

แนวทางการพัฒนาอาหารกองทุนบรรจุใหม่ของ  
หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอกคมกฤษ แยมกลิ่น  
ผู้อำนวยการกองกำลังพล หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2561

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาอาหารกึ่งอนุบรรจุนิยามใหม่ของหน่วยบัญชาการ  
สงครามพิเศษ

โดย พันเอก คมกฤษ แยมกลิ่น

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ชนะชัย พลเตชา

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2561 และเห็นชอบให้เป็นเอกสาร  
วิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

( ธีระพงษ์ เย็นอุทก )

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก

ประธานกรรมการ

( ตูลธร นวพิตร )

พันเอก

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

( สุภาพ ชาวแพะ )

พันเอก

กรรมการ

( ชนะชัย พลเตชา )

พันเอก

กรรมการ

( พิษญาณ พวงทอง )

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอกหญิง สิริวรรณ สมจินตนา  
**เรื่อง** บริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาของกองทัพบก  
**วันที่** กันยายน 2561 **จำนวนคำ:** 6,976 **จำนวนหน้า:** 15  
**คำสำคัญ** การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ, ลับ

รัฐบาลได้ประกาศทิศทางของประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 หรือการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศด้วยนวัตกรรม ทำให้ทรัพย์สินทางปัญญามีบทบาทสำคัญมากขึ้น โดยในช่วงเวลาที่ผ่านมามากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้มีความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนปฏิรูปทรัพย์สินทางปัญญาของไทยให้มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานสากล และสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้อย่างแท้จริง

ในขณะที่เดียวกันกองทัพบกก็พยายามผลักดันให้มีระบบบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาของกองทัพบกที่ครอบคลุมในทุกมิติ และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แต่เนื่องจากทรัพย์สินทางปัญญายังเป็นเรื่องใหม่ ประกอบกับปัญหาและอุปสรรคของระเบียบที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ จึงทำให้ระบบทรัพย์สินทางปัญญาไม่สามารถนำมาใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมของกองทัพบกได้อย่างแท้จริง จึงเป็นมิติใหม่และความท้าทายของกองทัพบก ในการที่จะหาแนวทางพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญาของกองทัพบกให้สามารถนำผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมเหล่านั้นไปผลิตใช้งานในกองทัพ และเกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของกองทัพ ส่งผลให้ประเทศมีการพัฒนาอย่างเข้มแข็ง และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศชาติได้อย่างยั่งยืนต่อไป

## ABSTRACT

**AUTHOR:** COLONEL KOMKRID YAMKLIN  
**TITLE:** The Method of SWCOM Reservist Development  
**DATE:** December 2561 **WORD COUNT:** 6,695 **PAGES:** 15  
**KEY TERMS:** The development of reinforced reservists  
**CLASSIFICATION:** Unclassified, classified

Human is counted as the worthiest resource. Hence, any development should start with people, or it is technically called “Human resource”. People who become soldiers, Army Special Operation the recruiting needs to have the appropriate induction processes, And the development processes That suit both physically and mentally. Recruiting people to train and combat takes time to strengthen In order to have decent physical ability, dauntlessness, And the ability to achieve the tough missions.

SWCOM applies the system to recruit the reservists into SWCOM as the officers. First, they will be tasted the physical ability, and academic knowledge in order to get the best quality staff. Moreover, people who are selected have to train for being army special operations forces to develop physical and mental ability from civilians into soldiers. They have to learn necessarily academic knowledge, including seven months training approximately. Then, the original affiliation will Top up them to be proper and their charged positions. In those unit and personal. It takes approximately three years until sending them to perform one’s mission.

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาอาหารกึ่งเหลวสำหรับเด็กของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ สำเร็จลงด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน โดยเฉพาะ อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ชนะชัย พลเตชา ที่ได้ให้ความรู้ในเรื่อง ระเบียบงานวิจัย และแนวทางในการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ผู้สนับสนุนข้อมูลด้านกำลังพล และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทำให้งานวิจัยฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูง มา ณ ที่นี้

งานวิจัยฉบับนี้จะสำเร็จลงไม่ได้ หากไม่ได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากเพื่อนนักศึกษาวิทยาลัยการทัพบก ทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วน และเป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

# แนวทางการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ

คนถือเป็นทรัพยากรอันมีค่าของทุกองค์กร แม้ว่าในยุคสมัยปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีอย่างแพร่หลาย แต่คนก็ยังถือว่ามีค่าสำคัญ การพัฒนาใด ๆ ก็ตามสิ่งแรกที่ต้องพัฒนาก็คือบุคลากร การได้มาซึ่งบุคลากรของแต่ละหน่วยงานย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของงานและวัฒนธรรมองค์กร แต่ประการหนึ่งที่ทุกองค์กรจะต้องจัดการก็คือการพัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถตามภาระหน้าที่ โดยเฉพาะหน่วยงานทหารที่มีภารกิจที่หลากหลาย จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถที่เหมาะสม

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างสรรค์ทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต หรือการบริการตามแต่ละประเภทขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร โดยทั่วไปมนุษย์แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้าน ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้มนุษย์สามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 2)<sup>1</sup> ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรทุกคนสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีอยู่มากมายหลายประการแต่โดยส่วนใหญ่จะเข้าใจกันเฉพาะในด้านขององค์กรผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ธัญญา ผลอนันต์ (2546:17)<sup>2</sup> ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่นอกเหนือจากด้านองค์กรแล้ว ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย

## กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์ประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรซึ่งประกอบไปด้วย

### 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์กรล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าไร และต้องการเมื่อไร และมีปัจจัยใดบ้างเป็นเครื่องกำหนดการวางแผนกำลังคน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในปัจจุบัน

และอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและไม่หลงทาง กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือสิ่งที่ควรจะเป็นในอนาคตขององค์กร ซึ่งการคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำนั้น ต้องอาศัยกระบวนการในพิจารณาอย่างรอบด้าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสม สอดคล้องกับองค์กรในอนาคต พะยอม วงศ์สารศรี ( 2538 : 52 – 57) สรุปขั้นตอนการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ไว้ คือการพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์การ (Goals and plans of Organization) งานขั้นแรกสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะกระทำ คือ การศึกษาและ พิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางด้านการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคมตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษา เหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม การพิจารณา สภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) สำรวจ จำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่างๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตาม แผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา ฯลฯ การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์การ ต้องการ พร้อมทั้งจำนวน และประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและ ประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์การ ทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าองค์การต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs) หลังจากได้มีการคาดการณ์ทรัพยากร มนุษย์เป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น การตรวจสอบและการ ปรับปรุง (Audit and Adjustment) ในขั้นนี้เป็นการ ตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้า ของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่างๆ การ แก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลง แผนทรัพยากรมนุษย์ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผน ขององค์การ การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัย ควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่ เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

## 2. การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจ ผู้สมัครที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรของตน อันได้แก่ แหล่งที่ใช้ในการสรรหา ระยะเวลาใน การสรรหา วิธีการที่ใช้ในการสรรหาบุคลากร และการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรมาร่วมงาน จึงถือเป็นขั้นตอนที่

สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าการได้มาซึ่งคนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาทำงานก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรแต่ละองค์การจึงต้องให้ความสนใจในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ จากแหล่งต่างๆ โดยเพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้อย่างเหมาะสม การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคล การชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเข้ามาสู่องค์กร โดยให้เกิดความสนใจมาสมัครงานในตำแหน่งที่ต้องการกับองค์กร เพื่อองค์กรจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการหาวิธีการกลั่นกรองที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่เชื่อถือว่าจะให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด รวมทั้งให้เกิดความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคคลากร Niglo Felix A (1959 : 134 - 136)<sup>3</sup> ให้ความหมายว่า การสรรหาบุคคลากร องค์กรมีนโยบายในการสรรหาซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ นโยบายแบบเปิด ซึ่งมีสาระสำคัญคือ เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งที่ว่าง เข้ามางานได้โดยเสมอภาค เปิดรับสมัครงานทุกวันและเวลาที่องค์กรเปิดทำการ ไม่ว่าในขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม เปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามาสมัครได้ทุกระดับชั้น ถ้ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการไม่จำกัดว่าต้องไปเริ่มต้นทำงานที่ขั้นต้น หรือขั้นต่ำสุดก่อน สามารถเริ่มต้นทำงานในขั้นสูงได้เลย เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญในงานสมัครเข้าทำงานได้ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดเอาไว้, นโยบายแบบปิด เปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานเท่านั้นเข้ามาสมัครในตำแหน่งต่ำสุดของระดับนั้นก่อน แล้วจึงเลื่อนไปสู่ขั้นสูงต่อไป เปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานเฉพาะตำแหน่งว่างเท่านั้น

**หลักเกณฑ์ของการสรรหา** ศิวาพร มัณฑุกานนท์ (2528 : 52)<sup>4</sup> กล่าวถึงหลักเกณฑ์ที่ที่นิยมใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กันอย่างแพร่หลายในหลายประเทศ เพื่อใช้ในการสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีอยู่ 4 ประการ คือ

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

ประการที่ 2 หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามความต้องการ หรือที่กำหนดไว้ในการรับสมัครเข้าทำงาน โดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนาหรือผิวพรรณ และกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน ยึดหลักการที่ว่า งานที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบเท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกัน ควรได้รับค่าตอบแทนเท่ากันและได้สัดส่วนเท่ากับปริมาณงาน

ประการที่ 3 หลักความมั่นคง (Security on Tenure) หมายถึง การมีหลักประกันที่จะสามารถยึดถือเป็นอาชีพตลอดไป จนกว่าจะเกษียณอายุ หรือทราบเท่าที่ยังคงรักษาระดับมาตรฐานหรือ



ประการที่ 4 ความสามารถในการปฏิบัติงานไม่ได้ การให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักข้อนี้ไม่มีความสำคัญสำหรับการบริหารธุรกิจ แต่มีความสำคัญมากสำหรับข้าราชการ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเท่านั้น แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร ฌ็อง-ฌัก อ็องรี (2547 : 93-94)<sup>5</sup> ได้จำแนกแหล่งที่มาในการสรรหาบุคคลได้ 2 แหล่ง การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ และประสบการณ์จากภายในองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดขึ้นใหม่, การสรรหาบุคลากรจากภายนอก องค์กร องค์กรจะทำการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ว่าง โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะมีข้อดี และข้อเสีย ที่ต้องพิจารณา คือ ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร สร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์ โอกาส การแก้ปัญหา และการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ สร้างโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าที่งาน แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรทั้งในด้านของจำนวนและคุณสมบัติ ข้อเสีย ของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรคือ สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์กร, มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร, ไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กร ระบบการคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานซึ่งสามารถจำแนกเป็น 2 ระบบใหญ่ๆ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 162)<sup>6</sup> คือ ระบบคุณธรรม (Merit System) หรือระบบความรู้ความสามารถ หรือระบบความสามารถ เป็นวิธีการที่ต้องการให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน วิธีการสำคัญของระบบคุณธรรม คือการทดสอบ, ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่ตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบสืบสายโลหิตเดียวกันกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้นจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างรัดกุม Mondy R. Wayne et al. (1996 : 223 - 238)<sup>7</sup> ได้อธิบายถึงการคัดเลือกบุคลากรสามารถดำเนินการด้วยการทดสอบ ความสามารถสติปัญญา, การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง หรือการทดสอบความสำเร็จ, การทดสอบให้ปฏิบัติงานย่อยๆ, การทดสอบความสนใจในงาน, การทดสอบบุคลิกภาพ, การสัมภาษณ์

### 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ปรับทัศนคติในการทำงาน และให้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น ดนัย เทียนพุด (2545 : 26)<sup>8</sup> ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงเพื่อให้พนักงานได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย การพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์จะครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และ การพัฒนา (development)

**ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร** (กุลธน ธนาพงศธร. 2532 : 169-171)<sup>9</sup> ได้ให้ความหมายว่า (1) การช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนาบุคคลจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น (2) ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (3) ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย (4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ในกรณีที่มีบุคลากรเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงาน (5) ช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์การก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนา (6) ช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

**ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร มี 5 ขั้นตอน :** (1) การสำรวจความต้องการ (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร (3) การกำหนดรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร (4) การดำเนินการพัฒนา (5) การประเมินผล

#### 4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่องค์กรจัดทำขึ้นมาเพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน Dwivedi R.S.(1985 : 159)<sup>10</sup> ได้ให้กล่าวเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพิจารณาว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายได้มีประสิทธิภาพเพียงไร มีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงเรื่องใดบ้าง ตลอดจนศักยภาพเพียงพอที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ (Systematic Process) ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป และณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2547 : 194-204)<sup>11</sup> ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้ คือ (1) ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือ ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด (2) ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

ในตำแหน่งงานของบุคลากร ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร (4) ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด (5) ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ (6) ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

### **ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต (2552)<sup>12</sup>**

กล่าวถึงแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารสมัยใหม่คือ O. Glenn Stahl ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง “การทำให้คนในองค์กรสามารถปรับตัว และเอาชนะปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มากระทบองค์กร โดยใช้ทักษะ แรงจูงใจ และการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม Felix A. Nigro<sup>13</sup> กล่าวว่า “ คือศิลปะการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะให้ได้ผลงาน จากบุคคลเหล่านั้นให้มากที่สุดทั้งปริมาณ และคุณภาพ ” อาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่มีประสิทธิผล จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอีกทั้งยังช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต ทั้งนี้เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับส่วนงานต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน สังคมโดยรวมมีความสุข สร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน “เฉลิม ศรีผดุง (2553)<sup>14</sup>” กล่าวถึงผลกระทบที่เกิดจากความล้มเหลวในการบริหารทรัพยากรบุคคล และผลที่เกิดจากนักบริหารที่ไม่มีความรับผิดชอบต่อบ้านเมือง พอสรุปได้ว่า จะเกิดปัญหา รุนแรงในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการขัดแย้งไม่ไว้วางใจระหว่างบุคคลในองค์กร มีการแทรกแซงจากหน่วยเหนือ และผู้มีอิทธิพลจนทำให้โครงสร้างขาดความชัดเจนใช้อำนาจโดยมิชอบ นักบริหาร และนักการเมืองใช้ระบบอุปถัมภ์ ขาดกลยุทธ์ที่ดีในการบริหาร ขาดความสามัคคีในองค์กร งานไม่มีประสิทธิผล ในที่สุดนอกจาก ประโยชน์สุขของประชาชนไม่สามารถเกิดขึ้นได้แล้ว ยังอาจเกิดความเสียหายต่อบ้านเมืองได้

**วิสัยทัศน์กองทัพบก** กองทัพบกได้ให้ความสำคัญถึงทรัพยากรบุคคลดังได้กล่าวไว้ในวิสัยทัศน์กองทัพบก ปี 2579 “เป็นกองทัพบกที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค ” เป็นเป้าหมายระยะยาวที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์กองทัพบก พ.ศ.2560 – 2579 แต่ละถ้อยคำมีความหมายในภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับด้านกำลังพลประกอบด้วย

1. กองทัพบกที่มีศักยภาพ : องค์ประกอบที่สื่อถึงการมีศักยภาพ ประกอบด้วย ด้านกำลังพล กำลังพลมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ มีขวัญและกำลังใจที่ดีมีอุดมการณ์และจิตวิญญาณความเป็นทหารอาชีพ รวมทั้งมีความเป็นผู้นำตลอดจนมีสุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ
2. กองทัพบกที่ทันสมัย : ความทันสมัยของกองทัพบก ประกอบด้วยกำลังพลที่มีองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เรียนรู้เพิ่มเติมต่อเนื่อง มีความคิดก้าวหน้า มีความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก และการมีทักษะด้านภาษา ตลอดจนการมีระบบการฝึกศึกษาที่ทันสมัยที่เหมาะสมกับยุทธวิธีและหลักนิยมการรบของโลกปัจจุบันและอนาคต
3. เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน : กองทัพบกจะต้องเสริมสร้างขีดความสามารถและการปฏิบัติภารกิจการป้องกันประเทศ และการเผชิญกับภัยคุกคามรูปแบบอื่น ๆ ให้เป็นไปตามความคาดหวังของประชาชน การดำเนินงานบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความไว้วางใจทั้งในระดับบุคคลและส่วนราชการ
4. เป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค : โดยกองทัพบกจะต้องมีศักยภาพหรือขีดความสามารถและความทันสมัย ในเชิงเปรียบเทียบกับ กองทัพบกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ

**เจตนารมณ์ และวิสัยทัศน์การปฏิบัติงานของ พลเอก เฉลิมชัย ผู้บัญชาการทหารบก** กำหนดให้การปฏิบัติงานของกองทัพบกในห้วงปีงบประมาณ 2561 โดยกำหนดให้เป็นปีแห่งการพัฒนากำลังพลทุกด้าน ทั้งด้านกรเสริมสร้างให้กำลังพลมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีขวัญ กำลังใจที่ดี และมีความสุขในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตโดยปกติในสังคม รวมทั้งเป็นผู้ที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติภารกิจได้ตรงตามตำแหน่งและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งกองทัพบกจะต้องเสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการกองทัพบกทุกนายทั้งทางตรงในระดับบุคคล และในภาพรวมระดับหน่วย

#### **นโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบก ประจำปี 2561<sup>15</sup> นโยบายเฉพาะด้านกำลังพล**

1. การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล : ให้ยึดถือตามนโยบายการจัดหาและบรรจุกำลังพล ปีงบประมาณ 2560 – 2564 ร่วมกับร่างยุทธศาสตร์กองทัพบก ปี 2560 – 2579 เพื่อให้การจัดหาและการคัดสรรกำลังพล สอดคล้องกับแผนงานด้านยุทธการภัย คุกคามทางทหาร ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ข้อจำกัดด้านงบประมาณและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การพัฒนากระบวนการ รวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล และดำเนินการทางสถิติเกี่ยวกับข้อมูลด้านกำลังพล

อย่างเป็นระบบ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ข้อมูลในการวิเคราะห์ วางแผน และดำเนินการปรับปรุงนโยบายจัดหาและบรรจุกำลังพลกับรองรับการเสริมสร้างความพร้อมรบด้านกำลังพลให้กับหน่วยต่าง ๆ

2. การใช้และการควบคุมกำลังพล : ให้นำหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก แต่งตั้งคณะกรรมการในทุกระดับ เพื่อพิจารณากลับกรองในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ โดยยึดถือหลักคุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และการมีทัศนคติที่ดีต่อสถาบันหลักของชาติ เพื่อให้ได้กำลังพลที่ดีมีความสามารถ และมีจิตวิญญาณในการเป็นทหารอาชีพ

3. การพัฒนากำลังพล : ให้นำหน่วยส่งเสริมและสนับสนุนกำลังพลทุกระดับให้ได้รับการพัฒนา และยกระดับศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่องตามโอกาสอันควร เพื่อให้มีสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยการส่งเข้ารับการศึกษาดูงาน อบรม ประชุม ศึกษาดูงาน ในสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ การเพิ่มพูนวิสัยทัศน์ของกำลังพลให้กว้างไกลยิ่งขึ้น ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานด้านกำลังพลภายในหน่วย ให้มีขีดความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานด้านกำลังพลให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

**หน่วยรบพิเศษ :** เป็นหน่วยอ้อมกำลังและหน่วยแจ้งเตือนทางยุทธศาสตร์ของกองทัพบก จะปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ระวางป้องกันภายนอกประเทศตั้งแต่ยามปกติ เพื่อเตรียมสนับสนุนกำลังรบหลักในยามสงคราม รวมทั้งจะต้องเป็นหน่วยเอนกประสงค์ในการแก้ไขปัญหาความมั่นคงทุกรูปแบบ ซึ่งมีบทบาทและภารกิจในการ ตามคู่มือราชการสนาม ว่าด้วยหลักนิยมการปฏิบัติการของหน่วยรบพิเศษ กองทัพบกไทย (รส.31 – 81)<sup>16</sup> พ.ศ. 2550 ในภารกิจหลัก 7 ประการ พร้อมทั้งกิจกรรมพิเศษอื่น ๆ ดังต่อไปนี้ คือ (1) สงครามนอกแบบ (2) การป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบ (3) การป้องกันภายในให้กับมิตรประเทศ (4) การปฏิบัติการโดยตรง (5) การลาดตระเวนพิเศษ (6) การต่อสู้การก่อการร้าย (7) การปฏิบัติการจิตวิทยา และกิจการพลเรือน (8) กิจกรรมพิเศษอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วย การช่วยเหลือในการรักษาความปลอดภัย, การช่วยเหลือทางด้านมนุษยธรรม, การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด, การค้นหาและกู้ภัยทางทหาร, การป้องกันการก่อการร้าย และรักษาความปลอดภัยอื่น ๆ การลวง, การสาธิตและการแสดงพลังอำนาจกำลังรบ

จากภารกิจของหน่วยรบพิเศษที่มีความหลากหลาย กำลังพลของหน่วยรบพิเศษ จะต้องได้รับการฝึกอย่างหนักทั้งร่างกายและจิตใจ และพัฒนาความรู้ความสามารถหลายด้าน เพื่อให้กำลังพลที่บรรจุลงในชุดปฏิบัติการรบพิเศษ ซึ่งถือเป็นหัวใจของการปฏิบัติการของหน่วยรบพิเศษ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการพิเศษได้ รวมทั้งการคัดเลือกกำลังพลมาบรรจุ จะต้องมีการคัดสรรเป็นพิเศษ รวมทั้งการพัฒนาเสริมสร้างกำลังพลที่บรรจุภายในหน่วยให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการของหน่วยรบพิเศษ

นโยบายการจัดการและการบรรจุกำลังพลของกองทัพบก ปีงบประมาณ 2560 – 2564 ตามคำสั่ง กองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 34/59 ลง 16 กันยายน 2559<sup>17</sup>

กองทัพบก ได้แบ่งมอบการบรรจุกำลังพล เพื่อเสริมสร้างความพร้อมรบให้กับหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ในแต่ละประเภท ดังนี้

1. ประเภทนักเรียนนายร้อย ปีละ 20 นาย
2. ประเภทจำสิบเอกเลื่อนฐานะเป็นนายทหารสัญญาบัตร โดยไม่ใช้คุณวุฒิ ปีละ 40 นาย
3. ประเภทนายทหารประทวนคุณวุฒิปริญญาตรี ปีละ 10 นาย
4. บุคคลพลเรือน ทหารกองหนุน คุณวุฒิปริญญาตรี ปีละ 10 นาย
5. นักเรียนนายสิบ ปีละ 65 นาย
6. นักเรียนช่างฝีมือทหาร ปีละ 5 นาย
7. ทหารกองหนุน ปีละ 100 นาย
8. ทหารกองประจำการ (อาสาสมัคร ของกองพันจู่โจม) ปีละ 15 นาย

**การบรรจุกำลังพลของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ :** กองทัพบก ได้แบ่งมอบให้หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ดำเนินการในการจัดหากำลังพลประเภททหารกองหนุนเพื่อบรรจุในหน่วย ปีละ 100 นาย ระยะเวลาการจัดหา 5 ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2560 - 2564 เพื่อบรรจุให้กับหน่วยเป้าหมายตามแผนการเสริมสร้างความพร้อมรบด้านกำลังพล ซึ่งความพร้อมรบนั้นประกอบด้วย ความพร้อมรบเชิงปริมาณ และความพร้อมรบเชิงคุณภาพ “ดร. อุทัย เอกสะพัง”<sup>18</sup> ได้ให้ความหมายของคำว่า เชิงคุณภาพ กับเชิงปริมาณ ไว้กล่าวคือ คำว่า คุณภาพ หมายถึง ข้อมูลที่ไม่เป็นตัวเลขหรือ หมวดหมู่ เป็นข้อมูลที่วิเคราะห์กันในทางสถิติที่ได้จากคำถามปลายเปิด หรือ จากการบันทึกสังเกต ของผู้วิจัยหรือจากคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คำว่า ปริมาณ หมายถึง ข้อมูลเป็นตัวเลขสามารถนำไปใช้ในทางสถิติได้ มีระดับการวัดเป็นกลุ่ม เป็นช่วง และเป็นอัตราส่วนในทางสถิติ การที่จะทำให้กองหนุนที่บรรจุใหม่ของหน่วยมีความพร้อมรบทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ หน่วยจะต้องมีกระบวนการคัดเลือก, บรรจุ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรอบด้าน เพื่อพัฒนาเสริมสร้างกำลังพลที่บรรจุใหม่

**การเสริมสร้างความพร้อมรบเชิงปริมาณ** หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ได้จัดทำประมาณการกำลังพล ตั้งแต่ปี 2560 – 2564 โดยมีเป้าหมายการบรรจุกำลังพลให้มีอัตราไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของอัตราอนุมัติ โดยกองทัพบกได้อนุมัติให้บรรจุกำลังพลประเภทกองหนุนปีละ 100 นาย เป็นระยะเวลา 5 ปี รวม 500 นาย ซึ่งจะทำให้หน่วยกำลังรบของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษมีความพร้อมรบด้านกำลังพล เป็นไปตามเป้าหมายของกองทัพบก (เชิงปริมาณ)

**การเสริมสร้างความพร้อมรบเชิงคุณภาพ :** ทหารหากไม่ได้รับการฝึกให้มีความรู้ที่จะต้องปฏิบัติ รวมถึงการปรับสภาพร่างกาย และจิตใจ แม้จะมีจำนวนมากแต่ก็ไม่สามารถทำการรบได้ โดยเฉพาะทหารในหน่วยรบพิเศษ ที่จะต้องปฏิบัติภารกิจที่ตรากตรำ มีความเสี่ยงต่อการสูญเสีย จึงเป็นภาระอันสำคัญยิ่งที่หน่วยที่จะต้องทำการฝึก, พัฒนาให้กำลังพลบรรจุ ใหม่มีความรู้ที่

เพียงพอต่อการปฏิบัติภารกิจ, มีสมรรถภาพร่างกายที่แข็งแรง และมีจิตใจที่กล้าหาญรุกรบ การคัดเลือกผู้ที่จะมาบรรจุในหน่วยรบพิเศษ จึงต้องมีการสรรหาผู้ที่มีความเหมาะสม และกำหนดขั้นตอนในการคัดเลือก และการพัฒนากำลังพลที่ได้รับการคัดเลือกให้บรรจุในหน่วยรบพิเศษ เพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจของหน่วยรบพิเศษได้ โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นที่ 1 เตรียมการ

ปรับเปลี่ยกำลังพลเพื่อให้มีตำแหน่งว่าง สำหรับรองรับการบรรจุกำลังพลใหม่ โดยการบรรจุให้กับกองพลรบพิเศษที่ 1 ตำแหน่งในชุดปฏิบัติการรบพิเศษ เป็นลำดับแรก และสนับสนุนให้กับหน่วยขึ้นตรงหน่วยอื่น ๆ เป็นลำดับต่อไป หน่วยขึ้นตรงหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ที่มีแผนบรรจุกองหนุน เสนอตำแหน่งว่าง เพื่อพิจารณาแบ่งมอบ โดยการเชิญหน่วยขึ้นตรงประชุมเพื่อกำหนดกลุ่มตำแหน่งในการเปิดรับสมัคร โดยในขั้นต้นกำหนดเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มปฏิบัติการ (ชุดปฏิบัติการรบพิเศษ) และกลุ่มความสามารถเฉพาะทาง (กลุ่มปฏิบัติการจิตวิทยา, กลุ่มขับรถ, กลุ่มเสียม, กลุ่มช่าง และกลุ่มความชำนาญพิเศษอื่น ๆ) หน่วยขึ้นตรงหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ดำเนินการแจ้งตัว ชักชวน (RECRUIT) โดยเริ่มดำเนินการ RECRUIT ตั้งแต่ก่อนมีการรับสมัคร โดยให้แต่ละหน่วยทำการแจ้งตัว ชักชวน (RECRUIT) อย่างต่อเนื่อง โดยงานสนาม (ตามแผนป้องกันประเทศไทยเสรี) ต้องมีขีดความสามารถพิเศษในเรื่องภาษาประเทศเพื่อนบ้าน, การเข้าถึงเป้าหมาย, งานปกติต้องมีคุณลักษณะพิเศษในเรื่อง นักร้อง, นักดนตรี, ขับรถยนต์ขนาดใหญ่, เครื่องมือพิเศษ, ช่าง หรือคอมพิวเตอร์ ฯลฯ การเสนอความต้องการบุคคลเป้าหมายที่หน่วย RECRUIT ผ่านตามสายการบังคับบัญชาไปที่ กองกำลังพลหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ

### ขั้นที่ 2 การประกาศและการสอบคัดเลือก

**ประกาศรับสมัคร** พร้อมจำหน่ายระเบียบการตามที่กำหนดในการเปิดรับสมัคร โดยประกาศผ่านสื่อพิมพ์ เว็บไซต์ ส่วนราชการต่าง ๆ การรับสมัคร ณ กองบัญชาการหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ มีห้วงดำเนินการประมาณ 1 สัปดาห์ การคัดเลือกมีการดำเนินการตามขั้นตอนคือ

**การทดสอบสมรรถภาพร่างกาย** โดยใช้เกณฑ์ของหน่วยรบพิเศษ เพื่อให้กำลังพลที่มาทำการทดสอบมีสมรรถภาพร่างกายที่แข็งแรง ตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อให้สามารถเข้ารับการศึกษาเพื่อปรับพื้นฐานการเป็นนักรบพิเศษ และเข้ารับการศึกษาหลักสูตรของหน่วยรบพิเศษได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีเกณฑ์การทดสอบตามตาราง

ท่าทดสอบ	เกณฑ์ผ่าน	เกณฑ์ทดสอบเต็ม
ดึงข้อ	9 ครั้ง	20 ครั้ง
ลูกนั่ง	50 ครั้ง	79 ครั้ง
ดันพื้น	32 ครั้ง	54 ครั้ง
วิ่งระยะทาง 1.6 กิโลเมตร	8 นาที	6.50 นาที
ว่ายน้ำระยะทาง 100 เมตร	2 นาที 35 วินาที	1.40 นาที

**การทดสอบภาควิชาการ** เป็นการดำเนินการทดสอบความรู้ของบุคคลเพื่อคัดเลือกเข้ารับราชการ ในหน่วยรบพิเศษ ความรู้มัธยมศึกษาตอนปลาย ตามหลักสูตรพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นการดำเนินการต่อจากการทดสอบสมรรถภาพร่างกาย การเป็นนักรบพิเศษ นอกจากจะมีสมรรถภาพร่างกายที่แข็งแรงแล้ว จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ มีสติปัญญา เพื่อให้การพัฒนาความรู้ให้กับกำลังพลในโอกาสต่อไป วิชาที่สอบประกอบด้วย วิชาคณิตศาสตร์, วิทยาศาสตร์, ภาษาไทย, ภาษาอังกฤษ และหน้าที่พลเมืองที่ดี การทดสอบสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบบุคลิกลักษณะท่าทาง และทัศนคติที่ดีต่อหน่วยกองทัพบก และการสอบภาคปฏิบัติ เฉพาะบุคคลที่สมัครในกลุ่มตำแหน่งที่มีความสามารถเฉพาะทาง โดยจะสอบปฏิบัติตามความถนัด หรือขีดความสามารถเฉพาะทางของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง โดยกรรมการกลางเป็นผู้ดำเนินการจัดการทดสอบในภาพรวม แยกตามทักษะของการปฏิบัติ เช่น ทดสอบขับรถ, ทดสอบใช้งานคอมพิวเตอร์, ทดสอบความสามารถทางดนตรี, ทดสอบความสามารถทางภาษา เป็นต้น

**การประกาศผลสอบ** ดำเนินการหลังจากการสอบสัมภาษณ์ ประมาณ 1 สัปดาห์ จำนวน 150 คน หรือตามจำนวนที่เหมาะสม โดยเรียงตามลำดับหมายเลข ไม่เรียงคะแนน การตรวจโรค (โรคที่ขัดต่อการรับราชการทหาร และตรวจปัสสาวะ เพื่อหาสารเสพติด กรณีที่ตรวจพบโรคที่ขัดต่อการรับราชการทหาร หรือผลการตรวจปัสสาวะพบสารเสพติด กรรมการจะพิจารณาให้สอบตกทันที การตรวจสุขภาพจิต เพื่อทำการประเมินภาวะของทหารกองหนุนที่จะมาบรรจุในหน่วยรบพิเศษ ที่จะต้องพบกับภารกิจ การปฏิบัติภารกิจที่มีความกดดันทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ การพิมพ์ลายนิ้วมือ และตรวจประวัติอาชญากร กรณีที่ตรวจพบมีประวัติอาชญากรเคยต้องคำพิพากษา จำคุกในคดีอาญา หรือตรวจสอบประวัติมีส่วนเกี่ยวข้องกับยาเสพติดทั้งการเสพ การค้า จะไม่ได้รับการพิจารณาให้บรรจุ เมื่อทราบผลการตรวจโรค และผลการตรวจสอบประวัติอาชญากรแล้ว จึงประกาศผลรอบสุดท้าย ตัวจริง 100 คน และตัวอะไหล่ประมาณ 50 คน การรายงานตัวทำสัญญาบรรจุเข้ารับราชการ โดยเรียกตัวจริง จำนวน 100 คน มาทำสัญญา และบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งประจำศูนย์สงครามพิเศษ การรายงานตัวเข้า โดยกำหนดให้รายงานตัวเพื่อฝึกปรับพื้นฐานการเป็นนักรบพิเศษ ที่โรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ

### **ขั้นที่ 3 การฝึกศึกษาในโรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ**

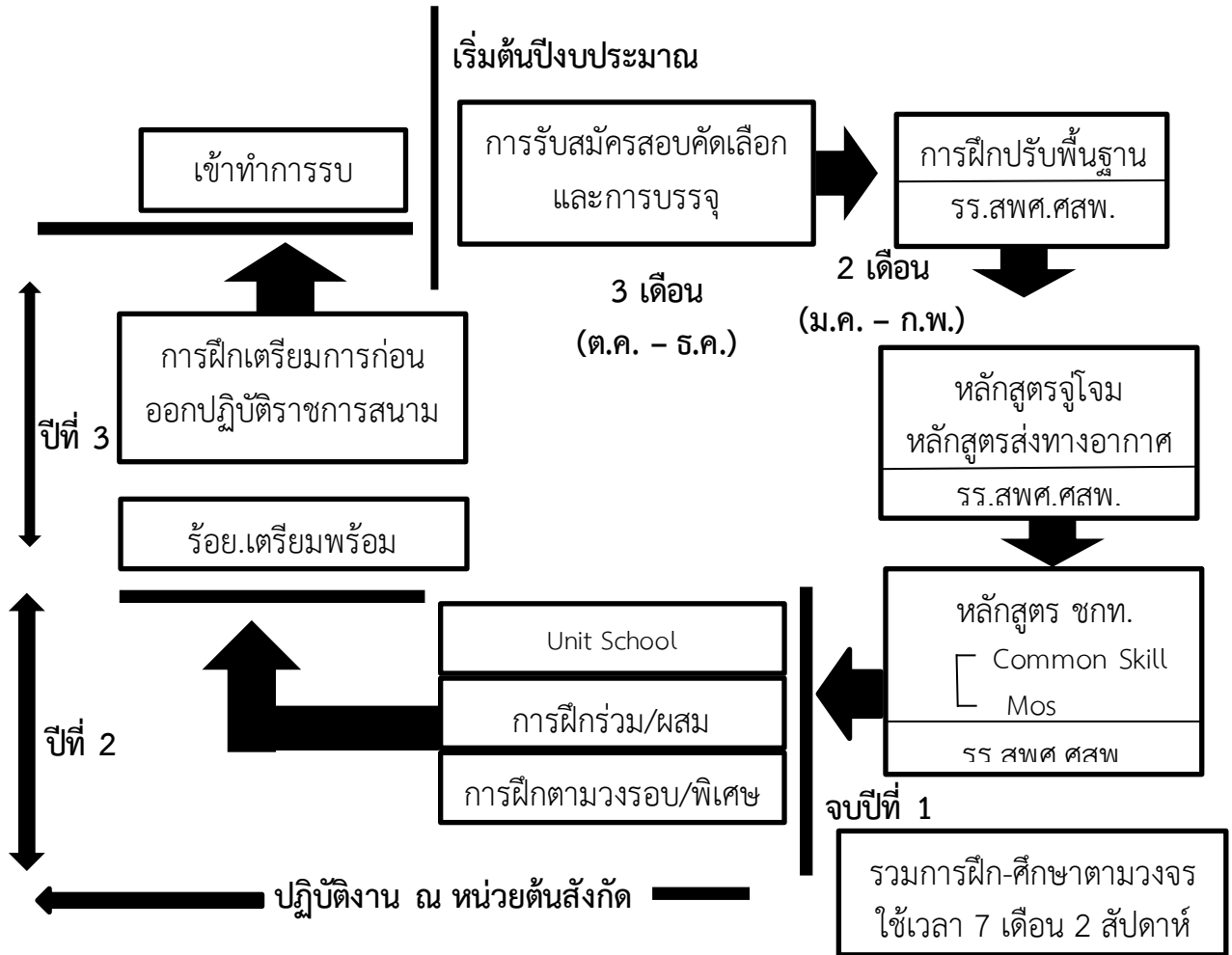
เมื่อกำลังพลกองหนุนบรรจุผ่านกระบวนการคัดเลือกของหน่วยแล้ว จะดำเนินการตามวงจรเสริมสร้างกำลังพลที่บรรจุใหม่จากทหารกองหนุน รวมทั้งกำลังพลที่บรรจุจากนักเรียนนายสิบทหารบก, นักเรียนช่างฝีมือทหาร, กองหนุนที่บรรจุทดแทนการสูญเสียระหว่างปี, นายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า, นายทหารที่บรรจุจากคุณวุฒิปริญญาตรี และผู้ที่ปรับย้ายมารับราชการใหม่ โดยมีแนวทางในการฝึกศึกษา คือการฝึกปรับพื้นฐานกำลังพลที่จะเป็นนักรบพิเศษ ระยะเวลาการฝึก 10 สัปดาห์, การศึกษาหลักสูตรการรบแบบจู่โจม ซึ่งถือว่าเป็นหลักสูตรพื้นฐานของนักรบพิเศษที่ทุกนายจะต้องสำเร็จ, การศึกษาหลักสูตรส่งทางอากาศ ถือเป็น



ว่าเป็นหลักสูตรพื้นฐานของนักรบพิเศษอีกหลักสูตรหนึ่ง การศึกษาหลักสูตรความชำนาญการทางทหาร ของหน่วยรบพิเศษ ประกอบด้วยหลักสูตรพนักงานวิทยุชุดปฏิบัติการรบพิเศษ, หลักสูตรนายสิบอาวุธ ชุดปฏิบัติการรบพิเศษ และหลักสูตรนายสิบการช่างและทำลาย ชุดปฏิบัติการรบพิเศษ, รวมทั้งการปลูกฝังในเรื่องการเสริมสร้างสมรรถภาพร่างกาย ความเป็นทหารอาชีพ และจิตวิญญาณของทหารหน่วยรบพิเศษ เพื่อชี้แจงให้กำลังพลกองหนุนได้รับทราบข้อมูลของแต่ละหน่วยประกอบการตัดสินใจในการเลือกตำแหน่งหลังจากจบการศึกษาหลักสูตรการปรับพื้นฐาน โดยให้แต่ละหน่วยส่งกำลังพลมาบรรยายตามตารางที่โรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ กำหนด, การเลือกตำแหน่งบรรจุ ดำเนินการหลังจากการจบการฝึกปรับพื้นฐานกำลังพลบรรจุใหม่ โดยโรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ เป็นหน่วยรับผิดชอบในการกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือกบรรจุ โดยแบ่งออกเป็นสองกลุ่มหลัก คือ กลุ่มที่ถูก RECRUIT จะเลือกบรรจุให้กับหน่วยที่เป็นผู้คัดเลือกมา โดยจะต้องผ่านการประเมินผลในภาพรวมของโรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ และกลุ่มที่ยังไม่ถูก RECRUIT จะเลือกบรรจุตามผลการประเมินของโรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ

**ขั้นที่ 4 การเสริมสร้างต่อจากการปรับพื้นฐานนักรบพิเศษ** เป็นขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างขีดความสามารถของกองหนุนบรรจุใหม่ ภายหลังจากที่ได้กลับไปปฏิบัติงานที่หน่วยต้นสังกัด โดยสอดคล้องกับ อัตราการจัดและยุทธโธปกรณ์ ของแต่ละหน่วย โดยแบ่งออกเป็นสองห่วง ห่วงที่ 1 ระยะเวลาตั้งแต่ปีที่ 2 ของการบรรจุ เป็นการจัดกำลังเพื่อทำการฝึกในรูปแบบของกองร้อยรบพิเศษ โดยเน้นตั้งแต่ระดับบุคคล และระดับชุดปฏิบัติการรบพิเศษ โดยการเข้ารับการฝึกปรับพื้นฐานของแต่ละหน่วย, การฝึกตามวงรอบ, การฝึกพร้อม, การฝึกผสม, การฝึกกรำ/ผสม, การฝึกพิเศษต่าง ๆ , การฝึกตามนโยบาย และสอดแทรกด้วยการฝึก Unit School ส่วนกำลังพลอื่น ๆ ที่ไม่ได้บรรจุในชุดปฏิบัติการรบพิเศษ ให้หน่วยพัฒนาเสริมสร้างตามตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อให้สามารถหมุนเวียนกำลังพลบรรจุในชุดปฏิบัติการรบพิเศษต่อไปได้ ห่วงที่ 2 ระยะเวลาปีที่ 3 ของการบรรจุ จัดกำลังบรรจุในกองร้อยรบพิเศษเตรียมพร้อม โดยเน้นการฝึกเพื่อสนับสนุนตามแผนเผชิญเหตุ และตามแผนป้องกันประเทศ รวมทั้งการฝึกเตรียมการออกปฏิบัติราชการสนาม การส่งกำลังพลเข้ารับการศึกษาศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ ของโรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ จะต้องเน้นให้กับกำลังพลที่บรรจุอยู่ในชุดปฏิบัติการรบพิเศษ ที่มีขีดความสามารถตรงกับหลักสูตรนั้น ๆ และตรงกับการใช้งานจริงของหน่วย เช่น ชุดปฏิบัติการรบพิเศษทางน้ำ ส่งเข้ารับการศึกษาศึกษาหลักสูตรการปฏิบัติทางน้ำ , ชุดปฏิบัติการรบพิเศษทางอากาศ ส่งเข้ารับการศึกษาศึกษาหลักสูตรการแทรกซึมทางอากาศ เบื้องสูง และหลักสูตรส่งทางอากาศเบื้องสูงทางยุทธวิธี เป็นต้น

วงจรรการเสริมสร้างนักรบพิเศษ



แผนผังการพัฒนากำลังพลบรรจุใหม่ปี 2560 - 2564

ขั้นที่ 1 : เตรียมการ	ขั้นที่ 2 : ประกาศรับสมัคร/ คัดเลือก	ขั้นที่ 3 : การฝึก-ศึกษา (7 เดือน 2 สัปดาห์)	ขั้นที่ 4 : เสริมสร้างที่ หน่วย (2 ปี)
--------------------------	---	---	--

ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค. - ส.ค.	ก.ย.
					บรรจุ		ร่วม/จู่โจม/หลักสูตร ชกท.	
ประกาศ					ปรับพื้นฐาน		3 ชกท. 1. ช่างอาวุธ 2. การช่างและทำลาย 3. พนักงานวิทยุ	

จากบทบาทและภารกิจที่หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กำลังพลที่บรรจุอยู่ในชุดปฏิบัติการรบพิเศษ จำนวน ๑๔๔ ชุดปฏิบัติการรบพิเศษ เป็นกำลังรบหลักของหน่วยรบพิเศษ ในการปฏิบัติการภารกิจ การปฏิบัติสงครามนอกแบบ, การรวบรวมข่าวสารและเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ สนับสนุนการปฏิบัติการต่อสู้เพื่อความมั่นคงภายในประเทศ และปฏิบัติการภารกิจพิเศษตามที่ได้รับมอบซึ่งกำลังพลในชุดปฏิบัติการรบพิเศษ จะต้องได้รับการฝึกเพื่อพัฒนาขีดความสามารถเป็นรายบุคคล และเป็นชุดปฏิบัติการพิเศษอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการทางทหารในการแทรกซึมเข้าแทรกซึมออกจากพื้นที่ปฏิบัติการโดยทางอากาศ ทางภาคพื้นดิน และทางน้ำ รวมทั้งการดำรงชีพในพื้นที่ห่างไกลในดินแดนของข้าศึก โดยไม่มีการส่งกำลังบำรุงและการคุ้มครองจากกำลังฝ่ายเดียวกัน ดังนั้น การคัดเลือกผู้ที่จะมาบรรจุในหน่วยรบพิเศษจะต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพร่างกายที่แข็งแรง มีความรู้พื้นฐานที่จะสามารถพัฒนาต่อไปได้ มีปฏิภาณไหวพริบที่ดี และมีจิตวิญญาณที่จะเป็นทหารนักรบพิเศษ ซึ่งกำลังพลเหล่านี้จะต้องได้รับการฝึกศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ ตามแนวทางการเสริมสร้างกำลังพลของหน่วยรบพิเศษ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการที่มีความยากลำบาก ตรากตรำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น กำลังพลของหน่วยรบพิเศษ จะต้องได้รับการพัฒนา และฝึกอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา “คุณภาพดีกว่าปริมาณ” เพื่อธำรงและรักษาไว้ซึ่ง ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชน

## เอกสารอ้างอิง

1. พะยอม วงศ์สารศรี : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2538
2. ัญญา ผลอนันต์ : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์ 2546
3. Niglo Felix A, 1959. Public Personnel Administration. Newyork : Henry Holtand Company
4. ศิวาพร มัณฑุกานนท์ และคณะ 2528 การบริหารงานบุคคล กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
5. ัญญุพันธ์ เขจรนันท์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์, การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 2547 : 93-94
6. พะยอม วงศ์สารศรี การบริหารทรัพยากรมนุษย์
7. Mondy R. Wayne, Robert M. Noe, and Shane R. Premeaux, 1996. Human Resource
8. ดนัย เทียนพุด 2545 การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21 พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : นาโกต้า
9. กุลชน ธนาพงศธร : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2532 : 167-171
10. Dwivedi R.S.. Management of Human Resources. New Delhi : Oxford & IBH Publishing, 1985
11. ัญญุพันธ์ เขจรนันท์ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์, การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2547 : 93-94
12. พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต : การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่
13. Niglo Felix A, 1959. Public Personnel Administration. Newyork : Henry Holtand Company
14. เฉลิม ศรีผดุง : การบริหารราชการแบบบูรณาการ 2553
15. นโยบายการปฏิบัติงานกองทัพก ประจําปีงบประมาณ 2561
16. คู่มือปฏิบัติราชการสนาม ว่าด้วยหลักนิยมการปฏิบัติของหน่วยรบพิเศษ พ.ศ. 2550 : รส.31-81
17. คำสั่งกองทัพก (เฉพาะ) ที่ 34/2559 ลง 16 กันยายน 2559 เรื่อง นโยบายจัดหา และบรรจุกำลังพล ปีงบประมาณ 2560 – 2564
18. ดร.อุทัย เอกสะพัง เปรียบเทียบการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ <https://www.gotoknow.org/posts/491814>

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ

พันเอก คมกฤษ แยมกลิ่น

วัน เดือน ปี เกิด

7 พฤษภาคม 2510

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ.2537 วิทยาลัยเทคนิคอุดร ประกาศนียบัตรวิชาชีพ

พ.ศ.2529 โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 27

พ.ศ.2534 โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 38

พ.ศ.2549 รร.สธ.ทบ. หลักสูตรหลักประจำชุดที่ 84

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2534 - 2538 ผบ.มว.ร้อย.สท.มทบ.22

พ.ศ.2539 - 2541 ผบ.ร้อย.สท.มทบ.24

พ.ศ.2542 - 2543 ผอ.3 พัน.นร.รร.สท.สท.ทบ.

พ.ศ.2544 - 2547 ผบ.ร้อย.สท.พล.ร.6

พ.ศ.2548 - 2549 ประจำ รร.สธ.ทบ.

พ.ศ.2549 - 2550 รอง ผบ.รพศ.5 พัน.2

พ.ศ.2550 - 2555 ทน.นสศ.

พ.ศ.2556 - 2557 ทก.ศสพ.

พ.ศ.2558 - 2560 รอง ผอ.กอง นสศ.

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ.2560 ผอ.กอง นสศ.