

การพัฒนากำลังใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก กฤษณะ นันทะวิชัย
รองผู้อำนวยการกองกำลังใจ กรมการทหารสื่อสาร

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2560

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย พันเอก กฤษณะ นันทะวิชัย
เรื่อง การพัฒนากำลังพลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย
วันที่ กันยายน 2560 **จำนวนคำ :** 6,126 คำ **จำนวนหน้า :** 16 หน้า
คำสำคัญ การพัฒนากำลังพล การบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย
ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

ในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมในด้านต่าง ๆ มีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดภัยคุกคามใหม่ๆ ที่มีความซับซ้อน และส่งผลกระทบต่อประเทศไทยอย่างรวดเร็ว กองทัพบก ได้จัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบกและมีการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วย เพื่อให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น แต่จำกัดด้วยงบประมาณและอัตราของหน่วย ดังนั้นการวิจัยนี้ จึงได้ทำการศึกษาถึง การพัฒนากำลังพลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย จึงพบว่า การพัฒนากำลังพล เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย และนำหน่วยไปสู่ความสำเร็จ

กองทัพบก จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพล โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกนั้นจะต้องบรรจุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองทัพบก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพบก การสรรหาและคัดเลือกกำลังพลจะต้องให้ได้คนดีและมีขีดความสามารถ ให้การฝึกอบรม พัฒนา ผ่านหลักสูตรต่างๆ ให้การศึกษาที่เน้นการเพิ่มเติมทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับอนาคต เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ให้การฝึกอบรมระเบียบ วินัย การปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทางทหาร มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลที่ยุติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานจริงๆ มีการจัดการสวัสดิการกำลังพลให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งกองทัพบกควรกำหนดเป้าหมายในการพัฒนากำลังพลเป็นรายบุคคลให้มีคุณลักษณะ ขีดความสามารถ สำหรับการปฏิบัติภารกิจในอนาคตอีกด้วย

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Kritsana Nantawichai

TITLE: Development of personnel and performance of unit.

DATE: September 2017 **WORD COUNT:** 6,126 **PAGES:** 16

KEY TERMS: Development of personnel Human Resource Management
Performance of unit

CLASSIFICATION: Unclassified

At present, the environment in various aspects has changed rapidly. Pose new threats which is complicated and affects Thailand very quickly. The Royal Thai Army has developed an Army strategy and improved the structure of the unit to have a higher capacity. But limited by budget and unit rate. Thus I have studied. “the development of personnel and the performance of the unit” which found that the development of personnel is an important factor affecting performance of unit and bring units to success.

The Royal Thai Army needs to focus on developing troops. By the Army's human resource management, it must achieve the Army's vision, mission and goals depend on the army strategy. Recruiting will have to be good and empowered. Provide training through various courses. Provide education that emphasizes more important and essential skills for the future such as knowledge of English and computer science. Provide training, discipline, cultivate and strengthen the military ideology. Promote the progress of the troops with justice. Performance evaluation is consistent and linked to the actual performance. Provide an adequate and appropriate welfare administration. And the Army should target the development of individualized personnel to be feature and capabilities for future missions as well.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากำลังพลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมไปถึง ศึกษาแนวทางในการพัฒนาคนขององค์กรต่างๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยต่างๆ ในกองทัพบก นอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการที่หน่วยมีภารกิจ หน้าที่ ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น นอกเหนือไปจากการใช้วิธีการปรับปรุงอัตรากำลังพลและยุทธโศปกรณ์ของหน่วยให้มากขึ้น เพื่อดำรงขีดความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไป

การวิจัยครั้งนี้สามารถสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดีได้ เนื่องมาจากได้รับความช่วยเหลือจาก พันเอก สิริพงศ์ พชรกนกกุล ผู้ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของผู้วิจัย ที่ได้กรุณาสละเวลา ให้คำปรึกษา ให้ข้อชี้แนะ-ข้อแนะนำ และข้อคิดเห็นต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยในทุกขั้นตอน และขอขอบพระคุณ พันเอก ไพบูลย์ พุ่มพิเชษฐ์ ผู้ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการศึกษาครั้งนี้ รวมทั้งกรุณาพิจารณา และตรวจสอบวิจัยให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การพัฒนากำลังพลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย

ในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านสังคมจิตวิทยา(Social), ด้านเทคโนโลยี(Technology), ด้านเศรษฐกิจ(Economic), ด้านการเมือง(Political) รวมทั้งทางด้านการทหาร (Military) - (STEEP-M) มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดภัยคุกคามใหม่ๆ มีความซับซ้อนและส่งผลกระทบต่อประเทศไทยได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น ความขัดแย้งทางการเมืองในภูมิภาคต่างๆทั่วโลก ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศไทยด้วย การแข่งขันและการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ มาตรการทางเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงและการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศที่รวดเร็วขึ้น การพัฒนาเทคโนโลยีและรูปแบบการคุกคามทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ล้วนส่งผลกระทบต่อประเทศไทยทั้งสิ้น

ประเทศไทยโดยรัฐบาลจึงได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรองรับกับภัยคุกคามในด้านต่างๆ โดยกระทรวงกลาโหมได้จัดทำยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ และกองบัญชาการกองทัพไทย ได้จัดทำยุทธศาสตร์ทหาร เพื่อรองรับภัยคุกคามด้านความมั่นคง รวมทั้ง กองทัพบก ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญ และมีบทบาทในการแก้ปัญหาต่างๆของชาติหน่วยงานหนึ่ง ได้จัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบก เพื่อรองรับกับแผนยุทธศาสตร์ของ หน่วยเหนือตามลำดับเช่นกัน โดยในห้วงระยะเวลาที่ผ่านมากองทัพบก ได้วิเคราะห์ พิจารณา ทบทวนถึงภารกิจและหน้าที่ มีการจัดทำแผนพัฒนากองทัพบก รวมทั้งมีการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก เพื่อให้มีขีดความสามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ดังที่ได้กล่าวข้างต้นมาตามลำดับ ซึ่งในการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกนั้น ต้องคำนึงถึงอัตรากำลังพลที่ต้องไม่เกินไปจากอัตราเดิมและต้องไม่ใช้งบประมาณด้านกำลังพลเพิ่มขึ้น จึงเป็นข้อจำกัดให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกต้องประสบกับปัญหาในการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วย แต่อย่างไรก็ตาม หน่วยก็ยังคงดำรงขีดความสามารถหรือต้องเพิ่มขีดความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไป ไม่ว่าจะหน่วยจะมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น รูปแบบการปฏิบัติปัญหาที่ซับซ้อน หรือ งานที่ต้องการความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะเพิ่มขึ้นก็ตาม

ดังนั้นท่ามกลางทั้งข้อจำกัดและความท้าทายดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนากำลังพลของหน่วย จึงเป็นปัจจัยที่กองทัพบกและหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก จะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งปัจจัยหนึ่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย เพื่อที่จะบรรลุภารกิจ นอกเหนือไปจากการคิดที่จะปรับปรุงโครงสร้างหน่วยและการเสริมสร้างยุทธโศปกรณ์ของหน่วย เพื่อให้ได้อัตรากำลังพลและยุทธโศปกรณ์เพิ่มขึ้นเพียงอย่างเดียว

ในการพัฒนากำลังพลของหน่วยนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และแนวทางในการพัฒนากำลังพลหรือบุคลากรขององค์กร หน่วยงานต่างๆ แล้ว พบว่า ในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development-HRD) เป็นอย่างมาก โดยมองว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดขององค์กร มีศักยภาพ และสามารถพัฒนาได้ ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้น คือ กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์และขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ¹ โดยกระบวนการนั้น เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ทำให้คนมีความสมบูรณ์ทั้งกำลังกาย กำลังความคิด มีขีดความสามารถสูงขึ้นในทุกๆ ด้าน อันจะยังเป็นประโยชน์ต่อทั้งตนเอง ครอบครัว สังคมและประเทศชาติ โดยเป้าหมายแท้จริงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ที่การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาแล้วให้ไปปฏิบัติงานหรือภารกิจเพื่อการพัฒนาประเทศ ²

สิ่งที่ชี้ถึงความสำคัญของการพัฒนาคนขององค์กรอีกประการหนึ่งคือ ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรในอนาคต ซึ่งงานวิจัยของ บริษัท IBM (International Business Machines Corp.) ได้สอบถามกลุ่มผู้บริหารทางด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรชั้นนำ 700 คนโดยมีหัวข้อการวิจัยว่า เรื่องอะไรบ้างที่จะเป็นสิ่งที่ท้าทายงาน HR ในอนาคตข้างหน้า ก็ได้คำตอบจำนวน 9 เรื่อง คือ

1. การบริหารต้นทุนทางการพนักงาน (Managing labor costs)
2. การสรรหาว่าจ้างพนักงานจากภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้พนักงานที่เหมาะสมกับบริษัทจริงๆ (Sourcing and recruiting from outside the organization)
3. การประเมินผลงานพนักงาน (Evaluating workforce performance)
4. การจัดสรรกำลังคนให้เพียงพอกับงานที่มีอยู่ (Efficiently allocating the workforce)

5. การรักษาพนักงานที่เก่งๆ ไว้กับองค์กร (Retaining valued talent within the organization)
6. การทำให้พนักงานมีผลงานเพิ่มขึ้น และดีขึ้น (Enhancing workforce productivity)
7. การพัฒนาผู้นำขององค์กรในอนาคต (Developing future leaders)
8. การพัฒนาพนักงานให้มีทักษะและความสามารถมากขึ้น (Developing workforce skills and capabilities)
9. การส่งเสริมการร่วมมือกัน และการแชร์ความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร (Fostering collaboration and knowledge sharing)

และจาก 9 เรื่องดังกล่าว IBM ได้วิจัยต่ออีกว่า เรื่องใดบ้างที่มีความสำคัญมากที่สุด แต่องค์กรกลับไม่ค่อยให้ความสำคัญมากนัก คำตอบก็คือ

1. การพัฒนาผู้นำขององค์กรในอนาคต (Developing future leaders) เรื่องนี้เป็นเรื่องขององค์กรส่วนใหญ่มองข้ามกันไปหมดเลย โดยมากจะเน้นการทำผลงานในวันนี้มากกว่าที่จะมาเตรียมความพร้อมในการสร้างผู้นำขึ้นมาใหม่เพื่อรองรับอนาคตที่จะมาถึงข้างหน้า ดังนั้นองค์กรส่วนใหญ่จึงขาดผู้นำที่จะมาสานต่อภารกิจขององค์กร และเกิดการขาดช่วงในการบริหารงาน
2. การพัฒนาพนักงานให้มีทักษะและความสามารถมากขึ้น (Developing workforce skills and capabilities) เรื่องนี้เป็นอีกเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ถึงยาวมาก ถ้าเรามีการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง แต่องค์กรส่วนใหญ่กลับให้ความสำคัญกับผลงานในระยะสั้น
3. การส่งเสริมการร่วมมือกัน และการแชร์ความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร (Fostering collaboration and knowledge sharing) เรื่องของการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ประเทศทางตะวันตกที่เน้นการทำงานแบบแต่ละบุคคล เริ่มที่จะหันมามองประเทศทางตะวันออก โดยเฉพาะญี่ปุ่นที่ทำงานกันเป็นทีมจริงๆ

นอกจากนี้แล้ว ยังได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร เห็นว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สามารถบรรลุภารกิจขององค์กรได้ ซึ่งองค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรที่สำคัญ ประกอบไปด้วย 4 ปัจจัยหลัก คือ 1 สิ่งแวดล้อมนอกองค์กร เช่น ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคมและประเทศ, 2 สิ่งแวดล้อมในองค์กร เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์กรที่กำหนดทิศทาง การดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร และการจัดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการ

ทำงานของบุคลากร , 3 ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และ ศักยภาพของบุคคล และ 4 กระบวนการขององค์กร โดยปัจจัยด้านบุคลากรหรือบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร และกระบวนการขององค์กร ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญลำดับสองต่อจากองค์ประกอบ ด้านบุคคล³ จะเห็นได้ว่า เมื่อศึกษาถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย หรือองค์กรแล้ว ปัจจัยด้านบุคลากร ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง เพราะบุคคลคือหมู่คณะที่รวมตัวกันเป็นองค์กร มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทในการทำงาน หรือดำเนินงานต่าง ๆ สัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงปรารถนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ จำนวนบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน ความรู้ความสามารถพื้นฐาน ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านการบริหารจัดการ เจตคติ ค่านิยมที่พึงปรารถนา ความสามารถในการพัฒนาคน พัฒนางาน และการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนการดำเนินงานขององค์กร⁴ สำหรับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้ว โดยทั่วไปจะมีมาตรการหลัก 4 มาตรการคือ การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร, การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างขององค์กร, การปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการปรับปรุงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ในองค์กร⁵

จากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรนั้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร จะเป็นหัวใจสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จและปัจจัยหลักที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรก็คือ การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั่นเอง

เพื่อให้ได้เห็นตัวอย่างและเห็นภาพที่ชัดเจนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาองค์กรขนาดใหญ่ของประเทศไทยที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจจนเป็นผู้นำในกลุ่มธุรกิจของตนเอง พบว่า องค์กรเหล่านั้นให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง อาทิเช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (SCG) ที่ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคนขององค์กร โดยกำหนดให้เป็น 1 ในอุดมการณ์ SCG 4 ประการ คือ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน SCG ให้ความสำคัญต่อ คุณค่าของพนักงาน และถือว่าเป็นสมบัติที่มีค่าที่สุด พยายามคัดสรรบุคลากร ที่มีความรู้

ความสามารถ และมีคุณธรรมเข้ามาร่วมงาน ให้การฝึกฝน พัฒนา และดูแลอย่างดี ด้วยสวัสดิการและผลตอบแทนตามสมควร

นอกจากนี้ SCG ได้กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับคนขององค์กรไว้ 4 ประการคือ 1 คนของเรา ร่วมสร้างพลังอนาคต “วิสัยทัศน์ของเอสซีจี คือ ภายในปี พ.ศ. 2558 SCG จะเป็นองค์กร ที่ได้รับการยกย่องในฐานะ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม, 2 คนขององค์กรสู่เป้าหมาย เดียวกัน SCG ถือว่า คนเป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ตลอดมา SCG จึงเสริมสร้างค่านิยมและกำหนดนโยบายการพัฒนาคนให้เป็นหนึ่งเดียว และมุ่งสู่จุดหมายร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมการกล้าเปิดใจ รับฟัง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าพูดกล้าทำ กล้าเสี่ยงกล้าริเริ่ม กล้าใฝ่เรียนรู้ , 3 คนของ องค์กรเก่งและดี SCG เชื่อว่าความเก่งต้องอยู่คู่กับความดีจึงจะสามารถสร้างความ เจริญเติบโตร่วมกันระหว่างองค์กร พนักงานและสังคมรอบข้างได้อย่างยั่งยืน SCG จึงเลือก เฟ้นคนที่เป็นทั้งคนเก่งและคนดีมาร่วมงาน ทั้งยังส่งเสริมการใช้หลักจรรยาบรรณ และ หลักบรรษัทภิบาลในการทำงานอย่างสม่ำเสมอทุกกรณี และ 4 คนขององค์กรเติบโตไป พร้อมกัน มุ่งเสริมทั้งความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการทำงาน และ ความรู้ที่จำเป็นต่อการเพิ่มมุมมองด้านต่างๆ ให้กว้างขวางให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ทำให้ พนักงานมีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ในการพัฒนาพนักงานนั้น SCG สร้าง ความพร้อมให้แก่พนักงานทั้งร่างกาย จิตใจ และความรู้ความสามารถ เพื่อให้มีศักยภาพที่ จะนำพา SCG ไปสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยมี การพัฒนาความรู้ ความสามารถประกอบด้วยหลักสูตร Functional Training, Business Management & Leadership Development, Oversea Expansion Program ,Valued Innovation Program และ โครงการพัฒนาจิตสำนึกต่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน เป็นต้น

สำหรับ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) (PTT) นั้นมีนโยบาย “ทิศทางการบริหารคนอย่าง ยั่งยืน” โดยได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการสร้างทุนมนุษย์ให้มีความรู้และศักยภาพ สูง เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ช่วยผลักดันการดำเนินธุรกิจ ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่ตั้งเป้าหมายไว้ ปตท. ให้ความสำคัญในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Society) ส่งเสริมโอกาสการสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาพนักงานทุกระดับให้เป็นคนดี คนเก่ง มีพฤติกรรมในการทำงานอย่างมืออาชีพ และมีความพร้อมใน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้หลักการ 3 ประการ คือ ห่วงใย แบ่งปัน และใส่ใจต่อ พนักงาน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานพร้อมช่วย ปตท. ดูแลสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ไปพร้อม กับการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน ปตท. กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางการ

ดำเนินงาน ที่จะพัฒนาพนักงานทั้งระดับบริหารและระดับพนักงานให้มีศักยภาพ มีความผูกพันต่อกันและต่อองค์กร รวมทั้งเสริมสร้างศักยภาพของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในการตอบสนองต่อการบริการที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ปตท. นั้น นอกจากจะมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการประเมินแบบ STAR (Situation, Task, Action, Result) ในกระบวนการสอบสัมภาษณ์แล้ว ปตท. มีกลยุทธ์และนโยบายในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน มีการบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล สามารถสะท้อนความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติ จัดให้มีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์หลากหลายรูปแบบมากกว่าที่กฎหมายกำหนด รวมถึงมุ่งพัฒนาให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามทิศทางของธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

นอกจากนี้ ปตท. ยังได้กำหนดค่านิยม SPIRIT เพื่อสร้างพฤติกรรมและวิธีการทำงานร่วมกันของกลุ่ม ปตท. โดยค่านิยม SPIRIT ประกอบไปด้วย S: Synergy, P: Performance Excellence, I: Innovation, R: Responsibility for Society, I: Integrity & Ethics, T: Trust & Respect ซึ่งค่านิยม SPIRIT ทั้ง 6 ตัว คือรากฐานสำคัญที่หล่อหลอมให้ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม ปตท. เป็นคนเก่ง คนดี และมีความรับผิดชอบ ต่อองค์กรและสังคมภายนอก

อีกบริษัทหนึ่ง ที่เป็นองค์กรเอกชนที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทยอีกองค์กรหนึ่ง คือ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) (CPF) ที่มีหน่วยงานธุรกิจใ้ในเครือเป็นจำนวนมาก มีอัตราการขยายตัวของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเช่นกัน CPF ตระหนักดีว่า “พนักงาน” คือ จุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่เป้าหมายเป็นแรงผลักดันสำคัญที่จะนำพาองค์กร ไปสู่ความยั่งยืน บริษัทจึงได้พัฒนางานบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรมและเคารพสิทธิมนุษยชน โดยมุ่งเสริมสร้างโอกาสความก้าวหน้าและบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนถึงส่งเสริมทักษะและการเรียนรู้ ตลอดระยะเวลาการทำงาน เพื่อความสุขและดุลยภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน ภายใต้วิสัยทัศน์ “สร้างคน เสริมธุรกิจ” (People Excel-Business Exceeds) นอกจากนี้บริษัท มีแนวทางในการพัฒนาพนักงาน โดย สรรหาและคัดเลือกเชิงรุก เพื่อให้ได้คนเก่ง คนดี มีศักยภาพเข้ามาร่วมงานกับบริษัท แล้วสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและเคารพในความแตกต่าง มีนโยบาย การบริหาร

ความหลากหลายและยอมรับความแตกต่าง (Diversity and Inclusion) ให้เกิดประโยชน์ ทั้งต่อการดำเนินธุรกิจ และต่อพนักงาน เสริมสร้างความปลอดภัยและความสุขในสถานที่ทำงาน บริษัทให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับความปลอดภัย และอาชีวอนามัยของพนักงาน ภายในและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วน คู่มือผลตอบแทนที่เป็นธรรม ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ที่สำคัญและน่าสนใจคือ CPF มีบริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิ่งเซ็นเตอร์ จำกัด (CPF Training Center-CPFTC) รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในทุกระดับ ทุกสายวิชาชีพให้ “เก่งงาน เก่งคน เก่งธุรกิจ” พัฒนาทักษะและการเรียนรู้ที่สนับสนุนการทำงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบุคลากรของบริษัทครอบคลุมทั้งการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ และ ความสามารถในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และ การพัฒนาด้านภาษา (Language Development) เสริมสร้างภาวะผู้นำ ส่งเสริมความพร้อมในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขเมื่อเกษียณอายุ

สำหรับในภาครัฐแล้ว การที่ประเทศไทยมีการปรับเปลี่ยนโมเดลเศรษฐกิจในปัจจุบันไปสู่ การปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจเพื่อก้าวข้าม “Thailand3.0” ไปสู่ “Thailand4.0” ซึ่งเป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ “ประเทศไทยในโลกที่หนึ่ง” มีการกำหนดเป้าหมายครอบคลุมใน 4 มิติ ซึ่งในมิติที่ 3 คือ การยกระดับคุณค่ามนุษย์ ด้วยการพัฒนาคนไทยให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21” ควบคู่ไปกับการเป็น “คนไทย 4.0 ในโลกที่หนึ่ง” ซึ่งคนไทย 4.0 คือ ผู้ที่ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพดี ได้รับสวัสดิการทางสังคมที่เหมาะสมตลอดช่วงชีวิต เป็นคนทันโลก ทันเทคโนโลยี สามารถอยู่บนเวทีโลกได้อย่างภาคภูมิใจ และสามารถมีส่วนร่วมกับนานาชาติ เพื่อให้โลกดีขึ้น น่ายุติขึ้น

ในส่วนของกองทัพไทยนั้น ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้น เพื่อให้กองทัพไทยสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้บรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองทัพ ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพมีประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. สร้างความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษากำลังพลที่มีประสิทธิภาพสูงไว้
2. พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถ (ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ) ตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ
3. พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้ นำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้

4. การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง กำลังพลที่มีสมรรถนะ (Competency) เหมาะสมกับตำแหน่ง
5. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและสิ่งจูงใจ
6. พัฒนาระบบคลังข้อมูลกำลังพลให้เชื่อมโยงกันทั้งหมด (HR Warehouse –HRW)
7. ปลุกฝังกำลังพลให้มีอุดมการณ์ในความเป็นทหารอาชีพ มีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และเสียสละในการทำงานร่วมกันทั้งภายในเหล่าทัพและระหว่างเหล่าทัพอย่างแท้จริง⁶

โดยสรุปแล้ว ในยุคปัจจุบันนี้ เชื่อกันว่า “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกุญแจไขสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งหากองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ คุณภาพ และจริยธรรมที่สูง ก็จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการสรรหา และคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาทำงาน ตลอดจนมีการสลับสับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนขั้นตำแหน่งบุคคลเหล่านั้น ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของเขาเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ เป็นผู้ที่มีความสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ารองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆด้านอีกด้วย

ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ นั้น ทุกองค์กร ต่างก็ตระหนักถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร การปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล กลยุทธ์แนวคิด หรือเทคนิคการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน จึงได้ถูกนำมาใช้ในองค์กร รวมไปถึงการพัฒนาคนขององค์กร นั้นแสดงว่าองค์กรทั้งหลายต่างก็มีความเห็นตรงกันว่าองค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าหรือพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งอยู่ที่ ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพ และสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังแนวคิดที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบูรณาการของการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) สำหรับการปรับปรุงบุคคล กลุ่ม หรือทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่มีขีดจำกัด แต่เป็นการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาทั้งหมด ทั้งในระดับองค์กรระดับสายงานอาชีพและการพัฒนาในระดับบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร⁷

จากแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนตัวอย่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น เมื่อนำมาพิจารณาและวิเคราะห์ถึงการพัฒนากำลังพลของ กองทัพบกและหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกแล้ว เห็นว่า กองทัพบกนั้น มีนโยบายและ แนวทางในการดำเนินการ ที่เป็นไปตามแนวคิด ทฤษฎี ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เป็นหลักสากลและองค์กรต่างๆ ถือปฏิบัติ โดยกรมกำลังพลทหารบก ได้ใช้การบริหารงาน บุคคลตามแนวทาง “การพัฒนาสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรบุคคล” (HR Scorecard) ซึ่ง HR Scorecard คือเครื่องมือ สำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและ สอดรับกับภารกิจขององค์กร

การบริหารทรัพยากรบุคคล ของกองทัพบก มีการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการและเป็นระบบ ในการสรรหาและคัดเลือกกำลังพล, การฝึกอบรม พัฒนา, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, การส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลตามแนวทางการรับราชการ และการจัดสวัสดิการและการพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่กำลังพล โดยมี กรมกำลังพลทหารบก เป็นหน่วยที่กำกับดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและแนวทางที่กำหนด และมีหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกเป็นหน่วยดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

ในการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลเข้ามารับราชการในกองทัพบก ทั้งระดับนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนนั้น ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกในหลายวิธีการ ทั้งจากการสอบคัดเลือกเข้ามาเป็นนักเรียนทหาร, การสอบคัดเลือกนายทหารโดยกรมยุทธศึกษาทหารบก, การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุทดแทน โดยหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก, การคัดสรรเพื่อบรรจุบุคคลเป็นนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน โดยการพิจารณาของคณะกรรมการระดับสูงของกองทัพบก และการบรรจุเป็นกรณีพิเศษ เช่น การบรรจุ บุตรกำลังพลที่เสียชีวิตจากการปฏิบัติหน้าที่ใน จขต. และตามแนวชายแดน เป็นต้น ทำให้ กองทัพบกสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีความตั้งใจจริง ที่จะเข้ามารับ ราชการ ทำให้ง่ายต่อการที่จะพัฒนา ฝึกอบรม ให้เป็นกำลังพลที่มีศักยภาพในการปฏิบัติ หน้าที่ต่อไป นอกจากนี้ ยังสามารถปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ และสร้างความผูกพัน ต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

สำหรับการฝึกอบรม การพัฒนากำลังพลของกองทัพบก นั้น กองทัพบก มีแนวทางในการพัฒนากำลังพลในทุกระดับ และในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศและการฝึกก่อนการเข้ารับราชการ การศึกษาตามหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ การฝึกเฉพาะหน้าที่ การฝึกตามความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) การฝึก ศึกษาในระหว่างการปฏิบัติงาน (on the job training) โดยหน่วยเอง หรือการศึกษาภายในหน่วย (Unit School) นอกจากนี้ยังจัดให้มีการพัฒนากำลังพล ในด้านต่างๆ อีกด้วย เช่น การฝึกอบรมด้านระเบียบ วินัย การปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทางทหาร การสร้างขวัญกำลังใจ การเพิ่มเติมความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler และ Wiggs (1989) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุม 3 เรื่องด้วยกัน^๑ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร การฝึกอบรมมีความเสี่ยงอยู่บ้าง ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่อาจทำงานได้ตามความมุ่งหวังขององค์กร อาจเป็นเพราะการจัดหลักสูตรยังไม่เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้ หรือสภาพการแข่งขันผันแปรไปจากที่ได้คาดคะเนไว้
2. การศึกษา (Education) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษายังคงต้องเกี่ยวกับการทำงานอยู่ แต่จะแตกต่างไปจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาจึงเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion) หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่
3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เป็นการช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและจุดหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร

ขององค์กร ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ได้แสดงขีดความสามารถของตน ได้แสดงความคิดเห็นรวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ ศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ในออกมา

จะเห็นได้ว่า นอกจากที่ กองทัพบกจะมีการฝึกอบรม พัฒนา ที่เป็นระบบ เป็นกระบวนการตามขั้นตอนแล้ว กองทัพบกยังมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการอย่างชัดเจนกรมกำลังพลทหารบกและกรมยุทธศึกษาทหารบก ซึ่งจะทำให้สามารถจัดการให้เป็นไปอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามนโยบายและแนวทางเดียวกันได้

การส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลตามแนวทางการรับราชการนั้น กองทัพบกมีคณะกรรมการ ทั้งในระดับกองทัพบกและในระดับหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก เพื่อพิจารณาในการปรับย้ายหมุนเวียนกำลังพล ตามผลการปฏิบัติงานและความรู้ความสามารถ

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กองทัพบกมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งระดับบุคคล ประกอบด้วยระดับนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ประกอบการพิจารณาด้วย ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับหน่วยตามสายงานอีกด้วย

การจัดการสวัสดิการให้กับกำลังพล กองทัพบกมีกรมสวัสดิการทหารบกเป็นหน่วยฝ่ายกิจการพิเศษรับผิดชอบการจัดการสวัสดิการเป็นส่วนรวมของกองทัพบก นอกจากนี้กองทัพบกยังมีนโยบายให้หน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก จัดให้มีสวัสดิการสำหรับกำลังพลในทุกๆระดับชั้นอย่างเพียงพอ รวมถึงมีโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลของกองทัพบกที่เป็นส่วนช่วยสนับสนุนการพัฒนาสวัสดิการให้กับกำลังพลให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับกำลังพล

สรุป ในปัจจุบันที่สภาวะแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่เว้นแม้แต่กองทัพบก ซึ่งก็ได้มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง พัฒนาองค์กร เพื่อรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น มาตามลำดับ แต่ด้วยข้อจำกัดในด้านทรัพยากรรวมถึงงบประมาณ ทำให้ทุกองค์กรหันมาให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสามารถทำได้ด้วยวิธีการได้หลายวิธีการ แต่วิธีการที่เป็นที่ยอมรับและใช้ทรัพยากรไม่มาก ก็คือ การพัฒนาคนขององค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น นั่นเอง ดังนั้นกองทัพบกและหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก ควรจะต้องให้ความสำคัญของการพัฒนากำลังพลให้เป็นกำลังพลที่มีคุณภาพ มีทักษะและความสามารถที่สูงขึ้น มีผลงานเพิ่มขึ้นและดีขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กองทัพบก และหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพลหรือทรัพยากรมนุษย์ซึ่ง กองทัพบกนั้น มีนโยบายและแนวทางในการดำเนินการที่เป็นกระบวนการและเป็นระบบ และมีหน่วยที่รับผิดชอบอยู่แล้ว และจากการศึกษาแนวทางขององค์กรต่างๆ ข้างต้นผู้วิจัยมี **ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้**

1. การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกต้องบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของกองทัพบก สอดรับกับยุทธศาสตร์กองทัพบก รวมทั้งสอดคล้องและเป็นไปตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้านกำลังพลของกองทัพไทยด้วย ทั้งนี้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนากำลังพล ของกองทัพบกนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับทั้ง 5 กระบวนการ คือ การสรรหาและคัดเลือกกำลังพล, การฝึกอบรม พัฒนากำลังพล, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, การส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลตามแนวทางการรับราชการ และการจัดการสวัสดิการกำลังพล
2. ในการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลเข้ามารับราชการในกองทัพบก ทั้งระดับนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนนั้น กองทัพบก มีระบบที่ดี ในการสรรหาและคัดเลือก ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามารับราชการ แต่เนื่องจากระบบการศึกษาในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปทั้งเนื้อหาวิชา ที่ได้มีการพัฒนาปรับปรุงให้ดีกว่าและ

ทันสมัยกว่าในอดีต และการเกิดสาขาวิชาใหม่ๆ ขึ้น เพื่อให้ตรงกับความต้องการในการปฏิบัติงานและบริบทของสังคมในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น จึงเห็นควรพิจารณาปรับปรุงคุณสมบัติที่รับสมัครผู้ที่จะมาเข้ารับราชการให้เหมาะสมและรองรับกับระบบการศึกษาในปัจจุบัน เช่น การปรับสาขาวิชาที่รับสมัครให้เหมาะสมกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่รับสมัครของนายทหารสัญญาบัตร โดยพิจารณาเนื้อหาตามรายวิชาให้ตรงกับคุณสมบัติที่รับสมัคร การปรับวุฒิการศึกษาสำหรับการรับสมัครบรรจุนายทหารประทวนและพนักงานราชการบางตำแหน่ง เช่น จากเดิม รับสมัคร วุฒิ ม.3 เปลี่ยนเป็น รับสมัคร วุฒิ ตั้งแต่ ม.3 ขึ้นไป หรือ จากเดิม รับสมัคร วุฒิ ปวช. เปลี่ยนเป็น รับสมัคร ตั้งแต่ วุฒิ ปวช. ขึ้นไป เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยสามารถสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่สูงกว่าเข้ามารับราชการได้ นอกจากนี้เนื่องจากภารกิจของหน่วยได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนาการปฏิบัติไป ในบางภารกิจต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญพิเศษและมีความจำเป็นเร่งด่วนต้องใช้งานกำลังพลในทันที จึงควรพิจารณาปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกให้เหมาะสมกับตำแหน่งและภารกิจนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น กระบวนการสรรหาและคัดเลือกโดยใช้หลักการประเมินแบบ STAR (Situation, Task, Action, Result) ของ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ที่ใช้ในกระบวนการสอบสัมภาษณ์ เป็นต้น

3. การฝึกอบรม การพัฒนากำลังพลของกองทัพบก นั้น กองทัพบก ควรจัดให้มีการปรับปรุงหลักสูตรในระดับต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกันในแต่ละระดับ ให้มีความทันสมัย รองรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงผลการวิจัยของบริษัท IBM (International Business Machines Corp.) ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว เห็นว่ามีเรื่องสำคัญและน่าสนใจที่ควรจะนำมาเสริมเข้าไปในหลักสูตรต่างๆ ของกองทัพบก จำนวน 3 เรื่อง คือ 1 การพัฒนาผู้นำขององค์กรในอนาคต (Developing future leaders), 2 การพัฒนาพนักงานให้มีทักษะและ ความสามารถมากขึ้น (Developing workforce skills and capabilities), 3 การส่งเสริมการร่วมมือกัน และการแชร์ความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร (Fostering collaboration and knowledge sharing) โดยในหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการควรเสริมในเรื่อง การพัฒนาผู้นำขององค์กรในอนาคต (Developing future leaders), หลักสูตรการฝึกเฉพาะหน้าที่และการฝึกตามความชำนาญทางทหาร(ชกท.) จะต้องเน้นในเรื่องการพัฒนา กำลังพลที่เข้ารับการศึกษาให้มีทักษะและ ความสามารถมากขึ้น (Developing workforce skills and capabilities) และในการฝึกศึกษาภายในหน่วย (Unit

School) จะต้องมีการส่งเสริมการร่วมมือกัน และการแชร์ความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร (Fostering collaboration and knowledge sharing)

นอกจากนี้จะต้องส่งเสริมให้หน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก จัดให้มีระบบการจัดการความรู้ของหน่วย (KM-Knowledge Management) เพื่อเป็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ของหน่วย เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของกำลังพลให้มีความรู้และศักยภาพที่สูงขึ้น โดยให้หน่วยศึกษา แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในด้านนี้กับหน่วยงานภายนอกที่ประสบผลสำเร็จและเป็นหน่วยงานตัวอย่างของการจัดการความรู้ (KM) เช่น บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) และบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (SCG) เป็นต้น

กองทัพบก ต้องให้ความสำคัญกับการศึกษา โดยให้หน่วยทางการศึกษา ทั้งในส่วนกลาง เช่น กรมยุทธศึกษาทหารบก และทั้ง รร.เหล่าสายวิทยาการ ซึ่งเป็นหน่วยรับผิดชอบในการฝึก ศึกษา พัฒนากำลังพลในทุกระดับ รวมไปถึงศูนย์การเรียนรู้ในระดับหน่วยก็ตาม เน้นการเพิ่มเติมทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติอนาคต เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษและความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานที่มีการดำเนินงานในลักษณะคล้ายกัน คือ บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) (CPF) ที่มีบริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิ่งเซ็นเตอร์ จำกัด (CPF Training Center-CPFTC) รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในทุกระดับ ทุกสายวิชาชีพ หน่วยสามารถศึกษาแนวทางเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ได้เช่นกัน

นอกจากการฝึก ศึกษาตามหลักสูตรต่างๆแล้ว สิ่งที่กองทัพบกไม่สามารถละเลยได้ก็คือ การฝึกอบรมด้านระเบียบ วินัย การปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทางทหาร การสร้างขวัญกำลังใจ การสอนเพิ่มเติมความรู้ภายในหน่วย ให้กับกำลังพลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมออีกด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างลักษณะทหาร ลักษณะผู้นำ สร้างวัฒนธรรมที่ดี สร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมในองค์กรอีกด้วย

4. การส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลตามแนวทางการรับราชการ ถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคล เห็นได้จากที่กองทัพบกกำหนดให้การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษากำลังพลที่มีประสิทธิภาพสูงไว้ เป็นประเด็นยุทธศาสตร์แรก ซึ่งการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษากำลังพลที่มีประสิทธิภาพเอาไว้กับหน่วยนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ

ดังนั้นกองทัพบกและหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก จะต้องมีการพิจารณาส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลที่ยุติธรรม โดยใช้ หลักคุณธรรม จริยธรรมและ หลักธรรมาภิบาล ในการพิจารณา

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน กองทัพบกต้องพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ผลการประเมินจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานจริงๆ รวมทั้งมีการบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล
- 6 การจัดการสวัสดิการกำลังพล นอกจากการจัดการจัดให้มีสวัสดิการให้กับกำลังพลที่เป็นไปตามกฎหมายแล้ว กองทัพบกและหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกจะต้องจัดให้มีสวัสดิการกำลังพลนอกเหนือจากนั้นให้เพียงพอและเหมาะสมกับกำลังพลทุกระดับชั้น จัดให้มีสิทธิประโยชน์แก่กำลังพลในหลากหลายรูปแบบ เช่น โครงการสร้างบ้านพักอาศัยสำหรับผู้เกษียณอายุ, โครงการส่งเสริมอาชีพสำหรับครอบครัวกำลังพลและโครงการพัฒนาชีวิตของกำลังพล เป็นต้น เพื่อให้กำลังพลของกองทัพบกสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ มีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป
7. นอกจากการพัฒนากำลังพลตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 กระบวนการดังกล่าวข้างต้นแล้ว กองทัพบกควรกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา กำลังพลเป็นรายบุคคลให้มีคุณลักษณะ ชีตความสามารถ สำหรับการปฏิบัติภารกิจในอนาคตอีกด้วย โดยอาจจะมีแนวทางในการพัฒนากำลังพล ที่สอดคล้องกับการพัฒนาของรัฐบาล ในการปรับเปลี่ยนโมเดลเศรษฐกิจปัจจุบันจาก Thailand 3.0 ไปสู่ Thailand 4.0 ที่มีเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพมนุษย์ ด้วยการพัฒนาคนไทยให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21” ควบคู่ไปกับการเป็น “คนไทย 4.0 ในโลกที่หนึ่ง” ซึ่งมีคุณสมบัติที่กองทัพบกสามารถนำไปปรับใช้กับกำลังพลและหน่วยได้ อาทิเช่น
 - IQ เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 100 ภายใน 5 ปี
 - ร้อยละ 70 ของเด็กไทยมีคะแนน EQ ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ภายใน 5 ปี
 - PISA Score จากลำดับที่ 47 จาก 76 ประเทศ เป็น 1 ใน 20 ประเทศแรก ภายใน 20 ปี
 - ดัชนีการพัฒนามนุษย์ (HDI) จาก 0.722 (ในปี พ.ศ. 2556) หรืออันดับที่ 89 เป็น 0.80 (กลุ่ม Very High Human Development) หรือ 50 อันดับแรก ภายใน 10 ปี

- ยกระดับคุณภาพฝีมือแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการพัฒนาของประเทศ จำนวน 500,000 คน ภายใน 5 ปี
- มหาวิทยาลัยไทยติด 100 อันดับแรกของโลก จำนวน 5 สถาบัน ภายใน 20 ปี
- นักวิทยาศาสตร์ไทยได้รับรางวัล Nobel Prize อย่างน้อย 1 ท่าน ภายใน 20 ปี

ดังนั้น กองทัพบก จึงควรที่จะเน้นให้ หน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก ให้มีความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลของหน่วย ศึกษาและนำเอาแนวทางจากองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ประสบผลสำเร็จ มาประยุกต์ใช้ให้เข้าวัฒนธรรมของหน่วย รวมทั้งเจตนาารมณ์ และนโยบายของผู้บังคับบัญชาและหน่วยเหนือ เพื่อพัฒนากำลังพลของหน่วย ให้เป็นกำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลายขึ้นและสูงขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถบรรลุภารกิจที่ได้รับมอบและสามารถรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

¹ Nadler, Leonard. Corporate Human Resource Development. New York: Van Nos Trand Reinhold Company;1980.

² เนาวรัตน์ พลายน้อย.ประชากรศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารประจำปีการศึกษา 10 (2). 2527.หน้า 93.

³ จิตติมา อัครฉติพิงศ์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พระนครศรีอยุธยา : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.2556.

⁴ Certo, Samuel C. Modern Management. 8th ed., New Jersey; Prentice – Hall; 2000.

⁵ ทวีศักดิ์ สุทกวาทีน. การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน. ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส; 2537.

⁶ ไพบุลย์ โภมลทัต, พันเอก. การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย [วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์]. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล; 2555.

⁷ Marquardt, Michael J. and Engel, Dean. Global Human Resource Development. Englewood Cliffs: Prentice Hall; 1993.

⁸ Leonard Nadler, and Garland D. Wiggs. Managing Human Resource Development. San Francisco: Jossey-Bass; 1989.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก กฤษณะ นันทะวิชัย
วัน เดือน ปี เกิด	22 กรกฎาคม 2511
ประวัติสำเร็จศึกษา	
พ.ศ.2535	ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
พ.ศ.2557	ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยรังสิต
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2535	นายทหารวิทย์ กองพันทหารสื่อสารที่ 102
พ.ศ.2535 - 2538	นายทหารวิทย์ถ่ายทอด กองพันทหารสื่อสารที่ 21
พ.ศ.2538 - 2541	รองผู้บังคับกองร้อยวิทย์และศูนย์ข่าว กองพันทหารสื่อสารที่ 21
พ.ศ.2541 - 2543	ผู้บังคับกองร้อยสายและวิทย์ถ่ายทอด กองพันทหารสื่อสารที่ 21
พ.ศ.2543 - 2544	ประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง
พ.ศ.2544 - 2554	หัวหน้าแผนก กองกำลังพล กรมการทหารสื่อสาร
พ.ศ.2554 - 2558	ผู้บังคับกองพันนักเรียน โรงเรียนทหารสื่อสาร
ตำแหน่งปัจจุบัน	
พ.ศ.2558-ปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการกองกำลังพล กรมการทหารสื่อสาร