

การพัฒนากำลังพลบรรจุใหม่ที่มาจาก
กองทุนและพลเรือนของกองทัพภาคที่ 2

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก อภิชาติ รานอก
รองเสนาธิการมณฑลทหารบกที่ 210

วิทยาลัยการทัพบก
กันยายน 2562

เอกสารวิจัยเรื่อง การพัฒนากำลังพลบรรจุใหม่ที่มาจากกองทุน
และพลเรือนของกองทัพภาคที่ 2
โดย พันเอก อภิชาติ รานอก
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ชัชกร ภูวพัฒน์ดล

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2562 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก
(ธีระพงษ์ เย็นอุทก)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก ประธานกรรมการ
(สิ้นสมุทร์ จันทระเนตร)

พันเอก ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา
(ศักดิ์เสมา พงศ์กัลป์)

พันเอก กรรมการ
(ชัชกร ภูวพัฒน์ดล)

พันเอกหญิง กรรมการ
(กนิษฐา จิตวิวัฒนา)

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย พันเอก อภิชาติ รานอก
เรื่อง การพัฒนากำลังพลบรรจุใหม่ที่มาจากกองหนุนและพลเรือนของ กองทัพอากาศที่ 2
วันที่ กันยายน 2562 **จำนวนคำ:** 5,307 **จำนวนหน้า:** 12
คำสำคัญ การพัฒนาทหารที่มาจากกองหนุน และพลเรือน
ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อประเมินผลการทำงานของกำลังพลบรรจุใหม่ ที่มาจาก กองหนุน และพลเรือนของหน่วยทหารในพื้นที่กองทัพอากาศที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า ควรมีการปรับปรุงหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่กำลังพล จากทหารกองหนุนและพลเรือนที่บรรจุในตำแหน่งนั้น ๆ ความทันสมัยของหลักสูตรโดยเฉพาะเนื้อหาสาระให้สอดคล้องกับสภาพของสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงด้วย อาจารย์ผู้สอนและครูฝึกให้มีจำนวนเพียงพอ การส่งเสริม ครูฝึก และผู้สอนไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ กระบวนการ คัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาทำงานภายในหน่วยนั้น ควรมีส่วนของการดำเนินการคัดเลือก อย่างเคร่งครัด ทั้งสุขภาพร่างกาย สุขภาพจิตใจ และตรงตามวิชาชีพที่ศึกษามา ตามหลักเกณฑ์ ของกองทัพบกนั้น จะทำให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพมาทำงานในหน้าที่ ที่เหมาะสม เพื่อพัฒนา องค์การต่อไป

ABSTRACT

AUTHOR: COLONEL APICHAT RANOK
TITLE: Developmental Approach for new non-commissioned officers recruited from reservists and Civilians of 2nd Army Area.
DATE: September 25 62 **WORD COUNT:** 5,307 **PAGES:** 12
KEY TERMS: The development of reinforced reservists
CLASSIFICATION: Unclassified

This research aims to evaluate the performance of the new manpower. From the reserve and civilians of military units in the army area, region 2. The results of the research showed that the curriculum should be improved to be consistent with the position of the personnel from the military and the civilians contained in the position.

Modernization of the curriculum, especially the content to be in line with the changing conditions of society and technology. Teachers and trainers have enough numbers. Promotion of trainer and instructors to learn more. Another important thing is the process of selecting people to work within the unit. There should be a strict selection process. Both physical health, mental health and professional education. According to the rules of the army. Will make a quality person to work in the appropriate duties to develop the organization.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนากำลังพลบรรจุใหม่ที่มาจากกองทุน และพลเรือนของกองทัพภาคที่ 2 สำเร็จลงด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน โดยเฉพาะ อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ธีชกร ภูวพัฒน์ดล ที่ได้ให้ความรู้ในเรื่อง ระเบียบงานวิจัย และแนวทางในการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ผู้สนับสนุนข้อมูลด้านกำลังพล และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทำให้ งานวิจัยฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูง มา ณ ที่นี้

งานวิจัยฉบับนี้จะสำเร็จลงไม่ได้ หากไม่ได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากเพื่อนนักศึกษา วิทยาลัยการทัพบก ทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วน และเป็นประโยชน์ ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

การพัฒนากำลังพลบรรจุใหม่ที่มาจาก กองหนุน และพลเรือนของกองทัพภาคที่ 2

คนถือเป็นทรัพยากรอันมีค่าของทุกองค์กรจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)¹ เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติครอบคลุมทุกมิติและทุกด้านให้มีความร่วมมือจากทุกภาคส่วนแบบบูรณาการ ดังนั้นประเทศไทยจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะ และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หน่วยงานจำเป็นต้องมีการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบพร้อมขับเคลื่อน และพัฒนาองค์กรไปข้างหน้าอย่างเต็มศักยภาพ

กองทัพบกเป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดของกระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานหลักของชาติที่รับผิดชอบการปกป้องผืนแผ่นดิน เพื่อพิทักษ์รักษาเอกราชและความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์ของชาติและการปกครองระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ซึ่งเป็นกองทัพที่มีกำลังพลบรรจุมากที่สุดและยังมีกำลังพลที่เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดเป็นจำนวนมาก ในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ทำให้เกิดช่องว่างของกองทัพ ในเรื่องของการทดแทนกำลังพลที่สูงอายุ ซึ่งกำลังพลที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่ ยังขาดประสบการณ์และความรู้ความสามารถทำให้การปฏิบัติงานของกองทัพนั้น มีประสิทธิภาพลดลงจากนโยบาย “Smart Army” ซึ่งผู้บัญชาการทหารบก ตามนโยบายนั้น (นโยบายการปฏิบัติงานของกองทัพบกประจำปี 2562)¹² ต้องการให้กำลังพล ของกองทัพบกมีลักษณะของ “Smart Man” หรือ “Smart Soldier” ที่สำคัญ 5 ประการ คือ สมรรถภาพร่างกายที่แข็งแรง ระเบียบวินัย จิตใจที่กล้าหาญความรู้ตามตำแหน่งหน้าที่อย่างเชี่ยวชาญ ลึกซึ้ง มีจริยธรรม คุณธรรม รักชาติและความพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจอยู่ตลอดเวลา ในด้านการพัฒนากำลังพล ผู้บัญชาการทหารบก ได้มอบให้หน่วยส่งเสริมและสนับสนุนกำลังพลทุกระดับให้ได้รับการพัฒนาและยกระดับศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องตามโอกาสอันควร เพื่อให้มีสมรรถภาพตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบตลอดจนให้มีการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยเพื่อให้กำลังพลสามารถศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว รวมทั้งให้เหล่าสายวิทยาการต่างๆได้ดำรงการรักษาความรู้ตามงานที่รับผิดชอบด้วยการทดสอบความรู้ของกำลังพลให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดตามห้วงระยะเวลาเพื่อให้เป็นกองทัพสมัยใหม่ ที่กำลังพลกองทัพบกต้องมีสภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีความเข้มแข็ง

สง่าผ่าเผย มีทักษะ (Skill) มีความรู้ (Knowledge) มีทัศนคติ (Attitude) มีพฤติกรรม (Behavior) ที่ดีต่อกองทัพเพื่อมีสมรรถนะสูง (Competency) และให้เป็น Smart Soldier หรือ Smart Army ที่จะนำพาให้กองทัพบุก มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

กองทัพภาคที่ 2 เป็นองค์กรหลักที่มุ่งมั่นในการพิทักษ์รักษาเอกราช ผลประโยชน์ของชาติ เพื่อความมั่นคงของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชน มีหน้าที่สร้างเสถียรภาพของความมั่นคงในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีภารกิจหลัก 5 ประการ คือ การป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในพื้นที่รับผิดชอบ การช่วยพัฒนาประเทศ การปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือการสงคราม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

มนุษย์ คือสัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผล สัตว์ที่มีจิตใจสูง **ทรัพยากร** หมายถึง สิ่งทั้งปวงอันเป็นทรัพย์ การพัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ(พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525)³ จากความหมายของศัพท์ ดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำให้มนุษย์เจริญ มีศักยภาพมากขึ้น จนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคมและในประเทศ หลายคนมักมีคำถามกับคำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”(Human Resource Development) มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการต่าง ๆ ในองค์กรอย่างไร ก่อนอื่นต้องมาดูคำจำกัดความต่าง ๆ ดังนี้

SWANSON (1995)⁴ ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการของการพัฒนา และการทำให้บุคลากร ได้แสดงความเชี่ยวชาญ (Expertise) โดยใช้การพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมบุคคลและพัฒนาบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ROTHWELL and SREDL (1992)⁵ ให้ความหมายว่าเป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) โดยนายจ้างเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งเน้นการทำให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการบูรณาการเป้าหมายขององค์กร และความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกัน ดังนั้นผู้บริหารองค์กรทุกคนสมควรต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการบริหาร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถพัฒนาและบริหารให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องที่มีการค้นคว้า ศึกษา วิจัย อย่างแพร่หลาย การเลือกคนให้เหมาะกับงาน การคิดหาวิธีทำงานที่ดีที่สุด และการจ่ายค่าตอบแทน ระบบการบริหารค่าจ้างเงินเดือน ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมและพัฒนาการพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม การพัฒนาในอาชีพ การงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและแรงจูงใจ พะยอม วงศ์สารศรี (2538:52-57)⁶ สรุปขั้นตอนการวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์การขั้นแรกสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำคือการศึกษาค้นคว้าและพิจารณาแผนกลยุทธ์ขององค์การที่กำหนดไว้ หลังจากนั้น จึงได้กำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่นการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและการประเมินผล ดังนี้

1. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรในองค์การอาจจะแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ การเงิน (Financial Assets) อาคาร (Physical Assets) การตลาด (Market Assets) การปฏิบัติงาน (Operational Assets) และทรัพยากรมนุษย์ (Human Assets) องค์การที่มีประสิทธิภาพมีความตระหนักเพิ่มมากขึ้นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายของการสรรหาที่มีประสิทธิภาพคือการคัดเลือกคุณสมบัติในตัวบุคคล (ความสามารถ ประสบการณ์ ฯลฯ) ให้เหมาะสมกับงาน Niglo Felix A,(1959:134-136)⁷ ให้ความหมายว่า การสรรหาบุคลากร องค์การมีนโยบายในการสรรหาแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือนโยบายแบบเปิด ซึ่งมีสาระสำคัญคือเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมกันตำแหน่งที่ว่างเข้ามาทำงานโดยเสมอภาค และนโยบายแบบปิดคือเปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานเท่านั้นเข้ามาสมัคร

2. การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมและพัฒนา จะช่วยชี้แนะให้พนักงานใหม่สามารถเริ่มต้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับการปฐมนิเทศก่อนเข้าทำงาน นอกจากนี้ งานบางประเภทจะต้องมีการสาธิตการเสนอแนะหรือการทดลองปฏิบัติก่อนปฏิบัติจริง การฝึกอบรม คือ การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกต้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในระยะหลัง การฝึกอบรมอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันสืบเนื่องมาจากเรียนรู้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า “คือการทำให้นุชนเจริญมีศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในสังคมและประเทศ” ดนัย เทียนพุด (2545:26)⁸ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการดำเนินงานเพื่อที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งสูงขึ้น รวมถึงความก้าวหน้าและเติบโตในอนาคตด้วย การพัฒนากร

ทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา(Development)

3. การพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะเป็นการทำงานอยู่ในหน่วยใดหน่วยหนึ่ง ซึ่งผลการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น แต่ผู้ปฏิบัติงานบางคนจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ซึ่งรวมถึงการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ฟังที่ดี การสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน และการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ Gellerman,(1966:12)⁹ ให้คำจำกัดความของคำว่า มนุษย์สัมพันธ์ว่า หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ถ้าเป็นความสัมพันธ์ที่ดีก็จะก่อให้เกิดความรักใคร่และเข้าใจดีระหว่างกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน แต่ถ้าเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ดีย่อมก็ให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ความไม่พอใจหรือความขัดแย้งซึ่งส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการทำงาน และ Davis,(1957:9)¹⁰ อธิบายว่ามนุษย์สัมพันธ์หมายถึงกระบวนการจูงใจคนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความพอใจเป็นพื้นฐาน

4. การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Training) หมายถึงการฝึกอบรมของผู้ที่มีความหลากหลาย และแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยที่คนเหล่านั้นยังไม่มีกรอบของวัฒนธรรมพื้นฐานร่วมกัน จากความหมายนี้จึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่อยู่คนละประเทศเท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นได้แม้อยู่ในประเทศเดียวกัน แต่มีความแตกต่างและหลากหลายทางวัฒนธรรม เช่น ในประเทศไทยมีการให้ผู้ที่มิถุมิลาเนาในเขตชายแดน 3 จังหวัดภาคใต้ซึ่งส่วนมากเป็นผู้นับถือศาสนาอิสลามจำนวนประมาณ 3,000 คน ได้เข้าเรียนในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี โดยให้มีการกระจายกันเข้าศึกษาในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีทั่วประเทศ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการเรียนการสอนของวิทยาลัยบรมราชชนนีทั่วประเทศ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการเรียนการสอนของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีที่อยู่ในเขตภาคเหนือ ภาคอีสาน และภาคกลางย่อมเกิดขึ้น ซึ่งแต่เดิมมีความแตกต่างไม่มากนัก อาจารย์และนักศึกษารวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ป่วยในโรงพยาบาล บุคลากรทางการแพทย์ต้องปรับตัว และเรียนรู้วัฒนธรรมของนักศึกษาพยาบาลตามโครงการนี้ การจัดการเรียนการสอนก็ต้องมีวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมจึงเป็นประเด็นที่สำคัญและมีการพัฒนาอย่างมากตามการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่มีการติดต่อกันในระหว่างประเทศและต่างวัฒนธรรมมากขึ้น การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นนั้นให้ประโยชน์ทั้งในระดับบุคคล (ระดับผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติ) ระดับองค์กร และในระดับสังคมโดยรวม ประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลจะส่งผลถึงระดับองค์กรและระดับสังคม

5. การพัฒนาในอาชีพการงาน กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Path หรือ Career Planning) เป็นแนวทางพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายขององค์กร เพราะจะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน นั่นคือ เป็นการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่าบุคลากรแต่ละตำแหน่งจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ หรือทักษะในด้านใดและเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายบุคคลขององค์กรนั้นอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในการพัฒนานั้นให้ สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานด้วยการเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถ และความรู้มีดังนี้สื่อสารอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายขององค์กรและกลยุทธ์สำหรับอนาคต เพื่อที่บุคคลจะได้วางแผนไปในทิศทางเดียวกับองค์กรสร้างโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและพัฒนาในอาชีพการทำงานด้วยการเสริมสร้างประสบการณ์ใหม่ที่ น่าสนใจ และท้าทายในการทำงานเสนอความช่วยเหลือด้านการเงิน เช่น สนับสนุนค่าเล่าเรียนเพื่อให้บุคลากรมีความรู้เท่าทันกับสถานการณ์ให้เวลาแก่บุคลากรเพื่อการเรียนรู้ เช่น ให้เวลาไปฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะความสามารถและความรู้ใหม่ๆ (กุลธนะ ธนาพงศธร, 2532:169-171)¹¹ ได้ให้ความหมายการพัฒนาในอาชีพของบุคลากรว่า (1) ช่วยให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนาบุคคลจะช่วยให้เร้าความสนใจในการปฏิบัติความสนใจในการปฏิบัติของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบดียิ่งขึ้น (2) ช่วยให้เกิดการประหยัดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (3) ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง (4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือคำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (5) ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (6) ช่วยให้บุคคลนั้นๆ ได้รับแนวความคิดใหม่ๆ เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้า

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานและแรงจูงใจ Dwivedi R.S., (1985:159)¹² ได้กล่าวเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายได้มีประสิทธิภาพเพียงใด มีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงเรื่องอะไรบ้าง ตลอดจนมีศักยภาพพอที่จะได้รับตำแหน่งสูงขึ้นหรือไม่ อีกทั้งเพื่อให้เกิดแรงจูงใจสูงสุด บุคลากรจำเป็นจะต้องมีความตระหนักว่าความพยายามของตนนั้นนำไปสู่ผลดีในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตน และนำไปสู่รางวัลที่ตนเห็นคุณค่า ตามแนวคิดของทฤษฎีความคาดหวังของแรงจูงใจ ถ้าหากเป้าหมายที่คาดหวังของบุคลากรไม่มีความชัดเจน ถ้าหากเกณฑ์ การประเมินไม่ชัดเจน และถ้าหากบุคลากรขาดความเชื่อมั่นว่าความพยายามของตน จะนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างความพึงพอใจที่แน่ใจได้ว่าบุคลากร จะทำงานในระดับที่ต่ำกว่าศักยภาพของตน

คำอธิบายอย่างหนึ่งว่าเหตุใดบุคลากรไม่มีแรงจูงใจ คือ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะเป็น “การเมืองในองค์กร” มากกว่าเป้าประสงค์ของการประเมินสิ่งที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เกณฑ์ที่ผู้บริหารใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากร มีเกณฑ์ 3 ประเภทที่นิยมใช้เป็นอย่างมากในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล พฤติกรรม และอุปนิสัยผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล เป็นการประเมินผลของงาน เช่น ปริมาณผลิตผลของงานผู้ที่จะประเมินคำตอบได้ชัดเจนคือ หัวหน้าของบุคลากร ผู้นั้น แต่โดยธรรมเนียมปฏิบัติ ผู้มีอำนาจหน้าที่ในการประเมินบุคลากร ผู้ใต้บังคับบัญชา นอกเหนือจากผู้บังคับบัญชาแล้วหัวหน้าโดยตรงของบุคลากร น่าจะทำให้การประเมินเที่ยงตรงมากขึ้นเพื่อนร่วมงาน (Peers) การประเมินการทำงานโดยเพื่อนร่วมงานเป็นแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือมากที่สุด เพราะเพื่อนร่วมงานคลุกคลีใกล้ชิดกับบุคลากรผู้นั้น การทำงานร่วมกันทุกวัน ทำให้เห็นมิติต่างๆ ของการทำงานในตัวบุคคลนั้นๆ นอกจากนี้ การให้เพื่อนร่วมงานประเมินผลการปฏิบัติงาน จะได้เปรียบว่าการประเมินของผู้บังคับบัญชา เพราะผลการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน จะมีจำนวนมากกว่าการประเมินตนเอง (Self Evaluation) การประเมินตนเองนับเป็นการให้อำนาจในการบริหารตนเองแก่บุคลากร วิธีการนี้จะทำให้บุคลากรไม่พยายามปกป้อง หรือหาข้อแก้ตัวข้ออ้างในกระบวนการประเมิน และเป็นเครื่องมือที่ดีในการกระตุ้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชา การประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชา แหล่งข้อมูลการประเมิน คือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ที่สนับสนุนแนวทางนี้ให้เหตุผลว่าเป็นกระแสในปัจจุบันที่มุ่งหวัง ให้เกิดความซื่อตรง โปร่งใส และเสริมพลังในการทำงานด้วยตนเอง (Empowerment) ในที่ทำงาน ข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จุดอ่อนคือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพราะมีการทำงานที่ใกล้ชิดกัน แต่อาจจะกลัวผลกระทบจากหัวหน้าได้ ถ้าหากประเมินไปในทางลบ ดังนั้น การป้องกันไม่ให้อำนาจใครเป็นผู้ประเมินเป็นปัจจัยสำคัญ ถ้าต้องการการประเมินที่เที่ยงตรง

ปัญหาของกองทัพภาคที่ 2

นโยบายด้านกำลังพลของกองทัพบก จะเห็นได้ว่านายทหารประทวนใหม่ ที่บรรจุจากทหารกองหนุน และพลเรือน ยังไม่มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติของกองทัพภาคที่ 2 ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการอบรมให้ความรู้ การพัฒนาทางร่างกาย และสร้างเสริมอุดมการณ์ทหารแต่อย่างไร ทำให้กำลังพลไม่ทราบถึงภารกิจ และขอบเขตการปฏิบัติงานของหน่วยอื่นๆ ซึ่งจะส่งผลให้กำลังพลดังกล่าว ขาดมุมมองในภาพกว้างของการปฏิบัติงานต่างจากนายทหารประทวนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายสิบทหารบก หรือสถาบันผลิตนายทหารประทวนอื่นๆ ของกองทัพบก สภาพการปฏิบัติงานของนายทหารประทวน

เพื่อบรรจุจากทหารกองหนุน และพลเรือนในกองทัพภาคที่ 2 ในปัจจุบัน กองทัพภาคที่ 2 มีหน่วยขึ้นตรงทั้งหน่วยกำลังรบ หน่วยสนับสนุนการรบ หน่วยพัฒนาประเทศ และหน่วย ส่วนภูมิภาค มีภารกิจในการเตรียมกำลัง ใช้กำลัง และพัฒนาประเทศและมีกำลังพล นายทหารประทวนที่บรรจุจากทหารกองหนุน และพลเรือน ในกองทัพภาคที่ 2 ปีที่ผ่านมา ได้รับโควตาการสอบบรรจุกองหนุน และพลเรือน จำนวน 120 อัตรา ซึ่งกำลังพลดังกล่าว บางนายไม่เคยฝึกวิชาทหารมาก่อนหรือบางนายได้รับการฝึกพื้นฐานมาเล็กน้อย ในปัจจุบันหน่วยในกองทัพภาคที่ 2 ได้รับมอบภารกิจจากหน่วยเหนือ รวมทั้งนโยบายต่างๆ ทั้งในด้านป้องกันชายแดนการส่งกำลังและการรักษาความสงบเรียบร้อย เกิดภารกิจ ในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากภารกิจที่ได้รับมอบอยู่เดิมนั้นทำให้สภาพการปฏิบัติงาน ของกำลังพลที่บรรจุใหม่ ในปัจจุบันไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควรทั้งทางด้านการจัดการ ความรู้ คุณลักษณะทหาร และการสนับสนุนกำลังพลให้มีการพัฒนาตนเอง โดยแบ่ง ประเภทของปัญหาได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านพื้นฐานความรู้ ถือเป็นปัญหาสำคัญของหน่วยงาน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ สามารถ แยกแยะปัญหาด้านพื้นฐานความรู้ในการปฏิบัติงาน พบว่า กำลังพลขาดความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีประสบการณ์น้อย และไม่ทราบภาพรวม ในการปฏิบัติงานว่า หากเกิดความล่าช้าจะเกิดผลกระทบต่อภาพรวมอย่างไร จึงปฏิบัติงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร ประกอบกับการบริหารจัดการงานบางครั้งล่าช้า และไม่ได้รับความร่วมมือจากกำลังพล ภายในหน่วยเท่าที่ควรในเรื่องที่เข้าร่วมกัน เนื่องจากบุคลากร ที่ได้รับมอบหมายงานนั้นไม่มี คู่มือการปฏิบัติงาน และไม่มีเจ้าหน้าที่สอนงานโดยเฉพาะ

2. ด้านทักษะการปฏิบัติงาน ถือเป็นปัญหาสำคัญเนื่องจากที่หน่วยเร่งรัดเพื่อให้กำลังพล มาปฏิบัติงาน จึงทำให้การฝึกพื้นฐานฝึกได้ไม่เต็มที่ ตลอดจนการอบรมในการปฏิบัติตน ตามแบบธรรมเนียมทหาร ไม่ได้กระทำอย่างจริงจัง ซึ่งความสามารถของบุคคลากรเกี่ยวกับการ ทำงานตลอดจนการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจซึ่งเป็นทักษะที่มีความสำคัญยิ่งต่อ การทำงาน ปัญหาขาดทักษะของกำลังพลที่แสดงออกให้เห็นเชิงประจักษ์สังเกตได้ชัดเจน คือความกลัวปัญหา จนทำให้กำลังพลไม่มีความสนใจหรือความกล้าที่จะเสนอแนวความคิด หรือวิธีการใหม่ๆ

3. ด้านประสบการณ์ กำลังพลที่บรรจุใหม่ ส่วนใหญ่เคยฝึกงานในองค์กรต่างๆมาก่อนแต่ก็ เป็นเพียงระยะเวลาสั้นๆยังไม่ได้เรียนรู้ทุกอย่างดีพอและหน่วยงานที่ไปฝึกงานก็มีความ แตกต่างจากหน่วยทหารอย่างมาก ทำให้เมื่อเข้ามาทำงานก็ขาดความพร้อมและความมั่นใจ ทำงาน นอกจากนั้นหน่วยงานของทหารส่วนใหญ่จะทำงานกันเป็นทีมซึ่งกำลังพลบรรจุใหม่ ไม่มีประสบการณ์เรื่องนี้ส่วนใหญ่มักจะทำคนเดียว มีความมั่นใจมาก จนทำให้ขาด มนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

แผนแม่บทการจัดการความรู้ ทภ.2 ประจำปีงบประมาณ 2562¹³

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 บัญญัติว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับทัศนคติของข้าราชการในสังกัดเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ” กองทัพอากาศที่ 2 ได้เล็งเห็นความสำคัญที่หน่วยจะต้องมีการจัดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของกำลังพลและประสิทธิภาพการทำงานอันจะทำให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ที่จะก้าวไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมต่อไป จึงได้จัดทำแผนแม่บท

วัตถุประสงค์การจัดทำแผนแม่บท เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความรู้ของหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศที่ 2 และเพื่อให้ หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศที่ 2 ดำเนินการจัดการความรู้อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

กรอบนโยบายที่นำมาพิจารณา

1. นโยบายของ ผบ.ทบ. ด้านกำลังพล เมื่อ 1 ต.ค. 2559 “การพัฒนาคน การพัฒนาความรู้”
2. แผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ทบ. ประจำปีงบประมาณ 2560-2564
3. วิสัยทัศน์ ทภ.2 “เป็นองค์กรนำด้านความมั่นคงที่มีศักยภาพและนวัตกรรมเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน”
4. วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ ทภ.2 “เป็นองค์กรจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและนวัตกรรม”

แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนายทหารประทวนที่บรรจุจากทหารกองหนุนและพลเรือน ในกองทัพอากาศที่ 2 สามารถกระทำได้หลายวิธี จากการรวบรวมทั้งด้านเอกสาร และข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ มีความเห็นซึ่งตรงกับผู้วิจัยว่า ปัญหาหลักที่สำคัญที่ควรจะมีการแก้ไขและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ คือปัญหาด้านการจัดการความรู้ โดยสามารถสรุปสาระสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ดังนี้ กระบวนการจัดการความรู้ (Process of Knowledge Management) เพื่อเป็นเครื่องมือในการเพิ่มพูนความรู้ให้กับกำลังพล ให้กำลังพลสามารถค้นหาความรู้ได้หลายทาง ทั้งทางด้านเอกสาร คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ต และสื่อเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่มีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลและเครือข่ายข้อมูลแชร์กันในกลุ่ม โดยหน่วยงานเป็นผู้ วางโครงสร้างความรู้เพื่อใช้เก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ วิธีการเพิ่ม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สามารถทำได้ตั้งแต่การฝึกพื้นฐานในลักษณะการฝึก ในภาพรวมทั้งกองทัพภาคที่ 2 ที่ผ่านมา ประกอบด้วย การฝึกพื้นฐาน การจัดการประชุม เชิงปฏิบัติการ การไปศึกษาดูงานเพิ่มเติมพื้นที่ปฏิบัติการจริง โดยกำหนดหลักสูตร ที่ชัดเจน ตลอดจนการให้กำลังพลที่ปฏิบัติงานถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงานและประสบการณ์ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การปรับปรุงส่วนที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานซึ่งผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นจะต้องสนับสนุนกำลังพล ที่บรรจุใหม่ทั้งในการฝึกและการหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดจิตสำนึกในการเป็นทหาร สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในระดับกองทัพบกจะต้องสนับสนุน งบประมาณในการฝึกอบรม ออกแนวทางในการฝึกอบรม และการตรวจสอบกำกับดูแล อย่างชัดเจนจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับทราบจากกำลังพล สรุปได้ ดังนี้

ด้านสภาพการปฏิบัติงาน กำลังพลส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้เป็นอย่างดี แต่ต้องใช้เวลาศึกษาจากรุ่นพี่เพื่อที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับเกี่ยวประสบการณ์เพิ่มเติม พื้นฐานความรู้ ของกำลังพลนั้นดีอยู่แล้วแต่ประสบการณ์ทำงานน้อย ทำให้ไม่กล้าเสนอแนวความคิดหรือ ประยุกต์องค์ความรู้ของตนเองมาใช้กับงาน ตลอดจนไม่กล้าเสนอให้นำเทคโนโลยีมาใช้ ในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน สำหรับการปฏิบัติตัวตามแบบธรรมเนียมทหารบางนายกระทำ ได้ไม่ถูกต้องนักจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติม ส่วนเรื่องสวัสดิการที่ได้รับจากทางราชการ เมื่อแรกเริ่มเข้ามาปฏิบัติงาน และมีความพึงพอใจในผลตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ แต่เมื่อรับราชการไประยะหนึ่ง ความแตกต่างกันตามสถานภาพทางครอบครัวทำให้กำลัง พลส่วนใหญ่มีรายได้ไม่เพียงพอ ดังนั้นสรุปสภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล ดังนี้ ด้านพื้น ฐานความรู้ในการปฏิบัติงานถือว่าเป็นปัญหาสำคัญของหน่วย กำลังพลยังขาดความเข้าใจ งานในภาพรวมทั้งระบบ ขั้นตอน มาตรฐานการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตัวและเสริมสร้าง คุณลักษณะทหารมีความแตกต่างกันตามสภาพของการจัดหน่วย การปฏิบัติงานหากมีการ ควบคุมโดยผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและช่วยในการประสานงานจะสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ กำลังพลมีความคาดหวังในเรื่องสิทธิ สวัสดิการ ความเจริญก้าวหน้า ในการรับราชการและต้องการทราบแนวทางในการเจริญเติบโตหน้าที่การงานอย่างชัดเจน

ปัจจัยการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ควรมีการฝึกพื้นฐานร่วมกันทุก หน่วย โดยกำหนดหลักสูตรที่ชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับการเริ่มต้นคือการฝึกอบรม ทั้งนี้ กำลังพลนายทหารประทวนที่บรรจุใหม่พร้อมที่จะปฏิบัติงานเต็มความสามารถเมื่อรู้และ เข้าใจหน้าที่ภายใต้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ดังนั้นปัจจัยที่มีความสำคัญ อย่างมากคือต้องมุ่งเน้นสร้างกำลังพลให้มีคุณภาพ เพื่อให้สามารถมองปัญหาได้ถูกต้อง ตรงประเด็น เพื่อพัฒนาไปสู่ทิศทางที่ต้องการ กำลังพลต้องได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี มีอุดมการณ์ทหาร มีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความคิดริเริ่ม

ความจงรักภักดี ความสำนึกใน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และผู้บังคับบัญชา ซึ่งนับเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นทหารอาชีพ ดังนั้น ในการเข้ามาปฏิบัติงานต้องได้รับการฝึก ร่วมกัน โดยในหลักสูตรการฝึกจะต้องมีการฝึกเบื้องต้น การฝึกเป็นหน่วยขนาดเล็ก มีการ อบรมในเรื่องอุดมการณ์ทหาร คุณธรรมจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ สิทธิและ สวัสดิการต่างๆ ตลอดจนแนวทางในการ รับราชการ และการดูงานในพื้นที่ต่างๆ ในกองทัพภาคที่ 2 เมื่อดำเนินการฝึกอบรมเสร็จ จะต้องมีการประเมินผลรอบ 6 เดือน และ 1 ปี เพื่อให้กำลังพลนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทั้งในหน้าที่การงาน และการดำรงชีวิต ประจำวันต่อไป สรุป แนวทางการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพมีดังนี้ กำหนดแนวทางการ พัฒนาศักยภาพกำลังพลนายทหารประทวนที่บรรจุใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่ให้เป็นรูปธรรม มีหลักสูตรการฝึกที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดเป็นมาตรฐาน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานให้ครบทุกเรื่อง สามารถปรับปรุงได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพื่อใช้เป็นแนวทางให้กำลังพลที่มา ปฏิบัติงานใหม่ใช้เป็นแนวทางในการทำงาน มีการส่งเสริมและสนับสนุนกำลังพลให้ได้รับ การพัฒนาและยกระดับศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเข้ารับการศึกษ อบรม ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ มีการจัดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานทั้งทางด้านสถานที่ ปฏิบัติงาน ด้านข้อมูลเอกสาร คอมพิวเตอร์และสื่อเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่ตลอดจนมีการ เชื่อมโยงฐานข้อมูลกับเครือข่าย การดูแลสิทธิและสวัสดิการที่เหมาะสม มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

บทสรุป

แนวทางพัฒนานายทหารประทวนใหม่ ที่บรรจุจากทหารกองหนุน และพลเรือน ในกองทัพ ภาคที่ 2 สามารถกระทำได้ดังนี้

การฝึกอบรม เป็นส่วนรวมโดยเน้นฝึกรวมความสามารถเฉพาะหน้าที่ ความรู้ความเข้าใจ การปฏิบัติงานในภาพรวมของกองทัพภาคที่ 2 การฝึกขั้นพื้นฐาน การฝึกเป็นหน่วยทหาร ขนาดเล็ก การอบรมอุดมการณ์ทหาร แบบธรรมเนียมทหาร การใช้ชีวิตในสังคม โดยกำหนด หลักสูตรที่ชัดเจนและมีการประเมินผล หลังฝึกเสร็จ 6 เดือน และ 1 ปี

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางของเจ้าหน้าที่ระดับรองลงไปที่พร้อม จะรับตำแหน่งหลักแทนเจ้าของตำแหน่งเดิมในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การลาออก หรือการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด การวางแผนในระยะสั้นควรมีการฝึกทดแทน กำลังพลในรูปแบบการฝึกเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด การวางแผนในระยะสั้น ควรมีการฝึกทดแทนกำลังพลในรูปแบบการฝึกการสอนภายในหน่วย (Unit School) ในรูปแบบรุ่นพี่สอนรุ่นน้อง ในระยะยาวควรส่งเสริมกำลังพลดังกล่าวให้ได้เข้ารับ การศึกษาในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง

การใช้หลักการประเมินผล ควรมีการประเมินผลตามมาตรฐานการฝึก เฉพาะกิจและคู่มือการฝึกนั้นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลมีประสิทธิภาพมากที่สุด หรือเพื่อให้ได้ข้อมูลจากหลายมุมมอง ควรประเมินผลจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงานและจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

การดูแลกำลังพลและครอบครัว ในเรื่องสิทธิ สวัสดิการ ความก้าวหน้าตามแนวทางการรับราชการ ตลอดจนการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมตามระบบธรรมาภิบาล

ข้อเสนอแนะ

เชิงนโยบาย ได้แก่ การขออนุมัติหลักการในการให้นายทหารประทวนใหม่ที่บรรจุจากทหารกองหนุน และพลเรือน ในกองทัพภาคที่ 2 ฝึกเบื้องต้น เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ เมื่อหน่วยขึ้นตรงกองทัพภาคที่ 2 สอบคัดเลือกกองหนุนหรือพลเรือน เข้ารับราชการเป็นทหารประทวนในสังกัด โดยเสนอให้กองทัพบก ออกหนังสือในแนวทางsobคัดเลือกหรือบันทึกสั่งการ ให้หน่วยยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติในการฝึกพื้นฐาน มีมาตรฐานเดียวกันทั้งกองทัพภาคที่ 2 ตลอดจนกำลังพลที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ได้มีความรู้ในภาพกว้าง และได้รับทราบสิทธิ สวัสดิการ แนวทางในการรับราชการอย่างชัดเจน ตลอดจนมีเพื่อนร่วมรุ่นในกองทัพภาคที่ 2 เพื่อประสานงาน และเรียนรู้การปฏิบัติงานกับเพื่อนต่างหน่วยได้อย่างต่อเนื่อง

เชิงปฏิบัติการ ได้แก่ การจัดทำหลักสูตรการฝึกเบื้องต้น และการพัฒนากำลังพลนายทหารประทวนใหม่ที่บรรจุจากทหารกองหนุน และพลเรือน ในกองทัพภาคที่ 2 เพื่อจัดเตรียมพัฒนาหลักสูตรการฝึกศึกษาให้สอดคล้องกับภาวะที่เปลี่ยนแปลง ในการนำมาใช้ในการพัฒนากำลังพล เพื่อพัฒนาศักยภาพและการเตรียมความพร้อม โดยการจัดทำตารางการฝึกศึกษาดูงาน การอบรมเพิ่มความรู้ ตลอดจน แบบประเมินผล และคู่มือการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่เป็นรายบุคคล เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และกำลังพลต้องมีคุณลักษณะทหาร มีอุดมการณ์ทหาร เป็นแรงขับเคลื่อนภายในที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ เช่น ความขยัน ความอดทน ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความละเอียดรอบคอบ ฯลฯ ที่จะมีส่วนส่งเสริมให้งานที่ทำบรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป โดยวางแผนระยะสั้นเพื่อแก้ไขปัญหาเร่งด่วนและระยะยาวเพื่อความมั่นคงของหน่วย ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญกับนายทหารประทวนใหม่ ที่บรรจุจากทหารกองหนุน และพลเรือน ทั้งในการฝึกอบรมการปฏิบัติงาน การบำรุงขวัญ

สิทธิ สวัสดิการ ความก้าวหน้าและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กำลังพล เห็นความสำคัญ
ในการ “เพิ่มประสิทธิภาพ” อันเป็นหัวใจของผลการปฏิบัติงานของกำลังพล

เอกสารอ้างอิง

- ¹ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580, ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 135 ตอนที่ 82, 13 ตุลาคม 2561 หน้า 7
- ² นโยบายการปฏิบัติงานของกองทัพบก:ประจำปีงบประมาณ 2562
- ³ พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525
- ⁴ Swanson, R.A.(1995)Human resource development: Performance is the sky
- ⁵ William J. Rothwell & Henry J. Stredy, Workplace Learning and Performance
- ⁶ พะยอม วงศ์สารศรี (2538;52-57)
- ⁷ Niglo Felix A, 1959. Public Personnel Administration. Newyork : Henry Holtand Company
- ⁸ ดนัย เทียนพุด 2545 การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21 พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : นาโกต้า
- ⁹ Gellerman, (1966:12)
- ¹⁰ Davis, (1957:9)
- ¹¹ กุศลชน ธนาพงศธร: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2532 : 167-171
- ¹² Dwivedi R.S.. Management of Human Resources. New Delhi : Oxford & IBH Publishing, 1985
- ¹³ กองทัพอากาศที่ 2 “หนังสือ กกพ.ทภ.2 ด่วนมาก ที่ กท 0482.011/1273 เรื่อง การจัดการความรู้ ทภ.2 ลงวันที่ 14 มีนาคม 2560

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก อภิชิต รานอก
วัน เดือน ปี เกิด	16 กรกฎาคม 2512
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ.2528	โรงเรียนราชสีมาวิทยาลัย
พ.ศ.2529	โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 27
พ.ศ.2534	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 38
พ.ศ.2541	โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 78
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2537 - 2540	ผู้บังคับกองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ 3 กรมทหารราบที่ 3
พ.ศ.2540 - 2545	นายทหารฝ่ายยุทธการ กองพันทหารราบที่ 3 กรมทหารราบที่ 3
พ.ศ.2545 - 2547	รองผู้บังคับกองพันทหารราบที่ 3 กรมทหารราบที่ 3
พ.ศ.2547 - 2558	ผู้บังคับการหน่วยฝึกนักศึกษาวิชาทหาร จว.น.พ.
พ.ศ.2558 - 2559	หัวหน้ากองยุทธการ มณฑลทหารบกที่ 210
ตำแหน่งปัจจุบัน	
พ.ศ.2559	รองเสนาธิการ มณฑลทหารบกที่ 210