้น การประเมินที่ใช้หลักฐาน หรือการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนที่ชัดเจนจะจูงใจบุคลากรให้เกิดความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะความชัดเจนในการประเมินผลงาน และศักยภาพในการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญ เรื่องที่สอง การวางแผนสายอาชีพเฉพาะบุคคล คือ สายบริหารสายผู้เชี่ยวชาญ/วิชาการ มาเป็นการวางแผนสายอาชีพเฉพาะบุคคล เพื่อตอบสนองการทำงานในรูปแบบ Agile หรือการทำงานที่เน้นผลลัพธ์มากกว่าขั้นตอน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จด้วยความรวดเร็ว และเพื่อให้รูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นสูง สามารถใช้ศักยภาพของแต่ละบุคคลได้อย่างเต็มที่โดยไม่ติดกับตำแหน่ง

6. การบริหารผลงาน หมายถึง การวางแผนและบริหารผลงานขององค์กรหน่วยงาน และบุคลากรให้สามารถเชื่อมโยง สอดประสานไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจด้วย กระบวนการวางแผนงาน การบริหาร การพัฒนาผลงานและสมรรถนะและการประเมินผล

การปฏิบัติงาน และหาหรือผลเพื่อการปรับปรุงพัฒนาผลงานของทุกระดับในองค์กร อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร และบูรณาการเข้ากับระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ และระบบค่าตอบแทนเพื่อจูงใจผลงานได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยการบริหารผลงาน ในยุค 5.0 เป็นยุคที่ระบบการบริหารงานถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี การบริหารผลงานและการขึ้นเงินเดือน จ่ายค่าตอบแทนที่เป็นความลับจะไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไป การบริหารผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้

7. การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง กระบวนการบริหารเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนอื่น ๆ โดยในยุค 5.0 เรื่องเงินเดือนและค่าตอบแทนจะไม่เป็นความลับอีกต่อไป หากแต่ต้องสื่อสาร ทำความเข้าใจถึงนโยบายการตอบแทนที่แต่ละองค์กรในธุรกิจเดียวกันอาจมีแตกต่างกัน อันนำไปสู่ความเข้าใจถึงกลยุทธ์ การจ่ายที่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องร่วมกัน ออกแบบให้ดึงดูด รักษา และจูงใจให้บุคลากรอยากทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

8. การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการที่ใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการปฏิบัติเพื่อช่วยองค์กรสามารถทำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผลดีกว่าเดิม โดยในยุค 5.0 แนวโน้มการพัฒนาองค์กรจะเป็นการพัฒนาความร่วมมือหลายองค์กรสู่เป้าหมายเดียวกัน ในลักษณะความร่วมมือ ทั้งนี้ เนื่องจากบางภารกิจที่มีความซับซ้อน ศักยภาพองค์กรมีไม่เพียงพอ จึงต้องดำเนินการในลักษณะความร่วมมือ หรือการพัฒนาเครือข่าย

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม คือ ความรับผิดชอบขององค์กรต่อผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจและกิจกรรมขององค์กร ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยบทบาทของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้ถูกกล่าวถึงมาก อันเนื่องจากกลุ่มคนรุ่นใหม่ต้องการจะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น การพัฒนาองค์กรเพื่อสังคม จึงกลายมาเป็นบทบาทสำคัญในงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ และดึงดูดใจคนรุ่นใหม่

พิชิต เทพวรรณ (2545 อ้างถึงใน ฐริทัต บุญเจือ, 2564: 30 - 31) ได้รวบรวมตัวแบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management mode) สรุปได้ว่าแนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น สามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา (America model) และตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British model) โดยมีรายละเอียดดังนี้ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา (America model) สำหรับนักคิดกลุ่มนี้สามารถแบ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ 2 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบฮาร์วาร์ด และตัวแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบมิชิแกน โดยแต่ละตัวแบบมีลักษณะดังนี้

ตัวแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบฮาร์วาร์ด หรือที่เรียกว่าตัวแบบ "มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ" (Developmental humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมแพร่หลายที่สุด ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์ กลุ่มนักคิดจากสำนักวิชาฮาร์วาร์ด (Harvard school) ได้ให้ชื่อว่า ตัวแบบ "กรอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard framework)" โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่าปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้นในอดีตนั้น จะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์กรมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า ต้องการให้พนักงานในองค์กรของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว การบริหารทรัพยากร



บุคคลยังคงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิม สำหรับตัวแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบฮาร์วาร์ดจะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสถานการณ์อื่น ๆ (Other factors) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ ลักษณะแรงงาน กลยุทธ์ธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร ตลาดแรงงาน สภาพแรงงาน เทคโนโลยี และกฎหมาย ฯลฯ โดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันนโยบายทางเลือกในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. ผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารลูกจ้างรัฐบาล และสภาพแรงงาน โดยผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์กรเหล่านี้ ควรมีอำนาจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรที่สอดคล้อง หรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้

3. นโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource policy choices) ประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence) ประกอบไปด้วยการให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจ หรือการมอบหมายความรับผิดชอบ

3.2 ความคล่องตัวของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource flow) ในเรื่องของการรับเข้าทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ

3.3 การมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ (Reward system) ประกอบไปด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นการกระตุ้น จูงใจ และดึงดูดในการรักษาพนักงานไว้

3.4 ระบบการทำงาน (Work system) ได้แก่ การออกแบบงาน หรือการเสนอความต้องการในงานที่นัดและที่ทำให้สามารถทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพโดย นโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนี้ต้องครอบคลุมการพัฒนาและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ที่จะสามารถเป็นการกระตุ้นการทำงานให้กับพนักงานในการทำงานด้วย

3.5 ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การทุ่มเทความพยายาม ความผูกพันในงานความสามารถ ต้นทุน และประสิทธิภาพ โดยสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่ องค์กรมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์และมีความผูกพันกับองค์กร ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการบริหารจัดการลดลง ส่งผลให้พนักงานอยู่กับ องค์กรยาวนาน องค์กรมีความมั่นคงและแข่งขันได้ในระยะยาว

3.6 ผลลัพธ์ระยะยาว ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ตลอดจนประสิทธิภาพขององค์กร โดยเป็นผลมาจากประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้นและเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลทั้งในระดับองค์กรคือพนักงานมีความสุขกับการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์กรมีสูง และในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

ตัวแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบ "การจัดการนิยม (Managerialism)" กล่าวคือ เป็นตัวแบบที่ให้

ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ "คนหรือทรัพยากรบุคคล" เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกตัวแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้น สำหรับตัวแบบการจัดการทรัพยากรบุคคลแบบมิชิแกนนี้ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักวิชามิชิแกน (Michigan school) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร สำหรับแนวคิดนี้สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น "ตัวแบบเทียบเคียง" (Matching model) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ คือ

1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับงาน
2. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
3. กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการพัฒนางานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

## 5. ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

บรรยงค์ ไตรจินดา (2543 อ้างถึงใน ฐริทัต บุญเจือ, 2564: 32 - 33) กล่าวว่าปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมทางการบริหารจัดการองค์กรคือ สิ่งที่อยู่แวดล้อมในการบริหารจัดการองค์กรและมีอิทธิพลผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ปัจจัยแวดล้อมภายใน (Internal environment) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กร ที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ได้แก่
  - 1.1 นโยบาย (Policies) นโยบายขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายยังแบ่งเป็นนโยบายด้านต่าง ๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย เช่น นโยบายการสรรหา นโยบาย การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น
  - 1.2 ภารกิจ (Mission) ภารกิจหรือพันธกิจขององค์กรสร้างขึ้นเพื่อให้องค์กรทราบว่าตนจะต้องทำภารกิจอะไรบ้าง จึงจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภารกิจเหล่านั้นมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะบุคลากรคือบุคคลที่ต้องปฏิบัติภารกิจดังกล่าว
  - 1.3 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่บุคคลในองค์กรส่วนใหญ่ประพฤติปฏิบัติเป็นประจำ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมีผลกระทบต่อกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังมีส่วนในการเลือกสรรบุคลากร กล่าวคือ บุคคลที่เข้ามาอยู่ในองค์กรจะต้องสามารถปรับตัว หรือยอมรับวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ ได้ด้วย จึงจะอยู่ร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีความสุข
  - 1.4 องค์กรไม่เป็นทางการ (Informal organization) องค์กรที่ไม่เป็นทางการ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะของความสัมพันธ์ส่วนตัวเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ฯลฯ

เหมือนกันอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงเกิดการรวมกลุ่ม หรือรวมตัวขึ้น โดยไม่เป็นไปตามโครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการ จะแทรกตัวอยู่ในองค์กรที่เป็นทางการเสมอ (Formal organization) ความสัมพันธ์ส่วนตัวเหล่านั้น ทำให้การทำงานลื่นไหลดีขึ้น และบุคลากรได้รับขวัญกำลังใจจากการมีกลุ่ม มีสังคมของตน แต่หากมีองค์กรไม่เป็นทางการมากเกินไป อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง การทำงานล่าช้า ระบบการทำงานตามโครงสร้างองค์กรต้องเสียไป เป็นต้น ฉะนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องคำนึงถึง องค์กรที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ด้วย

1.5 สไตล์การบริหารงานของผู้บริหาร (Management style of leader) เป็นเรื่องที่ต้องยอมรับให้ได้ว่า การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรนั้น อาจเกิดจากบุคคลเพียงคนเดียว หรือบุคคลกลุ่มน้อยกลุ่มหนึ่งในองค์กรเท่านั้น ซึ่งก็คือผู้นำหรือผู้บริหาร นั่นเอง เมื่อเปลี่ยนผู้นำผู้บริหารใหม่ นโยบายต่าง ๆ ก็อาจเปลี่ยนแปลง ส่วนจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดนั้น ก็ต้องขึ้นอยู่กับสไตล์การบริหารงานของผู้นำนั้น ๆ และแน่นอนว่ากิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็ต้องขึ้นอยู่กับสไตล์การบริหารงานของผู้บริหารเหล่านี้เช่นเดียวกัน

1.6 กลุ่มลูกจ้าง (Employees) กลุ่มของลูกจ้าง เป็นกลุ่มของบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง ฉะนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคล ก็ควรต้องคำนึงถึงกลุ่มของลูกจ้างเหล่านี้ เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาฝึกอบรม การประเมินผล ฯลฯ ควรต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้สนองนโยบาย ทั้งนี้ ก็เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้ง การลาออก หรือการร้องทุกข์ เป็นต้น

2. ปัจจัยแวดล้อมภายนอก (External environment) หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อันได้แก่

2.1 ตลาดแรงงาน (The labor force) การบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงาน ต้องคำนึงถึง ตลาดแรงงานในแต่ละสาขาวิชาชีพด้วยว่าล้นตลาด หรือขาดตลาด เพราะหากแรงงานในสาขาวิชาชีพนั้นล้นตลาด เราก็ไม่จำเป็นต้องใช้นโยบายเชิงรุก ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก หรือหากแรงงานในสาขาวิชาชีพนั้น ขาดตลาด เราจะได้เตรียมการรองรับและแสวงหาว่าจะหากกลุ่มคนเป้าหมายที่ต้องการเหล่านั้นได้จากที่ไหน อาจต้องทุ่มงบประมาณมากกว่าสาขาวิชาชีพอื่น หรือต้องฝึกอบรมพัฒนาเป็นพิเศษ เป็นต้น

2.2 สหภาพแรงงาน (Unions) สำหรับสหภาพแรงงาน ยังถือเป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรได้ด้วย เนื่องจากในปัจจุบัน กฎหมายอนุญาตให้มีการตั้งสหภาพแรงงานในองค์กร สหภาพแรงงาน คือ กลุ่มสมาคมของลูกจ้าง นั่นเอง ตั้งขึ้นมาเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของลูกจ้าง ฉะนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลควรต้องคำนึงถึงกลุ่มของสหภาพแรงงานด้วย

2.3 การแข่งขัน (Competition) การแข่งขันจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยเฉพาะในยุคที่ไร้พรมแดนเช่นปัจจุบันนี้ ทำให้การแข่งขันรุนแรงขึ้น กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ ต้องให้สามารถรองรับ หรือสอดคล้องกับการแข่งขันในระดับประเทศ และระดับโลกได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหาคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทนและการให้สวัสดิการต่าง ๆ การประเมินผล การพัฒนาและฝึกอบรม ฯลฯ เป็นต้น

2.4 ลูกค้า (Consumer) มีคำกล่าวไว้ว่า ลูกค้าคือพระเจ้า เพราะลูกค้าคือตัวแปรสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ ไม่เพียงแต่การบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้นที่ต้องตอบสนองต่อ

ความต้องการของลูกค้า แต่หมายถึงการบริหารจัดการต่าง ๆ ทุกด้านในองค์กรที่ต้องคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก ควรหมดยุคสมัยของพนักงานที่ใช้คำพูดหรือกริยาไม่สุภาพต่อลูกค้าเสียที่ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการแข่งขันด้วยนั่นเอง

2.5 กฎหมาย (Legal consideration) โดยเฉพาะกฎหมายเกี่ยวกับแรงงานเพราะเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง องค์กรจะต้องติดตามสถานการณ์และข้อมูลข่าวสารทางด้านนี้ให้ทันสมัยตลอด เช่น เด็กอายุเท่าใดจึงจะจ้างได้ การให้ค่าตอบแทน ค่าจ้างขั้นต่ำสวัสดิการใดบ้างที่ต้องให้บุคลากร หรือแม้แต่การจ้างแรงงานต่างด้าว เป็นต้น

2.6 เศรษฐกิจ (Economic) สภาพเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อทุกอย่าง เพียงแต่อาจมากน้อยไม่เท่ากันในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก็ได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจเช่นเดียวกัน กล่าวคือ หากสภาพเศรษฐกิจดี ก็ทำให้การจ้างงานสูง คนมีรายได้และใช้จ่ายได้มากขึ้น ธุรกิจองค์กรก็ขายสินค้าได้มากและองค์กรเติบโตขึ้น แต่หากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำ การจ้างงานก็น้อย คนไม่มีรายได้ซื้อสินค้า ประหยัดมากขึ้น ออมมากขึ้น ธุรกิจองค์กรขายสินค้าได้น้อยลง

2.7 สังคม (Society) สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป หมายถึงรูปแบบการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทำให้องค์กรหรือธุรกิจต้องปรับตัวตามเช่นเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น การใช้ชีวิตในแต่ละวันยาวนานขึ้น หรือเวลานอนน้อยลงนั่นเอง ธุรกิจหลาย ๆ แห่งเปิดดำเนินการนานขึ้น บางแห่งเปิดทำการตลอด 24 ชั่วโมง ส่งผลต่อการจ้างงาน มีรูปแบบการจ้างแบบเป็นกะ หรือช่วงเวลา (Part time) เป็นต้น

จากการรวบรวมความหมาย วิธีการ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปสาระสำคัญแต่ละองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 - 1 สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคล	สรุปสาระสำคัญ
สรรหา	<p>กระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรบุคคลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผน อัตรากำลังในอนาคต</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึงกระบวนการวางแผนระบุกำลังคนในอนาคตเพื่อรองรับภาระงานที่มีอยู่ในปัจจุบันและอนาคต</li> <li>2. การกำหนดตำแหน่งและวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการคิดวิเคราะห์ ลักษณะงาน ภาระหน้าที่รับผิดชอบและคุณลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ในด้านความรู้ ความสามารถ ที่ต้องการในตำแหน่ง</li> <li>3. การสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หมายถึง การดำเนินการสรรหาและเลือกสรรบุคคลมาดำรงตำแหน่งโดยวิธีการ โอนย้าย การสอบบรรจุและแต่งตั้ง</li> </ol>

ตารางที่ 2 - 1 สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

องค์ประกอบของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	สรุปสาระสำคัญ
พัฒนา	<p>กระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ เพิ่มศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการวางแผน ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับสายงานในตำแหน่งของตนเอง</li> <li>2. การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมหรือโครงการที่องค์กรดำเนินการ จัดขึ้นด้วยตนเอง หรือหน่วยงานอื่นจัดขึ้น เพื่อเสริมสร้างพัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรให้เกิดทักษะการทำงานใหม่ ๆ นำมาพัฒนางานของตนเอง</li> </ol>
ธำรงรักษา	<p>กระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สวัสดิการและความปลอดภัย หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการ ให้สวัสดิการค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ควรได้รับภายใต้ ระเบียบทางราชการ ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น และการยกย่องชมเชย ผู้ปฏิบัติดี เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>2. การเลื่อนขั้นเงินเดือน หมายถึง กระบวนการเลื่อนขั้น ค่าตอบแทน</li> <li>3. เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง มีการจัดทำแผนเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละอาชีพ</li> </ol>
ใช้ประโยชน์	<p>กระบวนการใช้คนให้ตรงกับงาน ให้อิสระและมีส่วนร่วมทางความคิด ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ควบคุมให้ทำงานดีประพฤติดี คัดคนที่เหมาะสม ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดภาระหน้าที่ งานให้บุคลากรทุกคนในองค์กร และเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน กับมาตรฐานที่กำหนดไว้</li> <li>2. เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น หมายถึง ให้บุคลากรได้ใช้ความคิดหา หนทางใหม่ในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสบุคลากรได้ร้องทุกข์หรือแสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่คิดต่าง</li> <li>3. วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง ระเบียบ ข้อบังคับที่หน่วยงาน กำหนดขึ้นเพื่อใช้ควบคุมความประพฤติบุคลากรภายในหน่วยงานให้ อยู่ร่วมกันอย่างเป็นระเบียบ</li> </ol>

ที่มา : กรมกำลังพลทหารบก. “คำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 53/65 เรื่อง นโยบายจัดหาและบรรจุกำลังพล ปีงบประมาณ 2566-2570”.

## แนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System : HRMIS) มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 1970 เมื่อองค์การส่วนมากพบว่าองค์การจะอยู่รอดไม่ได้ ถ้าไม่มีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขอบเขตของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความกว้างขวางได้มากตรงเท่าที่ซึ่งมีความต้องการข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เริ่มแรกระบบดังกล่าวเกิดจากความต้องการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับพนักงาน ซึ่งโดยปกติจะใช้ในหน้าที่การสรรหาพนักงาน และต่อมาก็ใช้ในหน้าที่เกี่ยวกับการจ่ายเงินค่าจ้างหรือสวัสดิการ หน้าที่การพัฒนาหรือการฝึกอบรมหน้าที่การบริหารตำแหน่งและการโยกย้าย รวมถึงวางแผนกำลังคน เป็นต้น ซึ่งหน้าที่ต่าง ๆ นี้ จำเป็นต้องใช้สารสนเทศสนับสนุนการดำเนินการ จึงถือเป็นการขยายตัวของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปตามความต้องการใช้ที่มีมากขึ้น และต่อมาก็ขยายการตอบสนองความต้องการใช้สารสนเทศจากเดิมที่เป็นการตอบสนองความต้องการภายในองค์การ ออกไปถึงการตอบสนองต่อความต้องการจากองค์การภายนอกด้วย

ต่อมา ความต้องการใช้สารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีมากขึ้น ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือมีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น ทำให้คอมพิวเตอร์เข้ามามีความสำคัญต่อหน้าที่ที่เกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นตามไปด้วย และด้วยเหตุที่ว่าองค์การสมัยใหม่พิจารณาแล้วว่าทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญหลักในการขับเคลื่อนองค์การให้อยู่รอดได้ในการแข่งขันอนาคตของศาสตร์ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือจะมีบทบาทสำคัญต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในองค์การภายใต้การบริหารด้วยระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMIS)

### 1. ความหมายของระบบสารสนเทศ

นิตยา เจริญประเสริฐ (2543:3) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศ (Information System) หมายถึง การรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันในการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่จะสามารถเรียกใช้ หรือกระจายไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจ การประสานงาน การดำเนินการ การควบคุม การวิเคราะห์ และการวางรูปแบบขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ ชัยมูล และสุพรรณยา ยวงทอง (2552:219) อธิบายว่า ระบบสารสนเทศ (Information System) หมายถึง ระบบที่อาศัยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาจัดการกับข้อมูลในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย บุคลากร ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ เครือข่ายการสื่อสาร และทรัพยากรด้านข้อมูล สำหรับจัดเก็บ รวบรวม ปรับเปลี่ยนและเผยแพร่สารสนเทศหรือเพื่อการนำมาใช้ประโยชน์ภายในองค์กร

ธนิศร์ ยูสานนท์ (2558:11) ระบบสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการประมวลผลข้อมูลที่มีอยู่ให้อยู่ในรูปของข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์สูงสุด สำหรับใช้สนับสนุนการบริหาร และการตัดสินใจ ทั้งในระดับปฏิบัติการ ระดับกลาง และระดับสูง โดยมีกลุ่มของส่วนประกอบพื้นฐานต่าง ๆ ที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงาน บุคลากร เครื่องมืออุปกรณ์ และข้อมูล

สรุป องค์ประกอบต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องและทำงานประสานกันในการเก็บรวบรวม บันทึก ประมวลผล จัดเก็บและแจกจ่ายสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและหน้าที่ทางการบริหาร ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การประสานงาน การควบคุมและการสื่อสารภายในองค์กร

**2. แนวคิดพื้นฐานของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์** ดนัย เทียนพุดม (2543. อ้างถึงใน ธนิศร์ ยูสานนท์, 2558: 32 - 33) ได้อธิบายแนวคิดพื้นฐานสำคัญ 5 ประการ ที่เป็นสาเหตุหลักซึ่งจะทำให้ต้องเริ่มระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. ความสามารถ (Capability) หมายถึง ความพร้อมขององค์การที่จะก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอยู่มากมาย แต่ไม่สามารถสร้างขีดความสามารถในการจัดเก็บให้เป็นระบบ ไม่สามารถจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้บริหารจะนำไปใช้ตัดสินใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ ซึ่งความสามารถในความหมายนี้ประกอบด้วยขีดความสามารถขององค์การในบุคคล 3 กลุ่ม คือ

1.1 ความสามารถของผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและมีความสามารถที่จะสนับสนุนด้านนโยบาย กำลังคน กำลังเงิน วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

1.2 ความสามารถของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คือ บุคลากรในฝ่ายจะต้องมีความสามารถในการวางระบบให้ทันสมัย และปรับปรุงของเดิมที่ทำอยู่ให้ดีกว่าเดิม เพื่อรองรับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.3 ความสามารถของฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ต้องมีความสามารถในการวางระบบ การออกแบบ และการดำเนินการด้านเทคโนโลยีเพื่อให้ระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการอย่างดีที่สุด

2. การควบคุม (Control) เนื่องจากระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานที่มีลักษณะทำให้เกิดผลได้ผลเสียกับพนักงาน รวมถึงผู้บริหารทุกคน ดังนั้น หากใครสามารถเข้าถึงสารสนเทศหรือรู้เกี่ยวกับสารสนเทศที่ไม่เกี่ยวกับตัวเอง อาจทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย เกิดปัญหาในด้านนโยบายขององค์การ เพราะสารสนเทศดังกล่าวมีข้อมูลการดำเนินการตั้งแต่ขั้นการว่าจ้างข้อมูลประวัติพนักงาน ข้อมูลด้านเงินเดือน และข้อมูลการพิจารณาบำเหน็จให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ดังนั้น การควบคุมสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ และมีความจำเป็นสูงต่อองค์การ ผู้ใช้สารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ หรือเป็นผู้ที่รับผิดชอบปฏิบัติงาน หรือได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะเท่านั้น

3. ด้านค่าใช้จ่าย (Cost) เนื่องจากองค์การมีการขยายตัวอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์จึงมีอัตราเพิ่มสูงตามการขยายตัวนั้นไปด้วย ผู้บริหารระดับสูง และผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์นี้ มีผลต่อกำไรขององค์การโดยตรง

4. ด้านการสื่อสาร (Communication) การสื่อสารในที่นี้ หมายถึง การไหลของสารสนเทศ (Information Flow) ที่จำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับผู้ใช้ภายในองค์การ สำหรับผู้ใช้สารสนเทศสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ

4.1 ระดับองค์การ จะเป็นการใช้ในการวางแผนนโยบาย กำหนดกลยุทธ์และทิศทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4.2 ระดับสายงาน จะเป็นการใช้ในขณะที่เน้นการปฏิบัติตามกรอบนโยบาย หรือ กลยุทธ์ที่กำหนดมาจากระดับองค์กร

4.3 ระดับบุคคล จะเป็นการใช้เพื่อตัดสินใจเปรียบเทียบด้านรายได้ ความเป็นอยู่ หรือ เป็นแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

5. ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง องค์กรสามารถใช้สารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลยุทธ์ที่จะชนะในการแข่งขัน เพราะรู้ถึงศักยภาพของกำลังคนที่ตนมีอยู่ รู้ต้นทุนดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์สูงกว่า สามารถใช้สารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างแม่นยำ ถูกต้อง และทันเวลา จึงทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดึงบุคลากรให้มาเข้าสู่องค์กรของตน ขณะเดียวกันก็สามารถรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นานกว่าคู่แข่ง

### 3. วัตถุประสงค์ของการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทศพร เบ็ญจพงศ์ และคณะ (2546 อ้างถึงใน ธนิศร์ ยูสานนท์, 2558: 24) ได้อธิบาย วัตถุประสงค์ของการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่ามีดังนี้

1. เพื่อช่วยในการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ข้อมูล โดยเริ่มตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูล รายละเอียดของแต่ละบุคคล ประมวลผลเพื่อจัดระบบการเก็บรักษา ไปจนถึงการค้นหาเพื่อนำข้อมูล เฉพาะที่ต้องการมาใช้ในงานแต่ละเรื่อง โดยข้อมูลจะมีความถูกต้อง ทันสมัย และรับทราบได้รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์

2. ระบบสารสนเทศสามารถที่จะนำเทคโนโลยีเครือข่ายมาช่วยในการสื่อสาร เพื่อเป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพ ความเข้าใจ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

3. เพื่อช่วยในการวางแผน และการวิเคราะห์มาตรฐานของการจัดการบุคลากร โดยระบบสารสนเทศจะช่วยในการจัดเตรียมข้อมูล เพื่อพิจารณาจัดแบ่งหรือมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล หรือการประเมินผลการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

4. ช่วยในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ มีทักษะเพิ่มขึ้น โดยอาศัย เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อที่ช่วยในการอบรม

### 4. ประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประโยชน์ที่ได้จากการนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ มีดังนี้

1. ช่วยทำให้การปฏิบัติงานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการค้นหาข้อมูลบุคคล และช่วยในเรื่องการดำเนินการด้านสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

2. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นลด ค่าใช้จ่ายในด้านเอกสาร รวมทั้ง ลดเวลาในการปฏิบัติงานลงได้

3. ช่วยเชื่อมโยงระบบสารสนเทศต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน และช่วยอำนวยความสะดวกในเรื่องการติดต่อประสานงานทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ตลอดจนลดความซ้ำซ้อนในการจัดทำข้อมูล



4. ช่วยในเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลภายในองค์กร ด้วยวิธีการจัดวางระบบการจัดการสิทธิ (User management) การเข้าใช้งานของโปรแกรมที่ดี

## 5. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สุวิมล สิริทรัพย์พุลย์ (2545, อ้างถึงใน ศรีริวี ราชศรี, 2558: 21) ได้กล่าวไว้ว่าสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง สารสนเทศที่ได้จากการประมวลผลของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมักเกิดขึ้นซ้ำ ๆ เป็นวัฏจักร สามารถแบ่งรายละเอียดได้ดังนี้

### 1. ประเภทสารสนเทศ

1.1 สารสนเทศเชิงปฏิบัติการ คือ สารสนเทศที่ได้จากการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ และมีการนำเสนอต่อผู้บริหารระดับล่าง ดังนี้

1.1.1 สารสนเทศด้านการคัดเลือก ประกอบด้วย ผลการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานรายชื่อผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือก และจดหมายแจ้งผลการสัมภาษณ์

1.1.2 สารสนเทศด้านการบรรจุเข้ารับตำแหน่งงาน ประกอบด้วย สถิติการเข้ารายงานตัวของผู้ผ่านการคัดเลือก คำสั่งบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร

1.1.3 สารสนเทศด้านประวัติบุคลากร ประกอบด้วย ประวัติส่วนตัวของบุคลากร และประวัติการทำงาน อาจถูกนำมาใช้สำหรับการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา และพัฒนาบุคลากร

1.1.4 สารสนเทศด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ข้อมูลผลงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล มักถูกใช้สำหรับการพัฒนาบุคลากร การโยกย้ายงาน และเลื่อนตำแหน่ง

1.1.5 สารสนเทศด้านการจ่ายเงินเดือน ประกอบด้วย โครงสร้างเงินเดือน อัตราเงินเดือนของแต่ละบุคคล อัตราภาษีเงินได้ ถูกนำมาใช้สำหรับการควบคุมเงินเดือน

1.2 สารสนเทศเชิงกลยุทธ์ คือ สารสนเทศที่ได้รับจากการบริหารงานในด้านต่าง ๆ และมีการนำเสนอต่อผู้บริหารระดับกลาง ดังนี้

1.2.1 สารสนเทศด้านการสรรหา ประกอบด้วย แหล่งจัดหาแรงงาน ประวัติและคุณสมบัติของผู้สมัคร ตลอดจนการจัดพิมพ์จดหมายเรียกสัมภาษณ์ เพื่อใช้สำหรับการคัดเลือกบุคลากร

1.2.2 สารสนเทศด้านการวิเคราะห์งาน ประกอบด้วย คำพรรณนางานและคุณลักษณะเฉพาะงาน ซึ่งถูกนำมาใช้ในการควบคุมตำแหน่ง

1.2.3 สารสนเทศด้านการควบคุมตำแหน่ง ประกอบด้วย โครงสร้างตำแหน่งงาน ถูกนำมาใช้สำหรับการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุเข้ารับตำแหน่งงาน

1.2.4 สารสนเทศด้านการสวัสดิการและผลประโยชน์ ประกอบด้วย รายงานค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสวัสดิการ ค่าตอบแทนและเงินชดเชย ซึ่งถูกใช้สำหรับการคาดการณ์ถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ

1.2.5 สารสนเทศด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ประกอบด้วย แผนการฝึกอบรมรายชื่อหลักสูตร มักถูกใช้สำหรับการโยกย้ายงาน และการเลื่อนตำแหน่งงาน

### 1.3 สารสนเทศเชิงกลยุทธ์

1.3.1 สารสนเทศด้านการวางแผนอัตรากำลัง ประกอบด้วย แผนอัตรา กำลังคนในระยะยาวและถูกนำมาใช้สำหรับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพงานของบุคลากร

1.3.2 สารสนเทศด้านการเจรจาต่อรองแรงงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารระดับสูง และระหว่างบุคลากรกับบุคลากรด้วยกันเอง

## 2. กระบวนการทางระบบสารสนเทศ ได้แก่

2.1 ระบบวางแผนอัตรากำลังคน มักถูกใช้เป็นเครื่องมือกำหนดความต้องการบุคลากรขององค์กร ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจ เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงทำการค้นคืนสารสนเทศจากภายในและภายนอกองค์กร หลังจากนั้น จึงทำการนำเข้าสู่ข้อมูลผ่านโปรแกรมการวางแผนกำลังคน และนำออกสารสนเทศในรูปแบบของแผนอัตรากำลังคน จึงส่งแผนอัตรากำลังคนให้ผู้บริหารระดับกลางทำการวิเคราะห์งานต่อไป

2.2 ระบบวิเคราะห์งาน ครอบคลุมถึงกระบวนการด้านการวิเคราะห์งาน และการควบคุมตำแหน่งงาน ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจ จะเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับกลางนำแผนอัตรากำลังคนมาทำการวิเคราะห์ เพื่อจำแนกประเภทของงานตามโครงสร้างและแผนกลยุทธ์ พร้อมทั้งจัดทำคำพรรณนางาน คุณลักษณะเฉพาะงาน เพื่อนำไปใช้ในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุคนเข้าทำงาน

2.3 ระบบสรรหาและคัดเลือก ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของการสรรหา โดยการสร้างระบบเก็บรวบรวมผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติตรงกับคุณลักษณะเฉพาะงาน กระบวนการจะเริ่มตั้งแต่เจ้าหน้าที่สรรหาทำการรวบรวมข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดตำแหน่งงาน และคุณสมบัติของผู้สมัคร เมื่อผู้สมัครทำการยื่นใบสมัครที่บริษัทที่เชื่อมโยงกับโปรแกรมรับสมัครงาน ระบบจะจัดเก็บข้อมูล เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่เข้ารับการสัมภาษณ์ หลังจากนั้นจะออกจดหมายเรียกให้ผู้สมัครรับทราบ

2.4 ระบบบุคลากร ครอบคลุมถึงกระบวนการด้านการบรรจุเข้าทำงาน การจัดทำทะเบียน ประวัติบุคลากร และการบันทึกเวลาเข้า - ออก ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของระบบบุคลากร หลังจากผู้สมัครผ่านการคัดเลือกได้รับการแจ้งผลสัมภาษณ์แล้ว จะต้องเข้ามามอบตัวเข้าทำงานเพื่อทำงานในตำแหน่งที่ตนสมัคร และบุคคลที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานต้องเข้าปฏิบัติงานในทุกวันทำการภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งองค์กรอาจเลือกใช้เทคโนโลยีรับเข้าข้อมูลของการบันทึกเวลาทำงาน เช่น เครื่องรูดบัตร เครื่องสแกนลายนิ้วมือ

2.5 ระบบจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน จะมีการประมวลผลโปรแกรมเงินเดือน เพื่อคำนวณรายได้สุทธิหรือเงินเดือนจ่ายบุคลากร โดยใช้ข้อมูลอัตราเงินเดือนจากแฟ้มข้อมูลบุคลากร โปรแกรมจะทำการคำนวณตัวเลขเงินเดือนจ่ายประจำเดือน เพื่อนำส่งธนาคารให้ทำการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากบุคลากรแต่ละคน และออกรายงานสรุปการจ่ายเงินเดือนแยกตามแผนกส่งให้ผู้บริหารเพื่อใช้ตรวจสอบและตัดสินใจ

2.6 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ครอบคลุมถึงกระบวนการด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับเงินเดือน ตลอดจนนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาเป็นข้อมูลนำเข้าของการพัฒนาและฝึกอบรม การเลื่อนขั้น หรือการโยกย้าย เช่น วิธีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ตลอดจนวิธีการวัดผลเชิงคุณภาพ ในกระบวนการธุรกิจของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เริ่มตั้งแต่เจ้าหน้าที่ใช้โปรแกรมประเมินผลการปฏิบัติงานรับเข้าข้อมูลบุคลากร การทำงานผลงาน เพื่อสร้างใบประเมินให้กับผู้ประเมินทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลให้ผู้บริหารพิจารณาปรับเงินเดือน

2.7 ระบบพัฒนาและฝึกอบรม ครอบคลุมถึงกระบวนการในส่วนการจัดทำแผน การพัฒนา การฝึกอบรม และการดำเนินการฝึกอบรมบุคลากร โดยจะศึกษาข้อมูลจากการประเมินผล การปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งานและตำแหน่งงาน เพื่อมาจัดทำแผนการฝึกอบรม ในส่วนกระบวนการ ทางธุรกิจของระบบการพัฒนาและฝึกอบรม จะเริ่มตั้งแต่มีการใช้โปรแกรมพัฒนาบุคลากร เพื่อจัดทำ แผนการฝึกอบรมบุคลากร หลังจากการฝึกอบรมเสร็จแล้ว ระบบจะออกรายงานประเมินผลการฝึกอบรม รายงานค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารใช้พิจารณาและตัดสินใจด้านการโยกย้ายงาน

2.8 ระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ ครอบคลุมถึงกระบวนการวางแผนด้าน ผลประโยชน์ของบุคลากร และการจ่ายค่าสวัสดิการบุคลากร เพื่อเป็นการดำรงรักษาบุคลากรให้มีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน อาจอยู่ในรูปของค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเครื่องแบบและเงินให้กู้ เป็นต้น ในส่วนกระบวนการทางธุรกิจของระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ จะเริ่มตั้งแต่ผู้บริหาร ระดับกลางใช้โปรแกรมวางแผนผลประโยชน์เพื่อนำเข้าข้อมูล 2 ส่วน คือ ข้อมูลจากภายในและภายนอก โดยจะจัดเก็บไว้ที่แฟ้มข้อมูลผลประโยชน์ เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียกดูและรับทราบผลประโยชน์ได้

## ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

นโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศ ได้กล่าวถึงทิศทางการพัฒนาประเทศ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังเกี่ยวกับบุคลากรภาครัฐในอนาคตหลายประการ ดังนี้

**1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560** หมวด 16 มาตรา 258 ข ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภาครัฐ คือ ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายใหม่ ๆ โดยต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานของรัฐแต่ละ หน่วยงานที่แตกต่างกัน และให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตาม ความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำใน สิ่งที่ถูกต้องโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และ คิดค้น นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา (ราชกิจจา นุเบกษา. 2560 : 76)

**2. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580** ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐ ที่ยึดหลัก “ ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่ เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาลปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงาน เทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน

เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำ และเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2560)

**3. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)** ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ มุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจ มีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและสนับสนุนให้เป็นประเทศไทย 4.0 และเน้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถ และสมรรถนะสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะด้านดิจิทัลมีทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชนด้วยความรับผิดชอบและความสุจริตมีคุณธรรมและจริยธรรม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. 2560: 76 -78)

**4. แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2561 - 2565** มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อ (1) สร้างภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Customized Public Service) (2) พัฒนาโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัย กะทัดรัดปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Agile Structure) และระบบงานภาครัฐมีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance Public Service) (3) พัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีสมรรถนะสูง ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม พร้อมนำการพัฒนาประเทศ (Highly Competent Public Officials) (4) พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถดึงดูด รักษา จูงใจ ผู้มีความรู้ความสามารถสูง และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและ (5) เพื่อสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมความซื่อสัตย์สุจริตบนหลักธรรมาภิบาล โดยได้กำหนดเป้าหมายรวมอันเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังของการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ประกอบด้วย (1) องค์กรภาครัฐเปิดกว้างและเชื่อมโยงข้อมูลกันด้วยระบบดิจิทัล (2) โครงสร้างองค์กรภาครัฐเพียว กะทัดรัด แต่แข็งแรง สามารถบูรณาการความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการทำงานเพื่อประชาชนโดยยึดพื้นที่เป็นหลัก (3) ระบบบริหารและบริการประชาชนเป็นระบบดิจิทัล มีความโปร่งใส ทันสมัย ปรับตัวได้รวดเร็ว และเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม (4) ระบบบุคลากรภาครัฐมีมาตรฐาน สามารถสรรหา ดึงดูด และรักษาไว้ซึ่งกำลังคนที่มีคุณภาพสูง มีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานอย่างมืออาชีพ และเป็นที่น่าไว้วางใจของประชาชน และ (5) ภาครัฐมีวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และมีระบบป้องกันการแทรกแซง โดยไม่เป็นธรรมจากผู้มีอำนาจและอิทธิพล (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. 2560: 1 - 2)

**5. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 - 2570** มีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ "สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่า อย่างยั่งยืน" ซึ่งหมายถึง การสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวทันพลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการยกระดับกิจกรรมการผลิตและการให้บริการให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้นโดยอยู่บนพื้นฐานของ

ความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม และเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น ในมิติด้านการบริหารจัดการภาครัฐ ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรมและทันต่อสถานการณ์ โดยเร่งปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถให้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐานแก่ประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียมมีการเชื่อมโยงจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่นได้อย่างมีบูรณาการ และมีธรรมาภิบาล เพื่อรักษาเสถียรภาพทางสังคมและฟื้นฟูความเชื่อมั่นในรัฐ เป็นการเสริมสร้างทุนทางสถาบันของประเทศ รวมถึงมุ่งส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการสาธารณะ ให้มีความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ร่วมกับการใช้ข้อมูลและกระบวนการมีส่วนร่วมในการออกแบบนโยบายสาธารณะและการกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐ ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนไปได้อย่างฉับไว เพื่อเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ โดยภาครัฐต้องทบทวนบทบาทและกระบวนการทำงาน เน้นการพัฒนาสมรรถนะให้ยึดหยุ่นคล่องตัว เชื่อมโยงและเปิดกว้าง ควบคู่กับการพัฒนาข้อมูลและบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้ประชาชนและภาคธุรกิจสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็วและประหยัด เพื่อให้สามารถให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง เท่าเทียม และเท่าทันต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชนและทุกภาคส่วน ซึ่งต้องมีการปรับระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐแบบดิจิทัล รวมถึงยกเลิกกฎหมายที่ล้าสมัยหมดความจำเป็น พร้อมกับการพัฒนากฎหมายและกฎระเบียบให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศในอนาคตเพื่อให้ประเทศไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะ ทันสมัย คล่องตัว และตอบโจทย์ประชาชนสามารถเป็นปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศได้อย่างแท้จริง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎีกาฯ 2566 : 17 - 18)

**6. แผนการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม**

**ระยะที่ 2** (พ.ศ. 2566 - 2570) ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ชาติ โดยระบบงานกำลังพลให้มีการบรรจุกำลังพลในจำนวนที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ มีการบริหารจัดการกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย มีความโปร่งใสตามหลักคุณธรรม มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลให้เป็นมาตรฐานมีสมรรถนะสูง มีความเป็นมืออาชีพ และมีคุณภาพชีวิตที่ดีเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภายในและภายนอกกระทรวงกลาโหม แผนงานที่สำคัญ ได้แก่ การดำเนินการตามแนวทางการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม การนำกำลังพลสำรองเข้ารับราชการทหารเป็นการชั่วคราว (ทหารอาสา) การจัดทำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการด้านการกำลังพล การพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปรับปรุงระบบคู่ตอบแทนและสิทธิประโยชน์และการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสวัสดิการของกำลังพล บูรณาการระบบมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ระบบการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง และคัดเลือกกำลังพล บูรณาการฐานข้อมูลด้านกำลังพล รวมทั้งศึกษาระบบปลดถ่ายกำลังพลของกระทรวงกลาโหมในรูปแบบอื่น ๆ (สำนักงานนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. 2566 : 110)

**7. แผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม**

กระทรวงกลาโหมได้อนุมัติแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ตามมติเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2565 เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติให้

หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพ ยึดถือปฏิบัติในการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม โดยให้คงยอดกำลังพลไม่เพิ่มขึ้นจากยอดบรรจุในเดือนกันยายน ปี 2563 และให้ดำเนินการปรับลดกำลังพลลงจำนวนร้อยละ 5 ของยอดบรรจุภายในปีงบประมาณ 2570 (กรมเสนาธิการ, 2565 : 2) ทั้งนี้สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการควบคู่กันคือ อัตราากำลังพลต้องเพียงพอต่อการปฏิบัติราชการ และการบริการประชาชน รวมทั้งต้องส่งเสริมให้ส่วนราชการใช้กำลังคนที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่า

## กรณีศึกษาด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

กองทัพบก เป็นหน่วยงานภาครัฐหนึ่งที่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างและพัฒนาประเทศให้เข้มแข็ง ดังนั้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และเกิดแรงบันดาลใจในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก ซึ่งเป็นขอบเขตการศึกษาของงานวิจัยนี้ จึงได้ศึกษาถึงแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อนำบทเรียนการปฏิบัติดังกล่าวมาพัฒนาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก ดังนี้

### กรณีศึกษา ปตท.

กลุ่มบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทผู้ประกอบการธุรกิจด้านพลังงานที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ปตท. เชื่อมั่นว่า “บุคลากรของ ปตท. ทุกคน ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจ และการเจริญเติบโตขององค์กรขึ้นอยู่กับพนักงานที่มีคุณภาพ” แนวคิดการสรรหาพนักงานของ ปตท. คือ ปตท. เชื่อว่าหน่วยงานด้านการสรรหา คือ ผู้เพาะเมล็ดพันธุ์เมล็ดแรกให้พนักงานในองค์กรเจริญเติบโต และสร้างผลผลิตให้กับองค์กร ดังนั้น การสรรหา จึงถือว่าเป็นต้นทางของความสำเร็จ ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่สรรหาจะต้องเป็นผู้วิเคราะห์เป็นประยุกต์ได้ และไม่หยุดนิ่ง ต้องคิดใหม่ทำใหม่อยู่ตลอดเวลา เจ้าหน้าที่สรรหาของ ปตท. จึงต้องทำงานเชิงรุก เช่น ต้องเข้าไปยังสถาบันการศึกษาเพื่อให้ความรู้แก่นักศึกษาในเรื่องตำแหน่งงาน การเตรียมตัวสมัครงาน และการสัมภาษณ์งานที่ถูกต้อง ซึ่งนอกจากจะเป็นกิจกรรมเพื่อสังคมแล้วยังเป็นโอกาสที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่สนใจสมัครงานกับองค์กรในอนาคตอีกด้วย โดยบุคลากรที่ ปตท. ต้องการสามารถแบ่งได้ 4 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ผู้บริหารส่วนใหญ่ในกลุ่มนี้ คือ วิศวกร ซึ่งเป็นสายงานหลักของ ปตท.
2. กลุ่มสายงานในธุรกิจหลักของบริษัท (Core Business Career) ซึ่งได้แก่ วิศวกร และนักวิเคราะห์และวางแผน
3. กลุ่มสายงานเฉพาะด้าน (Unique Career) คือ กลุ่มสายงานที่มีความเชี่ยวชาญและหาพนักงานได้ยาก มีการแข่งขันในตลาดแรงงานสูง ตำแหน่งในกลุ่มนี้ได้แก่ ตำแหน่งนักกฎหมายและนักวิจัยและพัฒนา
4. กลุ่มสนับสนุน (Infrastructure Career) ซึ่งได้แก่ กลุ่มสายงานสนับสนุนต่าง ๆ เช่น บัญชี การเงิน ตรวจสอบ ทรัพยากรมนุษย์จัดซื้อ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์การสรรหาของปตท. : ปตท. มีขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์การสรรหา และการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนมาก โดยเริ่มจาก

1. การเป็นผู้เข้าร่วมสังเกตการณ์การจัดทำแผนกลยุทธ์ของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทำให้ฝ่ายสรรหาฯ ทราบว่าทิศทางบริษัทจะมุ่งไปในทิศทางใด ตำแหน่งใดเป็นที่ต้องการของบริษัท ความเร่งรีบในการรับคนเป็นเช่นใด ทำให้บริษัทสามารถเตรียมตัวได้ล่วงหน้าและรับรู้ว่ามีพร็อไฟล์ (Success Profile) ของพนักงานทั้งในด้านศักยภาพ ประสบการณ์ ความรู้ และพฤติกรรมการทำงานแบบใดที่เหมาะสมกับทิศทางธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต และค่านิยมองค์กรที่คาดหวัง

2. เมื่อโจทย์ข้างต้นมีความชัดเจน ฝ่ายสรรหาจะนำคุณลักษณะของพนักงานและปริมาณที่ต้องการ เช่น ถ้าต้องการพนักงานควักกาแฟจำนวน 5 คน ที่มีประสบการณ์ประมาณ 5 ปี เข้าสู่กระบวนการสรรหาเชิงรุก โดยเริ่มจากการสรรหาภายในก่อน (Internal Recruitment) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีสิทธิในการสมัครเข้ามาก่อน กลยุทธ์ดังกล่าวช่วยให้ ปตท. สามารถใช้ประโยชน์จากศักยภาพของพนักงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้กระบวนการคัดเลือกจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นส่วนใหญ่

3. หากฝ่ายสรรหาไม่สามารถสรรหาพนักงานจากช่องทางภายในองค์กรได้ ฝ่ายสรรหาจะดำเนินการประชาสัมพันธ์ออกไปภายนอก ผ่านช่องทางต่างๆ อาทิ เว็บไซต์จัดหางาน ประชาสัมพันธ์ ภูมิลานศึกษา เป็นต้น

4. ทำการคัดเลือกด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่

4.1 การคัดกรองจากใบสมัคร เช่น เกรดเฉลี่ย

4.2 การทดสอบความสามารถทั่วไป (Aptitude Test) เพื่อทดสอบความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การสรุปความ วิเคราะห์เหตุผล

4.3 การทดสอบภาษาอังกฤษ (English Test) โดยใช้ผลทดสอบ TOEIC เป็นหลัก ส่วนผู้สมัครในวุฒิปวส. จะทดสอบด้วยแบบทดสอบของ ปตท. เอง

4.4 การทดสอบค่านิยมในการทำงาน (Core Value Test) โดยนำคำว่า SPIRIT มากำหนดเป็นคำถามสำหรับใช้ในการทดสอบ (กำลังพัฒนาและเริ่มทดลองใช้)

4.5 การทดสอบความรู้ที่เกี่ยวกับการทำงาน (Technical Test) ซึ่งจะเป็นแบบทดสอบเฉพาะที่บางหน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อทดสอบผู้สมัครที่ตนเองต้องการเป็นการเฉพาะ

4.6 การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ ซึ่งถูกกำหนดไว้ว่าจะต้องประกอบด้วย ผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายผู้จัดการส่วนของหน่วยงานที่ขอสรรหา และทีมงานของส่วนสรรหาและคัดเลือก ทั้งนี้การสัมภาษณ์อาจมีการปรับให้ยืดหยุ่นมากกว่านี้ เช่น มีผู้จัดการหลายฝ่ายมาสัมภาษณ์ผู้สมัครในตำแหน่งวิศวกรร่วมกัน ในกรณีที่แต่ละฝ่ายมีความต้องการพนักงานในตำแหน่งวิศวกรเช่นกัน การเข้าร่วมสัมภาษณ์พร้อมกันทำให้ผู้สมัครประหยัดเวลาและทำให้หน่วยงานสามารถคัดเลือกได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

1. การตรวจร่างกายเพื่อตรวจสอบโรคที่ขัดต่อการปฏิบัติงาน

2. การตรวจสอบประวัติอาชญากรรม

3. การทดลองงานเป็นระยะไม่ต่ำกว่า 180 วัน

### กรณีศึกษาบริษัทเทสโก้ พีแอลซี (Tesco PLC) ประเทศอังกฤษ

บริษัทเทสโก้ พีแอลซี (Tesco PLC) คือบริษัทผู้จ้างงานภาคเอกชนที่ใหญ่ที่สุดในประเทศสหราชอาณาจักร (United Kingdom) มีพนักงานมากกว่า 476,000 คนทั่วโลก บริษัทได้ให้บริการดูแล

ลูกค้าหลายล้านคนทั้งในรูปแบบร้านค้าและระบบออนไลน์ในแต่ละสัปดาห์สำหรับในสหราชอาณาจักร ห้างเทสโก้มีตั้งแต่ขนาดเล็กในชุมชน "Tesco Express" ขนาดกลาง "Tesco Extras" และห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่โดย 86% ของยอดขายนั้นเกิดขึ้นในสหราชอาณาจักร ทั้งนี้ บริษัทมีเป้าหมายและค่านิยมหลักคือ การให้บริการผู้ซื้อชาวสหราชอาณาจักรเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่ดีขึ้นทุก ๆ วัน (Serving Britain's shoppers a little better every day) บริษัทเทสโก้มีการเปิดสาขาในต่างประเทศถึง 11 ประเทศ ได้แก่ อังกฤษ อินเดีย มาเลเซีย สาธารณรัฐเช็ก อังการี โปแลนด์ สโลวาเกีย จีน ตุรกี ไอร์แลนด์ รวมถึงประเทศไทย

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเทสโก้พีแอลซี (Tesco PLC) เทสโก้ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า "เครื่องมือการค้นหางาน (Career Finder Tool)" ซึ่งเป็นโปรแกรมที่สร้างไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทเทสโก้ เพื่อช่วยให้ผู้สมัครได้พิจารณาด้วยว่าตนเองมีความเหมาะสมต่อตำแหน่งงานนั้นมากน้อยเพียงใด โดยการคัดกรองคนหรือผู้สมัครของบริษัทเทสโก้พีแอลซี (Tesco PLC) นั้นมีหลักการสำคัญอยู่ 6 ขั้นตอนคือ

1. เทสโก้จะดำเนินการประกาศตำแหน่งงานว่างบนเว็บไซต์ของบริษัท และสื่ออื่น ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ เป็นต้น
2. การคัดกรองผู้สมัครโดยพิจารณาจากประวัติย่อ (CV)
3. เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสมผู้สมัครจะได้รับเชิญให้มาสัมภาษณ์
4. ผู้ที่ผ่านการสัมภาษณ์จะเข้าสู่การทดสอบผ่านศูนย์ประเมินผล (Assessment Centre) ส่วนผู้ไม่ผ่านการสัมภาษณ์ เทสโก้จะมีจดหมายแจ้งไป
5. ผู้ที่ผ่านการทดสอบจะได้รับเชิญให้มาสัมภาษณ์อีกครั้ง
6. ผู้ผ่านการสัมภาษณ์จะได้รับจดหมาย และเชิญมาทำสัญญาเป็นลำดับต่อไป

### กรณีศึกษา ยูนิลีเวอร์ ประเทศไทย (Unilever Thailand (2565: 76-77))

Unilever เป็นบริษัทชั้นนำด้านการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคโดยนำระบบปัญญาประดิษฐ์ ระบบคอมพิวเตอร์ที่เรียนรู้ด้วยตนเอง และแพลตฟอร์มดิจิทัลมาใช้นำร่องใน “โครงการผู้นำในอนาคต” เพื่อสรรหาพนักงานรุ่นใหม่กว่า 8,000 คน ใน 53 ประเทศทั่วโลก โดยโครงการมุ่งเน้นคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่จะก้าวไปเป็นผู้นำระดับสูงในอนาคตของยูนิลีเวอร์ โดยสายงานที่เปิดรับสมัคร ได้แก่ สายงานพัฒนาลูกค้า การเงิน ทรัพยากรบุคคล การตลาด วิจัยและพัฒนา ห่วงโซ่อุปทาน และการแก้ปัญหาด้านอาหาร โดยขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัคร ดังนี้

1. ใบสมัครออนไลน์และแบบประวัติส่วนตัว

กรอกใบสมัครออนไลน์ พร้อมระบุสายงานที่ต้องการสมัคร แบบประวัติการทำงาน โดยใช้ LinkedIn profile โดยไม่ต้องเขียนจดหมายสมัครงานหรือ Resume ใหม่ ซึ่งเป็นการลดระยะเวลาการสมัครงานของผู้สมัคร และเพิ่มความรวดเร็วในการสมัครงานด้วยการใช้สื่อสังคม โดยผู้สมัครจะได้รับอีเมลและข้อความผ่านทางสมาร์ตโฟนยืนยันเมื่อส่งใบสมัครเรียบร้อยแล้ว

2. แบบทดสอบด้วยการใช้เกมออนไลน์

ทำแบบทดสอบการเล่นเกมนออนไลน์ผ่านสมาร์ตโฟน จำนวน 12 เกมส์ ใช้เวลาประมาณ 20 นาที เพื่อทดสอบกระบวนการคิด วิเคราะห์ และแก้ปัญหาอย่างเป็นเหตุเป็นผล รวมไปถึงถึงความรู้ความเข้าใจในเชิงธุรกิจ ซึ่งภายหลังจากทดสอบผู้สมัครจะได้รับทราบผลแบบประเมินคุณลักษณะทันทีภายใน 48 ชั่วโมง



### 3. การสัมภาษณ์แบบดิจิทัล

ตอบคำถามเกี่ยวกับกรณีศึกษาทางธุรกิจของยูนิลีเวอร์ โดยผู้สมัครจะต้องบันทึกวิดีโอ ส่งคำตอบกลับมาทางสมาร์ทโฟนหรือคอมพิวเตอร์ เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการผู้สมัครจะทราบผลภายใน 3 วัน โดยในขั้นตอนนี้ยูนิลีเวอร์ได้ร่วมมือกับ HireVue ผู้ผลิต Platform การสัมภาษณ์ด้วยวิดีโอ โดยการใช้ปัญญาประดิษฐ์ดึงข้อมูลจากจุดสำคัญบนหน้าจอว่า 25,000 จุด ประเมินการใช้สีหน้า น้ำเสียง การเคลื่อนไหว และคำสำคัญที่พูด เพื่อวิเคราะห์วิดีโอการสัมภาษณ์ ของผู้สมัครรายบุคคล จากนั้นจับคู่ผู้สมัครที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์กร

### 4. การสัมภาษณ์รอบสุดท้ายและการคัดเลือก

ขั้นตอนสุดท้าย ผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกจากการสัมภาษณ์แบบดิจิทัลจะต้องเดินทางมาที่องค์กร หรือเรียกว่า Discovery Centre เพื่อสัมผัสประสบการณ์การทำงานจริง โดยผู้สมัครจะได้เข้าร่วมกิจกรรมและทำโปรเจกต์จำลองที่ท้าทาย เช่น ประชุมโปรเจกต์กับเพื่อนร่วมงานในสายงานที่สมัคร ประชุมกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับความท้าทายทางธุรกิจที่ยูนิลีเวอร์เผชิญ เป็นต้น โดยผู้สมัครจะทราบผลทันทีในวันสัมภาษณ์ พร้อมได้รับเชิญเข้ากลุ่ม The Unilever Ideas Platform จากนั้นผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกสามารถเซ็นสัญญาผ่านโปรแกรม DocuSign และเริ่มทำ Onboarding ได้ทันทีผ่านแอปพลิเคชัน Workday โดยไม่ต้องรอจนถึงวันที่เดินทางไปเริ่มงานกับองค์กร

ผลสำเร็จของงานด้านการสรรหาและคัดเลือกของยูนิลีเวอร์ “โครงการผู้นำในอนาคต” จากการนำปัญญาประดิษฐ์ ระบบคอมพิวเตอร์เรียนรู้ด้วยตนเอง และ Digital Platform มาใช้ คือ องค์กรได้รับใบสมัครมากกว่า 250,000 ฉบับ เพิ่มอัตราผู้สมัครที่กรอกใบสมัครสำเร็จเป็นร้อยละ 96 ลดระยะเวลาการสรรหาและคัดเลือก จาก 4 - 6 เดือน เหลือ 2 สัปดาห์ ลดระยะเวลาการพิจารณาใบสมัครและตรวจสอบเบื้องต้นลงร้อยละ 75 ได้รับคะแนนความพึงพอใจในประสบการณ์ที่ผู้สมัครได้รับในเชิงบวกมากกว่าร้อยละ 80 ประหยัดงบประมาณในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกได้มากกว่า 1 ล้านปอนด์ต่อปี

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พีรดาว สุจริตพันธ์ และ เพ็ญศรี ฉิรินัง (2565) ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ในบริบทระบบราชการ 4.0 ผลการศึกษาพบว่า ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรภาครัฐให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารประเทศ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน และกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาในหน่วยงานภาครัฐหากเราต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 และบูรณาการกับ 3 หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นเดียวกัน คือ การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกันในเรื่องของความโปร่งใสในการทำงาน การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยต้องทำงานเชิงรุกและมองไปข้างหน้าตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไรและมุ่งแก้ไข ปัญหาเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และที่สำคัญคือบุคลากรต้องมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยต้องทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้าได้ จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ขั้นตอนและหลักของระบบราชการทั้ง 3 หลักนั้น ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐต้องปรับตัวในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

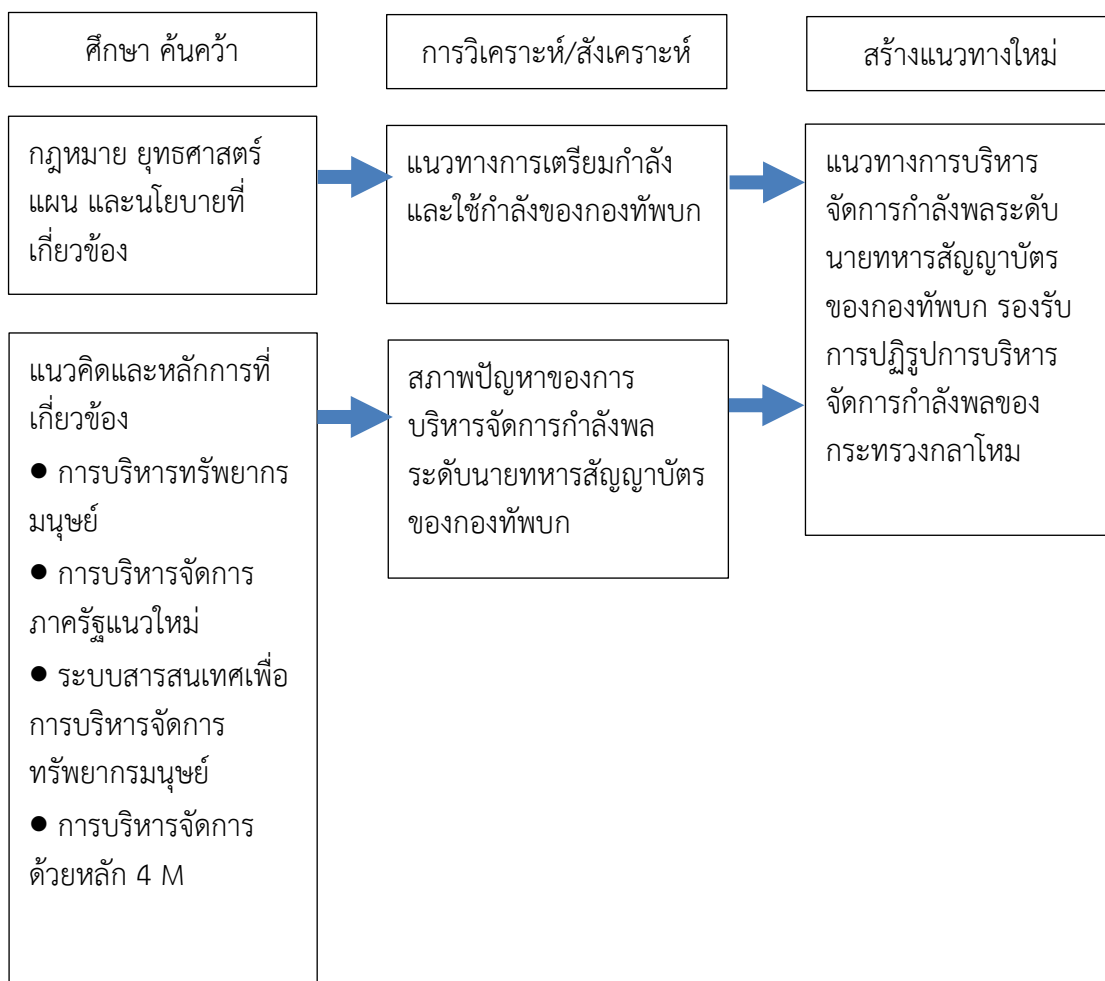
โดยยึดหลักการดำเนินงานคือ หลักผลงาน หลักสมรรถนะ หลักคุณธรรม หลักคุณภาพชีวิต และหลักการกระจายอำนาจ ทั้งนี้การนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องนำมาบูรณาการและปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็น Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี หรือแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

วิริยา ลีลาสุธานนท์ (2561) ศึกษาเรื่องการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0 ผลการวิจัยพบว่า 1. พัฒนาช่องทางการสรรหาและพัฒนากระบวนการคัดเลือกให้สามารถแข่งขันและดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ เข้ามาร่วมงานกับองค์กร วางแผนเพิ่มอัตรากำลังที่มีทักษะและศักยภาพที่ตรงตามความต้องการขององค์กร โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อรองรับหน่วยงาน หรือการให้บริการรูปแบบใหม่ 2. การรักษาทรัพยากรมนุษย์สร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร สร้างสมดุลระหว่างการทำงาน และชีวิตส่วนบุคคล ให้ค่าตอบแทนพิเศษกับบุคลากรที่มีศักยภาพ 3. การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ เรียนรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะและรูปแบบ ส่งเสริมให้เกิดทักษะใหม่ โดยเฉพาะแนวคิดเชิงนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ และทักษะด้านเทคโนโลยี

รจนา นันทิชุติมา (2563) ศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบและกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดทำและดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ มีการพัฒนาระบบการสรรหาในเชิงรุก มีการประเมินผลการปฏิบัติหน่วยงานและระดับบุคคล มีการบริหารค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบ 2) ปัญหาและอุปสรรค คือ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ไม่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ ขาดอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยไม่มีฐานข้อมูลกลางการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารไม่มีนโยบายที่ชัดเจน 3) วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ ควรส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) สนับสนุนงบประมาณพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การเข้าอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศจากเอกชน สร้าง Digital Platform การบริหารทรัพยากรบุคคล 4) แนวทางในการพัฒนารูปแบบและวิธี การพัฒนา คือ ควรกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสม พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกให้มีรูปแบบที่หลากหลายและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในทุกกระบวนการทำงาน การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับหลักสูตรเฟืองอธรรม นำระบบประมวลผลการบริหารผลงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งทบทวนโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนให้เหมาะสม เป็นธรรม และได้มาตรฐาน

โสมวลี ชยามฤต (2564) ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาค่านิยมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลต้องกำหนดค่านิยมให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนเพื่อรองรับยุคดิจิทัล แล้วนำค่านิยมดังกล่าวมาจัดทำเป็นแนวทางหรือรากฐานในการสร้างพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรของทุกคนในองค์กร จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรความสามารถที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ องค์กรภาครัฐและเอกชนต้องช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะ ของบุคลากรให้ตรงกับงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัล

## กรอบแนวคิดของการวิจัย



## สรุป

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการหนึ่งของการบริหารจัดการในองค์การที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การในมิติต่างๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมหลักๆ คือ การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพ การบรรจุและทดลองงาน การจ่ายค่าตอบแทน การปฐมนิเทศ การประเมินผล การดูแลปฏิบัติเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่นการให้ความก้าวหน้าการพัฒนาและฝึกอบรมการให้ความปลอดภัย สุขภาพอนามัยที่ดี ตลอดจนสวัสดิการต่างๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้นให้อยู่กับองค์การได้ยาวนาน ซึ่งที่ผ่านมาแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาตัวเองจากนักคิด 2 กลุ่มประเทศสำคัญ คือ กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกา

และกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร ซึ่งกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกาที่มีตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จาก 2 สำนักคิด คือ ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ "มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ" และตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน หรือแนวคิดแบบ "บริหารจัดการนิยม" สำหรับกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักรมีการนำเสนอแนวคิดของ 2 กลุ่มความคิด ได้แก่ "กลุ่มอ่อน" กับ "กลุ่มแข็ง" โดยที่กลุ่มอ่อนจะเน้นเรื่องคนมากกว่าการบริหารจัดการ สำหรับกลุ่มแข็ง จะเน้นเรื่องการบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของคน อย่างไรก็ตามแนวคิดหลักของทั้งสองสำนักเป็นไปในลักษณะเดียวกัน คือ มองมนุษย์เป็นทรัพยากร และเป็นสินทรัพย์ที่ต้องพัฒนา เพื่อประสิทธิผลและ ผลงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรสมัยใหม่ ที่พิจารณาแล้วว่าทรัพยากรมนุษย์ถือเป็น ปัจจัยสำคัญหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้อยู่รอดได้ในการแข่งขัน เครื่องมือหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญ ต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในองค์กร และความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ ระบบสารสนเทศด้าน ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRMIS)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 16 มาตรา 258 ข ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลากรภาครัฐ คือ ให้มีการปรับปรุงและพัฒนา โครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ ซึ่งในการพัฒนาระบบการบริหารงานของรัฐ รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และการปฏิรูป การบริหารจัดการภาครัฐ โดยวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างภาครัฐที่สามารถตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของประชาชนที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาโครงสร้างหน่วยงาน ภาครัฐให้ทันสมัย กะทัดรัด ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และระบบงานภาครัฐมีผลสัมฤทธิ์สูง ตลอดจนพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีสมรรถนะสูง ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและยึดมั่นในคุณธรรม พร้อมนำการพัฒนาประเทศ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐต่างๆ รวมถึงกระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพ นำไปเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ

ในส่วนของกระทรวงกลาโหมได้อนุมัติแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพล ของกระทรวงกลาโหม เพื่อให้หน่วยขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพยึดถือปฏิบัติ สำคัญ คือ ให้ปรับลดกำลังพลลงจำนวนร้อยละ 5 ของยอดบรรจุภายในปีงบประมาณ 2570 และให้ดำเนินการ ปรับลดนายทหารชั้นนายพลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงลดยอดการผลิตกำลังพลจากสถานศึกษาในสังกัด กระทรวงกลาโหม ตลอดจนให้กำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมในการบรรจุกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหาร เป็นการชั่วคราวทดแทนทหารประจำการ ทั้งนี้สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการควบคู่กันคือ อัตราากำลังพล ต้องเพียงพอต่อการปฏิบัติราชการ และการบริการประชาชน รวมทั้งต้องส่งเสริมให้ส่วนราชการใช้ กำลังคนที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า

## บทที่ 3

### การบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีความถูกต้องตามทฤษฎีและหลักการที่ได้กล่าวไว้แล้ว จึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าจาก ตำรา เอกสาร ทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารกำลังพลกองทัพบก ดังนี้

1. โครงสร้างบทบาทหน้าที่ของ กองทัพบก
2. แผนและนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก
3. แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก
4. สภาพแวดล้อมด้านการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก

#### โครงสร้างบทบาทหน้าที่ของกองทัพบก

##### 1. บทบาทหน้าที่ของกองทัพบก

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 มาตรา 77 กำหนดว่า รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราชอธิปไตย และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ และต้องจัดให้มีกำลังทหาร อาวุธยุทโธปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย จำเป็น และเพียงพอ เพื่อพิทักษ์รักษาเอกราชอธิปไตย ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และเพื่อการพัฒนาประเทศ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2550 : 21 - 22)

พระราชบัญญัติ จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 มาตรา 19 กำหนดให้ กองทัพบก มีหน้าที่ดังนี้ กองทัพบก มีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพบก เพื่อการป้องกันราชอาณาจักรและดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพบกตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารบก เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ และจากหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติฉบับนี้ สามารถสรุปเพื่อให้เข้าใจได้โดยง่ายว่า กองทัพบกมีหน้าที่หลัก คือ การเตรียมกำลังกองทัพบก และการป้องกันราชอาณาจักร (พระราชบัญญัติ จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม, 2551: 40)

##### 2. โครงสร้างการจัดหน่วยของกองทัพบก

พระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพบก กองทัพอากาศ และกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2552 ได้กำหนดให้กองทัพบกประกอบด้วยหน่วยรอง จำนวน 34 หน่วย โดยการกำหนดกรอบการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยดังกล่าว จะถูกแบ่งแยกออกเป็นส่วนงานจำนวน 7 ส่วน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติภารกิจ แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า หน่วยงานหนึ่งหน่วยจะถูกจัดให้อยู่ในส่วนงานเพียงส่วนเดียว (กล่าวคือ หน่วยงานหนึ่งหน่วยอาจจัดอยู่ในหลายส่วนงานพร้อมกันได้ เช่น กองทัพอากาศจะจัดอยู่ทั้งในส่วนกำลังรบ ส่วนภูมิภาค และส่วนพัฒนาประเทศ เป็นต้น โดยการแบ่งโครงสร้างส่วนงานของกองทัพบก" มีดังนี้ (กรมยุทธการทหารบก, 2552)

2.1 ส่วนบัญชาการ หน้าที่ควบคุมบังคับบัญชา วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และกำกับการให้การดำเนินงานของ ทบ. ทั้งในยามปกติและยามสงคราม ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย สำนักงานผู้บังคับบัญชา, สลก.ทบ., กรมฝ่ายเสนาธิการ (กรม ฝสธ.), กรมฝ่ายกิจการพิเศษ และกรมฝ่ายยุทธบริการ

2.2 ส่วนกำลังรบ เป็นส่วนงานหลักของ ทบ. ที่ใช้ในการป้องกันราชอาณาจักร โดยสรุปแล้ว ประกอบด้วย พล.ร., 3 พล.ม., 1 พล.รพศ. และกำลังทหารพราน 22 กรม ภายใต้การควบคุมและบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในแต่ละพื้นที่กองทัพภาค และ บก.ทบ.

2.3 ส่วนสนับสนุนการรบ เป็นส่วนงานที่ให้การสนับสนุนในด้านการรบแก่ส่วนกำลังรบ ด้วยการเพิ่มพูนอำนาจการรบให้แก่ส่วนกำลังรบ ให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย พล.ป. (6 พัน.ป.), นปอ. (7 พัน.ปตอ.), พล.ช.(4 พัน.ช.), ช.พัน.51, ศชบ.ทบ., ส.1 (2 พัน.ส.), กรม บ.(6 พัน.บ.), พัน.ปฐบ.(1 ร้อย.ปตอ.), พัน.ปจว., ร้อย.วศ., ขกท., พัน.ขกท., พัน.สท. และพัน.สศ.

2.4 ส่วนส่งกำลังบำรุง มีหน้าที่ให้การสนับสนุนทางด้านการส่งกำลังบำรุงให้กับส่วนราชการต่าง ๆ ในระดับกองทัพก ได้แก่ การส่งกำลัง การซ่อมบำรุง การส่งกลับและการรักษาผู้ป่วยเจ็บ การขนส่ง และการก่อสร้าง ประกอบด้วย นขต. กรมฝ่ายยุทธบริการต่าง ๆ ที่รับผิดชอบในการส่งกำลังบำรุงประกอบด้วย กช. (กคช.กช., ช.21), สส. (พัน.ส.ชบร.เขตหลัง, ส., กองผลิต สป.สาย ส., กองคลังสื่อสาร, ฯลฯ), สพ.ทบ. (พัน.สพ.ชบร.เขตหลัง, คส.สพ.ทบ., ศชส.สพ.ทบ., กคส.สพ.ทบ., ฯลฯ) พธ.ทบ. (โรงงานผลิต สป.สาย พธ., โรงงานซ่อมบำรุง สป.สาย พธ., แผนกส่งกำลังเสบียง, กองยกกระบัตรฯ, กองน้ำมันเชื้อเพลิงฯ), พบ. (หน่วยเวชกรรมป้องกัน ทบ., ร้อย.รถยนต์พยาบาล และโรงพยาบาล 37 แห่ง), ขส.ทบ. (กองคลัง ส.), พัน.ชบร.บ.ทบ. (นขต.ทบ. ฝ่ายการบังคับบัญชาไว้กับ ศบบ.), ศคย.ทบ. (2 พัน.ขส., กองการบิน, กองยานพาหนะ), กส.ทบ. (กองการสัตว์และเกษตรกรรมที่ 1 - 3, พัน.สท., พัน.สศ.), ยย.ทบ., วศ.ทบ.

2.5 ส่วนภูมิภาค มีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยในเขตพื้นที่ รวมทั้งการศาลทหาร การคดี และการเรือนจำ ดำเนินการระดมสรรพกำลังในเขตพื้นที่ การสนับสนุนหน่วยทหาร การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จ เพื่อรักษาความสงบภายในและการป้องกันประเทศ ส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย มทบ. จำนวน 35 หน่วย (ทภ.1/9 มทบ., ทภ.2/10 มทบ., ทภ.3/10 มทบ. และ ทภ.4/6 มทบ.)

2.6 ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม มีหน้าที่อำนวยการและดำเนินการฝึกและศึกษา กำลังพลของกองทัพก เพื่อให้กำลังพลเหล่านั้นมีความรู้ความสามารถเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ อันจะทำให้หน่วยต่าง ๆ ของกองทัพก มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบ ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม ประกอบด้วย ยศ.ทบ. (วทบ., รร.สธ.ทบ., รร.นส.ทบ., ศร., คม., ศป., ศฝยว.ทบ.), รร.จปร., วพม., วพบ.,ศบบ. และโรงเรียนของเหล่า/หน่วย สายวิทยาการต่าง ๆ จำนวน 22 แห่ง

2.7 ส่วนพัฒนาประเทศ หน่วยสำหรับการพัฒนาประเทศที่ ทบ. ได้จัดตั้งขึ้นมีอยู่ 2 ระดับ คือ ระดับกองทัพภาค ได้แก่ กองพลพัฒนา จำนวน 1 กองพลต่อกองทัพภาค เพื่อปฏิบัติงานในพื้นที่รับผิดชอบของกองทัพภาค ประกอบด้วย พล.พัฒนา 1 (1 พัน.พัน.พัฒนา, 2 พัน.ช.) และระดับกองทัพก ได้แก่ พล.ช.(ช.11 ประกอบด้วย พัน.ช.คมศ., ช.พัน.111, ช.พัน.602, ช.ร้อย.14, ช.ร้อย.18, ช.ร้อย.115) เพื่อรับผิดชอบด้านการก่อสร้างขนาดใหญ่ที่เป็นงานพิเศษเกินขีดความสามารถของกองพลพัฒนา

แผนภาพที่ 3 – 1 การแบ่งส่วนราชการของกองทัพบก



ที่มา : กรมยุทธการทหารบก. “บัญชีหน่วยทหารของกองทัพบก”. 2552.

## แผนและนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก

### 1. ร่างยุทธศาสตร์กองทัพบก พ.ศ. 2560 – 2579

ร่างยุทธศาสตร์กองทัพบก พ.ศ. 2560 – 2579 ฉบับนี้ จะใช้เป็นแนวทางในการเตรียมกำลัง และใช้กำลังในระยะ 20 ปีข้างหน้า ซึ่งจะทำให้กองทัพบกมีทิศทางในการพัฒนากองทัพไปสู่จุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ตามวิสัยทัศน์กองทัพบก 2579 คือ “เป็นกองทัพบกที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพชั้นนำของภูมิภาค” โดยกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านกำลังพล ไว้ดังนี้ (กรมกำลังพลทหารบก, 2565: 12-13)

#### 1.1 พันธกิจ

1.1.1 การเตรียมกำลัง ได้แก่ ด้านโครงสร้างกำลัง ความพร้อมรบ ความต่อเนื่องในการรบและความทันสมัย

1.1.2 การใช้กำลัง ได้แก่ การป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชน การปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือจากสงคราม การพิทักษ์และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ และการเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับมิตรประเทศ

1.2 วัตถุประสงค์มูลฐานของกองทัพบก 6 ประการ ได้แก่ การพิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ให้มีความปลอดภัยสูงสุด และได้รับการเทิดทูนอย่างสมพระเกียรติ การเตรียมกำลังกองทัพบกให้มีความพร้อมในการเผชิญกับภัยคุกคามทางทหาร การรักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน เพื่อช่วยเหลือบรรเทาผลกระทบจากสาธารณภัยต่าง ๆ การดำรงและส่งเสริมเกียรติและศักดิ์ศรีของ

ประเทศในประชาคมระหว่างประเทศ การสร้างความไว้วางใจ เชื่อมมั่นจากประชาชนและหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนในการปฏิบัติงานของกองทัพบก

### 1.3 ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านกำลังพล

1.3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างศักยภาพและความพร้อมรบของ กองทัพเพื่อการป้องกันประเทศ ในเรื่องของการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบก ให้มีโครงสร้างกะทัดรัด เป็นกำลังอเนกประสงค์อ่อนตัวและทันสมัยแบบสากล การเสริมสร้างความพร้อมรบ ให้กองทัพบกมีความพร้อมรบทั้งทางด้านกำลังพลและยุทธโศปกรณ์ การฝึกศึกษาและแผนการปฏิบัติ โดยในกำลังรบผสม เหล่ามีความพร้อมรบระดับที่ 1 (อัตราลด 1) อัตรากำลังพลที่ว่างให้บรรจุกำลังพลสำรอง การเสริมสร้างความต่อเนื่องในการรบ ต้องสามารถปฏิบัติการรบได้อย่างต่อเนื่องในห้วงระยะเวลาที่กำหนด โดยปรับปรุงระบบกำลังพลสำรอง และแสวงประโยชน์จาก พ.ร.บ.กำลังพลสำรอง พ.ศ. 2558 มุ่งเน้นการทดแทน ในยามสงครามและการลดงบประมาณทหารประจำการ

1.3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสนับสนุนการปฏิบัติการรักษาความมั่นคง ภายในเรื่องของการสนับสนุนการแก้ไขปัญหาการก่อเหตุรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยการ จัดเตรียมกำลังพลและยุทธโศปกรณ์ การสนับสนุนการปราบปรามและการบังคับใช้กฎหมายต่อภัยคุกคาม ต่อการรักษาความมั่นคงภายในและความสงบเรียบร้อย ด้วยการส่งเสริมการฝึกศึกษาอบรม ให้กำลังพลมี ชีตความสามารถในการรองรับภารกิจการเผชิญภัยคุกคามหลายรูปแบบ

1.3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรในการป้องกัน ประเทศในเรื่องการพัฒนาบริหารจัดการด้านการปฏิบัติการกิจของกองทัพบก ที่มุ่งส่งเสริมการฝึกศึกษา อบรมสร้างจิตสำนึกการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศและระบบฐานข้อมูลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ในเรื่องของการพัฒนา การบริหารจัดการด้านกำลังพล ต้องเป็นไปอย่างโปร่งใสมีประสิทธิภาพ อาทิ พัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลตามระบบคุณธรรม พัฒนาระบบการปลดถ่ายกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบกำลังพลสำรองอาสาสมัคร พัฒนาระบบ ทหารกองประจำการอาสาสมัคร พัฒนาระบบสวัสดิการของกองทัพบกให้ทันสมัย ครบถ้วนตามหลักสากล และพัฒนาระบบสารสนเทศด้านกำลังพลให้มีความทันสมัยรวดเร็ว เป็นต้น

## 2 นโยบายจัดหาและบรรจุกำลังพล ปีงบประมาณ 2566 - 2570

นโยบายจัดหาและบรรจุกำลังพล จัดทำเพื่อกำหนดความต้องการกำลังพลของ ทบ. ในห้วงระยะเวลาปีงบประมาณ 2566 - 2570 ให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหาร จัดการกำลังพลของ กท. ที่มุ่งไปสู่การปรับลดจำนวนข้าราชการทหาร (นายทหารสัญญาบัตร, นายทหาร ประทวน และพลทหารประจำการ (พล.อส.) ในปีงบประมาณ 2570 ณ ก.ย. 70 ให้ได้ร้อยละ 5 ของ จำนวนข้าราชการทหาร ณ ก.ย. 63 โดยกำหนดให้จ้างกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว (ทอส.) เข้ามาปฏิบัติงานทดแทนได้ไม่เกินครึ่งหนึ่งของจำนวนข้าราชการทหารที่ปรับลด รวมถึงการกำหนด ยอดการผลิตนักเรียนทหารในสถาบันการศึกษาของ กระทรวงกลาโหม ให้มีจำนวนที่เหมาะสม ตลอดจน การกำหนดความเร่งด่วนการจัดหาและบรรจุกำลังพลให้กับกำลังพลจากแหล่งผลิตที่อยู่ในการควบคุม ของกองทัพบก/กระทรวงกลาโหม และกำลังพลจากแหล่งภายใน กองทัพบกเป็นหลัก ได้แก่ ทหารกอง ประจำการ, อาสาสมัครทหารพราน, พนักงานราชการ/ลูกจ้างชั่วคราว และทหารอาสา (ทอส.) เพื่อ สร้างแรงจูงใจให้บุคคลทั่วไปสมัครใจเข้าปฏิบัติงานใน กองทัพบก เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการเข้าเป็น



ทหารกองประจำการด้วยความสมัครใจ ส่งผลให้สามารถลดยอดการเรียกเกณฑ์ทหารกองเกินเข้ารับราชการทหารกองประจำการ นำไปสู่การเข้าเป็นทหารกองประจำการด้วยความสมัครใจทั้งระบบ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการตรวจเลือกทหารกองเกินเข้ารับราชการทหารกองประจำการอีกต่อไป สำหรับกำลังพลที่จัดหาจากแหล่งผลิตอื่น ๆ อาทิ นายทหารสัญญาบัตรคุณวุฒิปริญญาจากบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน จะจัดหาจากบุคคลที่มีความรักและมีความผูกพันกับอาชีพทหาร ได้แก่ บุคคลพลเรือนหญิงที่สำเร็จหลักสูตรนักศึกษาวิชาทหารชั้นปีที่ 3 ขึ้นไป, อาสาสมัครทหารพรานหญิง และ บุตรกำลังพลกองทัพบกเป็นหลัก สำหรับการจัดหาจากแหล่งภายนอกอื่น ๆ จะจัดหาเฉพาะสาขาที่กองทัพบก และกระทรวงกลาโหมมิได้ผลิต หรือผลิตได้แต่ไม่เพียงพอเท่านั้น (กองทัพบก, 2565)

### 3. แผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 - 2570

ความมุ่งหมาย แผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 - 2570 ทำขึ้นเพื่อวางแนวทางการพัฒนา "กำลังพล" และ "ระบบงานด้านกำลังพล" ของกองทัพบก ให้สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นตอน มีความชัดเจน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งกองทัพบก โดยเป้าหมายปลายทางของการพัฒนานั้น จะให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน และภาคประชาชน บรรลุผลสัมฤทธิ์ร่วมกันในอนาคต โดยแผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบกกำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ด้านกำลังพล ไว้ดังนี้ (กรมกำลังพลทหารบก, 2565: 17)

#### 3.1 วิสัยทัศน์ด้านกำลังพลของกองทัพบก

วิสัยทัศน์ คือ "กำลังพล มีขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ยึดมั่นคุณธรรม มีศักดิ์ศรี และคุณภาพชีวิตที่ดี มุ่งสู่เทคโนโลยีดิจิทัลด้านกำลังพล ภายในปี 2570" ซึ่งจะเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาด้านกำลังพล ทั้ง 5 ด้าน

#### 3.2 ยุทธศาสตร์ด้านกำลังพลของกองทัพบก

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความพร้อมของระบบบริหารงานด้านกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อตอบสนองต่อภารกิจในศตวรรษที่ 21

เป้าประสงค์ที่ 1 การดำเนินงานด้านกำลังพลของกองทัพบก มีการควบคุมตามแผนปฏิบัติงานด้านกำลังพล (ระยะสั้น/ 1 - 3 ปี, ระยะปานกลาง/5 ปี, ระยะยาว/10 ปี) สามารถดำเนินการและตอบสนองภารกิจของกองทัพบกได้ตามที่ต้องการ

เป้าประสงค์ที่ 2 กองทัพบก สามารถจัดหาบุคลากรที่รักในอาชีพทหารมีความรู้ความสามารถ เข้าปฏิบัติงานในกองทัพบก โดยผ่านระบบการคัดเลือกที่เป็นมาตรฐาน ภายใต้แผนการปรับลดจำนวนข้าราชการทหารของกระทรวงกลาโหม ที่ต้องปรับลดจำนวนข้าราชการทหารให้ได้ร้อยละ 5 ภายในกันยายน 2570 เมื่อเทียบกับสถานภาพกำลังพล ณ กันยายน 2563

เป้าประสงค์ที่ 3 กองทัพบกสามารถนำทหารอาสาเข้าปฏิบัติงานเพื่อทดแทนทหารประจำการที่ปรับลดได้ตามเป้าหมาย

เป้าประสงค์ที่ 4 กิจการกำลังพลสำรองของกองทัพบกมีการพัฒนาและกองทัพบกสามารถนำกำลังพลสำรองมาปฏิบัติงานได้จริงตั้งแต่ในยามปกติ

เป้าประสงค์ที่ 5 พัฒนาระบบการคัดเลือกและการตรวจเลือกทหารกองเกินเข้ารับราชการ เป็นทหารกองประจำการของกองทัพบก

เป้าประสงค์ที่ 6 พัฒนาระบบวิเคราะห์ประเมินค่าให้สามารถบริหารจัดการกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และทันสมัย

เป้าประสงค์ที่ 7 มีระบบงานดิจิทัลด้านกำลังพลที่สามารถสืบค้นได้แบบ Real Time และสามารถเชื่อมโยงกับระบบงานอื่นได้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ต่อด้านการทุจริตประพฤติมิชอบ ยึดมั่นระเบียบ วินัย และมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

เป้าประสงค์ที่ 1 กำลังพลของกองทัพบก ต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม

เป้าประสงค์ที่ 2 กำลังพลของกองทัพบก ต้องเป็นผู้ที่มีจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริตประพฤติมิชอบในทุกรูปแบบ

เป้าประสงค์ที่ 3 กำลังพลของกองทัพบก ต้องเป็นผู้ที่ยึดมั่นระเบียบวินัย

เป้าประสงค์ที่ 4 กำลังพลของกองทัพบก ยึดมั่นและจงรักภักดีต่อ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความชำนาญที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และรองรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่เทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าประสงค์ที่ 1 กำลังพลของกองทัพบก มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าประสงค์ที่ 2 กำลังพลของกองทัพบกทุกเหล่า/สายวิทยาการ มีความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญในหน้าที่ สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย รองรับต่อภาวะกรอบอัตรากำลังที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

เป้าประสงค์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพกำลังพลรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัลกำลังพลของกองทัพบก มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ที่ 4 พัฒนาทักษะด้านภาษาของกำลังพลสู่ความเป็นสากลกำลังพลกลุ่มเป้าหมายของกองทัพบก มีทักษะภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 ตามเกณฑ์ที่กำหนด

เป้าประสงค์ที่ 5 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้และนวัตกรรม หน่วยงานของกองทัพบกจัดการความรู้และสร้างผลงานนวัตกรรม เพื่อนำไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

เป้าประสงค์ที่ 6 ผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพล มีความรู้ความเข้าใจการดำเนินการวิธีต่าง ๆ เกี่ยวกับการปรับย้ายกำลังพล ผ่านระบบฐานข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ (ระบบ PDX) เป็นอย่างดี สามารถตรวจสอบการดำเนินการของหน่วยได้ และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งกองทัพบก

เป้าประสงค์ที่ 7 กำลังพลมีความรู้ สามารถดำเนินการจัดทำ บริหาร และตรวจสอบวิเคราะห์งบประมาณการกำลังพล ตามกระบวนการงบประมาณของกองทัพบก ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด กำลังพลได้รับสิทธิที่พึงได้อย่างครบถ้วน การเบิกจ่ายงบประมาณการกำลังพลให้รวดเร็ว ทันเวลา และโปร่งใส

เป้าประสงค์ที่ 8 กองทัพบก มีระบบสารสนเทศสนับสนุนงานด้านกำลังพล ให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดขั้นตอน มีความโปร่งใส และทันสมัย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมงานสิทธิ สวัสดิการ มุ่งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่กำลังพลและครอบครัว จัดสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกองทัพบกให้มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ที่ 1 กำลังพลกองทัพบก ได้รับสิทธิต่าง ๆ ครบถ้วน ถูกต้อง ตรงตามกำหนดเวลา และมีความรู้เกี่ยวกับสิทธิของตนเอง (ทั้งในสายงานปกติ และสายงานสนาม)

เป้าประสงค์ที่ 2 กำลังพลของกองทัพบกและครอบครัวได้รับการดูแลด้านสวัสดิการอย่างครบถ้วน เหมาะสม ส่งผลให้กำลังพลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์ที่ 3 กำลังพลของกองทัพบกมีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งที่ทำงานและบ้านพักของทางราชการ รวมถึงมีความสุขกับครอบครัว ส่งผลให้กำลังพลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ 5 บุคลากรขององค์กร มีเกียรติยศ ศักดิ์ศรี มีความภาคภูมิใจและผูกพันกับองค์กร

เป้าประสงค์ที่ 1 สร้างความภาคภูมิใจในการเป็นทหารอาชีพให้กับกำลังพลทุกคนและสร้างความผูกพันระหว่างกำลังพลกับองค์กร

เป้าประสงค์ที่ 2 กำลังพลที่เกษียณอายุราชการในทุกระดับชั้น ได้รับการเชิดชูเกียรติอย่างสมเกียรติ เพื่อเป็นการสร้างความภาคภูมิใจ และเกิดความผูกพันกับองค์กร

เป้าประสงค์ที่ 3 กำลังพลของกองทัพบกปฏิบัติหน้าที่ด้วยความภาคภูมิใจ และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีเกียรติมีศักดิ์ศรี หลังจากเกษียณอายุราชการหรือปลดประจำการ

## แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก

### 1. กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก

การบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกดำเนินการโดยมีกรมกำลังพลทหารบกเป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินงานในภาพรวม ตามกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก 5 ด้าน คือ (กรมกำลังพลทหารบก, 2551)

1. การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล ดำเนินการผลิต และบรรจุกำลังพลตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ โดยวางระบบการผลิต และการคัดสรรให้มีคุณภาพ เป็นธรรม สอดคล้องกับความต้องการ และเกิดประโยชน์สูงสุด

2. การใช้และการควบคุมกำลังพล ดำเนินการจัดวางและเสริมระบบการจัดการกำลังพล รวมถึงการประเมินค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล ด้วยกลไกการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม ทั้งการแต่งตั้ง และการปรับย้ายหมุนเวียนกำลังพล เมื่อครองตำแหน่งในระยะเวลาพอสมควรแล้ว หรือการหมุนเวียนกำลังพล เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างสายงานต่าง ๆ ตามความจำเป็น

3. การพัฒนากำลังพล ดำเนินการพัฒนาความรู้ของกำลังพล และทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน เพื่อให้มีความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาความรู้ในงานที่รับผิดชอบ ทั้งตามตำแหน่งหน้าที่ที่บรรจุ และที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม

4. การอนุรักษ์กำลังพล กวดขันและส่งเสริมให้กำลังพล เป็นผู้มีลักษณะผู้นำทางทหาร มีความสง่างาม มีความเสียสละ ความกล้าหาญ มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานและองค์กร ตลอดจนพัฒนาส่งเสริมด้านสิทธิประโยชน์การบริการและ

สวัสดิการต่าง ๆ โดยเฉพาะให้กับกำลังพลชั้นผู้น้อย รวมถึงการกีฬาเพื่อสุขภาพตามทักษะ ประเภทกีฬา และอายุที่เหมาะสม

5. การพ้นราชการ วางระบบจูงใจให้กำลังพลมีทางเลือกในการตัดสินใจเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดด้วยความสมัครใจ ทั้งที่เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี มติสภากลาโหม มติคณะกรรมการข้าราชการทหาร และกรณีอื่น ๆ โดยพิจารณาหนทางให้กำลังพลได้รับสิทธิประโยชน์ตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอย่างเหมาะสม เพื่อลดจำนวนกำลังพลในอัตราชั้นยศสูง และแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังพลในอัตราชั้นยศต่ำ

**2. ความหมาย, จุดมุ่งหมาย และการแบ่งประเภทกำลังพล** (กรมกำลังพลทหารบก, 2557: 1-3)

2.1 การจัดการกำลังพลทางทหาร คือ การดำเนินกรรมวิธีในการวางแผนและการจัดการ การอำนวยการ ตลอดจนการกำกับดูแลกำลังพลทั้งสิ้นในลักษณะอำนวยการให้ใช้กำลังทางทหารให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 จุดมุ่งหมายของการจัดการกำลังพล มีหลักการดังนี้.-

2.2.1 การบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน

2.2.2 ส่งเสริมความสามารถของคนโดยอาศัยการฝึก

2.2.3 กระตุ้นความปรารถนาในการทำงาน

2.2.4 ประกันความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

2.2.5 ใช้คนให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ในงานที่สำคัญ

2.3 การแบ่งประเภทกำลังพล

ความมุ่งหมาย เพื่อจำแนกกำลังพลที่มีคุณสมบัติเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันไว้เป็นประเภทเดียวกันสำหรับใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลให้ถูกต้อง ตรงกับความต้องการของทางราชการ โดยกำลังพลในกองทัพบก แบ่งเป็น 7 ประเภท คือ ข้าราชการทหารประจำการ, ข้าราชการกลาโหมพลเรือน, ข้าราชการพลเรือนกลาโหม, ลูกจ้าง, พนักงานราชการ, พลทหารกองประจำการ และอาสาสมัครทหารพราน ดังมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 ข้าราชการทหารประจำการ หมายถึง บุคคลที่บรรจุเข้ารับราชการในกระทรวงกลาโหม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ นายทหารสัญญาบัตรประจำการ, นายทหารประทวนประจำการ และพลอาสาสมัคร

2.3.2 ข้าราชการกลาโหมพลเรือน หมายถึง บุคคลที่บรรจุเข้ารับราชการในกระทรวงกลาโหม โดยบรรจุในอัตราทหาร แต่ไม่สามารถแต่งตั้งยศได้ เพราะคุณสมบัติไม่ครบถ้วน มีทั้งประเภทสัญญาบัตร และต่ำกว่าสัญญาบัตร

2.3.3 ข้าราชการพลเรือนกลาโหม หมายถึง ข้าราชการที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้รับราชการในกระทรวงกลาโหมในตำแหน่งที่มีใช้อัตราทหาร และไม่มีชั้นยศเพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง

2.3.4 ลูกจ้าง คือ ผู้รับจ้างทำงานโดยรับค่าจ้างจากงบประมาณประเภทอื่นที่มีใช้ประเภทเงินเดือน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.3.4.1 ลูกจ้างชั่วคราว คือ ผู้รับจ้างทำงานตามเงื่อนไข และตามความต้องการของหน่วย ซึ่งหน่วยงานขออนุมัติจ้างเฉพาะครั้งคราว กำหนดเวลาจ้างไม่เกิน 1 ปี เมื่อครบ 1 ปีแล้ว หากหน่วยมีความจำเป็นต้องจ้างต่อไปอีกต้องรายงานขออนุมัติจ้างต่อได้ครั้งละไม่เกิน 1 ปี

2.3.4.2 ลูกจ้างประจำ คือ ผู้ที่รับจ้างทำงานในตำแหน่งหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในอัตราเป็น การประจำ และได้รับค่าจ้างเป็นรายเดือน

ทั้งนี้ ในส่วนของลูกจ้างประจำ รัฐบาลได้ยกเลิกการดำเนินการไปแล้ว โดยทดแทนด้วยพนักงานราชการ ซึ่งเมื่อมีการสูญเสียจากกรณีต่าง ๆ เช่น เกษียณอายุ, ลาออก, เสียชีวิต ฯลฯ ก็จะยุบเลิกตำแหน่งและใช้เป็นพนักงานราชการต่อไป

2.3.5 พนักงานราชการ หมายความว่า บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างทำยาระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยพนักงานราชการ ที่มีผลบังคับใช้ โดยได้รับค่าตอบแทนจากงบประมาณของกระทรวงกลาโหม เพื่อเป็นพนักงานของรัฐในการปฏิบัติงานให้กับกระทรวงกลาโหม

2.3.6 พลทหารกองประจำการ หมายถึง สิบตรีกองประจำการด้วย คือ ทหารกองเกินซึ่งมีอายุครบ 21 ปีบริบูรณ์ ได้เข้ารับการตรวจเลือกและถูกกำหนดตัวเข้ารับราชการทหารกองประจำการตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

2.3.7 อาสาสมัครทหารพราน หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ซึ่งกระทรวงกลาโหมกำหนดให้ทำหน้าที่ทหารเพื่อทดแทนกำลังทหารในการป้องกันปราบปรามการกระทำอันเป็นภัยต่อความมั่นคง หรือความปลอดภัยของชาติ

## 2.4 เหล่าทหารของกองทัพบก

กองทัพบกแบ่งกำลังพลออกเป็นเหล่าทหารตามคุณสมบัติของกำลังพล โดยเหล่าทหารบก แบ่งออกเป็น 17 ได้แก่ เหล่าทหารราบ, เหล่าทหารม้า, เหล่าทหารปืนใหญ่, เหล่าทหารช่าง, เหล่าทหารสื่อสาร, เหล่าทหารขนส่ง, เหล่าทหารสรรพาวุธ, เหล่าทหารพลาธิการ, เหล่าทหารสารวัตร, เหล่าทหารสารบรรณ, เหล่าทหารการเงิน, เหล่าทหารพระธรรมนูญ, เหล่าทหารแพทย์, เหล่าทหารแผนที่, เหล่าทหารการสัตว์, เหล่าทหารดุริยางค์ และเหล่าทหารการข่าว โดยมีหัวหน้าเหล่าสายวิทยาการรับผิดชอบบริหารจัดการกำลังพลในเหล่า

นอกเหนือจากการแบ่งกำลังพลออกเป็นเหล่าทหารตามคุณสมบัติของกำลังพลแล้ว กองทัพบกยังกำหนดการแยกประเภทกำลังพลตามบทบาทตำแหน่งหน้าที่ โดยใช้กลุ่มตัวเลขแสดงความหมายโดยเฉพาะ เรียกว่า ระบบหมายเลขความชำนาญการทางทหาร (ระบบ ชกท.) ซึ่งกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งนั้น ๆ

## 2.5 ประเภทนายทหารสัญญาบัตร

กำลังพลนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก ประกอบด้วย ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ กัน พื้นความรู้ของนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาต่างกันอย่างมต้องต่างกันด้วย ดังนั้น เพื่อให้การกำหนดแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตรซึ่งก็คือแนวทางการบรรจุและแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาบุคคลเป็นไปอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความรู้พื้นฐานจากสถาบันที่เป็นแหล่งกำเนิดจึงแบ่งนายทหารสัญญาบัตรตามพื้นฐานความรู้หรือแหล่งกำเนิดเป็น 4 ประเภท คือ (กรมสารบรรณทหารบก, 2561: 5-17 - 5-18)

2.5.1 ประเภทที่ 1 คือ นายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาจากแหล่งผลิตหลักของกองทัพบก ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า หลักสูตรประจำ (กำเนิด นร.) วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า หลักสูตรแพทยศาสตร์บัณฑิต (กำเนิด นพ.) และโรงเรียนทหารต่างประเทศที่ กท. รับรองหลักสูตรไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี (กำเนิด นรต.)

2.5.2 ประเภทที่ 2 คือ นายทหารสัญญาบัตรที่ได้จากการผลิต ด้วยวิธีพิเศษเร่งด่วน เพื่อแก้ปัญหากำลังพลขาดแคลนเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น ได้แก่ นายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตรนักเรียนนายร้อยสำรอง (กำเนิด นรส.) และหลักสูตรนักเรียนนายร้อยพิเศษ (กำเนิด นรพ.) และนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายทหารต่างประเทศนอกเหนือ จากข้อ 2.5.1

2.5.3 ประเภทที่ 3 คือ นายทหารสัญญาบัตรที่เดิมรับราชการเป็นนายทหารประทวนแล้ว ได้รับการคัดเลือกให้เลื่อนฐานะเป็นนายทหารสัญญาบัตร ตามโควตาประจำปีหรือได้ศึกษาต่อจนมีคุณสมบัติตั้งแต่อนุปริญญาขึ้นไป แล้วใช้คุณสมบัติเพื่อเลื่อนฐานะเป็นนายทหารสัญญาบัตร (กำเนิด นป.)

2.5.4 ประเภทที่ 4 คือ นายทหารสัญญาบัตรที่ได้จากบุคคลที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยทางพลเรือน ซึ่งมีคุณสมบัติในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามที่กองทัพบก ต้องการและที่กองทัพบกได้รับโอนจากส่วนราชการอื่นนอก กท. (กำเนิด พ.)

### 3 หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก

#### 3.1 การกำหนดความต้องการและการคัดสรร

3.1.1 การกำหนดความต้องการกำลังพลของกองทัพบก จะดำเนินการจัดทำนโยบายจัดหาและบรรจุกำลังพล ระยะเวลา 5 ปีงบประมาณ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์/แผน/นโยบายของรัฐบาล, กระทรวงกลาโหม, กองบัญชาการกองทัพไทย โดยในระดับกองทัพบกจะวางแผนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนามากองทัพบก ซึ่งมีวงรอบ 5 ปีงบประมาณเช่นเดียวกัน โดยมีแนวทางการจัดหากำลังพลแต่ละประเภทแตกต่างกัน ทั้งนี้การจัดหานายทหารสัญญาบัตร จัดหาตามโครงสร้างกำลังพลที่กำหนดสัดส่วนของนายทหารสัญญาบัตรแต่ละประเภท ดังนี้

3.1.1.1 นายทหารสัญญาบัตรประเภทที่ 1 กำเนิด นักเรียนนายร้อย (นร.), นักเรียนนายร้อยต่างประเทศ (นรต.) ร้อยละ 25

3.1.1.2 นายทหารสัญญาบัตรประเภทที่ 2 กำเนิด นายร้อยสำรอง (นรส.), นายร้อยพิเศษ (นรพ.) ปัจจุบันไม่มีการจัดหากำลังพลประเภทดังกล่าว

3.1.1.3 นายทหารสัญญาบัตรประเภทที่ 3 กำเนิด นายทหารประทวน (นป.) ร้อยละ 55

3.1.1.4 นายทหารสัญญาบัตรประเภทที่ 4 กำเนิด พลเรือน (พ.) ร้อยละ 20

3.1.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาบรรจุรับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกมีแหล่งที่มาในการสรรหาจาก 2 แหล่ง คือ

3.1.2.1 สรรหาจากกำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถภายในกองทัพบก บรรจุหรือทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง จากแหล่งที่มา 2 แหล่ง ได้แก่

1. จากสถาบันการศึกษาที่เป็นแหล่งผลิตของกองทัพบก ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า, วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า, วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

2. จากการเลื่อนฐานะของนายทหารประทวนที่มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่กองทัพบกกำหนด

3.1.2.2 สรรหาจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถจากภายนอกกองทัพบก โดยการรับสมัครและคัดเลือกจากบุคคลพลเรือน และทหารกองหนุนที่มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่กองทัพบกกำหนด

3.1.3 ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลพลเรือน ทหารกองหนุน บรรจุเข้ารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตร

การสรรหาและคัดเลือกบุคคลพลเรือนและทหารกองหนุนบรรจุรับราชการ เป็นนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก ดำเนินการโดยกรมยุทธศึกษาทหารบก (ยศ.ทบ.) โดยมี ขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้

3.1.3.1 ขั้นตอนที่ 1 การรับสมัครสอบคัดเลือก

3.1.3.2 ขั้นตอนที่ 2 การสอบภาควิชาการ ประกอบด้วย วิชาภาษาไทย วิชาภาษาอังกฤษ วิชาความรู้ทั่วไป วิชาเฉพาะตามคุณวุฒิทางสาขาของตำแหน่งที่เปิดสอบ

3.1.3.3 ขั้นตอนที่ 3 การตรวจโรค การทดสอบสมรรถภาพร่างกาย การสอบสัมภาษณ์ และการสอบวิชาเฉพาะตามคุณวุฒิ (เชิงลึก) ในแต่ละกลุ่มตำแหน่งที่เปิดบรรจุประจำปีนั้น ๆ

3.1.3.4 ขั้นตอนที่ 4 การประกาศผลการสอบคัดเลือก

3.2 การใช้และการควบคุมกำลังพล

3.2.1 การใช้กำลังพล

กองทัพบก กำหนดนโยบายและหลักการในการบรรจุแต่งตั้งและพัฒนานายทหารสัญญาบัตรอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้เหล่า/หน่วย สายวิทยาการได้ยึดถือและใช้เป็นหลักในการบรรจุแต่งตั้ง และพัฒนานายทหารสัญญาบัตรในเหล่า/หน่วย สายวิทยาการ รวมทั้งเป็นการวางแผนเพื่อหมุนเวียนบรรจุ โยกย้ายนายทหารสัญญาบัตรอีกด้วย โดยหลักการทั่วไปในการหมุนเวียนบรรจุโยกย้าย มีดังนี้ (กรมสารบรรณทหารบก, 2561: 5-18 - 5-19)

3.2.1.1 การบรรจุหรือแต่งตั้งนายทหารสัญญาบัตรให้ดำรงตำแหน่งใดนั้น จะต้องพิจารณาบรรจุหรือแต่งตั้งจากบุคคลที่มีคุณวุฒิหรือคุณสมบัติตรงกับคุณวุฒิที่กำหนด สำหรับตำแหน่งและ/หรือคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย

3.2.1.2 การหมุนเวียนนายทหารสัญญาบัตร (รวมทั้งนายทหารฝ่ายเสนาธิการ (ฝสธ.) ให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่พึงประสงค์เป็นการฝึกงานให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ แทนกันได้ และเท่ากับเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของนายทหารสัญญาบัตรแต่ละนายให้สูงขึ้น การหมุนเวียนให้ทำหน้าที่นี้ จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับชั้นยศ และความรู้ความสามารถของนายทหารสัญญาบัตรแต่ละคน และเพื่อให้ นายทหารสัญญาบัตรได้คุ้นเคยต่อภูมิประเทศในภาคต่าง ๆ ในระยะแรก ๆ ของการรับราชการ เป็นนายทหารสัญญาบัตร (1 - 11 ปีแรก) ควรหมุนเวียนบรรจุให้ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยซึ่งตั้งอยู่ในต่าง กองทัพภาค (ทภ.) หรือกองพลที่เป็น หน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบก (นขต.ทบ.) ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3.2.1.3 การบรรจุให้ทำหน้าที่อยู่ในตำแหน่งเดียนาน ๆ พึงระมัดระวังระยะเวลาที่บรรจุให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ตามปกติไม่ควรเกิน 3 ปี

3.2.1.4 การเลื่อนนายทหารสัญญาบัตรให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นนั้น จะต้องคัดเลือกจากผู้ที่มีความสมบัติและคุณวุฒิเหมาะสม มีความรู้ความสามารถดีเด่น โดยพิจารณาจากประวัติ การรับราชการและรายงานประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหาร

3.2.1.5 นโยบายการบรรจุและพัฒนานายทหารสัญญาบัตรแต่ละประเภท  
ประเภทที่ 1 เนื่องจากเป็นกำลังพลที่มีคุณค่าสูงผลิตได้น้อยจึงให้บรรจุในทุกระดับหน่วยเพื่อเป็นหลักเท่าที่จำเป็น และให้วางแนวทางหมุนเวียนทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งให้การฝึก ศึกษา อบรม ให้มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงาน หรือกำกับดูแล การปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ทุกระดับและทุกตำแหน่งได้ นายทหารสัญญาบัตรประเภทนี้ต้องพัฒนาให้พร้อมที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาและหรือฝ่ายอำนวยการในระดับสูงของ ทบ. ได้ ต่อไป

ประเภทที่ 2 เป็นกำลังพลที่กองทัพกจัดหามาบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นครั้งคราวเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังพลประเภทอื่น ส่วนใหญ่เป็นการจัดหาแบบเร่งด่วน ดังนั้น การให้การศึกษาคู่มือก่อนบรรจุเข้ารับราชการ จึงกระทำเท่าที่จำเป็นให้มีความรู้พอในการปฏิบัติการหรือปฏิบัติหน้าที่จำกัดอยู่ในระดับหนึ่ง การบรรจุที่ตรงกับวัตถุประสงค์และเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของนายทหารประเภทนี้ก็คือ บรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ในขั้นต้นที่ว่างเพื่อเสริมหรือทดแทน นายทหารประเภท 1 และ 3 การบรรจุและหมุนเวียนทำหน้าที่ต่าง ๆ ในชั้นยศ ร.ต., ร.ท. และ ร.อ. (เมื่อสำเร็จหลักสูตรชั้นนายร้อยแล้ว) คงบรรจุและหมุนเวียนในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ทำหน้าที่และมีประสบการณ์ ในการบังคับบัญชาและการปฏิบัติการของหน่วยทหารระดับหมวดและกองร้อย หลังจากนั้นให้วางแนวทางพัฒนาด้วยการบรรจุหมุนเวียน รวมทั้งการให้การศึกษาคู่มือให้มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานหรือกำกับดูแลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ทางด้านธุรการ กำลังพล การฝึกศึกษา การส่งกำลังบำรุง และอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การบังคับบัญชา หน่วยกำลังรบ และไม่เกี่ยวข้องหรือมีหน้าที่ในการวางแผนการรบโดยตรง (ไม่ใช่ทำหน้าที่ด้านยุทธการ)

ประเภทที่ 3 เนื่องจากนายทหารสัญญาบัตรประเภทนี้เลื่อนฐานะมาจากนายทหารประทวน พื้นความรู้ส่วนใหญ่ต่ำกว่าปริญญาตรี (เว้นบางรายที่ไปศึกษาต่อ) แต่มีประสบการณ์จากการปฏิบัติหน้าที่เมื่อเป็นนายทหารชั้นประทวนเพียงพอที่จะปฏิบัติการหรือปฏิบัติหน้าที่ทางการรบ สนับสนุนการรบ หรือสนับสนุนการช่วยรบ ในหน่วยทหารต่าง ๆ ได้ แต่ไม่เหมาะที่จะบรรจุให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งทางเทคนิคที่ต้องใช้ความรู้ทางวิชาการสาขาต่าง ๆ โดยเฉพาะ (เว้นแต่จะได้รับการศึกษาหรืออบรมเป็นการเฉพาะแล้ว) การบรรจุหมุนเวียนนายทหารสัญญาบัตรประเภทนี้ ในชั้นยศ ร.ต. - ร.อ. ให้บรรจุหมุนเวียนได้ในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่และมีประสบการณ์ในการบังคับบัญชาและการปฏิบัติการของหน่วยระดับหมวดและกองร้อย เว้นตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องบรรจุจากผู้ที่มีความรู้ทางวิชาการเฉพาะในสาขานั้น (ยกเว้นผู้ที่ได้เลื่อนฐานะโดยใช้คุณวุฒิ) หลังจากนั้นให้วางแนวทางพัฒนาเช่นเดียวกับนายทหารสัญญาบัตรประเภทที่ 2

ประเภทที่ 4 นายทหารสัญญาบัตรประเภทนี้เป็นผู้ที่มีความรู้เฉพาะในวิชาการสาขาต่าง ๆ ซึ่งกองทัพต้องการ ปกติจะบรรจุให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดสำหรับคุณวุฒินั้น ๆ โดยเฉพาะ อย่างไรก็ตามเนื่องจากนายทหารประเภทนี้ส่วนใหญ่เป็นบุคคลพลเรือนที่ยังไม่รู้จักหรือคุ้นเคยกับชีวิตและการปฏิบัติการของทหาร และหน่วยทหารมาก่อน เมื่อบรรจุเข้ารับราชการในปีแรก ๆ หากกระทำได้ดีควรบรรจุให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งในหน่วยกำลังรบหรือใกล้ขีด หรือสนับสนุน







หลักการย้ายและการปฏิบัติส่วนใหญ่ดำเนินการตามข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการบรรจุ พลด ลด ย้ายและเลื่อนตำแหน่งข้าราชการกลาโหม พ.ศ. 2502 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยการย้ายแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การย้ายประจำปี เหล่า/หน่วย จะเสนอขอย้ายถึง ทบ. ได้ตั้งแต่เดือน ต.ค. - พ.ย. ของปี การออกคำสั่งย้ายให้กระทำให้เสร็จสิ้นภายใน ม.ค. ของปีถัดไป และเดือน เม.ย. - พ.ค. ของปี การออกคำสั่งย้ายให้กระทำให้เสร็จสิ้นภายใน ก.ค. ของปีนั้น หากพ้นกำหนดนี้ให้ระงับการปรับย้ายจนกว่าการพิจารณาบำเหน็จในชั้น ทบ. เสร็จสิ้น นอกจากนี้มีกรณีพิเศษอย่างแท้จริงและต้องรายงานขอรับอนุมัติจาก ทบ. ก่อน

2. การย้ายเฉพาะราย เหล่า/หน่วย จะเสนอขอย้ายมายัง ทบ. เฉพาะรายที่เห็นว่าจำเป็นต้องย้ายอย่างแท้จริง และไม่สามารถรอการย้ายตามวงรอบการปรับย้ายได้ โดยจะต้องชี้แจงความจำเป็นและเหตุผลในการขอย้ายมาโดยละเอียด เว้นแต่การย้ายอันเนื่องมาจากนโยบายของ ทบ. เช่น เข้ารับการศึกษา, สำเร็จการศึกษา หรือปรับย้ายเข้าตำแหน่งประจำเพื่อเตรียมตัวไปศึกษาต่างประเทศ ฯลฯ ให้ตามหลักการที่กำหนดไว้แต่ละกรณีไป

3. การย้ายเนื่องจากหน่วยต้องแปรสภาพหรือเปลี่ยนแปลงอัตราการจัดฯ ใหม่ ให้หน่วยซึ่งมีลักษณะดังกล่าว รับผิดชอบการย้ายกำลังพลในหน่วยทันทีที่ได้รับคำสั่งหรืออัตราการจัดฯ ใหม่เสนอหลักฐานให้ ทบ. พิจารณาดำเนินการภายในไม่เกิน ๖ เดือน หลังจากที่ได้รับอนุมัติอัตราการจัดฯ ใหม่

3.2.1.9 การย้ายผิดหมายเลขความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) ต้องเข้ารับการฝึกอบรม หรือฝึกปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ ชกท. ใหม่ตามเวลาที่ ทบ. กำหนด และต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าเหล่าสายวิทยาการที่รับผิดชอบ ชกท. นั้น

3.2.1.10 การย้ายไปรับราชการนอกหน่วย ทบ. ดำเนินการโดย กท. และ บก.ทท. จะเป็นหน่วยริเริ่มการปรับย้าย โดย กท.ทบ. และหัวหน้าเหล่าสายวิทยาการเป็นหน่วยพิจารณาให้ความเห็นชอบ

3.2.1.11 ขั้นตอนการดำเนินการปรับย้าย นขต.ทบ. ระดับ ทภ. หรือเทียบเท่า เสนอรายงานขออนุมัติปรับย้ายพร้อมหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หนังสือขอความเห็นชอบของหน่วยต้นสังกัด และหน่วยรับ, หนังสือความเห็นชอบของหัวหน้าเหล่าสายวิทยาการ, หลักฐานการศึกษาตามแนวทางรับราชการที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง, ร่างคำสั่งฯ, ข้อมูลการปรับย้ายนายทหารสัญญาบัตร มายัง กท.ทบ.

### 3.2.2 การควบคุมกำลังพล

กองทัพบกได้กำหนดให้มีการดำเนินการดังต่อไปนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุม กำกับดูแล ให้มีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังนี้

3.2.2.1 การทดสอบสมรรถภาพร่างกายนายทหารสัญญาบัตร กองทัพบกได้กำหนดให้มีการทดสอบปีละ 2 ครั้ง ในเดือน กุมภาพันธ์ และ สิงหาคม โดยมีความมุ่งหมาย ดังนี้

1) สำหรับกำลังพลเป็นรายบุคคล เพื่อเพิ่มความแข็งแรง, เพิ่มความทนทานของระบบการหายใจและการไหลเวียนของโลหิต, รักษาและแก้ไขสัดส่วนบุคลิกท่าทาง, ผ่อนคลาย

ความเครียดของร่างกายและจิตใจ และกระตุ้นให้ปรับปรุงสภาพร่างกายให้แข็งแรงอยู่เสมอ และมีคุณสมบัติทางร่างกายตามเกณฑ์ที่จะรับราชการประจำการและบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ตามที่กำหนด

2) สำหรับกองทัพบก เพื่อให้กำลังพลมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงพร้อมรบ, ลดการสูญเสียที่เกิดจากการเจ็บป่วย, เพิ่มประสิทธิภาพของกองทัพบก, ก่อให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นแก่ประชาชน และสามารถคัดเลือกนายทหารสัญญาบัตรบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ตามคุณสมบัติทางร่างกายได้เหมาะสม

### 3.2.2.2 การประเมินค่า มีความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อใช้เป็นข้อพิจารณาในการบริหารงานกำลังพล อาทิ ประกอบการปรับย้ายทั่วไป เพื่อเลื่อนยศ หรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยผู้ที่ได้รับการพิจารณาปรับย้าย ต้องมีคะแนนผลการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 7 สำหรับการปรับย้ายเป็น ผู้บังคับหน่วย ระดับผู้บังคับกองพัน หรือเทียบเท่า และการปรับย้ายเป็นนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วยขึ้นไป ผู้ที่ได้รับการพิจารณาปรับย้ายต้องมีคะแนนผลการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

2. ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณา บำเหน็จ ค่าจ้าง ค่าตอบแทนประจำปี

3. ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากำลังพล

4. ประเมินความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของกำลังพลในตำแหน่งต่าง ๆ

โดยกองทัพบก กำหนดวงรอบการประเมินค่า ปีงบประมาณละ 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 ตั้งแต่ 1 ตุลาคม - 31 มีนาคม ของปีถัดไป ครั้งที่ 2 ตั้งแต่ 1 เมษายน - 30 กันยายน ของปีเดียวกัน การประเมินหน่วยแต่งตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่ในการประเมิน จำนวน 3 นาย ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้กำกับดูแลผู้รับการประเมินโดยใกล้ชิด จำนวน 1 นาย, กำลังพลที่มีชั้นยศหรือระดับไม่ต่ำกว่าผู้รับการประเมิน จำนวน 2 นาย โดยผู้รับการประเมิน ต้องมีคะแนนผลการประเมินค่าไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60 จึงจะถือว่าเป็นผู้ผ่านการประเมิน

3.2.2.3 การช่วยราชการ กระทำได้ตามความจำเป็น เป็นครั้งคราวหรือไม่เกิน 1 ปี แต่ต้องไม่เกิน 2 ปี ติดต่อกัน (เว้นสายงานด้านความมั่นคง และสายงาน ศปก.ทบ.) ทั้งนี้ หน่วยต้นสังกัดจะต้องพิจารณาการให้ช่วยราชการ โดยคำนึงถึงสถานภาพ ความขาดแคลนกำลังพล รวมถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยก่อนให้ความเห็นชอบทุกครั้ง

## 3.3 การพัฒนา

หลังจากบรรจุกำลังพลเข้ามาสู่กองทัพบกแล้ว กำลังพลแต่ละคน จะได้รับการศึกษาในแต่ละสายวิทยาการของตน โดยการพัฒนานายทหารสัญญาบัตรด้วยการให้การศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ได้นายทหารสัญญาบัตรที่มีความรู้เพียงพอที่จะคัดเลือกบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ โดย เหล่าสายวิทยาการจะวางแผนให้การศึกษาฝึกอบรม หลักสูตรตามแนวทางรับราชการ เพื่อให้ นายทหารสัญญาบัตรในเหล่าสายวิทยาการสามารถปฏิบัติงานในสายงานของตนได้เป็นอย่างดี รวมทั้งส่งเสริมให้เข้าศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาของพลเรือนในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่กองทัพบกต้องการตามความเหมาะสม

## 3.4 การอนุรักษ์กำลังพล

กองทัพบกดำเนินการด้านสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงกลาโหมกำหนด อาทิ เงินเดือน, เงินค่าตอบแทนพิเศษ, เงินช่วยการศึกษาบุตร, บำเหน็จ บำนาญ, สวัสดิการรักษา

พยาบาลตามที่กองทัพบกกำหนด, การลา เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากสิทธิประโยชน์ข้างต้น กองทัพบกยังจัดสวัสดิการด้านอื่น ๆ ให้แก่กำลังพล อาทิ สวัสดิการบ้านพัก, การตรวจสุขภาพประจำปี เพื่อถ่วงถ่วงและให้การช่วยเหลือกำลังพลที่มีความเสี่ยงได้อย่างทั่วถึงและทันเวลา

### 3.5 การพ้นราชการ

ผู้ที่รับราชการเป็นทหาร เมื่อพ้นจากราชการด้วยเหตุลาออก เกษียณอายุให้ออก โดยไม่มีความผิดหรือเสียชีวิต หากรับราชการโดยกระทำความดีความชอบมาโดยตลอดทางราชการจะตอบแทนผู้นั้นเป็นเงินจำนวนหนึ่ง ซึ่งอาจจ่ายเป็นเงินก้อนครั้งเดียวหรือจ่ายเป็นรายเดือน พร้อมกับเงินก้อนอีกจำนวนหนึ่ง เรียกว่าบำเหน็จดำรงชีพ และยังมีสิทธิเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลของตนเอง บิดา มารดา คู่สมรส และบุตร หากเสียชีวิตขณะรับราชการ หรือผู้รับเบี้ยหวัดบ้านานาญเสียชีวิตทางราชการจะจ่ายเงินให้แก่ทายาท เรียกว่า บำเหน็จตกทอด กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

1. พระราชบัญญัติบำเหน็จบ้านานาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
2. พระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบ้านานาญข้าราชการ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
3. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการขอรับและการจ่ายบำเหน็จบ้านานาญข้าราชการ พ.ศ. 2527 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

## สภาพแวดล้อมด้านการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก

### 1. โอกาส/แรงผลักดัน/แรงขับเคลื่อน (Forces)

1.1 สถานการณ์โลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการทหาร ซึ่งเป็นผลจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี และโลกไร้พรมแดน ประกอบกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่ไม่ใช่ภัยคุกคามทางทหาร เป็นแรงขับให้กองทัพบกต้องวางแผนการใช้กำลังพลอย่างเป็นระบบ และพัฒนากำลังพลให้มีความพร้อมตรงตามความต้องการกับภารกิจที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องในอนาคตข้างหน้าให้ได้อย่างแท้จริง และสิ่งสำคัญคือ กองทัพต้องมีศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และปัญหาภัยคุกคามด้านไซเบอร์เป็นแรงขับเคลื่อนให้กองทัพบกต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการกำลังพล โดยให้ความสำคัญกับการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปฏิบัติงานในกองทัพบก เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการปฏิบัติงานที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น

1.3 นโยบายของรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศ รวมถึงแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพล ของกระทรวงกลาโหม ที่มุ่งเน้นให้กองทัพปรับโครงสร้าง และปรับลดกำลังพล เป็นแรงขับให้กองทัพบก ต้องพัฒนาการบริหารจัดการกำลังพล

### 2. ความท้าทาย

การก้าวเข้าสู่ยุคสังคมดิจิทัลซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในมิติต่างๆ ทำให้กองทัพบกต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการให้บริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการใช้

ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้เป็นการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทำให้กองทัพบกต้องลงทุนกับการพัฒนาด้านโครงสร้างเครือข่าย และการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเข้าสู่องค์กร รวมถึงต้องพัฒนากำลังพลให้มีทักษะความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สนับสนุนการปฏิบัติงาน ในขณะที่การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้ประชากรวัยแรงงานลดลง ทำให้เกิดปัญหาแรงงานภาครัฐ และแรงงานภาคครัวเรือน

### 3. จุดแข็ง

กองทัพบก มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่ดี มีระบบสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ทำให้ไม่มีปัญหาในการบังคับบัญชาและสั่งการ มีระบบการตรวจสอบกลั่นกรองหลายชั้น ซึ่งช่วยให้เกิดความรอบคอบ และลดข้อผิดพลาด มีการกำหนดนโยบายด้านกำลังพล และระบบการบริหารจัดการกำลังพลที่ครอบคลุม 5 ด้าน ทำให้ทิศทางการบริหารจัดการและพัฒนา กำลังพล มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรมรวมทั้งมีรูปแบบการพัฒนา กำลังพลที่หลากหลาย

### 4. จุดอ่อน

การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดแผน นโยบาย ขาดประสิทธิภาพ ทำให้การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย และเจตนาของผู้นำบังคับบัญชา นอกจากนี้การบริหารงานมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ ทำให้การการบริหารจัดการกำลังพลขาดประสิทธิภาพ รวมทั้งมีผู้เชี่ยวชาญด้าน IT ไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในระบบงานด้านกำลังพลได้เต็มรูปแบบ ตลอดจนขาดการนำข้อมูลด้านกำลังพลมาเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการและพัฒนาอย่างเป็นระบบ

## สรุป

กองทัพบก เป็นหน่วยงานด้านความมั่นคง จัดตั้งตามพระราชบัญญัติ จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 มาตรา 19 มีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพก เพื่อการป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพกตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารบก เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ กองทัพบก มีการจัดแบ่งส่วนราชการ เป็น 7 ส่วน ได้แก่ ส่วนบัญชาการ, ส่วนกำลังรบ, ส่วนสนับสนุนการรบ, ส่วนส่งกำลังบำรุง, ส่วนภูมิภาค, ส่วนการฝึกศึกษา และหลักนิยม และส่วนพัฒนาประเทศ

การบริหารจัดการและพัฒนา กำลังพลของกองทัพบก มีกรมกำลังพลทหารบกเป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินการ โดยจุดมุ่งหมายเพื่อบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน ใช้คนให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ ในงานที่สำคัญ โดยกำลังพลในกองทัพก แบ่งเป็น 7 ประเภท คือ ข้าราชการทหารประจำการ, ข้าราชการกลาโหมพลเรือน, ข้าราชการพลเรือนกลาโหม, ลูกจ้าง, พนักงานราชการ, ทหารกองประจำการ และอาสาสมัครทหารพราน การบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพก ดำเนินการตามกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพก 5 ด้าน คือ

1. การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล ดำเนินการผลิต และบรรจุกำลังพลตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ โดยวางระบบการผลิต และการคัดสรรให้มีคุณภาพ เป็นธรรมสอดคล้องกับความต้องการ และเกิดประโยชน์สูงสุด

2. การใช้และการควบคุมกำลังพล ดำเนินการจัดวางและเสริมระบบการจัดการกำลังพล รวมถึงการประเมินค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล ด้วยกลไกการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม ทั้งการแต่งตั้ง และการปรับย้ายหมุนเวียนกำลังพล เมื่อครองตำแหน่งในระยะเวลาพอสมควรแล้ว หรือการหมุนเวียนกำลังพล เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างสายงานต่าง ๆ ตามความจำเป็น

3. การพัฒนากำลังพล ดำเนินการพัฒนาความรู้ของกำลังพล และทักษะในการใช้ภาษา ต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน เพื่อให้มีความรู้ในการ ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาความรู้ในงานที่รับผิดชอบ ทั้งตามตำแหน่ง หน้าที่ที่บรรจ และที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม

4. การอนุรักษ์กำลังพล กวดขันและส่งเสริมให้กำลังพล เป็นผู้ที่มีลักษณะผู้นำทางทหารมี ความสง่างาม มีความเสียสละ ความกล้าหาญ มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานและองค์กร ตลอดจนพัฒนาส่งเสริมด้านสิทธิประโยชน์การบริการและ สวัสดิการต่าง ๆ โดยเฉพาะให้กับกำลังพลชั้นผู้น้อย รวมถึงการกีฬา เพื่อสุขภาพตามทักษะประเภทกีฬา และอายุที่เหมาะสม

5. การพันราชการ วางระบบจูงใจให้กำลังพลมีทางเลือกในการตัดสินใจเกษียณอายุราชการ ก่อนกำหนดด้วยความสมัครใจ ทั้งที่เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี มติสภากลาโหม มติคณะกรรมาการ ข้าราชการทหาร และกรณีอื่น ๆ โดยพิจารณาหนทางให้กำลังพลได้รับสิทธิประโยชน์ตอบแทนทั้งที่เป็น ตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอย่างเหมาะสม เพื่อลดจำนวนกำลังพลในอัตราชั้นยศสูง และแก้ปัญหาการขาดแคลน กำลังพลในอัตราชั้นยศต่ำ

และจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ที่มีความเจริญ ก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด รวมถึงภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่มีได้จำกัดเพียงภัยคุกคามทางทหาร ตลอดจน แผนและนโยบายการปฏิรูปหน่วยงานภาครัฐของรัฐบาล ตลอดจนจุดอ่อนทั้งด้านการถ่ายทอดนโยบายสู่ การปฏิบัติ การใช้ระบบอุปถัมภ์ รวมทั้งการขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้าน IT ที่นับเป็นกำลังสำคัญในการ ขับเคลื่อนองค์กรในยุคสังคมดิจิทัล ล้วนเป็นแรงผลักดันให้กองทัพบก จำเป็นต้องพัฒนา การบริหารจัดการกำลังพลอย่างเป็นระบบ และพัฒนากำลังพลให้มีความพร้อมตรงตามความต้องการกับภารกิจที่ จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องในอนาคตข้างหน้าให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 4

# ผลการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหาร สัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการ กำลังพลของกระทรวงกลาโหม

ในบทนี้ เป็นการนำเสนอผลการศึกษาซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมมาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ คุณภาพสูง และแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Keys Informant) จากกลุ่มผู้บริหารของกรมกำลังพลทหารบก ระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าขึ้นไป จำนวน 4 นาย และการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้บังคับบัญชาในเหล่า/หน่วยสายวิทยาการ ระดับผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า ที่ทำหน้าที่วางแผน กำกับดูแลการบริหารจัดการกำลังพลของเหล่า/หน่วยสายวิทยาการ จำนวน 22 นาย (รายละเอียดตามภาคผนวก) เนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วยหัวข้อหลักได้แก่ 1) แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน 2) ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกในปัจจุบัน และ 3) แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกรองรับแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ตามลำดับดังนี้

## แนวปฏิบัติการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน

จากรวบรวมข้อมูลการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้บังคับบัญชาในเหล่า/หน่วยสายวิทยาการ ระดับผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า ที่ทำหน้าที่วางแผน กำกับดูแลการบริหารจัดการกำลังพลของเหล่า/หน่วยสายวิทยาการ และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Keys Informant) กลุ่มผู้บริหารระดับนโยบายของกรมกำลังพลทหารบก ผลการสัมภาษณ์จากทั้งสองกลุ่ม ให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า แนวปฏิบัติการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก ในปัจจุบัน ยึดตามระเบียบ หลักเกณฑ์ และปฏิบัติตามกระบวนการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก ซึ่งสามารถสรุปเป็น 3 ประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

### 1. ด้านระเบียบหลักเกณฑ์

ผลการสัมภาษณ์จากทั้งสองกลุ่มให้ข้อมูลสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า กองทัพบก มีระเบียบ หลักเกณฑ์ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพลของหน่วยระดับต่าง ๆ ของกองทัพบกสามารถปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน เป็นไปตามหลักเกณฑ์อ้างอิงตามพระราชบัญญัติการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 ซึ่งกำหนดภารกิจบทบาทหน้าที่ของกองทัพบก การป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การพัฒนาประเทศ และภารกิจอื่น ๆ ที่มีใช้สงครามและพระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ. 2497 กฎกระทรวงซึ่งออกตามความในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร ตลอดจนระเบียบกลาโหม ว่าด้วย การบรรจุ การโอน



และการบรรจุกลับเข้ารับราชการ พ.ศ. 2529 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม, ข้อบังคับกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการบรรจุ ปลด ย้าย เลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการกลาโหม พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2556 ซึ่งกำหนดทั้งในเรื่องหลักเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก คุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่สรรหาและคัดเลือก หลักเกณฑ์การดำเนินการบรรจุ ปลด ย้าย เลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการ กลาโหม รวมถึงมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนและนโยบายของรัฐบาลและหน่วยเหนือ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ, แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2561- 2565 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 - 2570 รวมถึงแผนการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566 - 2570) ซึ่งกำหนดให้พัฒนาการบริหารจัดการกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย มีความโปร่งใสตามหลักคุณธรรม มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลให้เป็นมาตรฐานมีสมรรถนะสูง มีความเป็นมืออาชีพ เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภายในและภายนอกกระทรวงกลาโหม

การบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก นอกจากจะยึดถือปฏิบัติตามแผน นโยบาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ของหน่วยเหนือดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีเฉพาะระเบียบ คำสั่ง หลักเกณฑ์ในการดำเนินการเฉพาะด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการกำหนดความต้องการ การคัดสรร การใช้และการควบคุมกำลังพล ยึดถือระเบียบหลักเกณฑ์ดังนี้

1.1 นโยบายจัดหาและบรรจุกำลังพลของ กองทัพบก

1.2 คำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 1152/60 ลง 1 ก.ย. 60 เรื่อง หลักเกณฑ์การสอบคัดเลือกบุคคลพลเรือน ทหารกองหนุน เข้ารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรของ ทบ.

1.3 คำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 1119/57 ลง 22 ก.ย.57 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการปรับย้ายนายทหารสัญญาบัตร

1.4 คำสั่งกองทัพบก ที่ 567/2544 ลง 26 พ.ย.44 เรื่อง การย้ายข้าราชการสัญญาบัตร

1.5 คำสั่งกองทัพบก ที่ 586/2532 ลง 13 มิ.ย.32 เรื่อง กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งนายทหารสัญญาบัตร อัตรာ พันตรี - พันเอก

1.6 คำสั่งกองทัพบก ที่ 823/2530 ลง 1 ก.ย.30 เรื่อง กำหนดแนวทางรับราชการ นายทหารสัญญาบัตร

1.7 ระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2562

2. ด้านการพัฒนากำลังพล ยึดถือระเบียบหลักเกณฑ์ดังนี้

2.1 ระเบียบกองทัพบกว่าด้วย การให้ข้าราชการลาไปศึกษา และการส่งข้าราชการไปศึกษา ในสถานศึกษาภายในประเทศ นอกสังกัดกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2557

2.2 ข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการศึกษาในต่างประเทศ พ.ศ. 2527

2.3 ข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการศึกษาในต่างประเทศ (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2551

3. ด้านการอนุรักษ์กำลังพล

ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการพิจารณาบำเหน็จประจำปี พ.ศ. 2544

#### 4. ด้านการพ้นราชการ

4.1 ข้อบังคับ กท. ว่าด้วย การสั่งให้พักราชการ พ.ศ. 2528

4.2 ข้อบังคับ กท. ว่าด้วย การตัด งด และการจ่ายเงินรายเดือน พ.ศ. 2504

4.3 หนังสือ กพ.ทบ. ที่ ต่อ กท 0401/22604 ลง 9 พ.ย. 26 เรื่อง การพิจารณาเกี่ยวกับการสั่งให้ทราบประจำการที่ถูกต้องคืออาญา หรือถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดอาญาซึ่งถูกสั่งพักราชการกลับเข้ารับราชการ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นวิเคราะห์ได้ว่า การบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกมีการกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติที่ชัดเจน และสอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบหลักเกณฑ์ของกระทรวงกลาโหม

## 2. ด้านกระบวนการบริหารจัดการกำลังพล

ผลการสัมภาษณ์จากทั้งสองกลุ่มให้ข้อมูลสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า กระบวนการบริหารจัดการกำลังพล มีความสอดคล้องตามแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และระเบียบหลักเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนด ซึ่งเป็นไปตามกรอบการบริหารจัดการกำลังพล 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล ด้านการใช้และการควบคุมกำลังพล ด้านการพัฒนา กำลังพล ด้านการอนุรักษ์กำลังพล และด้านการพ้นจากราชการ สรุปดังนี้

### 2.1 ด้านการกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกของกองทัพบก เริ่มจาก การจัดทำนโยบาย จัดหาและบรรจุกำลังพล ซึ่งเป็นการกำหนดความต้องการในการจัดหาและบรรจุกำลังพลใหม่ของกองทัพบก โดยนโยบายจัดหาดังกล่าว เป็นแผนการจัดหากำลังพลระยะ 5 ปีงบประมาณ ให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับรัฐบาล, กระทรวงกลาโหม, กองบัญชาการกองทัพไทย และ กองทัพบก ในห้วงเวลาเดียวกัน เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ, ยุทธศาสตร์ทหาร, ยุทธศาสตร์กองทัพบก และแผนพัฒนากองทัพบก, ยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม และความต้องการใช้กำลังพลของกองทัพบก โดยการจัดทำนโยบายจัดหาและบรรจุกำลังพล จะพิจารณากำหนดยอดความต้องการกำลังพลแต่ละประเภทในแต่ละปีงบประมาณ โดยข้อมูลที่น่ามาใช้ประกอบการวางแผนประมาณการยอดจัดหากำลังพล คือ ข้อมูลการสูญเสียกำลังพลในห้วงเวลาที่นโยบายจัดหามีผลใช้บังคับข้อมูลสถานภาพกำลังพลบรรจุจริง โดยในรายละเอียดของนโยบายจัดหาและบรรจุกำลังพลจะเป็นยอดการจัดหาที่แบ่งตามประเภทของการบรรจุและเหล่าที่จะบรรจุในแต่ละประเภทเท่านั้น

สำหรับการกำหนดตำแหน่งบรรจุตามความขาดแคลนของแต่ละหน่วยนั้น กองทัพบกมีคณะกรรมการระดับกองทัพบกเพื่อพิจารณาดำเน่งรองรับการบรรจุ โดยคณะกรรมการดังกล่าว มีรองเสนาธิการทหารบกสายงานกำลังพลเป็นประธาน และมีผู้แทนหน่วยสายงานกำลังพล เหล่าสายวิชาการ และหน่วยรับการบรรจุร่วมเป็นกรรมการ จะพิจารณาดำเน่งรับการบรรจุที่เหมาะสมตามประเภทความขาดแคลนของหน่วย โดยคำนึงถึงสถานภาพกำลังพลของหน่วย คุณลักษณะเฉพาะของตำแหน่ง และหมายเลขความชำนาญการทางทหาร เหล่า ตลอดจนคุณวุฒิทำยอัตราในบางตำแหน่ง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาดำเน่งรองรับการบรรจุ ซึ่งภายหลังจากกระบวนการพิจารณาดำเน่งเรียบร้อยแล้ว กรมยุทธศึกษาทหารบก และหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะ

ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกกำลังพล ให้เป็นไปตามแผนจัดหาฯ ดังกล่าว โดยการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลยึดถือปฏิบัติตามคำสั่ง ทบ. (เฉพาะ) ที่ 1152/60 ลง 1 ก.ย. 60 เรื่อง หลักเกณฑ์การสอบคัดเลือกบุคคลพลเรือน ทหารกองหนุน เข้ารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก โดยแหล่งที่มาในการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรของ ทบ. มาจาก 2 แหล่ง คือ

1. การสรรหาคัดเลือกจากภายใน จากกำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถของกองทัพบก เพื่อบรรจุในตำแหน่งนั้น โดยวิธีการปรับย้าย และ/หรือการเลื่อนฐานะ

2. การสรรหาคัดเลือกจากภายนอก จะแบ่งย่อยออกเป็น 2 ส่วน

2.1 สรรหาคัดเลือกจากบุคคลพลเรือน เข้าสู่สถาบันการศึกษาซึ่งเป็นแหล่งผลิตของกองทัพบก อาทิ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า เพื่อบรรจุเป็นนายทหารหลักของกองทัพบก ในหน่วยกำลังพลรบเป็นหลัก วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เพื่อบรรจุเป็นนายทหารในวิชาชีพแพทย์และพยาบาล ในโรงพยาบาลของกองทัพบก โรงเรียนนายสิบทหารบก เพื่อผลิตเป็นนายทหารประทวนบรรจุในหน่วยกำลังรบของกองทัพบก

2.2 สรรหาจากบุคคลพลเรือน ทหารกองหนุน ที่มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ สอดคล้องตามตำแหน่งหน้าที่บรรจุทำงานในกองทัพบก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเปิดรับในตำแหน่งที่เป็นวิชาชีพเฉพาะ และบรรจุในหน่วยสนับสนุนการรบ อาทิ ตำแหน่งด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ตำแหน่งครูอาจารย์ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคคลกลุ่มนี้ดำเนินการโดยกรมยุทธศึกษาทหารบก

ส่วนขั้นตอนในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกจากแหล่งภายใน โดยวิธีเลื่อนฐานะจากนายทหารประทวน เพื่อบรรจุเป็นนายทหารสัญญาบัตร มีความคล้ายคลึงกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลพลเรือนจากแหล่งภายนอก สรุปได้เป็น 4 ขั้นตอนหลัก ๆ ซึ่งสอดคล้องกับระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติในการสรรหาและคัดเลือกบรรจุเข้ารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก ตามคำสั่ง ทบ. (เฉพาะ) ที่ 1152/60 ลง 1 ก.ย. 60 เรื่อง หลักเกณฑ์การสอบคัดเลือกบุคคลพลเรือน ทหารกองหนุน เข้ารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรของ ทบ. ดังนี้

1. ขั้นการรับสมัครสอบคัดเลือก โดยเริ่มจาก การรับนโยบายมาจากกรมกำลังพลทหารบกมาแล้ว มาวางแผนดำเนินการรับสมัคร

1.1 ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทบทวนหลักเกณฑ์ ระเบียบต่าง ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายที่รับมอบมา เช่น ตำแหน่งที่มีคุณลักษณะเฉพาะ หรือ เรื่องรอยสัก เป็นต้น

1.2 ประชาสัมพันธ์การรับสมัคร ทุกช่องทาง เช่น ทาง web site หนังสือเวียน ติดประกาศสื่อต่าง ๆ

1.3 รับสมัครตามห้วงเวลาที่ระบุไว้ โดยผ่านทางออนไลน์ (web site) ทั้งหมด ทั้งนี้ ยศ.ทบ.ได้มีการทำสัญญากับ I Net ให้ออกแบบระบบการรับสมัครให้ทั้งหมด

1.4 ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครและความครบถ้วนของเอกสาร

1.5 ประกาศรายชื่อผู้สิทธิสอบ

2. ขั้นการสอบภาควิชาการ วางระบบให้เกิดความโปร่งใสในทุกขั้นตอน ประกอบด้วย

2.1 ดำเนินการสอบ โดยการออกข้อสอบ จัดพิมพ์ข้อสอบ และแจกจ่ายข้อสอบ

2.2 ประมวลผลการสอบ โดยการจ้างบริษัทเข้ามาประมวลผลโดยระบบคอมพิวเตอร์ และมีคณะกรรมการกำกับดูแลในทุกขั้นตอน

2.3 ประกาศผลสอบรอบที่ 1 (ภาควิชาการ) และแจ้งขั้นตอนการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

### 3. การสอบสัมภาษณ์ ทดสอบสมรรถภาพร่างกาย และตรวจโรค

การทดสอบสมรรถภาพร่างกาย และตรวจโรค เป็นไปตามระเบียบที่กองทัพบก กำหนดไว้ ส่วนการสอบสัมภาษณ์ นอกจากจะเป็นการดูบุคลิกภาพ ที่เหมาะสมตามตำแหน่งงาน แล้ว ยังเน้นการวัดทัศนคติที่มีต่อสถาบัน ต่อกองทัพบก และต่อรัฐบาล และนอกจากนั้นยังต้องมีการตรวจประวัติอาชญากรรมด้วย

4. การประกาศผลการสอบคัดเลือก ในขั้นตอนนี้จะเป็นการตรวจเอกสารโดยละเอียด และการทำสัญญา การรายงานตัว รวมถึงการคัดเลือกกองหน่วย

สำหรับการสรรหาคัดเลือกจากภายใน โดยวิธีการปรับย้ายนั้น มีความแตกต่างจากการสรรหาและคัดเลือกจากแหล่งภายใน โดยวิธีเลื่อนฐานะจากนายทหารประทวน เพื่อบรรจุเป็นนายทหารสัญญาบัตร และการสรรหาและคัดเลือกบุคคลพลเรือนจากแหล่งภายนอก กล่าวคือ ไม่มีการสอบคัดเลือก แต่ใช้วิธีการประเมินจากความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความประพฤติ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้

1. หน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบก เสนอเรื่องขอปรับย้ายมายังกรมกำลังพลทหารบก ตามห่วงวาระการปรับย้าย วงรอบเมษายน และตุลาคม

2. กรมกำลังพลทหารบก ตรวจสอบคุณสมบัติเอกสารหลักฐานประกอบการปรับย้าย ได้แก่ หนังสือความเห็นชอบของหน่วยต้นสังกัดเก่า/ใหม่, หนังสือความเห็นชอบของเหล่า/หน่วยสายวิทยาการ, ผลการประเมินค่าการปฏิบัติงาน, ใบรับรองการฝึก ชกท. (ถ้ามี), หนังสือรับรองความประพฤติ (เฉพาะกรณี), ผลการทดสอบสมรรถภาพร่างกาย, ผลการสอบภาษาอังกฤษ (เฉพาะประเภทตำแหน่งผู้บังคับหน่วย), ผลการทดสอบจิตเวช (เฉพาะประเภทตำแหน่งผู้บังคับหน่วย)

3. จัดการประชุมคณะกรรมการปรับย้ายนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก โดยมีผู้บัญชาการทหารบก เป็นประธานฯ พิจารณา (เฉพาะประเภทตำแหน่งผู้บังคับหน่วย)

### 4. กรมกำลังพลทหารบก ขออนุมัติออกคำสั่งปรับย้าย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล กระบวนการด้านการกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก สอดคล้องกับหลักการทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติยึดหลักความโปร่งใสและหลักความคุ้มค่าตามหลักธรรมาภิบาล ส่วนขั้นตอนในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือก ก็มีได้แตกต่างจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนอื่นๆ

### 2.2 ด้านการใช้และการควบคุมกำลังพล

ผลการสัมภาษณ์จากทั้งสองกลุ่มให้ข้อมูลสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า ภายหลังจากบรรจุกำลังพลใช้งานครั้งแรกและเริ่มใช้กำลังพลตามตำแหน่งหน้าที่ที่หมายเลขชำนาญการทหาร (ชกท.) กำหนดแล้ว กำลังพลจะได้รับประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งตามแนวทางการรับราชการ ตามระเบียบหลักเกณฑ์และห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการรับราชการ โดยขั้นตอนการปรับย้ายและเลื่อนตำแหน่ง หน่วยต้นสังกัด และเหล่า/หน่วย

สายวิทยาการที่กำลังพลสังกัด จะต้องร่วมกันพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนดำเนินการโดยต้องคำนึงถึงความเหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้เหล่า/หน่วย สายวิทยาการ และหน่วยต้นสังกัด มีสถานภาพกำลังพลเพียงพอปฏิบัติงาน นอกจากนี้ในปัจจุบันกองทัพพบได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการดำเนินการปรับย้ายและเลื่อนตำแหน่ง ทำให้สามารถตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณาปรับย้ายและเลื่อนตำแหน่งจากระบบฐานข้อมูลกำลังพลได้ ทำให้การดำเนินการถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น แต่ในบางครั้งการพิจารณาให้ความเห็นชอบเหล่า/หน่วย สายวิทยาการขาดการใช้ข้อมูลในเชิงปริมาณมาประกอบการพิจารณา จึงทำให้จำนวนกำลังพลบางหน่วยขาดสมดุลและบางหน่วยมีจำนวนกำลังพลมากเกินไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล กระบวนการด้านการใช้และการควบคุมกำลังพลมีความสอดคล้องตามหลักการทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของสมชาย หิรัญภิตติ ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า กิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล กอปรกับสอดคล้องตามหลักการกระบวนการบริหารจัดการ แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งกล่าวโดยสรุปไว้ว่า การบริหารราชการต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

### 2.3 ด้านการพัฒนากำลังพล

ผลการสัมภาษณ์จากทั้งสองกลุ่มให้ข้อมูลสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า การพัฒนากำลังพลของกองทัพบก มีความเหมาะสม โดยหลังจากบรรจุกำลังพลเข้ามาสู่กองทัพบกแล้ว กำลังพลแต่ละคนจะได้รับการศึกษาในแต่ละเหล่า/หน่วย สายวิทยาการของตน ตั้งแต่หลักสูตรชั้นนายร้อย หลักสูตรชั้นนายพัน หลักสูตรเพิ่มพูนทักษะความชำนาญเฉพาะหน้าที่ หลักสูตรเสนาธิการ หลักสูตรวิทยาลัยการทัพบก หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร โดยนายทหารสัญญาบัตรส่วนใหญ่ภายหลังเมื่อเข้ารับการศึกษาหลักสูตรชั้นนายพันแล้ว จะไม่มีหลักสูตรการศึกษาทางทหารต่อเนื่อง เว้น นายทหารสัญญาบัตรประเภทที่ 1 (นายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาจากแหล่งผลิตหลักของกองทัพบก) ที่ต้องเข้ารับการศึกษาต่อเนื่องในหลักสูตรเสนาธิการ และหลักสูตรวิทยาลัยการทัพบก ส่วนขั้นตอนการดำเนินการโดยหน่วยต้นสังกัดพิจารณาคัดเลือกกำลังพลที่มีคุณสมบัติตามที่หลักสูตรกำหนดและถึงวาระที่ต้องเข้ารับการศึกษาตามสายการบังคับบัญชาไปยังโรงเรียนเหล่า/สายวิทยาการ เจ้าของหลักสูตร เพื่อพิจารณาคัดเลือกกำลังพลเข้ารับการศึกษาอบรมตามลำดับความจำเป็นเร่งด่วนในการใช้ประโยชน์ ตามกรอบที่นั้งศึกษาและงบประมาณจัดการศึกษาสำหรับวิธีการในการพัฒนากำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน ไม่ได้จำกัดเพื่อการศึกษา ณ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ และสถานศึกษาของกองทัพบกเท่านั้น กองทัพบกยังนำเทคโนโลยีมาใช้ในรูปแบบการศึกษาทางไกลผ่านระบบ e-Learning ร่วมด้วย กอปรกับยังมีการส่งเสริมให้เข้ารับการศึกษาระดับปริญญาตรี – ปริญญาเอก ในสาขาวิชาชีพรักษาแคลนโดยทุนของกองทัพบก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล กระบวนการด้านการพัฒนากำลังพลของกองทัพบกมีความสอดคล้องตามหลักการทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง Nadler และ Wiggs 1989 ได้ให้ความหมายคำว่าพัฒนาทรัพยากรว่าหมายถึง กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ

เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษาและการพัฒนา โดยกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร อาจทำได้หลากหลายวิธี แต่วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การเพิ่มประสิทธิผลให้บุคลากรในองค์กร

#### 2.4 ด้านการอนุรักษ์กำลังพล

ผลการสัมภาษณ์จากทั้งสองกลุ่มให้ข้อมูลสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่าการอนุรักษ์กำลังพลนั้น สืบเนื่องจากเมื่อได้รับการบรรจุเข้ารับราชการแล้ว ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะได้รับผลตอบแทนที่ดี ทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านบำเหน็จประจำปี รวมถึงการได้รับการยอมรับให้สามารถดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ตามความรู้ความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคล ซึ่งต้องอาศัยผลการประเมินค่าการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อมูลผลการประเมินค่านอกจากจะใช้ในการพิจารณาให้ความดีความชอบแล้ว ยังนำมาใช้ประกอบการพิจารณาการบรรจุและการใช้กำลังพล ในส่วนงานปรับย้ายและการเลื่อนตำแหน่งด้านการพัฒนากำลังพล ทั้งสิ้น ทั้งนี้มีผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนหนึ่งให้ข้อมูลว่าการที่กองทัพบกมีระเบียบหลักเกณฑ์ให้นำผลการประเมินค่ามาใช้ประกอบการพิจารณาให้ความดีความชอบ หรือใช้ประกอบการพิจารณาการบรรจุและการใช้กำลังพล ด้านการพัฒนากำลังพล เป็นแนวคิดที่ดี และสอดคล้องตามหลักวิชาการ แต่ปัจจุบันการบังคับใช้ผลการประเมินค่าฯ ยังไม่จริงจังเท่าที่ควร และการประเมินยังมีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้อง กอปรกับการประเมินดังกล่าว ยังไม่สะท้อนถึงการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (สมรรถนะในการปฏิบัติงาน) อย่างชัดเจน ซึ่งหากกองทัพบก มีระบบการประเมินถึงพฤติกรรมในการทำงานของกำลังพล โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ความสามารถของกำลังพลอย่างแท้จริง รวมถึงเป็นเครื่องมือที่มีมาตรฐานเป็นที่เชื่อมั่นยอมรับ ก็จะสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการระบุนการบริหารจัดการกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าปัจจุบัน นอกจากนี้รูปแบบการประเมินผลสำเร็จของงาน และการให้รางวัลและผลตอบแทนของกองทัพบกในปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นการให้รางวัลและผลตอบแทนกับบุคคล ทำให้ผู้ปฏิบัติงานอาจรู้สึกไม่เป็นธรรม และไม่สามารถสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจแก่คนเก่งคนดีมีความสามารถเท่าที่ควร กอปรกับการดำเนินการในรูปแบบดังกล่าวไม่สอดคล้องกับหลักการทำงานของกองทัพบก ซึ่งมีการปฏิบัติงานเป็นทีมเป็นหน่วย ซึ่งผลสำเร็จของงานจึงมิได้เกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงฝ่ายเดียว

#### 2.5 ด้านการให้พันราชการ

ผลการสัมภาษณ์จากทั้งสองกลุ่มให้ข้อมูลสอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่ากระบวนการด้านการพันจากราชการของกองทัพบก มีอยู่ 3 แบบ คือ 1) เกษียณราชการเมื่ออายุครบ 60 ปี หรือการให้เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดที่จะสามารถเข้าร่วมโครงการได้เมื่ออายุ 45 ปี (มีอายุราชการ 25 ปี) โดยต้องมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่โครงการกำหนด 2) ถูกให้ออกกรณีมีผลประเมินค่ากำลังพลต่ำกว่าร้อยละ 60 และถูกงดบำเหน็จสองครั้งติดต่อกัน 3) ถูกให้ออกกรณีทำความผิดร้ายแรง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนหนึ่งมีความคิดเห็นว่า กองทัพบกควรพัฒนาระบบปลดถ่ายกำลังพลให้ชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อสร้างแรงจูงใจสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพลที่ตัดสินใจลาออกด้วยความสมัครใจหรือเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด รวมถึงช่วยเหลือกำลังพลที่สมัครใจลาออกหรือ

มีผลการประเมินค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดสามารถประกอบอาชีพอื่นตามความรู้ความสามารถที่ถนัด ภายหลังลาออกหรือเกษียณก่อนกำลังพล และมีรายได้เพียงพอเลี้ยงดูตนเองและครอบครัว ซึ่งจะส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

### 3. จุดเด่นของการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก

3.1 กองทัพบกมีนโยบาย ระเบียบหลักเกณฑ์ และแนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการกำลังพลที่ชัดเจน สอดคล้องกับแผนนโยบายของหน่วยเหนือ และมีการปรับปรุงพัฒนาให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง

3.2 ระบบการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลมีมาตรฐาน มีการสอบครบทุกมิติ ทั้งภาควิชาการภาคปฏิบัติ ตามหลักประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล มีความโปร่งใสในการดำเนินการ ตามหลักนิติธรรม และเป็นการดำเนินการอย่างยุติธรรม ไม่เคยมีเรื่องร้องเรียนการทุจริตในการดำเนินการสอบคัดเลือก

3.3 มีช่องทางที่ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารหลากหลาย ซึ่งสามารถนำมาใช้สนับสนุนกระบวนการด้านสรรหาและคัดเลือกกำลังพล เช่น สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก เว็บไซต์กองทัพบก ตลอดจนการปฏิบัติอื่น ๆ โดยหน่วยทหารของกองทัพบกซึ่งกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย

3.4 กองทัพบกมีโรงเรียนเหล่า/สายวิทยาการ และสถาบันการศึกษาของกองทัพบก เพื่อทำหน้าที่ผลิตและพัฒนากำลังพลของกองทัพบก ให้มีทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่

3.5 กองทัพบกมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ของกองทัพบก (Personal Data eXchange (PDX)) มาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพล และสนับสนุนข้อมูลด้านกำลังพลประกอบการพิจารณาตกลงใจของผู้บังคับบัญชาสายงานด้านกำลังพล โดยมีกรมกำลังพลทหารบก เป็นหน่วยรับผิดชอบกำกับดูแล โดยแนวคิดในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ (Personal Data eXchange (PDX)) นั้น มีพื้นฐานอยู่บนการใช้งานข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกับระบบงานของหน่วยงานภายในกองทัพบก, หน่วยงานในกระทรวงกลาโหมและหน่วยงานนอกกระทรวงกลาโหม รวมทั้งมีการออกแบบให้ทุกหน่วยเข้าถึงโปรแกรมระบบ PDX ได้ โดยผ่านการใช้งานเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้ระบบงานที่ดำเนินการในปัจจุบัน มีระบบงานหลักจำนวน 14 ระบบงาน ได้แก่ ระบบงานจัดการสิทธิ์สำหรับการเข้าใช้งาน, ระบบงานประวัติกำลังพล, ระบบงานทำเนียบกำลังพล, ระบบงานการปรับย้าย, ระบบงานตรวจรหัสตำแหน่ง, ระบบงานทดสอบสมรรถภาพร่างกาย, ระบบงานฐานข้อมูลการศึกษา, ระบบแก้ไขประวัติกำลังพลจากคำสั่งการบรรจุ การปรับย้าย และเกี่ยวกับการสูญเสีย, ระบบงานบำเหน็จประจำปี, ระบบงานการตั้งประวัติกำลังพล, ระบบงานยกเว้นคำสั่งบรรจุและเลื่อนฐานะ, ระบบบันทึกรูปถ่ายลงในระบบ PDX, ระบบงานการตรวจประวัติกำลังพล และระบบข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจด้านกำลังพล

## ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก ระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกในปัจจุบัน

จากข้อมูลสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับกำหนดนโยบาย และกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติของกองทัพบก ผลการสัมภาษณ์จากทั้งสองกลุ่มให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกสอดคล้องในแนวทางเดียวกันดังนี้

### 1. ด้านการกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล

1.1 จำนวนกำลังพลไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน ทำให้กำลังพลตำแหน่งหลักต้องรับภารกิจหลายหน้าที่ ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายหลังจากกระทรวงกลาโหมมีนโยบายให้ปรับลดกำลังพล ทำให้ปัญหาขาดแคลนกำลังพลมีมากขึ้น และจากการศึกษาข้อมูลการกำลังพลนายทหารสัญญาบัตรแยกตามชั้นยศ ในปี 2565 เทียบกับอัตราอนุมัติ ตามตาราง 4.1 พบว่า กำลังพลทุกชั้นยศมีจำนวนต่ำกว่าอัตราอนุมัติ

ตารางที่ 4 - 1 สถานภาพนายทหารสัญญาบัตรแยกตามชั้นยศ

รายการยศ	พลตรี ขึ้นไป	พันเอก - พันเอกพิเศษ	พันตรี - พัน โท	ร้อยตรี - ร้อยเอก	รวม
อัตราเต็ม	626	4,441	17,607	26,355	49,029
อัตราอนุมัติ (นาย)	551	4,066	16,707	20,523	4,1847
บรรจุจริง (นาย)	475	3,712	9,125	19,946	33,258

ที่มา : กรมกำลังพลทหารบก. “เรื่อง นโยบายจัดหาและบรรจุกำลังพล ปีงบประมาณ 2566-2570”, 2565

1.2 ไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคคลได้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยในบางตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงบางกรณีบุคคลที่มีคุณสมบัติการศึกษาในสาขาวิชาตรงตามที่กำหนดซึ่งผ่านการคัดเลือกแล้ว แต่ไม่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ เนื่องจากไม่ได้มีความรู้ในรายวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการใช้งานของหน่วย

1.3 ยังมีระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาและคัดเลือก ทำให้กองทัพบกเสียโอกาสได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงานในกองทัพบก

1.4 รูปแบบ วิธีการ เครื่องมือการสรรหาและคัดเลือก ขาดความทันสมัย จึงไม่สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย และ/หรือจูงใจให้บุคคลเข้าสู่กระบวนการสมัครและสรรหาคัดเลือกได้

1.5 ไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคคลบรรจุเข้าทำงานในกองทัพบกได้ครบถ้วนตามโควตาที่ต้องการในบางสาขาวิชาชีพ อาทิ กลุ่มตำแหน่งด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลการสรรหาและคัดเลือกในรอบปีที่ผ่านมา ๆ พบว่า การสรรหานายทหารสัญญาบัตร ประเภทที่ 1 ซึ่งรับจากบุคคลพลเรือนเข้าเป็นนักเรียนเตรียมทหาร เพื่อบรรจุในตำแหน่งหลักของหน่วยเหล่า/สายวิทยาการ เป็นไปตามแผนการผลิตและจัดหาของกองทัพบก สำหรับนายทหารสัญญาบัตร ประเภทที่ 4 ซึ่งรับจากบุคคลพลเรือนนั้น จากข้อมูลการบรรจุกำลังพลย้อนหลังตั้งแต่ปี 2560 - 2564 ดังตารางที่ 4 - 2 พบว่า กองทัพบกไม่สามารถบรรจุกำลังพลที่พึงประสงค์ได้



ครบถ้วนตามโควตาที่ต้องการ โดยเฉพาะกลุ่มตำแหน่งด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ อีกทั้งบางตำแหน่งวิชาชีพ อาทิ กลุ่มวิชาชีพด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ก็ไม่สามารถเปิดรับสมัครได้ เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ต้องเข้าถึงชั้นความลับของกองทัพบก จึงต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณลักษณะเหมาะสม มีทัศนคติที่ดีต่อสถาบันและกองทัพบก แต่กองทัพบกขาดเครื่องมือในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าว นอกจากนั้นบางตำแหน่งบรรจุเข้ามาได้ไม่นานก็ลาออกจากราชการ หรือขอปรับย้ายออกจากกองทัพบก อาทิ นายทหารโปรแกรม และจากข้อมูลสถานภาพกำลังพลประเภทนายทหารสัญญาบัตร ณ สิ้นปีงบประมาณ 2565 พบว่า อัตราอนุมัติ 39,616 นาย อัตราบรรจุจริง 32,296 นาย คิดเป็นร้อยละ 91.82 ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่าการบรรจุกำลังพลในปีงบประมาณ 2565 ที่ผ่านมา ไม่เป็นไปตามแผนการจัดหาและความต้องการ

นอกจากนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ยังแสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า การบรรจุนายทหารสัญญาบัตร บางกรณีไม่ตรงตามคุณสมบัติที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4 – 2 ข้อมูลการสอบคัดเลือกบุคคลพลเรือน ทหารกองหนุน เข้ารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรของ ทบ.

ปีงบประมาณ	จำนวนเปิดอัตรา บรรจุ	จำนวนผู้สมัครสอบ	จำนวนผู้ผ่าน การสอบคัดเลือก	จำนวนที่บรรจุ ไม่ครบ
2564	81	4,300	73	8
2563	94	4,037	90	8
2562	155	7,365	147	8
2561	152	5,947	140	12
2560	205	13,114	199	6
2559	157	8,673	157	-

ที่มา : กรมกำลังพลทหารบก. " เรื่อง ขออนุมัติแผนการดำเนินการด้านกำลังพลเกี่ยวกับกำลังพลสำรอง เข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราวในกองทัพบก", 2562.

1.4 ไม่ได้นำใช้ข้อมูลด้านกำลังพลในฐานะข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ของกองทัพบก (Personal Data eXchange (PDX)) ที่มีการบันทึกและออกแบบมาใช้ในการวิเคราะห์ วางแผน และพยากรณ์ แนวโน้มด้านกำลังพลอย่างครอบคลุมเป็นระบบ ทำให้การบริหารจัดการในกระบวนการต่าง ๆ ขาดความเชื่อมโยงกัน และทำให้ข้อมูลบางรายการในระบบไม่ได้รับการปรับปรุงให้ครบถ้วน และทันสมัย

## 2. ด้านการใช้และการควบคุมกำลังพล

2.1 เหล่า/หน่วย สายวิทยาการขาดมาตรการควบคุมและตรวจสอบข้อมูลประกอบการปรับย้ายกำลังพลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เนื่องจากมีการแบ่งมอบอำนาจในการลงนามออกคำสั่งปรับย้ายให้กับผู้บังคับหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบกในระดับต่าง ๆ รวมถึงมาตรการควบคุมการไปช่วยราชการนอกหน่วยของกำลังพล ทำให้ขาดความสมดุลระหว่างปริมาณงานและจำนวนกำลังพลปฏิบัติงานในหน่วย และทำให้ขาดแคลนกำลังพลปฏิบัติงานในบางเหล่า/สายวิทยาการ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมของกองทัพ

2.2 เหล่า/หน่วย สายวิทยาการขาดการใช้ข้อมูลในเชิงปริมาณมาประกอบการพิจารณาให้ความเห็นชอบในการปรับย้ายและเลื่อนตำแหน่งของกำลังพล จึงทำให้จำนวนกำลังพลบางหน่วยขาดสมดุลและบางหน่วยมีจำนวนกำลังพลมากเกินไป

2.3 การมอบหมายงาน การใช้งานกำลังพลไม่สอดคล้องตามตำแหน่งหน้าที่ ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

### 3. ด้านการพัฒนากำลังพล

3.1 ไม่สามารถจัดส่งกำลังพลเข้ารับการศึกษาลัทธิสุตรตามแนวทางรับราชการได้ตามห้วงเวลาที่กำหนดในแต่ละช่วงชั้นยศทุกนาย ทำให้เกิดความคับคั่งในการเข้ารับการศึกษาลัทธิสุตรบางเหล่าสายวิทยาการ ส่งผลให้กำลังพลไม่ได้รับการพัฒนาความรู้หรือได้รับการพัฒนาล่าช้ากว่าแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการศึกษาฝึกรวมที่กำหนด ทั้งนี้เนื่องจากความไม่สมดุลระหว่างจำนวนที่นั่งศึกษากับความต้องการเข้ารับการศึกษ ทำให้กำลังพลไม่สามารถเข้ารับการศึกษากายในห้วงเวลาที่กำหนดได้ทุกนาย ทำให้อาจไม่ได้รับความรู้ที่ครบถ้วนตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3.2 ไม่มีหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่องภายหลังกำลังพลศึกษาลัทธิสุตรตามแนวทางรับราชการครบตามที่กำหนดแล้ว รวมถึงยังไม่มีมาตรการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและการดำรงรักษาระดับความรู้ความสามารถให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง เช่น การทดสอบประเมินระดับความรู้ความสามารถ แนวทางการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.3 ระบบการจัดเก็บข้อมูลด้านการศึกษาของกองทัพบก และเหล่า หน่วย/สายวิทยาการ ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่ถูกต้องตรงกัน รวมถึงการบันทึกข้อมูลไม่ครบถ้วนตามความต้องการของผู้ใช้งาน ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่าง ๆ ส่งผลให้การบริหารจัดการและการพัฒนากำลังพลไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

3.4 ขาดกระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยที่เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา กำลังพล รวมถึงไม่ได้นำข้อมูลจากฐานข้อมูลด้านการศึกษาที่ถูกออกแบบไว้มาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนการพัฒนา กำลังพลอย่างเป็นระบบ การพัฒนากำลังพลจึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

3.5 ไม่มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในการรับราชการ (Career Path) และเส้นทางพัฒนาและฝึกรวม (Training Road Map) แต่ละสายงาน/สายอาชีพให้ชัดเจน กำลังพลจึงไม่เห็นภาพเป้าหมายการรับราชการของตนเองที่ชัดเจน ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง การพัฒนากำลังพลจึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

### 4. ด้านการอนุรักษ์กำลังพล

4.1 การประเมินค่ากำลังพลไม่สามารถสะท้อนถึงการประเมินค่ากำลังพลไม่สามารถสะท้อนถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่แท้จริงของกำลังพล (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม การปฏิบัติงาน) และไม่ได้นำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาให้รางวัลและผลตอบแทนอย่างจริงจัง รวมถึงขาดมาตรการดำรงรักษาและจูงใจที่มีประสิทธิภาพเพียงพอสำหรับจูงใจและรักษาผู้มีความรู้ความชำนาญให้อยู่กับกองทัพบก

4.2 รูปแบบการประเมินผลสำเร็จของงานและการให้รางวัลและผลตอบแทนส่วนใหญ่ดำเนินการในลักษณะบุคคล ซึ่งไม่สอดคล้องกับหลักการทำงานของกองทัพบก ซึ่งมีการปฏิบัติงาน

เป็นทีมเป็นหน่วยทำให้อาจเกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมกับผู้ปฏิบัติงาน และไม่สามารถสร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจคนเก่งคนดีคนมีความสามารถเท่าที่ควร

4.3 ไม่สามารถบังคับใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการกำลังพลได้อย่างจริงจัง เต็มรูปแบบ และมีการอนุโลม/การยกเว้นการใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ในบางกรณี ทำให้มาตรฐานการปฏิบัติแตกต่างกัน เกิดความเหลื่อมล้ำ ไม่เสมอภาค ไม่เท่าเทียม รวมถึงยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ และการใช้ดุลยพินิจในการดำเนินการ อาทิ กระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล และการดำเนินการกรณีที่กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด, การกระทำ ความดี และการกระทำความผิดมาประกอบการพิจารณาให้รางวัลและผลตอบแทน เป็นต้น

4.4 ขาดมาตรการจูงใจที่มีประสิทธิภาพในการจูงใจคนเก่งเข้าสู่ระบบงานของ กองทัพบก รวมถึงไม่ให้ออกจากระบบงานของกองทัพบก ทำให้กองทัพบกสูญเสียคนดีมีความสามารถ โดยเฉพาะวิชาชีพเฉพาะหรือสาขาวิชาชีพขาดแคลน เช่น วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ กฎหมาย เป็นต้น

## 5. ด้านการให้พันราชการ

5.1 แนวทางการดำเนินการให้กำลังพลพ้นจากราชการไม่ชัดเจน และขาดความเป็นระบบ โดยเฉพาะกำลังพลที่ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานไม่ผ่านหรือต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กองทัพบกกำหนด ทำให้ไม่มีอัตราเพียงพอในการสรรหากำลังพลใหม่เข้าสู่ระบบได้

5.2 ขาดมาตรการจูงใจที่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการจูงใจให้กำลังพลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานออกจากงานของกองทัพบก

## 6. อื่น ๆ

6.1 ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ของกองทัพบก (Personal Data eXchange (PDX)) ยังไม่ครอบคลุมความต้องการของผู้ใช้เท่าที่ควร โดยเฉพาะการพัฒนา ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ไม่อ่อนตัวในการที่จะปรับให้ตรงตามความต้องการของฝ่ายเสนาธิการด้านกำลังพลและผู้บังคับบัญชา ที่มีความต้องการข้อมูลที่หลากหลาย

6.2 ขาดระบบการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศด้านการกำลังพล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในเชิงสถิติ และสนับสนุนการพยากรณ์ แนวโน้มสถานการณ์กำลังพล และผลการปฏิบัติจากการเลือก หนทางปฏิบัติที่แตกต่างอันจะเกิดขึ้นในอนาคต

## แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

จากข้อมูลสัมภาษณ์กลุ่มผู้บังคับบัญชาในเหล่า/หน่วย สายวิทยาการ ระดับผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า และกลุ่มผู้บริหารระดับนโยบายของกรมกำลังพลทหารบก ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ตามกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก 5 ด้าน ประกอบด้วย การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล, การใช้และการควบคุมกำลังพล, การพัฒนากำลังพล, การอนุรักษ์กำลังพล และการพันราชการ ที่ควรปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมดังนี้

## 1. การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล

1.1 พัฒนาระบบการจัดทำนโยบายและแผนจัดทำกำลังพล โดยให้ความสำคัญกับการผลิตและจัดทำกำลังพลให้กับเหล่า/หน่วย สายวิทยาการที่เป็นส่วนกำลังรบ เพื่อตอบสนองภารกิจหลักของกองทัพบก สำหรับเหล่า/หน่วย สายวิทยาการที่เป็นส่วนสนับสนุนควรริเริ่มออกแบบวิธีการคัดสรรบุคคลพลเรือนที่มีความรู้และคุณสมบัติตรงตามที่หน่วยและกองทัพบกกำหนดจากแหล่งผลิตในระดับ อุดมศึกษาโดยตรง จากนั้นจึงนำบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการมาทดสอบอุดมการณ์ ทดสอบสมรรถภาพร่างกายและตรวจสุขภาพ เพื่อลดขั้นตอนการทดสอบทางด้านวิชาการ ซึ่งคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกของกองทัพบกอาจมีข้อจำกัดในการออกแบบข้อสอบให้มีคุณภาพเพียงพอได้

1.2 นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพล โดยกำหนดสมรรถนะที่กองทัพบกต้องการในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ให้ชัดเจนทั้งด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนากำลังพล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.3 การสรรหาและคัดเลือก ควรให้ความสำคัญทั้งสาขาวิชาและวิชาที่ศึกษา โดยต้องมีความสอดคล้องกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติจริงตามตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงให้เหล่า/หน่วย สายวิทยาการ และหน่วยต้นสังกัดมีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือก ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการของหน่วยใช้ และหน่วยสามารถนำบุคคลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ทันที โดยไม่ต้องเสียเวลาและเสียงบประมาณในการพัฒนาเพื่อให้ทำงานได้ในภายหลัง

1.4 พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือก ด้วยระบบคุณธรรม โดยยึดหลักความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity), หลักความสามารถ (Competence), หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) และหลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) เพื่อลดปัญหาการได้รับบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพ ดังนี้

1.4.1 หลักความเสมอภาคในโอกาส โดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกัน และ เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบคัดเลือกโดยไม่มีข้อกีดกัน

1.4.2 หลักความสามารถ โดยยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด

1.4.3 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน โดยพัฒนามาตรการจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับกองทัพบก และมาตรการธำรงรักษาผู้ที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับกองทัพบก อาทิ จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในแต่ละสายงานให้ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถรับทราบแต่ต้น เพื่อให้เห็นทิศทางความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ

1.4.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) โดยไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลเข้าแทรกแซงในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก

1.5 พัฒนารูปแบบวิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้สามารถสื่อสารตรงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ

1.6 ปรับโครงสร้างหน่วยโดยปรับลดอัตราการบรรจุหรือยุบรวมบางหน่วย โดยไม่ให้กระทบภารกิจและปรับโอนระบบการทำงานบางรายการที่กองทัพบกไม่จำเป็นต้องดำเนินการเอง โดยให้จ้างภาคเอกชนดำเนินการแทน ในลักษณะจ้าง Outsource

1.7 ควรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการในทุกขั้นตอน ทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านกำลังพล (Big Data)

1.8 การสรรหาคัดเลือกในกลุ่มวิชาชีพขาดแคลนบางตำแหน่ง เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อาจพิจารณาทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเป้าหมาย โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้สามารถคัดเลือกและรับผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาชีพดังกล่าว จากสถาบันการศึกษาทางพลเรือนที่กองทัพบกได้ประสานความร่วมมือในการช่วยผลิต

## 2. การใช้และการควบคุมกำลังพล

2.1 ใช้คนให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถ รวมถึงพัฒนารูปแบบการประเมินกำลังพลให้สะท้อนถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและมอบหมายงานได้ตรงกับถึงความรู้ความสามารถ

2.2 กำหนดมาตรการควบคุมและลดการให้กำลังพลไปปฏิบัตินอกภารกิจของหน่วยต้นสังกัด และดำเนินการควบคุมการปรับย้ายกำลังพลออกจากหน่วยให้เป็นไปอย่างเหมาะสม สมดุล เพื่อให้มีกำลังพลเพียงพอในการปฏิบัติงาน โดยให้เหล่า/สายวิทยาการ และหน่วยต้นสังกัดมีส่วนร่วมดำเนินการ รวมถึงใช้ข้อมูลกำลังพลเชิงสถิติและคุณภาพมาประกอบการพิจารณาให้มากขึ้น

2.3 กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของกำลังพลกองทัพบก แต่ละสายงานให้ชัดเจน รวมถึงตำแหน่งสำคัญ เพื่อใช้เป็นแนวทางส่งเสริมความก้าวหน้าในการรับราชการและการวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง รวมถึงการพัฒนาและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการรับราชการ

## 3. การพัฒนา

3.1 กำหนดค่าเป้าหมายการทำงานแต่ละตำแหน่งหน้าที่ในทุกเหล่า/สายวิทยาการให้ชัดเจน และสอดคล้องกับสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อใช้ประกอบการประเมินค่าการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหน้าที่อย่างถูกต้องและเป็นธรรม รวมถึงสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาและการให้รางวัลผลตอบแทนได้ถูกต้อง เหมาะสมสอดคล้องกับข้อเท็จจริง

3.2 พัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยกำลังพลของหน่วยที่เกี่ยวข้องในงานเดียวกันควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนงานร่วมกันตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ

3.3 จัดทำเส้นทางการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) แต่ละสายงาน/สายอาชีพให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางวางแผนพัฒนากำลังพลได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ส่งผลให้เกิดประโยชน์ และคุณค่า

3.4 กำหนดมาตรการธำรงรักษาระดับมาตรฐานความรู้ความสามารถให้ชัดเจนบนพื้นฐานหลักสมรรถนะ เช่น จัดการทดสอบประเมินความรู้ในการปฏิบัติงานทุกวงรอบ 2 ปี รวมถึงส่งเสริมให้กำลังพลเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อธำรงรักษาความรู้ให้อยู่ในระดับมาตรฐานและทันสมัย

3.5 พัฒนากระบวนการคัดเลือกและคัดเลือกกำลังพลเข้ารับการศึกษา ฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ให้ตรงตามตำแหน่งหน้าที่ สมรรถนะและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามหมายเลขความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) ที่กำหนด

3.6 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่กำลังพล และส่งเสริมให้ดำเนินการจัดการความรู้และปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้มาเผยแพร่ให้กำลังพลศึกษาเรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมถึงส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สายงานต่างๆ ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและนอกกองทัพบก ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและนำกองทัพสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.7 สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนากำลังพล

3.8 ควรปลูกฝังอุดมการณ์ความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ความเสียสละอย่างต่อเนื่อง จนออกจากระบบราชการ

3.9 ควรปรับเปลี่ยนทัศนคติหน่วยและผู้บังคับบัญชาในการใช้กำลังพลให้เหมาะสม สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถและตำแหน่งหน้าที่

#### 4. การอนุรักษ์กำลังพล

4.1 นำผลการกระทำความดี และการกระทำความผิดมาพิจารณาให้การตอบแทน โดยยึดระบบคุณธรรมมากกว่าการใช้ดุลพินิจ รวมถึงควรปรับปรุงพัฒนารูปแบบการให้รางวัลและผลตอบแทนจากเดิมเน้นให้รางวัลเป็นบุคคล เป็นให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นทีมหรือเป็นหน่วย ให้มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานของกองทัพที่ดำเนินการเป็นหน่วย และเสริมสร้างแรงจูงใจอย่างแท้จริง

4.2 ปรับปรุงดัชนีชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบงานตามตำแหน่งงาน เพื่อให้สะท้อนถึงศักยภาพการทำงานของกำลังพลอย่างแท้จริง รวมถึงปรับปรุงแบบ/วิธีการประเมินความเป็นธรรมในการประเมินโดยประเมินสิ่งที่กำลังพลทำจริงกำลังพลมีส่วนร่วมและรับรู้การตั้งหัวข้อประเมินตั้งแต่แรก และสามารถปรับเปลี่ยนได้หากมีการเปลี่ยนแปลงงานที่ได้รับมอบหมายรวมถึงนำผลการประเมินมาใช้ในการพิจารณาให้รางวัลและผลตอบแทนอย่างแท้จริง เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

4.3 บังคับใช้กฎเกณฑ์ในการลงโทษกำลังพลที่กระทำผิด ด้วยความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรมภายใต้มาตรฐานเดียวกัน

#### 5. การพันราชการ

5.1 กำหนดมาตรการ หลักเกณฑ์เงื่อนไข และวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับการปลดถ่ายกำลังพลออกจากกองทัพบกให้ชัดเจน เป็นระบบ และสอดคล้องกับแผนอัตรากำลัง โดยออกแบบกระบวนการช่วยเหลือผู้ที่จะออกนอกระบบงานของกองทัพบกไม่ให้เดือดร้อน เช่น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวเลือกอาชีพที่เป็นไปได้, การจัดอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมในการหางานใหม่, และการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสิทธิและสวัสดิการเป็นกรณีพิเศษต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสื่อสารมาตรการดังกล่าวให้กำลังพลรับรู้ตั้งแต่เข้าสู่ระบบงานของกองทัพบก

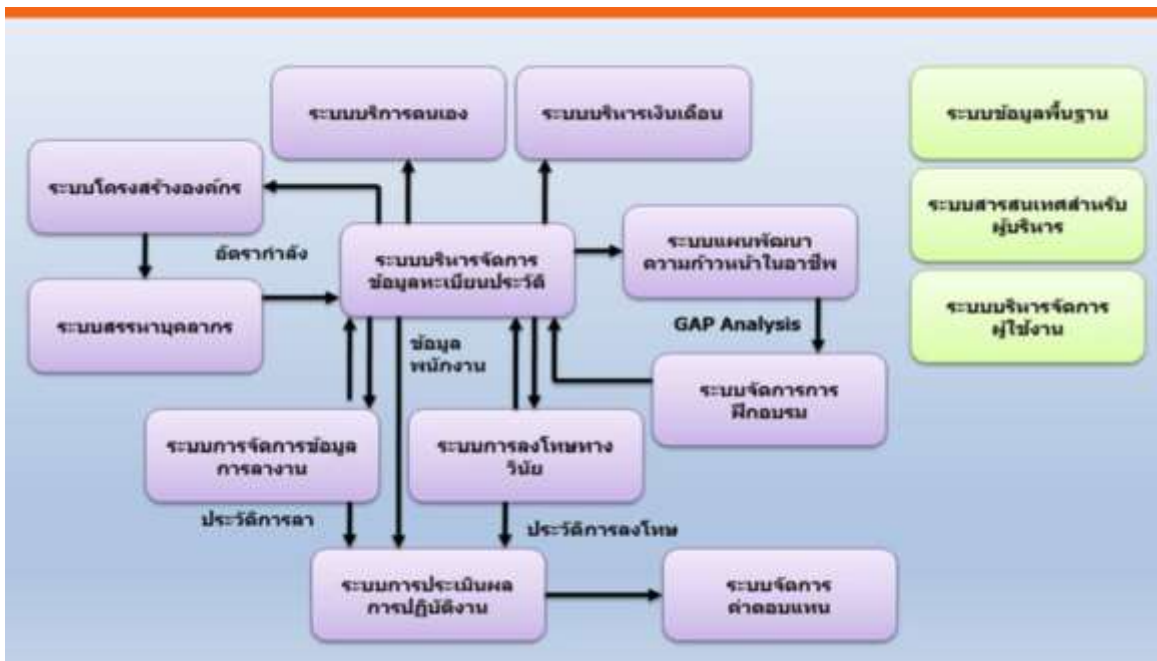
5.2 นำผู้ที่มีผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานที่ไม่ผ่านหรือต่ำกว่ามาตรฐานออกจากระบบงานของกองทัพบกอย่างมีมาตรฐานโดยไม่เลือกปฏิบัติ

## 6. อื่น ๆ

6.1 พัฒนารูปแบบหรือกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกทุกขั้นตอน โดยนำข้อมูลที่มีออกแบบและบันทึกอย่างเป็นระบบมาใช้ในการวิเคราะห์ วางแผน และพยากรณ์แนวโน้มในงานด้านกำลังพลมิติต่าง ๆ และให้เหล่า หน่วย/สายวิทยาการในกองทัพบก ใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกัน

6.2 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลให้ครอบคลุมทุกระบบงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ดังแผนภาพที่ 4 - 1

แผนภาพที่ 4 - 1 เทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารจัดการกำลังพล



ที่มา : สุวิมล สิริทรรพ์ไพบูลย์. "ระบบสารสนเทศในงานบุคคล", 2545 : 213.

## สรุป

เนื้อหาในบทที่ 4 ประกอบด้วยผลการศึกษาที่ได้จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม ผลการศึกษาประกอบด้วยหัวข้อหลักได้แก่ 1) แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน 2) ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน และ 3) แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม สรุปได้ดังนี้

## 1. แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน

การบริหารจัดการระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก มีกรมกำลังพลทหารบก เป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินงานในภาพรวม ร่วมกับเหล่า/หน่วย สายวิทยาการ การบริหารจัดการระดับ นายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก ยึดถือกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล 2) การใช้และการควบคุม กำลังพล 3) การพัฒนากำลังพล 4) การอนุรักษ์กำลังพล และ 5) การพ้นจากราชการ โดยการบริหาร จัดการระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และระเบียบ คำสั่ง หลักเกณฑ์ของกระทรวงกลาโหม กองทัพบกมีการแบ่งส่วนราชการ เป็น 7 ส่วน ได้แก่

## 2. ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการระดับนายทหาร สัญญาบัตรของกองทัพบกที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านการกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล ได้แก่ การขาดความสมดุล ระหว่างปริมาณงานกับจำนวนผู้ปฏิบัติงานในเหล่า/หน่วย สายวิทยาการ, ไม่สามารถสรรหาคัดเลือกบุคคล ในบางสาขาวิชาชีพได้ตามโควตาที่กองทัพบกกำหนด, บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดและผ่านการ สรรหาคัดเลือกแต่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้, ยังมีระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาและคัดเลือก, ไม่สามารถ สรรหาและคัดเลือกบุคคลบรรจุเข้าทำงานในกองทัพบกได้ครบถ้วนตามโควตาที่ต้องการในบางสาขา วิชาชีพ และรูปแบบ วิธีการ เครื่องมือการสรรหาและคัดเลือก ขาดความทันสมัย จึงไม่สามารถสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารไปยังกลุ่ม เป้าหมาย และ/หรือจูงใจให้บุคคลเข้าสู่กระบวนการสมัครและสรรหาคัดเลือกได้

2.2 ด้านการใช้และการควบคุมกำลังพล ได้แก่ การขาดมาตรการควบคุมและตรวจสอบ ข้อมูลประกอบการปรับย้าย และการช่วยราชการนอกหน่วยของกำลังพลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน, ขาดการใช้ ข้อมูลในเชิงปริมาณมาประกอบการพิจารณาให้ความเห็นชอบในการปรับย้ายและเลื่อนตำแหน่งของกำลังพล จึงทำให้จำนวนกำลังพลบางหน่วยขาดสมดุลและบางหน่วยมีจำนวนกำลังพลมากเกินไป และการมอบหมาย งาน การใช้งานกำลังพลไม่สอดคล้องตามตำแหน่งหน้าที่ ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.3 ด้านการพัฒนากำลังพล ได้แก่ การไม่สามารถจัดส่งกำลังพลเข้ารับการศึกษาลูกสูตรตามแนวทางรับราชการได้ตามเวลาที่กำหนดในแต่ละช่วงชั้นยศทุกนาย, ไม่มีหลักสูตร การศึกษาต่อเนื่องภายหลังกำลังพลศึกษาหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ รวมถึงขาดมาตรการส่งเสริม การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและการธำรงรักษาระดับความรู้ความสามารถให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานอย่าง ต่อเนื่อง, ระบบการจัดเก็บข้อมูลด้านการศึกษาของกองทัพบก และเหล่า หน่วย/สายวิทยาการ ไม่เป็น มาตรฐานเดียวกัน ไม่ถูกต้องตรงกัน รวมถึงการบันทึกข้อมูลไม่ครบถ้วนตามความต้องการของผู้ใช้งาน ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่าง ๆ ส่งผลให้การบริหารจัดการและการ พัฒนากำลังพลไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร, ขาดกระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยที่เกี่ยวข้องในการ กำหนดเป้าหมายการพัฒนา กำลังพล รวมถึงไม่ได้นำข้อมูลจากฐานข้อมูลด้านการศึกษาที่ถูกออกแบบไว้ มาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนการพัฒนา กำลังพลอย่างเป็นระบบ และไม่มีกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าในการรับราชการ (Career Path) และเส้นทางการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) แต่ละสายงาน/สายอาชีพให้ชัดเจน



2.4 ด้านการอนุรักษ์กำลังพล ได้แก่ การประเมินค่ากำลังพลไม่สามารถสะท้อนถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน, ไม่สามารถบังคับใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการกำลังพลได้อย่างจริงจัง, ยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์และการใช้ดุลยพินิจในการดำเนินการ และขาดมาตรการจูงใจที่มีประสิทธิภาพในการจูงใจคนเก่งให้เข้าสู่ระบบงานรวมถึงไม่ให้ออกจากระบบงานของกองทัพบก

2.5 ด้านการให้พ้นราชการ ได้แก่ แนวทางการดำเนินการให้กำลังพลพ้นจากราชการไม่ชัดเจน และขาดความเป็นระบบ รวมถึงขาดมาตรการจูงใจที่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการจูงใจให้กำลังพลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานออกจากงานของกองทัพบก

2.6 อื่น ๆ ได้แก่ ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ของกองทัพบก (Personal Data eXchange (PDX)) ไม่ครอบคลุมความต้องการของผู้ใช้ โดยเฉพาะระบบสนับสนุนการตัดสินใจ และขาดระบบการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศด้านการกำลังพล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในทางสถิติ และสนับสนุนการพยากรณ์ แนวโน้มด้านกำลังพล และผลการปฏิบัติงานในอนาคต

### 3. แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม สรุปลงได้ดังนี้

3.1 ด้านการกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล โดยพัฒนากระบวนการจัดทำนโยบายและแผนจัดหากำลังพลโดยให้เหล่า/หน่วย สายวิทยาการ และหน่วยต้นสังกัดมีส่วนร่วม ดำเนินการให้มากขึ้น, นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพล, พัฒนาการสรรหาและคัดเลือกโดยให้ความสำคัญทั้งสาขาวิชาและวิชาที่ศึกษา และนำระบบคุณธรรมมาใช้ให้มากขึ้น รวมถึงประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก สำหรับกลุ่มวิชาชีพขาดแคลนครูสรรหาและคัดเลือกจากแหล่งผลิตในระดับอุดมศึกษาโดยตรง ตลอดจนควรปรับโครงสร้างหน่วยโดยปรับลดอัตราการบรรจุหรือยุบรวมบางหน่วย และปรับโอนระบบการทำงานบางรายการที่กองทัพบกไม่จำเป็นต้องดำเนินการเอง โดยให้จ้างภาคเอกชนดำเนินการแทน ในลักษณะจ้าง Outsource

3.2 ด้านการใช้และการควบคุมกำลังพล โดยควรใช้คนให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถ, พัฒนารูปแบบการประเมินกำลังพลให้สะท้อนถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน, กำหนดมาตรการควบคุม และดำเนินการควบคุมการปรับย้ายและช่วยราชการนอกหน่วยของกำลังพลให้เป็นไปอย่างสมดุล โดยให้เหล่า/หน่วย สายวิทยาการ และหน่วยต้นสังกัดมีส่วนร่วมดำเนินการ รวมถึงใช้ข้อมูลกำลังพลเชิงสถิติและคุณภาพมาประกอบการพิจารณาให้มากขึ้น รวมทั้งควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของกำลังพลกองทัพบกแต่ละสายงาน รวมถึงตำแหน่งสำคัญให้ชัดเจน

3.3 ด้านการพัฒนากำลังพล โดยกำหนดค่าเป้าหมายการทำงานแต่ละตำแหน่งหน้าที่ในทุกเหล่า/หน่วย สายวิทยาการให้ชัดเจน และสอดคล้องกับสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่, พัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม, จัดทำเส้นทางพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) และมาตรการธำรงรักษาระดับมาตรฐานความรู้ความสามารถแต่ละสายงานให้ชัดเจนบนพื้นฐานหลักสมรรถนะ, สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่กำลังพล ส่งเสริมให้ดำเนินการจัดการความรู้และปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง และให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้สายงานต่างๆ ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและนอกกองทัพบก รวมถึงสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนากำลังพล ตลอดจนให้ปลูกฝังอุดมการณ์

ความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ความเสียสละอย่างต่อเนื่องจนออกจากระบบราชการ รวมทั้งควรปรับเปลี่ยนทัศนคติหน่วยและผู้บังคับบัญชาในการใช้กำลังพลให้เหมาะสมสอดคล้องกับความรู้ความสามารถและตำแหน่งหน้าที่

3.4 ด้านการอนุรักษ์กำลังพล โดยนำผลการกระทำความดี และการกระทำความผิดมาพิจารณาให้การตอบแทนโดยยึดระบบคุณธรรมมากกว่าการใช้ดุลพินิจ รวมถึงปรับปรุงพัฒนารูปแบบการให้รางวัลและผลตอบแทนจากเดิมเน้นให้รางวัลเป็นบุคคล เป็นเน้นให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นทีม หรือเป็นหน่วยให้มากขึ้น, ปรับปรุงดัชนีชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบงานตามตำแหน่งงาน และบังคับใช้กฎเกณฑ์ในการลงโทษกำลังพลที่กระทำความผิดด้วยความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรมภายใต้มาตรฐานเดียวกัน

3.5 ด้านการให้พันราชการ โดยกำหนดมาตรการ หลักเกณฑ์เงื่อนไข และวิธีการปลดถ่ายกำลังพลออกจากกองทัพกให้ชัดเจน เป็นระบบ และสอดคล้องกับแผนอัตรากำลัง โดยออกแบบกระบวนการช่วยเหลือผู้ที่ออกนอกระบบงานของกองทัพกไม่ให้เดือดร้อน และนำผู้ที่มีผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานที่ไม่ผ่านหรือต่ำกว่ามาตรฐานออกจากระบบงานของกองทัพกอย่างมีมาตรฐาน โดยไม่เลือกปฏิบัติ

3.6 อื่น ๆ ได้แก่ พัฒนารูปแบบหรือกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพกทุกขั้นตอน โดยนำข้อมูลที่ออกแบบและบันทึกอย่างเป็นระบบมาใช้ในการวิเคราะห์ วางแผน และพยากรณ์แนวโน้มในงานด้านกำลังพลมิติต่าง ๆ โดยมีการประสานข้อมูลในเหล่า หน่วย/สายวิทยาการในกองทัพก และหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวงกลาโหม เพื่อใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกัน และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลให้ครอบคลุมทุกระบบงาน

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหมในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษา ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของ กองทัพบกในปัจจุบัน และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตร ของกองทัพบกรองรับแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม โดยเป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เอกสารจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิคุณภาพสูง และแหล่งข้อมูล ปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มผู้บริหารระดับนโยบายของกรมกำลังพล ทหารบกจำนวน 4 นาย และการสนทนากลุ่มผู้บังคับบัญชาในเหล่า/หน่วย สายวิทยาการระดับ ผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่าที่ทำหน้าที่วางแผน กำกับดูแลการบริหารจัดการกำลังพลของเหล่า/หน่วย สายวิทยาการ จำนวน 22 นาย เพื่อรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญรวมทั้งข้อมูลทุติยภูมิ ที่ได้จากเอกสารทางวิชาการ บทความ แนวคิดทฤษฎีจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารหลักฐาน ทางราชการเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

### สรุป

กองทัพบกเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคง จัดตั้งตามพระราชบัญญัติ จัดระเบียบราชการ กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 มาตรา 19 มีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพบก เพื่อการป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพบกตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการ ทหารบก เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบกองทัพบก มีการจัดแบ่งส่วนราชการ เป็น 7 ส่วน ได้แก่ ส่วนบัญชาการ, ส่วนกำลังรบ, ส่วนสนับสนุนการรบ, ส่วนส่งกำลังบำรุง, ส่วนภูมิภาค, ส่วนการฝึก ศึกษาและหลักนิยม และส่วนพัฒนาประเทศ

#### 1. แนวปฏิบัติการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน

การบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบันใช้แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นกรอบการดำเนินการ โดยแบ่งกระบวนการปฏิบัติเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล (2) การใช้และการควบคุมกำลังพล (3) การพัฒนา กำลังพล (4) การอนุรักษ์กำลังพล และ (5) การพ้นจากราชการ โดยในรายละเอียดการปฏิบัติต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วย การบรรจุ การโอน และการบรรจุกลับเข้ารับ ราชการ พ.ศ. 2529 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม และข้อบังคับ กระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการบรรจุ ปลด

ย้าย เลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการกลาโหม พ.ศ.2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2556 คำสั่ง ทบ. ที่ 567/2544 ลง 26 พ.ย. 2544 เรื่อง การย้ายข้าราชการสัญญาบัตร ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2562 ระเบียบ ทบ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการลาไปศึกษา และการส่งข้าราชการไปศึกษา ในสถานศึกษาภายในประเทศ นอกสังกัด กท. พ.ศ. 2557 และข้อบังคับ กท. ว่าด้วยการศึกษาในต่างประเทศ พ.ศ. 2527 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2551 รวมถึงระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการพิจารณาบำเหน็จประจำปี พ.ศ. 2544

## 2. ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก

ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกหลัก ๆ ตามกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก 5 ด้าน คือ

2.1 ด้านการกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพลได้แก่ การขาดความสมดุลระหว่างปริมาณงานกับจำนวนผู้ปฏิบัติงานในบาง เหล่า/หน่วย สายวิทยาการ, ไม่สามารถสรรหาคัดเลือกบุคคลในบางสาขาวิชาชีพได้ตามโควตาที่กองทัพบกกำหนด, บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดและผ่านการสรรหาคัดเลือกแต่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้, ยังมีระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาและคัดเลือก, ไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคคลบรรจุเข้าทำงานในกองทัพบกได้ครบถ้วนตามโควตาที่ต้องการในบางสาขาวิชาชีพ และรูปแบบวิธีการ เครื่องมือ การสรรหาและคัดเลือกขาดความทันสมัย จึงไม่สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังกลุ่ม เป้าหมาย และ/หรือจูงใจให้บุคคลเข้าสู่กระบวนการสมัครและสรรหาคัดเลือกได้

2.2 ด้านการใช้และการควบคุมกำลังพลได้แก่ การขาดมาตรการควบคุมและตรวจสอบข้อมูลประกอบการปรับย้าย และการช่วยราชการนอกหน่วยของกำลังพลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน, ขาดการใช้ข้อมูลในเชิงปริมาณมาประกอบการพิจารณาให้ความเห็นชอบในการปรับย้ายและเลื่อนตำแหน่งของกำลังพล จึงทำให้จำนวนกำลังพลบางหน่วยขาดสมดุลและบางหน่วยมีจำนวนกำลังพลมากเกินไป และการมอบหมายงาน การใช้งานกำลังพลไม่สอดคล้องตามตำแหน่งหน้าที่ ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.3 ด้านการพัฒนากำลังพล ได้แก่ ไม่สามารถจัดส่งกำลังพลเข้ารับการศึกษาลำดับสูงตามแนวทางรับราชการได้ตามห้วงเวลาที่กำหนดในแต่ละช่วงชั้นยศทุกนาย, ไม่มีหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่องภายหลังกำลังพลศึกษาลำดับสูงตามแนวทางรับราชการครบตามที่กำหนดแล้ว รวมถึงมาตรการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและการธำรงรักษาระดับความรู้ความสามารถให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง, ระบบการจัดเก็บข้อมูลด้านการศึกษาของกองทัพบก และเหล่า หน่วย/สายวิทยาการไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่ถูกต้องตรงกัน รวมถึงการบันทึกข้อมูลไม่ครบถ้วนตามความต้องการของผู้ใช้งาน ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่างๆ ส่งผลให้การบริหารจัดการและการพัฒนา กำลังพลไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร, ขาดกระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยที่เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา กำลังพล รวมถึงไม่ได้นำข้อมูลจากฐานข้อมูลด้านการศึกษาที่ถูกรวบรวมไว้มาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนการพัฒนา กำลังพลอย่างเป็นระบบ และไม่มีกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในการรับราชการ (Career Path) และเส้นทางพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) แต่ละสายงาน/สายอาชีพให้ชัดเจน

2.4 ด้านการอนุรักษ์กำลังพลได้แก่การประเมินค่ากำลังพลไม่สามารถสะท้อนถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน, ไม่สามารถบังคับใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการกำลังพลได้อย่างจริงจัง, ยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ และการใช้ดุลยพินิจในการดำเนินการ และขาดมาตรการจูงใจที่มีประสิทธิภาพในการจูงใจคนเก่งให้เข้าสู่ระบบงานรวมถึงไม่ให้ออกจากระบบงานของกองทัพบก

2.5 ด้านการให้พันราชการได้แก่ แนวทางการดำเนินการให้กำลังพลพ้นจากราชการไม่ชัดเจน และขาดความเป็นระบบ รวมถึงขาดมาตรการจูงใจที่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการจูงใจให้กำลังพลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานออกจากงานของกองทัพบก

2.6 อื่นๆได้แก่ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ของกองทัพบก (Personal Data eXchange (PDX)) ไม่ครอบคลุมความต้องการของผู้ใช้ โดยเฉพาะระบบสนับสนุนการตัดสินใจและขาดระบบการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศด้านการกำลังพล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ และสนับสนุนการพยากรณ์ แนวโน้มด้านกำลังพล และผลการปฏิบัติงานในอนาคต

### 3. แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

จากข้อจำกัดที่กองทัพบกต้องปรับลดจำนวนการบรรจุกำลังพล และต้องพัฒนาประสิทธิภาพของกำลังพลในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลให้รอบคอบ รัดกุม และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะกับกำลังพลในกลุ่มนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งถือเป็นแกนหลักในการปฏิบัติงานและการนำหน่วยเพื่อปฏิบัติงาน ดังนั้นจากกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดความต้องการ และการคัดสรรกำลังพล, การใช้และการควบคุมกำลังพล, การพัฒนากำลังพล, การอนุรักษ์กำลังพล และการพันราชการ จึงควรมีการดำเนินการดังนี้

3.1 ด้านการกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล โดยพัฒนากระบวนการจัดทำนโยบายและแผนจัดหากำลังพลโดยให้เหล่า/หน่วย สายวิทยาการ และหน่วยต้นสังกัดมีส่วนร่วม ดำเนินการให้มากขึ้น, นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพล, พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกโดยให้ความสำคัญทั้งสาขาวิชาและวิชาที่ศึกษา และนำระบบคุณธรรมมาใช้ให้มากขึ้น รวมถึงประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก สำหรับกลุ่มวิชาชีพขาดแคลนครวสรรหาและคัดเลือกจากแหล่งผลิตในระดับอุดมศึกษาโดยตรง ตลอดจนควรปรับโครงสร้างหน่วยโดยปรับลดอัตราการบรรจุหรือยุบรวมบางหน่วย และปรับโอนระบบการทำงานบางรายการที่กองทัพบกไม่จำเป็นต้องดำเนินการเอง โดยให้จ้างภาคเอกชนดำเนินการแทนในลักษณะจ้าง Outsource

3.2 ด้านการใช้และการควบคุมกำลังพล โดยควรใช้คนให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถ, พัฒนารูปแบบการประเมินกำลังพลให้สะท้อนถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน, กำหนดมาตรการควบคุม และดำเนินการควบคุมการปรับย้ายและช่วยราชการนอกหน่วยของกำลังพลให้เป็นไปอย่างสมดุล โดยให้เหล่า/หน่วย สายวิทยาการและหน่วยต้นสังกัดมีส่วนร่วมดำเนินการ รวมถึงใช้ข้อมูลกำลังพลเชิงสถิติและคุณภาพมาประกอบการพิจารณาให้มากขึ้น รวมทั้งควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของกำลังพลกองทัพบกแต่ละสายงาน รวมถึงตำแหน่งสำคัญให้ชัดเจน

3.3 ด้านการพัฒนากำลังพล โดยกำหนดค่าเป้าหมายการทำงานแต่ละตำแหน่งหน้าที่ในทุกเหล่า/หน่วย สายวิทยาการให้ชัดเจน และสอดคล้องกับสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่, พัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม, จัดทำเส้นทางการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) และมาตรการธำรงรักษาระดับมาตรฐานความรู้ความสามารถแต่ละสายงานให้ชัดเจนบนพื้นฐานหลักสมรรถนะ, สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่กำลังพล ส่งเสริมให้ดำเนินการจัดการความรู้ และปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง และให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้สายงานต่างๆ ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและนอกกองทัพบก รวมถึงสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนากำลังพล ตลอดจนให้ปลูกฝังอุดมการณ์ความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ความเสียสละอย่างต่อเนื่องจนออกจากระบบราชการ รวมทั้งควรปรับเปลี่ยนทัศนคติหน่วยและผู้บังคับบัญชาในการใช้กำลังพลให้เหมาะสมสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถและตำแหน่งหน้าที่

3.4 ด้านการอนุรักษ์กำลังพล โดยนำผลการกระทำความดี และการกระทำความผิดมาพิจารณาให้การตอบแทนโดยยึดระบบคุณธรรมมากกว่าการใช้ดุลพินิจ รวมถึงปรับปรุงพัฒนารูปแบบการให้รางวัลและผลตอบแทนจากเดิมเน้นให้รางวัลเป็นบุคคล เป็นเน้นให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นทีมหรือเป็นหน่วยให้มากขึ้น, ปรับปรุงดัชนีชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบงานตามตำแหน่งงาน และบังคับใช้กฎเกณฑ์ในการลงโทษกำลังพลที่กระทำผิดด้วยความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรมภายใต้มาตรฐานเดียวกัน

3.5 ด้านการให้พ้นราชการโดยกำหนดมาตรการ หลักเกณฑ์เงื่อนไข และวิธีการปลดปล่อยกำลังพลออกจากกองทัพบกให้ชัดเจน เป็นระบบ และสอดคล้องกับแผนอัตรากำลังพล โดยออกแบบกระบวนการช่วยเหลือผู้ที่จะออกนอกระบบงานของกองทัพบกไม่ให้เดือดร้อน และนำผู้ที่มีผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานที่ไม่ผ่านหรือต่ำกว่ามาตรฐานออกจากระบบงานของกองทัพบกอย่างมีมาตรฐานโดยไม่เลือกปฏิบัติ

3.6 อื่นๆ ได้แก่ พัฒนารูปแบบหรือกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกทุกชั้นตอน โดยนำข้อมูลที่ออกแบบและบันทึกอย่างเป็นระบบมาใช้ในการวิเคราะห์ วางแผน และพยากรณ์แนวโน้มในงานด้านกำลังพลมิติต่าง ๆ โดยมีการประสานข้อมูลในเหล่า หน่วย/สายวิทยาการในกองทัพบก และหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวงกลาโหม เพื่อใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกัน และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลให้ครอบคลุมทุกระบบงาน

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวไว้ในบทที่ 4 ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการกำลังพล (Human Resources Information System : HRIS)

1.2 ปรับโครงสร้างหน่วยโดยปรับลดอัตราการบรรจุหรือยุบรวมบางหน่วยในกองทัพบก ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ และปรับโอนระบบการทำงานบางรายการที่ กองทัพบกไม่จำเป็นต้องดำเนินการเอง โดยให้จ้างภาคเอกชนดำเนินการแทน

1.3 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพกำลังพล แนวโน้มด้านกำลังพลและแนวโน้มด้านแรงงานของประชากรไทยมาใช้ในการกำหนดความต้องการและวางแผนการสรรหา และคัดเลือกกำลังพล

1.4 ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการกำลังพลโดยยึดหลักคุณธรรมหลักสมรรถนะหลักผลงานหลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ และหลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน

1.5 นำหลักสมรรถนะมาเป็นกรอบนโยบายในการบริหารจัดการและพัฒนากำลังพล รวมถึงการพัฒนาแนวทางการเติบโตในการรับราชการหรือการขึ้นสู่ตำแหน่ง โดยจัดตั้งหน่วยงาน เฉพาะมารับผิดชอบดำเนินการ

1.6 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการปลดปล่อยกำลังพลออกจากกองทัพบก โดยให้มีองค์กรหรือหน่วยงานรองรับอย่างเป็นระบบ

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 กรมกำลังพลทหารบก ควรดำเนินการดังนี้

2.1.1 พัฒนาระบบการจัดทำนโยบายและแผนจัดหากำลังพลโดยให้เหล่า/สายวิทยาการ และหน่วยต้นสังกัดมีส่วนร่วมดำเนินการให้มากขึ้น

2.1.2 กำหนดมาตรการควบคุมการปรับย้ายและช่วยราชการนอกหน่วยของกำลังพล และดำเนินการควบคุมเหล่าหน่วย/สายวิทยาการให้ดำเนินการตามมาตรการอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การปรับย้ายและช่วยราชการนอกหน่วยของกำลังพลเป็นไปอย่างสมดุล

2.1.3 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการให้รางวัลและผลตอบแทน โดยยึดหลักคุณธรรม และมุ่งเน้นให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นที่มหรือเป็นหน่วยให้มากขึ้น

2.1.4 ควรศึกษาและนำบทเรียนที่ดีเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของ ข้าราชการพลเรือน, ต่างเหล่าทัพ และกองทัพมิตรประเทศ มาประยุกต์ใช้ร่วมกับการดำเนินการของ กองทัพบกในปัจจุบัน

2.1.5 ควรกำหนดมาตรการบรรจุกำลังพลใหม่โดยให้มีการทดลองงานก่อนบรรจุ เข้ารับราชการทหาร อย่างน้อย 2 ปี เว้น ผู้สำเร็จจากโรงเรียนทหาร

2.2 กรมกำลังพลทหารบก กรมยุทธการทหารบกและเหล่า/หน่วย สายวิทยาการ ควรร่วมกันดำเนินการปรับโครงสร้างหน่วยโดยปรับลดอัตราการบรรจุหรือยุบรวมบางหน่วยในกองทัพบก ให้มีความกระชับเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ และพิจารณาปรับลดภาระงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้กำลังพล เช่น กลุ่มงานด้านเทคนิค หรือทางวิชาการ (ที่ไม่เกี่ยวข้องกับทางทหารโดยตรง) เพื่อเสนอให้กองทัพบก และหน่วยที่เกี่ยวข้องปฏิบัติในลักษณะจ้างเหมาหรือการแสวงประโยชน์การทำงานร่วมกับหน่วยงาน ภาคเอกชน หรือส่วนราชการอื่น

2.3 กรมกำลังพลทหารบก และเหล่า/หน่วย สายวิทยาการ ควรร่วมกันดำเนินการดังนี้

2.3.1 นำแนวคิดระบบสมรรถนะมาปรับใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลของ กองทัพบกอย่างเป็นระบบและให้ความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทุกกระบวนการตามกรอบบริหารจัดการ กำลังพลทั้ง 5 ด้าน ตั้งแต่การกำหนดความต้องการและคัดเลือกกำลังพล จนกระทั่งการพ้นจากราชการ

2.3.2 พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกโดยให้ความสำคัญทั้งสาขาวิชา และวิชาที่ศึกษา และนำระบบคุณธรรมมาใช้ให้มากขึ้น รวมถึงประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในยุคสังคมดิจิทัลในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกให้มากขึ้น เช่น ขั้นตอนการสื่อสารประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อโซเชียลขึ้นตอนการสมัครและสอบสัมภาษณ์ผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น

2.3.3 การสรรหาและคัดเลือกในกลุ่มวิชาชีพขาดแคลน ควรพิจารณาสรรหาจากสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เป็นแหล่งผลิตโดยตรง โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานทำหน้าที่กำหนดสาขาวิชาชีพขาดแคลน แหล่งผลิตระดับอุดมศึกษาบุคลากรในสาขาวิชาชีพที่ต้องการ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและคัดเลือกฯ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และเป็น การลดขั้นตอนการสอบภาควิชาการ

2.3.4 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบ หลักเกณฑ์ และรูปแบบวิธีการประเมินความรู้ ความสามารถและผลการปฏิบัติงานของกำลังพลให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ โดยยึดหลักสมรรถนะ หลักคุณธรรม รวมถึงกำหนดแนวทางการนำผลการประเมินมาใช้ในการบริหารจัดการพัฒนากำลังพลให้ ชัดเจนและเป็นระบบ ตลอดจนนำผลการประเมินไปใช้ตามแนวทางที่กำหนดอย่างแท้จริง ด้วยความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรมภายใต้มาตรฐานเดียวกัน

2.3.5 จัดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และเส้นทางการพัฒนาและ ฝึกอบรม (Training Road Map) แต่ละสายงานให้ชัดเจน และสอดคล้องกับสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่

2.3.6 กำหนดมาตรการธำรงรักษาระดับมาตรฐานความรู้ความสามารถแต่ละ สายงาน ตำแหน่งงานให้ชัดเจนบนพื้นฐานหลักสมรรถนะ

2.3.7 กำหนดแนวทางและวิธีการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้กับกำลังพล รวมถึงส่งเสริมให้กำลังพลพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skill) และความเชี่ยวชาญพิเศษ (Specific Skill) โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ รวมถึง ส่งเสริมให้กำลังพลดำเนินการจัดการความรู้ และปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง

2.3.8 กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับการปลดถ่ายกำลังพล ให้ชัดเจน เป็นระบบ และสอดคล้องกับแผนอัตรากำลัง โดยคำนึงถึงกระบวนการช่วยเหลือผู้ที่จะออก นอกกระบวนการของกองทัพกไมให้เดือดร้อน และบังคับใช้ระเบียบหลักเกณฑ์ดังกล่าว โดยยึดหลัก คุณธรรม โปร่งใสและเสมอภาค โดยไม่เลือกปฏิบัติ

2.3.9 นำข้อมูลด้านกำลังพลในฐานะข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ของกองทัพก (Personal Data eXchange (PDX)) มาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลทุกระดับ ตั้งแต่วิเคราะห์ วางแผน และการดำเนินการ

2.4 เหล่า/หน่วย สายวิทยาการ และสถานศึกษาของกองทัพก ควรปรับปรุงพัฒนา หลักเกณฑ์การคัดเลือกกำลังพลเข้ารับการศึกษา ฝึกอบรมให้ชัดเจน และควรคัดเลือกกำลังพลที่มี คุณสมบัติเหมาะสมกับหลักสูตรรวมถึงควรปรับปรุงรูปแบบการพัฒนากำลังพลโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วย

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เช่น ความสัมพันธ์หรือวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัย หรือตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพกโดยจำแนกเป็นรายกลุ่มหน่วย หรือ



รายประเภทยานายทหารสัญญาบัตรตามกำเนิดกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น โครงสร้างองค์กรความก้าวหน้าของเทคโนโลยี กระบวนการบริหารจัดการ ความรู้ความสามารถของบุคลากร นโยบาย/ระเบียบหลักเกณฑ์/แผนด้านกำลังพล เพื่อจะได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เจริญสติ มาวางแผนพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกในรายละเอียดให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2545.
- ดิน ปรัชญาพฤทธิ. การบริหารการพัฒนา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- ธัญญา ผลอนันต์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์, 2546.
- ธัญญา ผลอนันต์. “คำคน”: หนังสือรวมศัพท์บริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป, 2546.
- นิตยา เจริญประเสริฐ. ระบบสารสนเทศสำหรับธุรกิจ. เชียงใหม่ : ภาควิชาการจัดการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2543.
- พีรดา สจฺริตพันธ์ และ เพ็ญศรี ฉรินัง. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0”, Journal of Modern Learning Development. ปีที่ 7 ฉบับที่ 4, พฤษภาคม 2565. หน้า 386.
- โกคิน พลกุล และชาญชัย แสงศักดิ์. กฎหมายมหาชนกับการปฏิรูประบบราชการในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : นิติธรรม, 2541.
- วสุกิจจ์ เหล่าอินทร์ และคณะ. “หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคไทยแลนด์ 4.0”, วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์. บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์. ปีที่ 8 ฉบับที่ 1, มกราคม-เมษายน 2563.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. การบริหารจัดการยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, 2561.
- วิโรจน์ ชัยมูล,สุพรรณยา ยวงทอง. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพฯ : โปรวิชั่น, 2552.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร, 2545.
- ศิริ ถิอาสา. เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่ : แนวคิด หลักการสู่การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา = Benchmarking, balanced scorecard and learn six sigma. พิมพ์ครั้งที่ 2, มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2557.
- ศิวาพร มั่นทุกานนท์ และคณะ. “การบริหารงานบุคคล”. กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2528.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ. 2553.
- สำนักนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. “แผนการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566 - 2570)”.
- สุวิมล สิริทรัพย์ไพบูลย์. “ระบบสารสนเทศในงานบุคคล”, ในสารสนเทศธุรกิจเบื้องต้น. บรรณาธิการ โดย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี : มหาวิทยาลัย, 2545 : 213.

อนันต์ชัย คงจันทร์. Human Resource Management : การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : หจก.เม็ดทรายพริ้นติ้ง, 2557.

Hellriegel, Don and Slocum. John W. (1992). Management. (3rd ed.), Sydney : Addison -Wesley, 1992.

## วารสาร

ธนากร สุระพันธ์ และณัฐวุฒิ บุ่งจันทร์. “การปฏิรูประบบราชการตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่”, วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. Vol. 22 No. 3, 2016.

บุรฉัตร จันทร์แดง และคณะ. “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์”, วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1, เดือน มกราคม-มิถุนายน พ.ศ. 2561.

โสมวลลี ชยามฤต. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน”, วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 4(1). หน้า 38-50.

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. “กลยุทธ์ในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน” : มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า, ปีที่ 4 ฉบับที่ 3 กันยายน 2560.

## เอกสารวิจัย วิทยานิพนธ์ หรือรายงานวิจัย

กรศัลย์ อเนกศักรพงษ์. “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน” เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, 2556.

รจนา นันทิขุติมา. “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร”. (การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต), กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2563.

วารุณี โสภา. “การจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลสระสี่เหลี่ยม อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี”. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรเพื่อความมั่นคง, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557.

วิริยา ลีลาสุธานนท์. “การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0. กรณีศึกษา : สถาบันการเงินประเภทธนาคาร”. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2561.

ศรียรรวี ราศรี. “การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา : องค์การสวนสัตว์”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558.

สุภาพพัฒน์ คำแข็งขวา. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศาลอุทธรณ์ภาค 4”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2562.

## กฎหมาย

“พระราชบัญญัติ จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม 2551, มาตรา 19”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 125 ตอนที่ 26 ก, 1 กุมภาพันธ์ 2551,  
 “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย.2550 มาตรา 77”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 124 ตอนที่ 47 ก, 24 สิงหาคม 2550,

## เอกสารไม่ตีพิมพ์

กำลังพลทหารบก, กรม. "หนังสือ กรมกำลังพลทหารบก ต่วนมาก ที่ กท 0401/4085 เรื่อง ขออนุมัติ แผนการดำเนินการด้านกำลังพลเกี่ยวกับกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว ในกองทัพบก". ลงวันที่ 18 มิถุนายน 2562.  
 กำลังพลทหารบก, กรม. “การกำลังพลยามปกติ. 2557 คำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 53/65 เรื่อง นโยบาย จัดหาและบรรจุกำลังพล ปีงบประมาณ 2566-2570”.  
 ยุทธการทหารบก, กรม. “บัญชีหน่วยทหารของกองทัพบก”. 2552.  
 สารบรรณทหารบก, กรม. 2561. 523 – 524.

## ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ. “การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://shorturl.asia/uozVw>, 2023.  
 “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2543”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://shorturl.asia/5e0jz>,  
 สำนักงาน ก.พ. “กรณีศึกษาเทคนิคการสรรหาเชิงรุก”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://shorturl.asia/knQx1>, 26 ธันวาคม 2564.  
 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “ยุทธศาสตร์ชาติ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://shorturl.asia/meT8N>, 2566.  
 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรื. “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://shorturl.asia/GWLLY>, 2566.  
 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. “สรุปสาระสำคัญแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://shorturl.asia/w7o5z>, 2566.  
 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. “แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://shorturl.asia/Mi4p9>, 2566.  
 KANNIKA SUWANSRI. “การประเมินผลการปฏิบัติงาน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://shorturl.asia/yr5j>, 2023.

ภาคผนวก

**ผนวก ก**  
**ผู้ให้ข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัย**

รหัส	ยศ-ชื่อ สกุล	ตำแหน่ง
KI01	พลโท นุกูล โล่ห์ประเสริฐ	เจ้ากรม กรมกำลังพลทหารบก
KI02	พลตรี เกรียงไกร ปราสาทสุวรรณ	รองเจ้ากรม กรมกำลังพลทหารบก
KI03	พันเอก จิรวุฒิ ต้นชัชวาลย์	รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก
KI04	พันเอก วรพจน์ ตระการศิรินนท์	ผู้อำนวยการกอง กรมกำลังพลทหารบก
KI05	พันเอก สรสิน โปธิทอง	รองผู้อำนวยการกอง กรมกำลังพลทหารบก
KI06	พันเอก เอกราช ฉิมพงษ์	รองผู้อำนวยการกอง กรมกำลังพลทหารบก
KI07	พันเอก พูลสิทธิ์ สายรัตน์	รองผู้อำนวยการกอง กรมกำลังพลทหารบก
KI08	พันเอก หลิง ลินดา ศาตะโยธิน	รองผู้อำนวยการกอง กรมยุทธการทหารบก
KI09	พันเอก ปราโมทย์ จันทมิฬ	นายทหารปฏิบัติการ ประจำกรมส่งกำลังบำรุง ทหารบก
KI10	พันเอก สมชัย ลากทรงสุข	รองผู้อำนวยการกองสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
KI11	พันเอก ฌปนร ประทีปอุสานนท์	ผู้อำนวยการกอง กรมสารบรรณทหารบก
KI12	พันเอก เสมา จิตรอำไพ	ผู้อำนวยการกอง กรมการเงินทหารบก
KI13	พันเอก เอก พวงประทุม	หัวหน้ากลุ่ม กองกำลังพล ศูนย์การทหารราบ
KI14	พันเอก ยุทธพงษ์ อิมสุวรรณ	ผู้อำนวยการกองกำลังพล กรมแพทย์ทหารบก
KI15	พันเอก พนาชัย ใฝ่นาค	รองผู้บัญชาการศูนย์การทหารม้า

## ผนวก ข

### สรุปความคิดเห็นระดับผู้บริหารระดับนโยบายของ กรมกำลังพลทหารบก

ผู้ให้ความคิดเห็นระดับผู้บริหารระดับนโยบายของกรมกำลังพลทหารบก จำนวน 4 นาย

K01	พลโท นุกูล	โล่ห์ประเสริฐ	เจ้ากรม กรมกำลังพลทหารบก
K02	พลตรี เกரியงไกร	ปราสาทสุวรรณ	รองเจ้ากรม กรมกำลังพลทหารบก
K03	พันเอก จิรวุฒิ	ต้นชัชวาลย์	รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก
K04	พันเอก วรพจน์	ตระการศิรินนท์	ผู้อำนวยการกอง กรมกำลังพลทหารบก

สรุปความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Keys Information)

K01 พลโท นุกูล โล่ห์ประเสริฐ เจ้ากรม กรมกำลังพลทหารบก (จก.กพ.ทบ.)

#### 1. หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับงานด้านกำลังพล

ตำแหน่ง จก.กพ.ทบ. หน้าที่ความรับผิดชอบ ปกครอง บังคับบัญชาและกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านกำลังพลของ ทบ. ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ระยะเวลาในการทำงาน (ปี) 33 ปี

#### 2. แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน

การดำเนินการยึดถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ. 2497 กฎกระทรวง ซึ่งออกตามความในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการทหาร ตลอดจนระเบียบกลาโหม ว่าด้วยการบรรจุ การโอน และการบรรจุกลับเข้ารับราชการ พ.ศ. 2529 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม, ข้อบังคับกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการบรรจุ ปลด ย้าย เลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการกลาโหม พ.ศ.2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2556 ซึ่งกำหนดทั้งในเรื่องหลักเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก คุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่สรรหาและคัดเลือก หลักเกณฑ์การดำเนินการบรรจุ ปลด ย้าย เลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการกลาโหม รวมถึงมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนและนโยบายของรัฐบาลและหน่วยเหนือ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ, แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2561- 2565 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 – 2570 รวมถึงแผนการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566 - 2570) ซึ่งการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการกำหนดความต้องการ และการคัดสรรกำลังพล ด้านการใช้และการควบคุมกำลังพล ด้านการพัฒนากำลังพล ด้านการอนุรักษ์กำลังพล และด้านการพ้นจากราชการ ซึ่งการดำเนินการแต่ละด้านกองทัพบกได้กำหนดระเบียบหลักเกณฑ์ต่างๆ ให้หน่วยที่เกี่ยวข้องยึดถือปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องกับระเบียบหลักเกณฑ์ของกระทรวงกลาโหม

### 3. ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน

3.1 ขาดแคลนกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี จึงเกิดอุปสรรคในการเข้าถึงข้อมูล และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

3.2 ยังไม่ได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปัจจุบันมาใช้อย่างเป็นระบบ

3.3 การสรรหาและคัดเลือกบุคคลรูปแบบวิธีการไม่ทันสมัย หลักเกณฑ์การปฏิบัติในแต่ละปีแปรเปลี่ยนตามนโยบายผู้บังคับบัญชาแต่ละยุคสมัย

3.4 การประเมินค่ากำลังพลไม่สามารถสะท้อนถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถที่แท้จริงของกำลังพล รวมถึงไม่ได้นำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาให้รางวัลและผลตอบแทนอย่างจริงจัง รวมถึงขาดมาตรการธำรงรักษาความรู้ความชำนาญให้อยู่ในระดับมาตรฐานที่กำหนด

3.5 โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ในปัจจุบัน

3.6 ไม่มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในการรับราชการที่ชัดเจน

### 4. แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

4.1 ปรับโครงสร้างหน่วยงานในกองทัพบกให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ และจำนวนกำลังพล

4.2 พัฒนารูปแบบวิธีการการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้ทันสมัย กระบวนการคัดเลือกควรพิจารณาใช้รูปแบบการประชุมทางวิดีโอทัศน์หรือการประชุมทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการสอบสัมภาษณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทาง

4.3 การสรรหาผู้สมัครในกลุ่มวิชาชีพขาดแคลนบางตำแหน่ง เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อาจพิจารณาทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเป้าหมาย โดยรับผู้สำเร็จการศึกษาจากในสาขาวิชาชีพดังกล่าว จากสถาบันที่กองทัพบกมีความร่วมมือ

4.4 นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพล

4.5 พัฒนาระบบฐานข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ของกองทัพบก (Personal Data eXchange (PDX))

.....

### K02 พลตรี เกียรติไกร ปราสาทสุวรรณ รองเจ้ากรม กรมกำลังพลทหารบก (รอง จก.กพ.ทบ.)

#### 1. หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับงานด้านกำลังพล

ตำแหน่ง รอง จก.กพ.ทบ. หน้าที่ความรับผิดชอบ ปกครอง บังคับบัญชาและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของกำลังพล ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ระยะเวลาในการทำงาน (ปี) 33 ปี

#### 2. แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน

การบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการกำหนดความต้องการ และการจัดสรรกำลังพล ด้านการใช้และการควบคุมกำลังพล ด้านการพัฒนากำลังพล ด้านการอนุรักษ์กำลังพล และด้านการพ้นจากราชการ ซึ่งการดำเนินการแต่ละด้านกองทัพบกได้กำหนดระเบียบหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ชัดเจน และมีความสอดคล้องกับระเบียบหลักเกณฑ์ของกระทรวงกลาโหม เพื่อให้หน่วยที่เกี่ยวข้องยึดถือปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ในการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก ดำเนินการผ่านหัวหน้าเหล่าสายวิทยาการ ซึ่งประกอบด้วย 17 เหล่าวิทยาการ และผ่านระบบหมายเลขความชำนาญการทางทหาร



จุดแข็งของการบริหารจัดการกำลังพล มีระเบียบหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เป็นการดำเนินการอย่างยุติธรรม มีมาตรฐานเดียวกัน มุ่งเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ต้องเพื่อประโยชน์ของกองทัพบกเป็นสำคัญ มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ของกองทัพบก (Personal Data eXchange (PDX)) มาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพล และสนับสนุนข้อมูลด้านกำลังพลประกอบการพิจารณาตกลงใจของผู้บังคับบัญชาสายงานด้านกำลังพล

### 3. ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน

3.1 จำนวนกำลังพลไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน

3.2 ระบบฐานข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ของกองทัพบก (Personal Data eXchange (PDX)) ยังไม่สามารถนำมาใช้ได้ตรงกับความต้องการครอบคลุมทุกระบบงาน อาทิ ระบบการจัดเก็บข้อมูลด้านการศึกษาของกองทัพบก

3.3 การประเมินไม่สะท้อนความรู้ความสามารถ มีระบบอุปถัมภ์ ไม่ได้นำผลการประเมินมาใช้อย่างแท้จริง

3.4 Career Path ไม่ชัดเจน

### 4. แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

4.1 ปรับโครงสร้างหน่วยให้สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ และปริมาณงาน

4.2 บริหารจัดการคนให้ตรงตามตำแหน่งความรู้ ความสามารถ นำหลักสมรรถนะมาใช้

4.3 พัฒนาฐานข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ของกองทัพบก (Personal Data eXchange (PDX)) ให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งาน

4.4 จัดทำ Career Path ให้ชัดเจน

.....

**K03 พันเอก จีรวุฒิ ตันชัชวาล รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก (รอง ผอ.สพบ.กพ.ทบ.)**

#### 1. หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับงานด้านกำลังพล

ตำแหน่ง รอง ผอ.สพบ.กพ.ทบ. หน้าที่ความรับผิดชอบ กำกับงานด้านนโยบายและแผนของ สพบ.กพ.ทบ. ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ระยะเวลาในการทำงาน (ปี) 28 ปี

#### 2. แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน

การบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการกำหนดความต้องการ และการจัดสรรกำลังพล ด้านการใช้และการควบคุมกำลังพล ด้านการพัฒนากำลังพล ด้านการอนุรักษ์กำลังพล และด้านการพ้นจากราชการ ซึ่งการดำเนินการแต่ละด้านกองทัพบกได้กำหนดระเบียบหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ชัดเจน และมีความสอดคล้องกับระเบียบหลักเกณฑ์ของกระทรวงกลาโหม

จุดแข็งของการบริหารจัดการกำลังพล สอดรับกับนโยบายของรัฐ และกระทรวงกลาโหม มีการกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์รองรับแผน นโยบายของหน่วยเหนือชัดเจน และครอบคลุมทุกด้าน รวมถึงมีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้

3. ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน
  - 3.1 โครงสร้างบางหน่วยงานของกองทัพบก ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและบทบาทหน้าที่ในปัจจุบัน ทำให้มีผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ
  - 3.2 Career Path ไม่ชัดเจน
  - 3.3 ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาหลังจบการศึกษาตามแนวทางรับราชการที่กำหนด
  - 3.4 ระบบการสรรหาคัดเลือกขาดความทันสมัย
4. แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม
  - 4.1 ควรมีการปรับโครงสร้างหน่วยงานในกองทัพบกให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ และจำนวนกำลังพล
  - 4.2 มอบหมายงาน/ภารกิจที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของทหารเท่านั้น
  - 4.3 นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพล
  - 4.4 วางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning)
  - 4.5 ทำเส้นทางการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) แต่ละสายงาน/สายอาชีพให้ชัดเจน สอดคล้องกับสมรรถนะที่กำหนด
  - 4.6 ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก

.....

#### K04 พันเอก วรพจน์ ตระการศิรินนท์ ผู้อำนวยการกอง กรมกำลังพลทหารบก (ผอ.กอง กพ.ทบ.)

##### 1. หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับงานด้านกำลังพล

ตำแหน่ง ผอ.กตพ.กพ.ทบ. หน้าที่ความรับผิดชอบ กำกับงานด้านนโยบายกำลังพลเกี่ยวกับการเตรียมพล การจัดหากำลังพลทุกประเภท ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ระยะเวลาในการทำงาน (ปี) 25 ปี

##### 2. แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน

การบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการกำหนดความต้องการ และการจัดสรรกำลังพล ด้านการใช้และการควบคุมกำลังพล ด้านการพัฒนากำลังพล ด้านการอนุรักษ์กำลังพล และด้านการพ้นจากราชการ ซึ่งการดำเนินการแต่ละด้านกองทัพบกได้กำหนดระเบียบหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ชัดเจน และมีความสอดคล้องกับระเบียบหลักเกณฑ์ของกระทรวงกลาโหม

จุดเด่นของการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก กองทัพบกมีนโยบาย ระเบียบหลักเกณฑ์ และแนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการกำลังพลที่ชัดเจน และมีการปรับปรุงพัฒนาให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง, ระบบการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลมีมาตรฐาน, มีโรงเรียนเหล่า/สายวิทยาการ และสถาบันการศึกษาของกองทัพบก เพื่อทำหน้าที่ผลิตและพัฒนากำลังพลของกองทัพบก ให้มีทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ และระบบฐานข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ของกองทัพบก (Personal Data eXchange (PDX)) มาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพล

##### 3. ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน

- 3.1 จำนวนกำลังพลไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน
- 3.2 ขาดกำลังพลที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.3 กระบวนการบริหารจัดการ ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ขาดความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน

3.4 ขาดมาตรการควบคุมในการตรวจสอบข้อมูลประกอบการปรับย้ายให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

3.5 ไม่สามารถนำผลการประเมินค่ากำลังพลด้านต่างๆ มาใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### 4. แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับแผนการ ดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

4.1 ควรมีการปรับโครงสร้างหน่วยงานในกองทัพบกให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ และ  
จำนวนกำลังพล

4.2 เสริมสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีให้กับกำลังพล รวมถึงการสรรหา  
ผู้มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มาปฏิบัติงานในกองทัพบก

4.3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพล โดยนำแนวคิดสมรรถนะมาปรับใช้ได้อย่างเป็นระบบ

4.4 พัฒนาระบบการสรรหาโดยเฉพาะในกลุ่มวิชาชีพรักษาความปลอดภัยบางตำแหน่ง เช่น ด้านเทคโนโลยี  
สารสนเทศและการสื่อสาร

4.5 จัดทำ Career Path และ Training Road Map ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับสมรรถนะแต่ละ  
สายวิทยาการและตำแหน่งงาน

.....

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลตรี ธนิศร์ ยูสานนท์
วัน เดือน ปีเกิด	7 พฤษภาคม 2510
การศึกษา	- วิทยาศาสตรบัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า - รัฐศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารจัดการสาธารณะ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ประวัติการทำงานโดยย่อ	- พ.ศ. 2533 ผู้ช่วยรองผู้บังคับกองร้อยปืนใหญ่ กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 721 - พ.ศ. 2535 นายทหารฝ่ายส่งกำลังบำรุง กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 721 - พ.ศ. 2537 รองผู้บังคับกองร้อยปืนใหญ่ กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 721 - พ.ศ. 2538 ผู้บังคับกองร้อยปืนใหญ่ กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 721 - พ.ศ. 2539 นายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 721 - พ.ศ. 2540 ประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง - พ.ศ. 2541 นายทหารฝ่ายเสนาธิการประจำ กรมกำลังพลทหารบก - พ.ศ. 2548 รองผู้อำนวยการกอง กรมกำลังพลทหารบก - พ.ศ. 2557 ผู้อำนวยการกอง กรมกำลังพลทหารบก - พ.ศ. 2560 รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก

## สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก  
รองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

ผู้วิจัย พลตรี ธนิศร์ ยูสานนท์ **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** 65

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการกำลังพลดำเนินการผ่านเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ซึ่งในห้วงที่ผ่านมาการบริหารจัดการกำลังพลขาดประสิทธิภาพ ขาดความสมดุล ส่งผลให้เกิดปัญหาขาดแคลนในบางเหล่าสายวิทยาการ จากกรณีที่เหล่าสายวิทยาการขาดระบบการควบคุมกำลังพลของเหล่าที่เป็นมาตรฐาน ประกอบกับไม่มีฐานข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพประการการพิจารณาตกลงใจ และให้ความเห็นชอบในการปรับย้ายหมุนเวียนและบรรจุกำลังพล ส่งผลกระทบให้ขาดแคลนกำลังพลปฏิบัติงาน โดยเฉพาะระดับนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการนำและขับเคลื่อนหน่วยให้บรรลุภารกิจของกองทัพบก รวมถึงปัญหาความไม่สมบูรณ์ของระบบฐานข้อมูลกำลังพล ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัญหาและผลกระทบดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น เมื่อกองทัพบกต้องปรับลดอัตราการผลิตและอัตราการบรรจุกำลังพล ตามแผนปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหมและแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างภาครัฐที่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัย กะทัดรัด ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และระบบงานภาครัฐมีผลสัมฤทธิ์สูง ตลอดจนพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีสมรรถนะสูง ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยึดมั่นในคุณธรรม พร้อมนำการพัฒนาประเทศ

ดังนั้น กองทัพบกจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกำลังพล โดยเฉพาะอย่างยิ่งกำลังพลประเภทนายทหารสัญญาบัตร เพื่อตักศักยภาพกำลังพลมาใช้ได้เต็มขีดความสามารถและเกิดประโยชน์ต่อกองทัพบกและประเทศชาติ ผู้วิจัยในฐานะผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก ซึ่งมีบทบาทในการช่วยเหลือเจ้ากรมกำลังพลทหารบก ในการวางแผน ประสานงาน และกำกับดูแล เกี่ยวกับงานด้านกำลังพลตามที่ได้รับมอบหมาย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม เพื่อให้กองทัพบกยังคงมีความพร้อมในปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษา ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกในปัจจุบัน
3. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกรองรับแผนการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา โดยการค้นคว้าจากเอกสารหลักฐานทางราชการ ทางวิชาการ บทความ ได้แก่ การจัดองค์กรของกองทัพบก และการบริหารจัดการและพัฒนากำลังพลของกองทัพบก
2. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่
  - 2.1 ผู้บริหารของกรมกำลังพลทหารบก ระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าขึ้นไป ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน กำกับดูแลการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบก
  - 2.2 ผู้บังคับบัญชาในเหล่า/หน่วย สายวิทยาการ ระดับผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า ที่ทำหน้าที่วางแผน กำกับดูแลการบริหารจัดการกำลังพลของเหล่าสายวิทยาการ
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2565 - พฤษภาคม 2566 รวมระยะเวลา 7 เดือน

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการศึกษาวิจัยเอกสาร (Documentary Research และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูล
  - 1.1 ข้อมูลทุติยภูมิโดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Review)
  - 1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้บังคับบัญชาในเหล่า/หน่วย สายวิทยาการ ระดับผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า ที่ทำหน้าที่วางแผน กำกับดูแลการบริหารจัดการกำลังพลของเหล่าสายวิทยาการ จำนวน 22 นาย และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Keys Informant) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 นาย ประกอบด้วยผู้บริหารของกรมกำลังพลทหารบก ระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าขึ้นไป
    - 1.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ เครื่องบันทึกเสียง และสมุดจดบันทึกข้อมูล และจัดทำเป็นบันทึกภาคสนาม (Field Notes)
    - 1.2.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์จากพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสาร และตามวัตถุประสงค์การวิจัย
    - 1.2.3 กำหนดประเด็นคำถามที่ต้องการทราบความคิดเห็น หรือต้องการการยืนยันความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ตอบแบบสัมภาษณ์

#### 1.2.4 จัดทำหนังสือเชิญกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และทำการนัดวันเวลาการสัมภาษณ์

#### 2. การจัดระเบียบข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิดังที่กล่าวแล้ว หลังจากนั้นจะนำข้อมูลมาจัดระเบียบและตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อที่จะเตรียมข้อมูลไว้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

#### 3. ชั้นวิเคราะห์ข้อมูล และสังเคราะห์ข้อมูล

3.1 นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) การตรวจสอบข้อมูลด้วยการตรวจสอบสามเส้า (Triangular Analysis)

3.2 นำข้อมูลที่วิเคราะห์เนื้อหา และตรวจสอบเรียบร้อยแล้วมากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก รองรับการดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

### ผลการวิจัย

#### 1. แนวปฏิบัติการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน

แนวปฏิบัติการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบัน ใช้แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกรอบการดำเนินการ โดยการบริหารจัดการกำลังพลยึดถือกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล 2) การใช้และการควบคุมกำลังพล 3) การพัฒนากำลังพล 4) การอนุรักษ์กำลังพล และ 5) การพ้นจากราชการ กับระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วย การบรรจุ การโอน และการบรรจุกลับเข้ารับราชการ พ.ศ. 2529 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม และข้อบังคับ กระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการบรรจุ ปลด ย้าย เลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการกลาโหม พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2556 รวมถึงระเบียบหลักเกณฑ์ของกองทัพบกที่กำหนดขึ้นเป็นการเฉพาะครอบคลุมและรองรับการปฏิบัติในแต่ละด้าน

2. ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก

ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกหลัก ๆ ตามกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก 5 ด้าน คือ

2.1 ด้านการกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล ได้แก่ การขาดความสมดุลระหว่างปริมาณงานกับจำนวนผู้ปฏิบัติงานในบางหน่วย เหล่า/สายวิทยาการ, ไม่สามารถสรรหาคัดเลือกบุคคลในบางสาขาวิชาชีพได้ตามโควตาที่กองทัพบกกำหนด, บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดและผ่านการสรรหาคัดเลือกแต่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้, ยังมีระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาและคัดเลือก, ไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคคลบรรจุเข้าทำงานในกองทัพบกได้ครบถ้วนตามโควตาที่ต้องการในบางสาขาวิชาชีพ และรูปแบบ วิธีการ เครื่องมือการสรรหาและคัดเลือก ขาดความทันสมัย จึงไม่สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย และ/หรือจูงใจให้บุคคลเข้าสู่กระบวนการสมัครและสรรหาคัดเลือกได้

2.2 ด้านการใช้และการควบคุมกำลังพล ได้แก่ การขาดมาตรการควบคุมและตรวจสอบข้อมูลประกอบการปรับย้าย และการช่วยราชการนอกหน่วยของกำลังพลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน, ขาดการใช้ข้อมูลในเชิงปริมาณมาประกอบการพิจารณาให้ความเห็นชอบในการปรับย้ายและเลื่อนตำแหน่งของกำลังพล จึงทำให้จำนวนกำลังพลบางหน่วยขาดสมดุลและบางหน่วยมีจำนวนกำลังพลมากเกินไป และการมอบหมายงาน การใช้งานกำลังพลไม่สอดคล้องตามตำแหน่งหน้าที่ ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.3 ด้านการพัฒนากำลังพล ได้แก่ ไม่สามารถจัดส่งกำลังพลเข้ารับการศึกษาลักสูตรตามแนวทางรับราชการได้ตามเวลาที่กำหนดในแต่ละช่วงชั้นยศทุกนาย, ไม่มีหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่องภายหลังกำลังพลศึกษาลักสูตรตามแนวทางรับราชการครบตามที่กำหนดแล้ว รวมถึงมาตรการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและการดำรงรักษาระดับความรู้ความสามารถให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง, ระบบการจัดเก็บข้อมูลด้านการศึกษาของกองทัพบก และเหล่า หน่วย/สายวิทยาการไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่ถูกต้องตรงกัน รวมถึงการบันทึกข้อมูลไม่ครบถ้วนตามความต้องการของผู้ใช้งานทำให้ไม่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่าง ๆ ส่งผลให้การบริหารจัดการและการพัฒนากำลังพลไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร, ขาดกระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยที่เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนากำลังพล รวมถึงไม่ได้นำข้อมูลจากฐานข้อมูลด้านการศึกษาที่ถูกออกแบบไว้มาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผน การพัฒนากำลังพลอย่างเป็นระบบ และไม่มีกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในการรับราชการ (Career Path) และเส้นทางการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) แต่ละสายงาน/สายอาชีพให้ชัดเจน

2.4 ด้านการอนุรักษ์กำลังพล ได้แก่ การประเมินค่ากำลังพลไม่สามารถสะท้อนถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน, ไม่สามารถบังคับใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการกำลังพลได้อย่างจริงจัง, ยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ และการใช้ดุลยพินิจในการดำเนินการ และขาดมาตรการจูงใจที่มีประสิทธิภาพในการจูงใจคนเก่งให้เข้าสู่ระบบงานรวมถึงไม่ให้ออกจากระบบงานของกองทัพบก

2.5 ด้านการให้พันราชการ ได้แก่ แนวทางการดำเนินการให้กำลังพลพ้นจากราชการไม่ชัดเจน และขาดความเป็นระบบ รวมถึงขาดมาตรการจูงใจที่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการจูงใจให้กำลังพลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานออกจากงานของกองทัพบก

2.6 อื่น ๆ ได้แก่ ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ของกองทัพบก (Personal Data eXchange (PDX)) ไม่ครอบคลุมความต้องการของผู้ใช้ โดยเฉพาะระบบสนับสนุนการตัดสินใจ และขาดระบบการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศด้านการกำลังพล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในทางสถิติ และสนับสนุนการพยากรณ์ แนวโน้มด้านกำลังพล และผลการปฏิบัติงานในอนาคต

### 3. แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบก แผน การดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

จากข้อจำกัดที่กองทัพบกต้องปรับลดจำนวนการบรรจุกำลังพล และต้องพัฒนาประสิทธิภาพของกำลังพลในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลให้รอบคอบ รัดกุม และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะกับกลุ่มนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งเป็นแกนหลักในการปฏิบัติงานและการนำหน่วยเพื่อปฏิบัติงาน ดังนั้นจากกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล,



การใช้และการควบคุมกำลังพล, การพัฒนากำลังพล, การอนุรักษ์กำลังพล และการพ้นราชการ จึงควรมีการดำเนินการดังนี้

3.1 ด้านการกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล โดยพัฒนากระบวนการจัดทำนโยบายและแผนจัดหากำลังพลโดยให้เหล่า/หน่วย สายวิทยาการ และหน่วยต้นสังกัดมีส่วนร่วมดำเนินการให้มากขึ้น, นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพล, พัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกโดยให้ความสำคัญทั้งสาขาวิชาและวิชาที่ศึกษา และนำระบบคุณธรรมมาใช้ให้มากขึ้น รวมถึงประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก สำหรับกลุ่มวิชาชีพขาดแคลนควรสรรหาและคัดเลือกจากแหล่งผลิตในระดับอุดมศึกษาโดยตรง ตลอดจนควรปรับโครงสร้างหน่วยโดยปรับลดอัตราการบรรจุหรือยุบรวมบางหน่วย และปรับโอนระบบการทำงานบางรายการที่กองทัพไม่จำเป็นต้องดำเนินการเอง โดยให้จ้างภาคเอกชนดำเนินการแทน ในลักษณะจ้าง Outsource

3.2 ด้านการใช้และการควบคุมกำลังพล โดยควรใช้คนให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถ, พัฒนารูปแบบการประเมินกำลังพลให้สะท้อนถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน, กำหนดมาตรการควบคุม และดำเนินการควบคุมการปรับย้ายและช่วยราชการนอกหน่วยของกำลังพลให้เป็นไปอย่างสมดุล โดยให้ เหล่า/หน่วย สายวิทยาการ และหน่วยต้นสังกัดมีส่วนร่วมดำเนินการ รวมถึงใช้ข้อมูลกำลังพลเชิงสถิติและคุณภาพมาประกอบการพิจารณาให้มากขึ้น รวมทั้งควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของกำลังพลกองทัพทุกแต่ละสายงาน รวมถึงตำแหน่งสำคัญให้ชัดเจน

3.3 ด้านการพัฒนากำลังพล โดยกำหนดค่าเป้าหมายการทำงานแต่ละตำแหน่งหน้าที่ในทุกเหล่า/หน่วย สายวิทยาการให้ชัดเจน และสอดคล้องกับสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่, พัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม, จัดทำเส้นทางพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) และมาตรการดำรงรักษาระดับมาตรฐานความรู้ความสามารถแต่ละสายงานให้ชัดเจนบนพื้นฐานหลักสมรรถนะ, สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่กำลังพล ส่งเสริมให้ดำเนินการจัดการความรู้และปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง และให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้สายงานต่างๆ ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและนอกกองทัพทุก รวมถึงสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนากำลังพล ตลอดจนให้ปลูกฝังอุดมการณ์ความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ความเสียสละอย่างต่อเนื่องจกจากระบบราชการ รวมทั้งควรปรับเปลี่ยนทัศนคติหน่วยและผู้บังคับบัญชาในการใช้กำลังพลให้เหมาะสมสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถและตำแหน่งหน้าที่

3.4 ด้านการอนุรักษ์กำลังพล โดยนำผลการกระทำความดี และการกระทำความผิดมาพิจารณาให้การตอบแทนโดยยึดระบบคุณธรรมมากกว่าการใช้ดุลพินิจ รวมถึงปรับปรุงพัฒนารูปแบบการให้รางวัลและผลตอบแทนจากเดิมเน้นให้รางวัลเป็นบุคคล เป็นเน้นให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นทีมหรือเป็นหน่วยให้มากขึ้น, ปรับปรุงดัชนีชีวิตและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบงานตามตำแหน่งงาน และบังคับใช้กฎเกณฑ์ในการลงโทษกำลังพลที่กระทำผิดด้วยความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรมภายใต้มาตรฐานเดียวกัน

3.5 ด้านการให้พ้นราชการ โดยกำหนดมาตรการ หลักเกณฑ์เงื่อนไข และวิธีการปลดถ่ายกำลังพลออกจากกองทัพทุกให้ชัดเจน เป็นระบบ และสอดคล้องกับแผนอัตรากำลังพล โดยออกแบบ

กระบวนการช่วยเหลือผู้ที่ออกนอกระบบงานของกองทัพกัมพูชาให้เดือดร้อน และนำผู้ที่มีผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานที่ไม่ผ่านหรือต่ำกว่ามาตรฐานออกจากระบบงานของกองทัพกัมพูชาอย่างมีมาตรฐานโดยไม่เลือกปฏิบัติ

3.6 อื่น ๆ ได้แก่ พัฒนารูปแบบหรือกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพกัมพูชาทุกขั้นตอน โดยนำข้อมูลที่ออกแบบและบันทึกอย่างเป็นระบบมาใช้ในการวิเคราะห์ วางแผน และพยากรณ์แนวโน้มในงานด้านกำลังพลมิติต่าง ๆ โดยมีการประสานข้อมูลในเหล่า หน่วย/สายวิทยาการในกองทัพกัมพูชา และหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวงกลาโหม เพื่อใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกัน และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลให้ครอบคลุมทุกระบบงาน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการกำลังพล (Human Resources Information System : HRIS)

1.2 ปรับโครงสร้างหน่วยโดยปรับลดอัตราการบรรจุหรือยุบรวมบางหน่วยในกองทัพกัมพูชาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ และปรับโอนระบบการทำงานบางรายการที่กองทัพกัมพูชาไม่จำเป็นต้องดำเนินการเอง โดยให้จ้างภาคเอกชนดำเนินการแทน

1.3 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพกำลังพล แนวโน้มด้านกำลังพล และแนวโน้มด้านแรงงานของประชากรไทยมาใช้ในการกำหนดความต้องการและวางแผนการสรรหาและคัดเลือกกำลังพล

1.4 ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการกำลังพลโดยยึดหลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักผลงาน หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ และหลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน

1.5 นำหลักสมรรถนะมาเป็นกรอบนโยบายในการบริหารจัดการและพัฒนากำลังพล รวมถึงการพัฒนาแนวทางการเติบโตในการรับราชการหรือการขึ้นสู่ตำแหน่ง โดยจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะมารับผิดชอบดำเนินการ

1.6 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการปลดปล่อยกำลังพลออกจากกองทัพกัมพูชา โดยให้มีองค์กรหรือหน่วยงานรองรับอย่างเป็นระบบ

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

#### 2.1 กรมกำลังพลทหารบก ควรดำเนินการดังนี้

2.1.1 พัฒนาระบบการจัดทำนโยบายและแผนจัดหากำลังพลโดยให้เหล่า/สายวิทยาการ และหน่วยต้นสังกัดมีส่วนร่วมดำเนินการให้มากขึ้น

2.1.2 กำหนดมาตรการควบคุมการปรับย้ายและช่วยราชการนอกหน่วยของกำลังพลและดำเนินการควบคุมเหล่า หน่วย/สายวิทยาการให้ดำเนินการตามมาตรการอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การปรับย้ายและช่วยราชการนอกหน่วยของกำลังพลเป็นไปอย่างสมดุล

2.1.3 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการให้รางวัลและผลตอบแทนโดยยึดหลักคุณธรรม และมุ่งเน้นให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นทีมหรือเป็นหน่วยให้มากขึ้น

2.1.4 ควรศึกษาและนำบทเรียนที่ดีเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของข้าราชการพลเรือน, ต่างเหล่าทัพ และกองทัพมิตรประเทศ มาประยุกต์ใช้ร่วมกับการดำเนินการของกองทัพบกในปัจจุบัน

2.1.5 ควรกำหนดมาตรการบรรจุกำลังพลใหม่โดยให้มีการทดลองงานก่อนบรรจุเข้ารับราชการทหาร อย่างน้อย 2 ปี วัน ผู้สำเร็จจากโรงเรียนทหาร

2.2 กรมกำลังพลทหารบก กรมยุทธการทหารบก และเหล่า/หน่วย สายวิทยาการ

ควรร่วมกันดำเนินการปรับโครงสร้างหน่วยโดยปรับลดอัตราการบรรจุหรือยุบรวมบางหน่วยในกองทัพบก ให้มีความกระชับเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ และพิจารณาปรับลดระบบงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้กำลังพล เช่น กลุ่มงานด้านเทคนิค หรือทางวิชาการ (ที่ไม่เกี่ยวข้องกับทางทหารโดยตรง) เพื่อเสนอให้กองทัพบกและหน่วยที่เกี่ยวข้องปฏิบัติในลักษณะจ้างเหมาหรือการแสวงประโยชน์การทำงานร่วมกับหน่วยงานภาคเอกชน หรือส่วนราชการอื่น

2.3 กรมกำลังพลทหารบก และเหล่า/หน่วย สายวิทยาการ ควรร่วมกันดำเนินการดังนี้

2.3.1 นำแนวคิดระบบสมรรถนะมาปรับใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกอย่างเป็นระบบ และให้ความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทุกกระบวนการตามกรอบบริการจัดการกำลังพลทั้ง 5 ด้าน ตั้งแต่การกำหนดความต้องการและคัดเลือกกำลังพล จนกระทั่งการพ้นจากราชการ

2.3.2 พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกโดยให้ความสำคัญทั้งสาขาวิชาและวิชาที่ศึกษา และนำระบบคุณธรรมมาใช้ให้มากขึ้น รวมถึงประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสอดรับกับความเปลี่ยนแปลงในยุคสังคมดิจิทัลในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกให้มากขึ้น เช่น ขั้นตอนการสื่อสารประชาสัมพันธ์โดยใช้โซเชียล มีเดีย ขั้นตอนการสมัครและสอบสัมภาษณ์ผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น

2.3.3 การสรรหาและคัดเลือกในกลุ่มวิชาชีพขาดแคลน ควรพิจารณาสรรหาจากสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เป็นแหล่งผลิตโดยตรง โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานทำหน้าที่กำหนดสาขาวิชาชีพขาดแคลน แหล่งผลิตระดับอุดมศึกษาบุคลากรในสาขาวิชาชีพที่ต้องการ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและคัดเลือกฯ เพื่อให้ได้บุคคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และเป็นการลดขั้นตอนการสอบภาควิชาการ

2.3.4 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบ หลักเกณฑ์ และรูปแบบวิธีการประเมินความรู้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานของกำลังพลให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ โดยยึดหลักสมรรถนะหลักคุณธรรม รวมถึงกำหนดแนวทางการนำผลการประเมินมาใช้ในการบริหารจัดการพัฒนากำลังพลให้ชัดเจนและเป็นระบบ ตลอดจนนำผลการประเมินไปใช้ตามแนวทางที่กำหนดอย่างแท้จริง ด้วยความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรมภายใต้มาตรฐานเดียวกัน

2.3.5 จัดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และเส้นทางพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) แต่ละสายงานให้ชัดเจน และสอดคล้องกับสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่

2.3.6 กำหนดมาตรการดำรงรักษาระดับมาตรฐานความรู้ความสามารถแต่ละสายงาน ตำแหน่งงานให้ชัดเจนบนพื้นฐานหลักสมรรถนะ

2.3.7 กำหนดแนวทางและวิธีการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้กับกำลังพล รวมถึงส่งเสริมให้กำลังพลพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skill) และความเชี่ยวชาญพิเศษ (Specific Skill) โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ รวมถึงส่งเสริมให้กำลังพลดำเนินการจัดการความรู้ และปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง

2.3.8 กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับการปลดถ่ายกำลังพลให้ชัดเจน เป็นระบบ และสอดคล้องกับแผนอัตรากำลัง โดยคำนึงถึงกระบวนการช่วยเหลือผู้ที่จะออกนอกระบบงานของกองทัพกัมพูชาให้เดือดร้อน และบังคับใช้ระเบียบหลักเกณฑ์ดังกล่าว โดยยึดหลักคุณธรรม โปร่งใสและเสมอภาค โดยไม่เลือกปฏิบัติ

2.3.9 นำข้อมูลด้านกำลังพลในฐานะข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ของกองทัพกัมพูชา (Personal Data eXchange (PDX)) มาใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลทุกระดับ ตั้งแต่วิเคราะห์วางแผน และการดำเนินการ

2.4 เหล่า/สายวิทยาการ และสถานศึกษาของกองทัพกัมพูชา ควรปรับปรุงพัฒนาหลักเกณฑ์การคัดเลือกกำลังพลเข้ารับการศึกษา ฝึกอบรมให้ชัดเจน และควรคัดเลือกกำลังพลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับหลักสูตร รวมถึงควรปรับปรุงแบบการพัฒนากำลังพลโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วย

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เช่นความสัมพันธ์หรือวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยหรือตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพกัมพูชาโดยจำแนกเป็นรายกลุ่มหน่วยหรือรายประเภทนายทหารสัญญาบัตรตามกำเนิดกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น โครงสร้างองค์กร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี กระบวนการบริหารจัดการ ความรู้ความสามารถของบุคลากร นโยบาย/ระเบียบหลักเกณฑ์/แผนด้านกำลังพล เพื่อจะได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เชิงสถิติ มาวางแผนพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพกัมพูชาในรายละเอียดให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น