

กรณีศึกษาการพัฒนาศักยภาพกำลังพลบรรจุใหม่ มณฑลทหารบกที่ 24 Case Study Development of New Recruitment Personnel Potential 24th Military Circle

จากสภาพแวดล้อมโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการรักษาผลประโยชน์แห่งชาตินั้น แนวโน้มการใช้กำลังทหารในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างประเทศ มีแนวโน้มลดลง กำลังทหารแปรความสำคัญไปสู่การแสดงศักยภาพของทุกประเทศ เพื่อเพิ่มอำนาจการเจรจาต่อรอง วิวัฒนาการทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงโอกาสทางการศึกษา และการเข้าถึงความรู้ข้อมูลข่าวสารขยายขอบเขตอำนวยความสะดวกมากขึ้น ประเทศไทยก็ได้รับผล และได้มีการพัฒนาระบบส่วนราชการของประเทศไทย รวมถึงกระทรวงกลาโหมและกองทัพบก ที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างให้มีความทันสมัย และการพัฒนาการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงด้านค่าตอบแทนกำลังพล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดในช่วงที่ผ่านมา ที่มีเป้าหมายลดกำลังพลที่สูงอายุซึ่งต้องใช้งบประมาณค่าตอบแทนที่สูง ทดแทนด้วยกำลังพลบรรจุใหม่ซึ่งใช้งบประมาณค่าตอบแทนที่น้อยกว่า ทำให้หน่วยต่างๆ มีกำลังพลที่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดมาก และได้มีการเลื่อนกำลังพลขึ้นทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง แล้วรับบรรจุกำลังพลใหม่ทดแทนในตำแหน่งที่ว่างขึ้นต่ำสุดของทุกหน่วย หรือในตำแหน่งพนักงานราชการ มณฑลทหารบกที่ 24 ก็มีกำลังพลที่เกษียณอายุราชการทั้งวาระปกติ และตามโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ตามนโยบายของกองทัพบกในห้วงที่ผ่านมา และได้ปรับย้ายกำลังพลภายในหน่วยเลื่อนตำแหน่งขึ้นทดแทน ทำให้มีตำแหน่งภายในหน่วยที่ว่าง ซึ่งมณฑลทหารบกที่ 24 ได้ปฏิบัติตามระเบียบกองทัพบก ในการบรรจุกำลังทดแทน และได้รับอนุมัติให้สอบคัดเลือกบรรจุกำลังพลใหม่ทดแทน โดยกำลังพลที่ผ่านการสอบคัดเลือกเหล่านี้ได้มาจาก ทหารกองหนุนหรือบุคคลทั่วไปที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กองทัพบก กำหนด ซึ่งกำลังพลดังกล่าวนี้ มีความรู้ความสามารถในทางการศึกษาตามคุณสมบัติของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ยังไม่มีความพร้อมพื้นฐานด้านการทหารตามระเบียบกองทัพบกที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานใน มณฑลทหารบกที่ 24 กล่าวคือ

1. การจัดหน่วยของกองทัพบก โดยเฉพาะหน่วยเหนือ หน่วยข้างเคียง หน่วยรอง หน่วยสนับสนุน หน่วยรับการสนับสนุนของมณฑลทหารบกที่ 24
2. กฎ ระเบียบ วินัย ของกองทัพบก
3. ระเบียบงานสารบรรณของกองทัพบก
4. อุดมการณ์ทหารกองทัพบก

มณฑลทหารบกที่ 24 เป็นหน่วยรองของ กองทัพบกภาคที่ 2 มีภารกิจในการบังคับบัญชากำลังประจำถิ่นของกองทัพบก ตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด รักษาความสงบเรียบร้อยในพื้นที่ รวมทั้งการศาลทหาร การคดี การช่วยดำเนินการคุ้มครองพยานในคดีอาญา และการเรือนจำ ดำเนินการสัสดี การเกณฑ์ช่วยราชการทหารและการระดมสรรพกำลังในเขตพื้นที่ สนับสนุนหน่วยทหารในเขตพื้นที่ ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จ เพื่อรักษาความสงบภายในและการป้องกันประเทศ จากการดำเนินการตามโครงการ เกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของกระทรวงกลาโหม รวมทั้งการเกษียณตามกำหนดอายุ รับราชการ ทำให้มีกำลังพลเกษียณอายุที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ของหน่วย เนื่องจากกำลังพลที่หน่วยสอบคัดสรรเข้าบรรจุใหม่ จะมีความรู้ทางวิชาการ หรือทางเทคนิคที่ได้รับจากการศึกษาสามัญ เป็นไปตามที่ระเบียบกำหนดไว้ในการสอบ แต่การปฏิบัติหน้าที่ภายในหน่วยทหารนั้น ยังคงมีความจำเป็นยิ่งที่กำลังพลต้องได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ โครงสร้างการจัดหน่วยของกองทัพบกที่เกี่ยวข้อง กฎ ระเบียบ วินัย ระเบียบงานสารบรรณของกองทัพบก โครงการปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทหาร ของกองทัพบก สำหรับการฝึกอบรมกำลังพลที่ได้รับบรรจุใหม่ในหน่วยของกองทัพบกนั้น ตามระเบียบกองทัพบกได้กำหนดให้มีการฝึกไว้แล้ว แต่จำเป็นต้องใช้เวลามากในการปฏิบัติ ซึ่งยังไม่เร็วเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานแทนกำลังพลที่เกษียณอายุราชการไป มณฑลทหารบกที่ 24 ได้แก้ไขปัญหานี้ด้วยการจัดการฝึกอบรมโดยโรงเรียนในหน่วยทหาร ดำเนินโครงการฝึกอบรมกำลังพลบรรจุใหม่มณฑลทหารบกที่ 24 เพื่อเร่งรัดการพัฒนา ศักยภาพกำลังพลบรรจุใหม่ให้มีความพร้อมพื้นฐานตามระเบียบกองทัพบก ตามความจำเป็น เบื้องต้นอย่างเพียงพอและให้เร็วขึ้น โดยใช้การบูรณาการทรัพยากรภายในหน่วยเอง ผู้วิจัยจึงมีแนวความคิดที่จะทำการวิจัยเพื่อศึกษาหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุด สำหรับการ พัฒนาโครงการฝึกอบรมกำลังพลบรรจุใหม่มณฑลทหารบกที่ 24 ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สามารถเพิ่มขีดความสามารถและพัฒนากำลังพลบรรจุใหม่ได้รวดเร็ว ให้สามารถตอบสนองภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยเหนือให้มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

การศึกษาวิจัยในเรื่อง “ กรณีศึกษาการพัฒนาศักยภาพกำลังพลบรรจุใหม่ มณฑลทหารบกที่ 24 - Case Study Development of New Recruitment Personnel Potential 24th Military Circle ” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยจะมีการศึกษาแบบวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยมุ่งหวังให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนากำลังพลบรรจุใหม่ให้มีความพร้อมพื้นฐานที่เหมาะสมเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ในหน่วยระดับ มณฑลทหารบก

จากการค้นคว้าศึกษาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์หลากหลายแหล่งความรู้ ในปัจจุบัน ทุกองค์กรได้มาให้ความสำคัญต่อบุคลากรภายในองค์กร โดยเปลี่ยนความสำคัญจากการเป็นบุคลากรหรือพนักงานที่มีหน้าที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ กลายเป็นทรัพยากร หรือปัจจุบันใช้นิยามศัพท์ว่า ทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรที่จำเป็นต้องมีในทุกองค์กร ซึ่งจะมีมากหรือน้อยแตกต่างกันไปตามแต่ละคุณสมบัติขององค์กร แต่ทรัพยากรบุคคลก็เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากต้องมีบุคลากรเป็นผู้ที่ดำเนินการหลายอย่าง ภายในแต่ละส่วนงานแม้จะมีเทคโนโลยีที่ล้ำเลิศสมบูรณ์เท่าใดก็ตาม ก็ยังคงต้องใช้บุคลากรในการติดตามกำกับดูแล บ้อนข้อมูล ดังนั้นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีศักยภาพ และจริยธรรมที่สูง จะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กร มีโอกาสสำเร็จ และสามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น¹

ในโลกยุคปัจจุบัน พ.ศ.2561 ซึ่งเรียกกันว่าเป็นยุคแห่งการโลกาภิวัตน์ โดยทั่วไปทุกองค์กรจัดทรัพยากรภายในองค์กรไว้ 3 ประเภทคือ 1. ผลิตภัณท์ (Physical Resource) ได้แก่ สำนักงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ ส่วนประกอบผลิตภัณท์ 2. สินทรัพย์หมุนเวียน (Financial Resource) ได้แก่ เงินทุนหมุนเวียน ทรัพย์สินหมุนเวียน สามารถคำนวณได้จาก ทรัพย์สินลบด้วยหนี้สินขององค์กร 3. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) บุคลากรที่ทำงานในองค์กรขึ้น²

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตั้งแต่การคัดเลือกสรรหาผู้ที่มีขีดความสามารถตรงตามความต้องการ การบรรจุในตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมตามความถนัดของบุคคล การใช้งานที่ตรงตามขีดความสามารถ (“Put the right man in the right job”) การสลับเปลี่ยนตำแหน่ง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อองค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพที่สูงขึ้น³

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการสร้างเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีศักยภาพ และประสิทธิภาพที่สูงขึ้นตรงตามคุณลักษณะที่แต่ละองค์กรต้องการ เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพ การปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคคลในองค์กร ในด้านที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร⁴

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) คือ การให้ความก้าวหน้าทางความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลงานภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกับทรัพยากรอื่น พร้อมสร้างความรู้สึกรักผูกพันต่อองค์กร ที่ยึดหลักปรัชญาในการพัฒนาคนภายในองค์กรสู่ความเป็นมืออาชีพ ไม่ใช่ความรู้สึกรู้สึกทำงานซ้ำซากหรือน่าเบื่อ(Routine) แต่เป็นการปฏิบัติงานท้าทายในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้ชำนาญการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นความสำคัญขององค์กร ปัจจุบันวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีการแยกสาขาย่อย เป็นหลักสูตรการศึกษาทางวิชาการทั้งในวิทยาลัย มหาวิทยาลัย โดยมีโปรแกรมการฝึกนักศึกษาเพื่อสร้างผู้ชำนาญการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์⁵

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร⁶

การพัฒนาบุคคลเพื่อการพัฒนาองค์กรนั้น จะมีการพัฒนาในหลากหลายด้านประกอบไปด้วยกัน ทั้งการพัฒนาตัวบุคลากรด้วยการฝึกอบรม การให้การศึกษา การพัฒนาการทำงานของทีมงาน การพัฒนาโครงสร้างองค์กร และเนื่องด้วยแต่ละองค์กรมีความแตกต่างที่

หลากหลาย ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรนั้น จำเป็นต้องศึกษาลักษณะองค์กรเพื่อกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมขององค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development : hrd) สามารถดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาระยะสั้น ระยะยาว และการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาตนเอง ซึ่งมีความแตกต่างกันสรุป ดังนี้ การฝึกอบรม (training) เป็นการจัดการให้ความรู้เฉพาะด้าน หัวใจสำคัญของการฝึกอบรมก็คือทำให้แต่ละบุคคลสามารถทำหน้าที่ในปัจจุบันให้ได้ เช่น การปฐมนิเทศ(orientation training) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร และทราบนโยบายโดยทั่วไปขององค์กร การฝึกอบรมทักษะเบื้องต้น(basic skills training) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ การฝึกอบรมเฉพาะ เพื่อเน้นทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ให้มีความชำนาญการมากขึ้น การศึกษา (education) เป็นการให้ความรู้เพื่อเตรียมการมุ่งสู่นาคต หรือการพัฒนาอาชีพ การเพิ่มความเป็นวิชาชีพ พร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเตรียมการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ ⁷

Nadler และ Wiggs (1989) ได้สรุปว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถดำเนินการได้ด้วยการจัดการให้ความรู้ที่ได้คัดสรรแล้ว และจัดรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสม มีรูปแบบหลักในการพัฒนา 3 วิธี คือ ⁸

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่องค์กรใช้ดำเนินงานอยู่ในปัจจุบัน มีเป้าหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ เมื่อผ่านการอบรมจะสามารถปฏิบัติงานได้ทันที หรือทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจต่อองค์กรพร้อมที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มขีดความสามารถ

2. การศึกษา (Education) เป็นการให้ความรู้ที่กว้างขวางมากกว่าขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติ อาจจะมีทั้งระยะสั้น ปานกลาง หรือระยะยาว ทั้งที่องค์กรจัดให้ หรือบุคลากรดำเนินการเอง มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความรู้ให้แก่ผู้เรียนให้มีความสามารถที่กว้างขวางมากขึ้น สร้างความเป็นมืออาชีพ เตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ สร้างความรับผิดชอบ

3. การพัฒนา (Development) เป็นการให้ความรู้ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสบการณ์ เตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนาการเรียนรู้ในความรู้ด้านอื่นที่มีผลต่อกระบวนการทั้งนี้เพื่อสร้างความพร้อมต่อการเผชิญสิ่งที่จะเกิดขึ้น แล้วมีผลกระทบต่อองค์กร

दनัย เทียนพุฒ (2527) มีความเห็นเรื่องกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คล้ายตามแนวทางของ Nadler และ Wiggs ที่สามารถดำเนินการได้ 3 ด้าน โดยจำกัดข้อแตกต่างเป้าหมายกระบวนการของวิธีการทั้ง 3 รูปแบบไว้ดังนี้ การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญที่งาน ด้วยการสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถทำงานได้ การศึกษา (Education) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญที่ตัวบุคคล ด้วยการสร้างให้บุคคลมีความรู้ความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นในงานที่ทำ ความเป็นมืออาชีพมากขึ้น การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญที่องค์กร ด้วยการสร้างความรู้ให้องค์กรมีความพร้อมรองรับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม⁶

ขีดความสามารถ หรือสมรรถนะ (Competency)

จากการศึกษาความรู้เกี่ยวกับนิยามหรือความหมายของคำว่า ขีดความสามารถหรือสมรรถนะ ส่วนใหญ่จะกล่าวอ้างตามคำนิยามของ David C. McClelland (1973) คือ “บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ ” ซึ่งเปรียบเทียบกับบุคลิกของบุคคลกับภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำทะเล ว่า ส่วนที่มองเห็นอยู่พ่นน้ำนั้น สามารถมองเห็นด้วยสายตา สัมผัสได้อย่างง่ายดาย แต่เป็นเพียงส่วนน้อยของภูเขาน้ำแข็งทั้งหมด เช่น ลักษณะทางกาย การศึกษา ความรู้ ทักษะ ส่วนน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้น ไม่สามารถมองเห็นได้ สังเกตหรือสัมผัสได้ยาก แต่มีปริมาตรหรืออิทธิพลที่มากกว่าต่อบุคลิกภาพของบุคคล เช่น อารมณ์ ความรู้สึกทั้งต่อตนเอง สังคม แรงจูงใจ ซึ่งนับว่ามีความสำคัญมากกว่าสรุปโดยภาพรวมของ ขีดความสามารถ คือ ความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic Of Attributes) อันมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบต่องาน ต่อทีมงาน ต่อองค์กร ซึ่งเกิดได้จากพรสวรรค์หรือขีดความสามารถที่เป็นมาตั้งแต่กำเนิด หรือเกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์⁹

ตัวแบบความสามารถเชิงสมรรถนะ(Competency Model)

ตัวแบบความสามารถเชิงสมรรถนะ(Competency Model) เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องกำหนดเพื่อสร้างสมรรถนะหลักขององค์กร เป็นแนวทางร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เพื่อยึดถือเป็นแนวคิดแนวปฏิบัติร่วมกัน สำหรับตัวแบบสมรรถนะแบ่งได้ 2 แบบ ดังนี้¹⁰

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ทักษะ ความรู้ คุณสมบัตินี้สำคัญที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งจะ เป็นพื้นฐานสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ใช้เป็นแรงขับเคลื่อนการทำงานในองค์กรบรรลุความสำเร็จ

2. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competencies) หมายถึง ทักษะ ความรู้ คุณสมบัตินี้เฉพาะด้านใดด้านหนึ่งที่บุคลากรแต่ละคนจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่เฉพาะ

การปลูกฝังจิตสำนึก¹¹

หากบุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีแล้วนั้น จะช่วยให้การพัฒนาบุคลากร สามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ และที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคลากรออกมาได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจิตสำนึกของบุคคลต่อองค์กรนั้นมี 3 ด้าน และจำเป็นต้องได้รับการปลูกฝังและสร้างเสริม ดังนี้¹²

1. จิตสำนึกในการพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคลากรตระหนักซึ่งความสำคัญและคุณค่าของตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ซึ่งจะทำให้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างทุ่มเท เสียสละ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบ

2. จิตสำนึกในการพัฒนางาน คือ การที่บุคลากรมีความรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง เข้าใจความสัมพันธ์ภายในองค์กร รับรู้ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อบุคคลอื่นหรืองานส่วนอื่น ที่จะได้รับ ความเสียหาย มีความมุ่งมั่นต้องการพัฒนาให้งานของส่วนรวมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. จิตสำนึกในการพัฒนาองค์กร คือ การที่บุคลากรรู้ในคุณค่าแห่งองค์กร มีความรักภาคภูมิใจ มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร รักเพื่อนร่วมองค์กร จะเสริมสร้างความร่วมมือในองค์กร อันจะเป็นการสร้างการทำงานเป็นทีมที่ดี

รูปแบบการเรียนรู้การปฏิบัติงานของบุคคล มีอยู่ 3 รูปแบบ¹³ คือ

1.แบบที่1 การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ เกิดจากความต้องการเรียนรู้ของตัวบุคคลเอง จากสามัญสำนึกของบุคคลเอง ทั้งจากความต้องการพัฒนาตนเอง ความสนใจชอบในความรู้นั้น มีแรงกระตุ้นมีการจูงใจให้ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งตัวบุคคลจะกำหนดรูปแบบ ทิศทางและวิธีการศึกษาด้วยตนเอง พร้อมทั้งจะมีการวางแผนเป้าหมายไว้สูงสุดของตัวเองไว้เป็นการสร้างแรงจูงใจด้วย

2.แบบที่2 การเรียนรู้ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เกิดจากความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้มากขึ้นหรือสูงขึ้น หรือจากขั้นตอนที่องค์กรกำหนดไว้ตามห้วงเวลา หรือตามความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น

3.แบบที่3 การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและการเรียนรู้ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดการณ์ไว้ เกิดจากความจำเป็นขององค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาเร่งด่วน จำเป็นต้องอาศัยความรู้เฉพาะด้านในการออกแบบวิธีการให้ความรู้เบื้องต้นก่อน¹⁴

อุดมการณ์ทหาร¹⁵

กองทัพบก ให้ความสำคัญในเรื่องอุดมการณ์ทหาร โดยได้อนุมัติคู่มือการปฏิบัติงานให้หน่วยนำไปยึดถือใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานด้านกำลังพล คือ “ คู่มือการปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทหาร กองทัพบก โดยกรมยุทธศึกษาทหารบก ” โดยสรุปความหมาย

“ อุดมการณ์ คือ ความเชื่อ ความศรัทธา ตามแนวคิด ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง โดยคิดขึ้นเอง หรือมีคนคิดไว้แล้วและมีความมุ่งมั่นที่จะทำตามความคิดนั้น อุดมการณ์ไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องเสมอไปอาจเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดีก็ได้”

“ อุดมการณ์ทหาร/อุดมการณ์ทหารกองทัพบก คือ การเป็นทหารที่ดีที่สุดในการอุทิศตนเพื่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์และประชาชน ด้วยการแสดงออกถึงความจงรักภักดี มีความยึดมั่นในเกียรติยศ และศักดิ์ศรีของทหาร มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และความเสียสละ”

ซึ่งกองทัพบก ได้กำหนด คุณลักษณะและการแสดงออกของกำลังพลที่มีอุดมการณ์ 4 ด้าน

1. อุดมการณ์ในด้านความจงรักภักดี หมายถึง

1.1. ความจงรักภักดีต่อชาติ โดยมีความภาคภูมิใจในความเป็นคนไทย มีความสำนึกและทดแทนบุญคุณของชาติ ทำหน้าที่ในฐานะพลเมืองดี ปกป้องและรักษาเอกราชอธิปไตย ส่งเสริมรักษาเกียรติภูมิของชาติไทย

1.2. ความจงรักภักดีต่อศาสนา โดยยึดมั่น ปฏิบัติตนให้เคร่งครัดในหลักศาสนาของตน อย่างถูกต้อง อบรม สั่งสอน ตักเตือน คนในปกครองให้ยึดมั่นในหลักศาสนา ไม่ดูหมิ่นเหยียดหยามหรือเบียดเบียนศาสนาอื่น

1.3. ความจงรักภักดีต่อพระมหากษัตริย์ โดยยึดมั่นและเทิดทูนว่าสถาบันพระมหากษัตริย์เป็นที่เคารพสักการะ ผู้ใดจะละเมิดมิได้ ถวายความเคารพ ถวายความปลอดภัย และถวายพระเกียรติในทุกโอกาส ประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องตามประเพณีของข้าราชการบริพารในราชสำนัก

2. อุดมการณ์ในด้านความยึดมั่นในเกียรติยศ และศักดิ์ศรีของทหาร หมายถึง

2.1. ความเป็นผู้มีวินัย โดยภูมิใจในเกียรติและความมีวินัยของตนเอง ปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามแบบธรรมเนียมของทหาร ปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีวินัยที่ดี

2.2. ความเป็นผู้ที่ซื่อสัตย์ ทรชนกว่า การกระทำที่สุจริต เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงความซื่อสัตย์ กระทำตามที่ตนพูด หรือให้คำสัตย์ปฏิญาณไว้

2.3. ความเป็นผู้ที่มีคุณธรรม มีหลักธรรมทางศาสนาหรือข้อบัญญัติทางกฎหมายหรือประเพณีที่เคยปฏิบัติเป็นเครื่องมือช่วยเหลือ ในการวินิจฉัยที่จะตัดสินใจให้ความเป็นธรรมในเรื่องใดๆ ปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยความยุติธรรมเสมอ

3. อุดมการณ์ในด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ หมายถึง

3.1. ความรับผิดชอบต่อภารกิจ มีความภูมิใจต่อภาระหน้าที่ มีความหนักแน่น มุ่งมั่นโดยไม่ยอมท้อถอย มีความคิดริเริ่ม ปฏิบัติต่อภารกิจด้วยความเสียสละ ใช้สติปัญญา ความรู้ความสามารถ ความรอบคอบ และความกล้าหาญ

3.2. ความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน โดยให้ความร่วมมือตามกำลังความสามารถ ให้ความช่วยเหลือในคราวที่เพื่อนร่วมงานมีความจำเป็น

3.3. ความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ประพฤติปฏิบัติตนในทุกโอกาสให้เป็นแบบอย่างที่ดี ร่วมทุกข์ร่วมสุข หรือ

ร่วมเป็นร่วมตาย สงเคราะห์ดูแลสวัสดิการ อย่างถูกต้องเหมาะสม ปกครองด้วยความ เป็นธรรม ตามแบบธรรมเนียมทหาร

3.4. ความรับผิดชอบต่อประชาชน มีความสำนึกและยึดมั่นในการปกครอง ระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์ สร้างผลงานเพื่อให้ประชาชนเชื่อถือ ช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหาหรือ ภัยพิบัติ

4. อุทมการณ์ในด้านความเสียสละ หมายถึง

4.1. การอุทิศเวลา ตรงต่อเวลา ขยันหมั่นเพียรในหน้าที่ การงาน อุทิศเวลาให้แก่ การทำงานตลอดเวลา

4.2. การแสดงความกล้าหาญ ระวังถึงคำปฏิญาณตนต่อธงชัยเฉลิมพล โดย ตระหนักว่าตนเองเป็นนักรบของชาติไทย จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มขีดความสามารถ เพื่อพิทักษ์เอกราชและอธิปไตยของชาติไทย กระทำการเพื่อรักษาไว้ซึ่งพระบรมเดชาานุภาพ แห่งพระมหากษัตริย์ หรือเพื่อป้องกันชาติ ศาสนา และเกียรติของทหาร โดยไม่คำนึงถึง เลือดเนื้อและชีวิตของตน

5. การปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ด้วยความเสียสละแรงกายแรงใจ ห่มเทปฏิบัติงาน ยอมละผลประโยชน์ของตนเองเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

กองทัพบก กำหนดกระบวนการปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทหาร ไว้ 2 ตอน¹⁵ ดังนี้

1. ตอนที่ 1 การปลูกฝังในโอกาสแรก ได้แก่ กำลังพลกองทัพบกทุกคนที่แรกเริ่มจะ เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ราชการในกองทัพบก เป็น ความรับผิดชอบของ ผู้บังคับหน่วยนั้นๆ ด้วยการดำเนินการ 3 วิธี หนึ่งเพิ่มวิชาอุดมการณ์กำลังพลกองทัพบกเข้าในหลักสูตรเดิม ในอัตราส่วนของเวลาที่เหมาะสม สองจัดการอบรมหรือการสัมมนาเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และความซาบซึ้งในอุดมการณ์กำลังพลกองทัพบก สามกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ เพื่อวัดผลและเพิ่มความรู้สำหรับผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจยังไม่ถึงระดับที่เหมาะสม

2. ตอนที่ 2 การเสริมสร้างในโอกาสต่อไป ได้แก่ กำลังพลทุกคน หลังจากเข้ามา รับราชการแล้ว ในโอกาสอันสมควร เป็น ความรับผิดชอบของ ผู้บังคับหน่วยนั้นๆ ด้วยการดำเนินการ 3 วิธี หนึ่งจัดให้วิชาอุดมการณ์กำลังพลกองทัพบกในหลักสูตร ตามแนวทางรับราชการ สองกำหนดการทดสอบความรู้เรื่องอุดมการณ์กำลังพลกองทัพบก

ในโอกาสที่มีการสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนฐานะเลื่อนตำแหน่ง หรือการสอบอื่นใดของทางราชการ สามารถให้มีการอบรมเป็นครั้งคราวแก่กำลังพลโดยผู้มีความรู้ความสามารถ

คู่มือการปฏิบัติงาน (WORK MANUAL) ¹⁶

คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือหนึ่งในการช่วยให้การปฏิบัติงานมีโอกาสสำเร็จสูงขึ้น เป็นคู่มืออ้างอิงประกอบการปฏิบัติลดโอกาสความผิดพลาด และเป็นเครื่องมือหนึ่งในการศึกษาเรียนรู้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานใหม่ ช่วยให้ผู้เริ่มปฏิบัติงานใหม่สามารถศึกษาการทำงานได้ด้วยตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น ทั้งนี้คู่มือการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องระบุถึงขั้นตอนรายละเอียดต่างๆ ของกระบวนการของงานแต่ละงาน ที่สามารถศึกษาและปฏิบัติได้โดยง่ายไม่ยุ่งยากซับซ้อนในการทำความเข้าใจ ซึ่งต้องใช้คำนิยามต่างๆ ที่เป็นสากลเข้าใจง่าย

คู่มือการปฏิบัติงาน มีการแนะนำการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน อาจใช้รูปแบบผังงาน (Flowchart) หรือใช้รูปภาพประกอบเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ พร้อมทั้งจัดทำแบบติดตามและประเมินผล เพื่อใช้ลดความสับสน ป้องกันความผิดพลาด หรือเพื่อนำมาพัฒนาคู่มือให้ดียิ่งขึ้น พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่งที่ผ่านมา กำลังพลมณฑลทหารบกที่ 24 ได้ร่วมศึกษา และร่วมจัดทำในทุกตำแหน่งและทุกงานที่ได้ปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มีความทันสมัย มีการพัฒนา สามารถนำมาใช้งานได้อย่างเป็นรูปธรรม ¹⁷

โครงการฝึกอบรมกำลังพลบรรจุใหม่ มณฑลทหารบกที่ 24 ¹⁸

โครงการฝึกอบรมกำลังพลบรรจุใหม่ มณฑลทหารบกที่ 24 ดำเนินการฝึกตามดำริของผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ 24 โดยมีผู้บังคับบัญชา และกำลังพลทุกนาย มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในการวางแผน การดำเนินการ การสนับสนุน โดยการใช้ทรัพยากรภายในหน่วยงาน ในลักษณะโรงเรียนในหน่วยทหารตามนโยบายกองทัพบก (UNIT SCHOOL) ในการแก้ไขปัญหาด้านกำลังพล เพื่อตอบสนองต่อความต้องการพัฒนากำลังพลที่หน่วยสอบคัดเลือกเข้าบรรจุใหม่ ที่ยังขาดความพร้อมด้านการทหารเบื้องต้นที่จำเป็น โดยมีเป้าหมายเพื่อเร่งรัดการพัฒนากำลังพลที่หน่วยได้คัดเลือกเข้าบรรจุใหม่ ที่มีความรู้เฉพาะตามตำแหน่งหน้าที่

แต่ยังขาดความรู้ที่สำคัญทางการทหารเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติที่ดี ให้มีความพร้อมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของมณฑลทหารบกที่ 24 ด้วยความรวดเร็วที่สุด เพื่อดำรงรักษาศักยภาพการปฏิบัติงานของหน่วยให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับมอบ การดำเนินการได้กำหนดให้ ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ 24 เป็น ผู้อำนวยการฝึก มีผู้บังคับบัญชา ฝ่ายอำนวยการและนายทหารที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เป็นผู้อบรม ครูฝึก ใช้เวลาทั้งสิ้น 160 ชั่วโมง ในห้วง 4 สัปดาห์ แบ่งเป็น ชั้นที่ 1 การฝึกและการทบทวนการยิงปืน จำนวน 36 ชั่วโมง ชั้นที่ 2 การตรวจสอบและประเมินผล จำนวน 108 ชั่วโมง ชั้นที่ 3 การอบรม 16 ชั่วโมง

การสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิ ของมณฑลทหารบกที่ 24 ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาและกำลังพลปฏิบัติงานระดับใกล้ขีดรวมทั้งกำลังพลที่ได้รับการบรรจุใหม่ โดยการสุ่มแบบเจาะจง ได้แก่ หัวหน้า/รองหัวหน้า นายทหารสัญญาบัตร นายทหารชั้นประทวน พนักงานราชการ ของกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 24 และหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 24 เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลสำหรับพัฒนาโครงการฝึกอบรมกำลังพลบรรจุใหม่มณฑลทหารบกที่ 24 ทั้งนี้ได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ทรงคุณวุฒิ ตอนที่ 2 คุณลักษณะกำลังพลบรรจุใหม่เบื้องต้นที่ต้องการ ตอนที่ 3 โครงการฝึกอบรมกำลังพลบรรจุใหม่มณฑลทหารบกที่ 24 สรุปผลการศึกษาดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 24 ระดับสูงที่สุดคือหัวหน้ากองเสนาธิการ ระดับต่ำที่สุดคือ พนักงานราชการ คุณวุฒิการศึกษา ระดับสูงที่สุดคือ ปริญญาโท ระดับต่ำที่สุด มีธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ระดับการศึกษาทางการทหาร เป็นไปตามแนวทางรับราชการของกองทัพบก ระดับสูงที่สุดคือ วิทยาลัยการทัพบก ระดับต่ำที่สุดคือ ยังไม่ได้เข้ารับการศึกษาหลักสูตรทางทหาร ระยะเวลารับราชการทหาร ระดับสูงที่สุดคือ 34 ปี ระดับต่ำที่สุด 2 ปี จากข้อมูลดังกล่าวเป็นการกระจายกลุ่มเป้าหมายอย่างครอบคลุม ตำแหน่ง ระดับหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณวุฒิการศึกษาทั้งตามแนวทางการศึกษาสามัญทั่วไป และตามแนวทางรับราชการ วิทยวุฒิ และอายุรับราชการ ซึ่งทำให้ได้รับข้อมูลและความคิดเห็นที่กว้างขวาง ครอบคลุม

ตอนที่ 2 คุณลักษณะกำลังพลบรรจุใหม่เบื้องต้นที่ต้องการ แบบสัมภาษณ์มุ่งเน้นคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในกองทัพบก โดยกำหนดแบบสอบถามไว้ 5 หัวข้อ สรุปได้ดังนี้

1 คุณสมบัติที่กองทัพบกกำหนดในแต่ละตำแหน่ง สำหรับการสอบคัดเลือก มีความเหมาะสมหรือไม่ ส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า คุณสมบัติที่กำหนดคุณวุฒิการศึกษาตามตำแหน่งนั้นเหมาะสมแล้วเนื่องจากการคัดเลือกจากบุคคลภายนอก ซึ่งต้องใช้คุณวุฒิการศึกษาของพลเรือน เพิ่มเติมด้วยความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ในส่วนความรู้ด้านการทหารไม่สามารถใช้เป็นเกณฑ์ได้ จำเป็นต้องให้ความรู้เพิ่มเติมภายหลังได้รับการบรรจุแล้ว

2 จากประสบการณ์ที่ผ่านมา คิดว่าคุณลักษณะเบื้องต้นที่จำเป็นเร่งด่วนสำหรับกำลังพลบรรจุใหม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกับกำลังพลเดิมได้ ควรประกอบด้วยเรื่องใดบ้าง เรื่องที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกัน ด้านการปฏิบัติประกอบด้วย ท่าบุคคลเบื้องต้น การแสดงความเคารพ แถวซิด ด้านความรู้ ความรู้ที่กำหนดตามตำแหน่งมีความเหมาะสมแล้ว แต่เรื่องที่ควรให้ความรู้เพิ่มเติมประกอบด้วย อุทมการณ์ทหาร งานสารบรรณ การจัดมณฑลทหารบกที่ 24 ความสัมพันธ์ทางทหารหน่วยเหนือ หน่วยรอง หน่วยข้างเคียง หน่วยสนับสนุนและหน่วยรับการสนับสนุน และหน่วยทหารในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี

3 ท่านรับทราบกระบวนการบรรจุกำลังพล และการพัฒนากำลังพลกองทัพบกอย่างไรบ้าง ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดทราบว่ากระบวนการบรรจุกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 24 ดำเนินการตามระเบียบกองทัพบก โดยการสอบคัดเลือกจากทหารกองหนุนหรือบุคคลพลเรือนโดยทุกตำแหน่งมีคุณสมบัติที่ระบุไว้ตามระเบียบกองทัพบก สำหรับการพัฒนากำลังพลเป็นการเข้ารับการศึกษ ทั้งตามแนวทางรับราชการและการศึกษาพิเศษที่ดำเนินการโดยกองทัพบก หรือจากหน่วยงานภายนอก หรือจากการศึกษาตามความสมัครใจของกำลังพล โดยต้องได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจก่อน ทั้งนี้ส่วนใหญ่เห็นว่ามีคามจำเป็น โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าความรู้เบื้องต้น ด้านการจัดหน่วยและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วย มีความสำคัญเป็นความเร่งด่วนแรกๆในการฝึกอบรมให้แก่กำลังพลบรรจุใหม่

4 ท่านรับทราบหรือเกี่ยวข้องกับ โครงการฝึกอบรมกำลังพลบรรจุใหม่ มณฑลทหารบกที่ 24 อย่างไรบ้าง ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกนายรับทราบโครงการดังกล่าวโดยแยกระดับการเกี่ยวข้องได้ดังนี้ ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติด้วยการทำหน้าที่ให้การสนับสนุน โดยเฉพาะระดับฝ่ายเสนาธิการและนายทหารสัญญาบัตร เป็นทั้งครูฝึก

หรือผู้อบรมและผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนการดำเนินโครงการ นายทหารชั้นประทวนส่วนใหญ่ รับประทานรายละเอียดการดำเนินโครงการและปฏิบัติงานในการสนับสนุน โดยมีบางส่วน ปฏิบัติหน้าที่เป็นครูฝึกและพี่เลี้ยงด้วย ระดับพนักงานราชการส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนการดำเนินโครงการและมีบางส่วนผ่านการฝึกอบรมตามโครงการแล้ว

5 ท่านมีความเห็นว่าโครงการฝึกอบรมกำลังพลบรรจุใหม่มณฑลทหารบกที่ 24 ที่ดำเนินการมาแล้วนั้น มีความจำเป็นต้องดำเนินการหรือไม่ ควรปรับปรุงในด้านใดบ้าง ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด มีความเห็นว่า โครงการฝึกอบรมกำลังพลบรรจุใหม่ มณฑลทหารบกที่ 24 มีประโยชน์และมีความจำเป็นสำหรับพัฒนากำลังพลบรรจุใหม่ อย่างยิ่ง โดยมีข้อเสนอที่สำคัญดังนี้ การปรับลำดับความเร่งด่วนและเน้นเรื่องสำคัญ ด้วยการเพิ่มเวลาฝึกอบรมในเรื่องความรู้ ด้านการทหาร อุดมการณ์ทหาร ระเบียบงานสารบรรณ และการฝึกบุคคลทำเบื้องต้นก่อน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานของหน่วยได้เร็วที่สุด แล้วจึงทำการฝึกการปฏิบัติทางทหารเบื้องต้นและการใช้อาวุธเพิ่มเติมต่อไป ความรู้ที่ควรเน้นเพิ่มเติมในการอบรมคือ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยทหาร ซึ่งจะทำให้ทราบการปฏิบัติที่ถูกต้องตามระเบียบของกองทัพบก

สรุปผลการวิจัย

คุณลักษณะกำลังพลบรรจุใหม่ที่ มณฑลทหารบกที่ 24 มีความต้องการ คือ

1.เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะ ตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับการบรรจุ จากกระบวนการการคัดสรรด้วยการสอบคัดเลือกตามระเบียบกองทัพบกกำหนดไว้ สามารถ คัดสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับการบรรจุแล้ว

2.มีความรู้ด้านการทหารที่เหมาะสม เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงานตามระเบียบ ในมณฑลทหารบกที่ 24 คือต้องมีความรู้เกี่ยวกับ ภารกิจ การจัด มณฑลทหารบกที่ 24, การจัด กองทัพอากาศที่ 2 ให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วย หน่วยปฏิบัติราชการสนาม กองกำลังสุรศักดิ์มนตรี รวมทั้งหน่วยทหารนอกกองทัพบกในพื้นที่ ประกอบด้วย ในสังกัดกองทัพอากาศคือ กองบินที่ 23 ในสังกัดกองบัญชาการทหารสูงสุด สำนักงานพัฒนาภาค 2, หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 21 ให้ทราบกระบวนการในการสนับสนุนแก่ หน่วยรับการสนับสนุนของมณฑลทหารบกที่ 24 ต้องรู้ระเบียบงานสารบรรณกองทัพบก เพื่อให้การดำเนินการด้านเอกสารมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ ต้องเข้าใจระเบียบ วินัย

ของกองทัพบก และสามารถปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้อง ในเรื่องการแสดงความเคารพบุคคลทำเบื้องต้น

3.มีความรัก เชื่อมั่นในมณฑลทหารบกที่ 24 โดยให้ทราบความสำคัญของทหารต่อประเทศชาติ และความสำคัญของมณฑลทหารบกที่ 24 ในการดำเนินการตามภารกิจของหน่วย เพื่อให้การสนับสนุนและร่วมปฏิบัติงานกับทุกส่วนราชการและภาคเอกชน เพื่อให้การบริหารประเทศในพื้นที่รับผิดชอบเป็นไปอย่างสงบเรียบร้อยมีความมั่นคง และบุคลากรบรรจุใหม่ทุกคนต้องได้รับการปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทหารกองทัพบกตามนโยบายกองทัพบกด้วย เพื่อให้มีสามัญสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อหน่วยและกองทัพบก

ข้อเสนอแนะ

โครงการฝึกอบรมกำลังพลบรรจุใหม่มณฑลทหารบกที่ 24 ได้มีการดำเนินการวางแผนและจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ โดยดำเนินการตามแนวทาง โรงเรียนในหน่วยทหารของกองทัพบก สามารถตอบสนองต่อความต้องการของมณฑลทหารบกที่ 24 ในการแก้ไขปัญหาเร่งด่วน ด้านกำลังพลของหน่วย ได้ในระดับที่กำลังพลปัจจุบัน ของมณฑลทหารบกที่ 24 ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ และเห็นด้วยต่อการดำเนินโครงการฝึกอบรมกำลังพลบรรจุใหม่มณฑลทหารบกที่ 24 แต่ยังคงมีความต้องการให้มีการพัฒนาในการบริหารการจัดความสำคัญ และการจัดลำดับความเร่งด่วนเรื่องที่จะอบรมให้ความรู้กำลังพลบรรจุใหม่มณฑลทหารบกที่ 24 เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการเร่งรัดในการพัฒนาขีดความสามารถกำลังพลบรรจุใหม่ ให้มีความรู้พื้นฐานด้านการทหารที่เพียงพอและเหมาะสมในการปฏิบัติงานในหน่วยมณฑลทหารบกที่ 24 ดังนี้

1.ความเร่งด่วนแรก เพื่อให้กำลังพลบรรจุใหม่มีความรู้เกี่ยวกับหน่วยที่บรรจุและหน่วยที่เกี่ยวข้อง ต้องฝึกอบรมเรื่องความรู้ด้านการทหาร เกี่ยวกับ ภารกิจ การจัดของมณฑลทหารบกที่ 24, การจัด กองทัพภาคที่ 2 เพื่อให้ทราบโครงสร้างหน่วยขึ้นตรงและหน่วยรองของกองทัพภาคที่ 2 รวมทั้งหน่วยปฏิบัติราชการสนามที่กองทัพภาคที่ 2 รับผิดชอบในพื้นที่จังหวัดอุดรธานีและจังหวัดหนองคาย คือ กองกำลังสุรศักดิ์มนตรี หน่วยเรือรักษาความสงบเรียบร้อยตามลำแม่น้ำโขงเขตหนองคาย รวมทั้งหน่วยทหารนอกกองทัพบกในพื้นที่จังหวัดอุดรธานีและจังหวัดหนองคาย ประกอบด้วย ในสังกัดกองทัพอากาศคือ กองบินที่ 23 ในสังกัดกองบัญชาการทหารสูงสุด สำนักงานพัฒนา

ภาค 2, หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 21 ให้ทราบกระบวนการในการสนับสนุนแก่หน่วยรับการสนับสนุนของมณฑลทหารบกที่ 24

2.ความเร่งด่วนต่อมา คือการให้ความรู้ระเบียบงานสารบรรณ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้านเอกสารได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติทันทีในงานที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง

3.ความเร่งด่วนที่สาม คือ การสร้างจิตสำนึกการเป็นทหารที่ดี ด้วยการปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทหาร ซึ่งเป็นการดำเนินการตามนโยบายกองทัพบก และจะมีผลในการสร้าง สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึงคุณสมบัติหลักที่บุคลากรทุกคนในหน่วยงานต้องมี เพื่อปรับให้กำลังพลบรรจุใหม่มีความรัก ศรัทธาต่อ ประเทศชาติ กองทัพบก และมณฑลทหารบกที่ 24 ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันภายในให้กำลังพลมีความรับผิดชอบต่อการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และร่วมพัฒนาหน่วย

4.ความเร่งด่วนที่สี่ คือ การให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ ระเบียบ วินัย กองทัพบก ที่สำคัญต่อการปฏิบัติราชการ โดยดำเนินการฝึกอบรมควบคู่กับการฝึกบุคคลทำเบื้องต้น เพื่อให้กำลังพลบรรจุใหม่มีความเข้าใจในการปฏิบัติตามระเบียบ ได้อย่างถูกต้อง

5.ความเร่งด่วนที่ห้า คือ การให้ความรู้ด้านการทหาร เรื่องการใช้อาวุธ การปฏิบัติกรรบ การป้องกันตนเอง การป้องกันหน่วย ตามหลักสูตรพื้นฐาน การฝึกทหารใหม่ ให้สามารถใช้อาวุธได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติกรรบขั้นพื้นฐานได้เมื่อจำเป็น

เพื่อสร้างความยั่งยืนในองค์ความรู้ที่กำลังพลมณฑลทหารบกที่ 24 ร่วมสร้างมา ผู้วิจัยขอเสนอแนะหน่วยให้ความสำคัญต่อการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วย สร้างผลที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาด สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ง่ายขึ้นอย่างแท้จริง มีการสร้างองค์ความรู้ สร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วย และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำความรู้ที่ได้รับระหว่างกันมาพัฒนาหน่วยพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วย ดังนี้

1.จัดการอบรมให้ความรู้การจัดทำ และพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานให้แก่กำลังพล เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน ทุกตำแหน่งหน้าที่และทุกงานที่ได้ปฏิบัติ

2.จัดการสัมมนาแลกเปลี่ยนกระบวนการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานภายในหน่วย เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดในการจัดทำและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.ส่งเสริมให้กำลังพลเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาความรู้ตนเองในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ด้วยการให้รางวัลผู้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานดีเด่น สนับสนุนการศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพิ่มเติม ด้วยการอนุมัติให้เข้ารับการศึกษ หรือพิจารณาให้ทุนการศึกษา และสนับสนุนให้เป็นครูโรงเรียนในหน่วยทหารเพื่อขยายผลให้แก่กำลังพลของหน่วยต่อไป

จากผลการศึกษาวิจัยที่ได้ดำเนินการมานี้ จำกัดกรอบภายในมณฑลทหารบกที่ 24 ซึ่งหวังว่าหน่วยมณฑลทหารบกอื่น หรือหน่วยที่ต้องคัดสรรกำลังพลบรรจุใหม่ จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการพัฒนาศักยภาพกำลังพลบรรจุใหม่ของหน่วยได้ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะให้มีการร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ ปัญหาข้อขัดข้อง และวิธีการของแต่ละหน่วยเพื่อนำความรู้ที่ได้รับ มาวิเคราะห์ให้ได้รูปแบบกระบวนการพัฒนาศักยภาพกำลังพลบรรจุใหม่ ที่มีมาตรฐานและสามารถนำมาใช้พัฒนาหน่วยได้ต่อไป