

แนวทางการพัฒนาระบบการบรรจุพลเรือนเป็น
นายทหารชั้นประทวน สังกัดกองทัพภาคที่ 1

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก กฤติเดช ศรีจิตติ

รองผู้อำนวยการกองกำลังพล กองทัพภาคที่ 1

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2564

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พินเอก กฤติเดช ศรจิตติ
เรื่อง	แนวทางการพัฒนาระบบการบรรจุพลเรือนเป็นนายทหารชั้นประทวน สังกัดกองทัพอากาศที่ 1
วันที่	กันยายน 2564 จำนวนคำ: 7,645 จำนวนหน้า: 21
คำสำคัญ	การพัฒนา, การบรรจุ, การคัดเลือก, ความมั่นคง, ยุทธศาสตร์, นายทหารชั้นประทวน
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

จากยุทธศาสตร์ชาติในบริบทของความมั่นคงรูปแบบใหม่ และแผนปฏิบัติการของกองทัพอากาศที่เปลี่ยนแปลง ทำให้การบรรจุบุคลากรของกองทัพอากาศต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้อง โดยการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานของระบบการบรรจุพลเรือนมาเป็นนายทหารชั้นประทวนของกองทัพอากาศที่ 1 ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต, เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาระบบการบรรจุฯ ให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการบรรจุฯ โดยมีความมุ่งหมายให้ผู้ผ่านการคัดเลือกและบรรจุสามารถปฏิบัติงานตามตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กได้ ซึ่งแนวทางการพัฒนาระบบการบรรจุฯ กำหนดเพื่อ อบรรจุพลเรือนที่มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล, ตระหนักรู้ในความรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม, มีคุณธรรม, มีจิตอาสา, เป็นผู้นำยุค New Normal โดยผ่านระบบการบรรจุฯ ได้แก่ กระบวนการคัดเลือก การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ความรู้ความเข้าใจในตำแหน่งที่จะบรรจุ การเปลี่ยนทัศนคติหรือแนวคิด การพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์พร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา เป็นคนดี เก่ง มีจิตอาสา รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น พร้อมปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel KRITTIDECH SARAJITTI

TITLE: Development guidelines of Recruitment and Selection of Non - commissioned officer from a civilian in 1st Army Area

DATE: September 2021 **WORD COUNT:** 7,645 **PAGES:** 21

KEY TERMS: The development guidelines, Recruitment and Selection, Strategic, Security, non - commissioned officer

CLASSIFICATION: Unclassified

This research is to study the operational problems of the civilian containment system to become a non-commissioned officer of the 1st Army Area, to study the factors affecting the development of civilian containment systems to become officers of the 1st Army Area, to be effective according to the national strategy in the context of a new form of security and the Army's service plan, and to set guidelines for the development of civilian containment systems to become a NCO of the 1st Army Area Which the packing process It is intended that the selected and packaged people can perform their positions more efficiently and lead small military units. The 1st Army Area designated to contain civilians who are loyal to the monarchy, have a broad vision, awareness of responsibility for duties and society, morality, volunteerism, openness to new things. They will be a leader in the New Normal era through the filling system, including the selection process Training for development Knowledge and understanding of where to be packed. Changing attitudes or ideas the development of leadership is to build potential to become a complete NCO.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชาให้ความรู้และประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ปริญญา ฉายะพงษ์ ที่กรุณาให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล รวมถึงตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ นอกเหนือจากข้อเสนอแนะทางวิชาการอันเป็นประโยชน์ในการวิจัยแล้วยังได้รับกำลังใจและคำชี้แนะที่เป็นประโยชน์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พันเอก นิพนธ์ บุญศิริ ประธานกรรมการ ที่กรุณาให้คำแนะนำและคำปรึกษา รวมถึง พลตรี มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่กรุณาอนุมัติให้ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลอันเป็นประโยชน์จากผู้เกี่ยวข้อง และขอขอบคุณ พันเอก ณัฐพงศ์ หนูนภักดิ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษาที่ประสิทธิประสาทความรู้เกี่ยวกับการทำเอกสารวิจัยตามแบบฉบับของวิทยาลัยการทัพบก แก่ผู้วิจัยและกรุณาให้คำปรึกษามา โดยตลอด รวมถึงเป็นต้นแบบในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ขอขอบคุณอยู่เบื้องหลังทุกท่าน และขอขอบคุณครอบครัว ที่คอยให้ความห่วงใย เป็นกำลังใจ รวมทั้งให้การสนับสนุนในการทำวิจัยฉบับนี้ ให้สำเร็จสมบูรณ์ได้สมตามความมุ่งหวัง ความดีอันเกิดจากผลงานการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นทุกท่านด้วยความเคารพรัก และหวังว่าวิจัยฉบับนี้ น่าจะเป็นประโยชน์ ก่อให้เกิดผลดีต่อวิทยาลัยการทัพบก กองทัพบก และประเทศชาติสืบไป

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	2
วิธีการศึกษา	4
ประโยชน์ที่ได้รับ	5
บทที่ 2 บทวิเคราะห์	6
วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	6
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	8
การวิเคราะห์ทางเลือกทางยุทธศาสตร์	9
การวิเคราะห์ทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหา	12
บทที่ 3 บทอภิปรายผล	13
การนำเทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอนและเวลาการดำเนินการ	13
การคัดเลือกและบรรจุบุคลากรในวิชาชีพเฉพาะ	13
การเปรียบเทียบกับวิธีการปฏิบัติที่ดี	14
สรุปผลการเปรียบเทียบกับวิธีการปฏิบัติที่ดี	15
การอภิปรายผล	16
บทที่ 4 บทสรุป	19
สรุปการพัฒนาระบบการบรรจุพลเรือนเป็นนายทหารชั้นประทวนสังกัด กองทัพภาคที่ 1	19
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	20
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	21
เอกสารอ้างอิง	22
ประวัติผู้วิจัย	24

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจ การทหารและสังคมโลก อันเนื่องมาจากการปฏิวัติดิจิทัล ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่ยุค 4.0 มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่กำลังคนที่มีฝีมือและมีทักษะต่ำ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการผลิตและการสื่อสารเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ได้มีเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” ทั้งนี้ได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ ข้อ 4.3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้กำหนดโดยยุทธศาสตร์ที่ 1 คือให้มีการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ และวัตถุประสงค์ ในการพัฒนาคน เพื่อวางรากฐานให้คนไทยเป็นคนที่สมบูรณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย ค่านิยมที่ดี มีจิตสาธารณะ และมีความสุข โดยมีสุขภาพและสุขภาพที่ดี ครอบครัวอบอุ่น ตลอดจนเป็นคนเก่งดีที่มีทักษะความรู้ความสามารถ และพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่องตลอดชีวิต จะเห็นได้ว่าทั้งจากยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 มุ่งเน้นการพัฒนาคนจัดเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการพัฒนาประเทศชาติ และเป็นปัจจัยหลักในการตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

กองทัพบกจึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ 2564 ของกองทัพบก โดยใช้แผนปฏิบัติการ ราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) ของ กองทัพบก ซึ่งได้มีการเชื่อมโยงความสอดคล้องกับแผนระดับต่าง ๆ ไว้แล้วใช้เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของกองทัพบก และหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกในการดำเนินการ กำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละผลผลิตให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารราชการแผ่นดินในภาพรวม (สำนักงานปลัดบัญชาทหารบก, 2564)

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์มูลฐานของแผนปฏิบัติการประจำปี ฯ ในเรื่องการเตรียมกำลัง กองทัพบกให้มีความพร้อมในการเผชิญกับภัยคุกคามทางทหาร กองทัพภาคที่ 1 ในฐานะหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก จึงต้องพัฒนาระบบการบรรจุนายทหารชั้นประทวนกำเนิดพลเรือน ให้สอดคล้อง

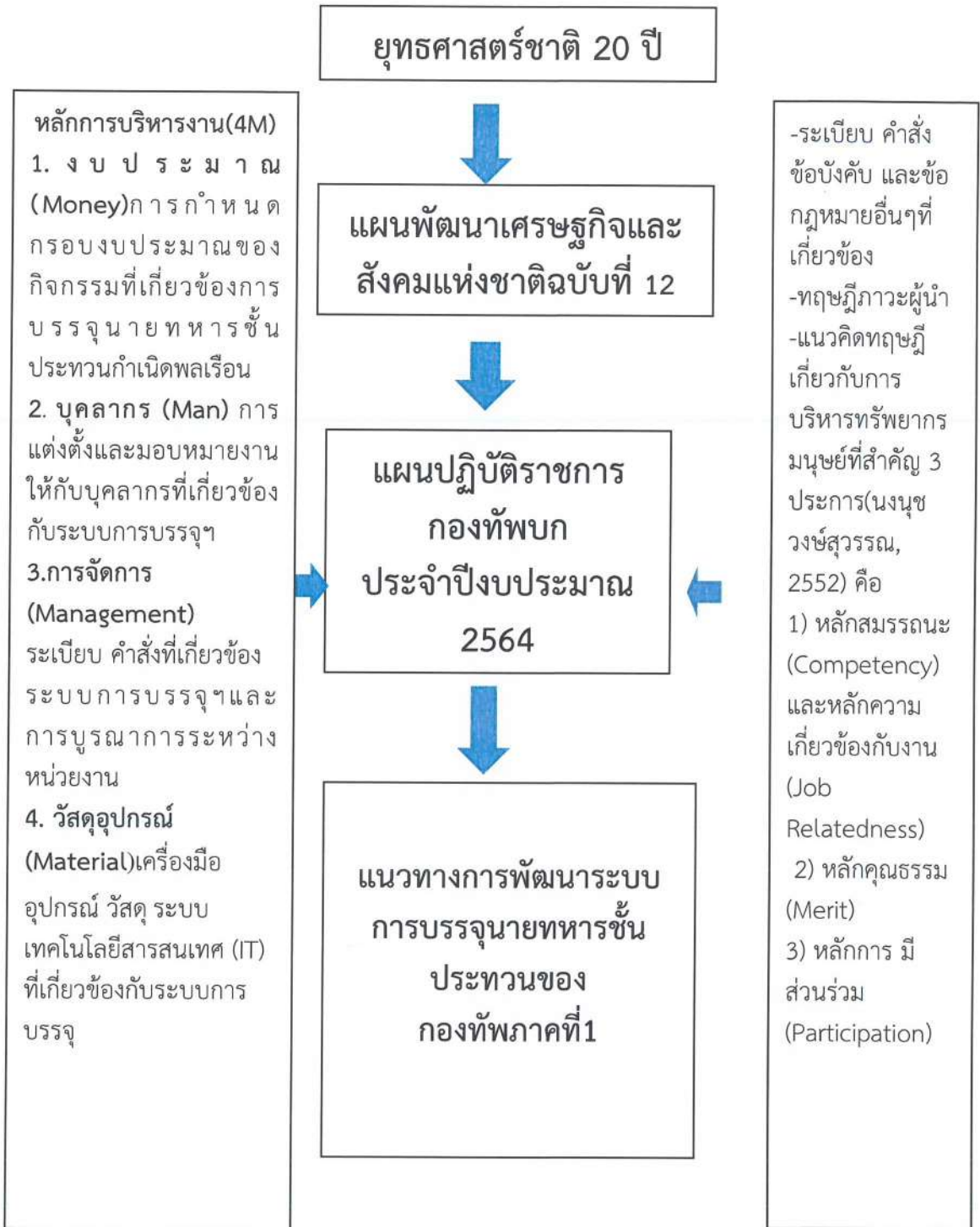
กับยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิบัติราชการ และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยมีคำถามการวิจัยได้แก่ ระบบการบรรจุพลเรือนมาเป็นนายทหารชั้นประทวนของกองทัพภาคที่ 1 มีปัญหาและมีสิ่งที่จะต้องปรับปรุง แก้ไขอย่างไร, ระบบการบรรจุพลเรือนมาเป็นนายทหารชั้นประทวนของกองทัพภาคที่ 1 เพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติตามบริบทของความมั่นคงรูปแบบใหม่ และแผนปฏิบัติราชการของกองทัพบกควรเป็นอย่างไร และแนวทางการพัฒนาระบบการบรรจุพลเรือนมาเป็นนายทหารชั้นประทวนของกองทัพภาคที่ 1 ควรดำเนินการอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานของระบบการบรรจุพลเรือนมาเป็นนายทหารชั้นประทวนของกองทัพภาคที่ 1 ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาระบบการบรรจุพลเรือนมาเป็นนายทหารชั้นประทวนของกองทัพภาคที่ 1 ให้มีประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์ชาติในบริบทของความมั่นคงรูปแบบใหม่ และแผนปฏิบัติราชการของกองทัพบก
3. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการบรรจุพลเรือนมาเป็นนายทหารชั้นประทวนของกองทัพภาคที่ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย

การพัฒนาระบบการบรรจุพลเรือนเป็นนายทหารชั้นประทวนของกองทัพภาคที่ 1 เป็นการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 รวมถึงแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยนำหลักการบริหารงาน (4m) หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีภาวะผู้นำ และระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมต่างๆที่เปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย

ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวทางที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด

2. ขอบเขตการศึกษา

ศึกษารูปแบบการวิจัยของวิทยาลัยการทัพบกในอดีตที่ผ่านมา 5 ปีย้อนหลัง ศึกษารูปแบบการวิจัยของวิทยาลัยการทัพอื่นที่เทียบเท่ากัน และระดับที่สูงกว่า ศึกษารูปแบบการวิจัยของวิทยาลัยการทัพบกสหรัฐอเมริกา และประเทศอื่นๆในปัจจุบัน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล จากข้อมูลทุติยภูมิ โดยรวบรวมข้อมูลเรื่องแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงระเบียบคำสั่งที่เกี่ยวข้อง กับ ยุทธศาสตร์และนโยบายภาครัฐ การพัฒนาระบบการบรรจุพลเรือนมาเป็นนายทหารชั้นประทวนจากแหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารทางราชการ บทความทางวิชาการ รายงานการวิจัยและเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อรวบรวมข้อมูลแล้ว หลังจากนั้นจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อมูลจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูล เพื่อแยกแยะให้เห็นถึงส่วนประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ โดยใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นแนวทาง นำผลการศึกษาในเรื่องต่าง ๆ มาประมวลและทำการสังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปและหาหนทางในการดำเนินการ

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

พัฒนาและเสนอโครงร่างวิจัย ในห้วงเดือนพฤศจิกายน จนถึง เดือนธันวาคม หลังจากได้รับอนุมัติโครงร่างการวิจัยเรียบร้อยแล้ว จึงเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนธันวาคม ถึงเดือนกุมภาพันธ์ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ไม่เกินเดือนมีนาคม นำข้อมูลที่วิเคราะห์มาสรุปและอภิปรายผลให้แล้วเสร็จในห้วงเดือนเมษายน นำมาจัดทำรายงานวิจัยและรูปเล่มวิจัย พร้อมนำเสนอรายงานวิจัยในเดือนพฤษภาคม

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบปัญหาของระบบการบรรจุพลเรือนเป็นนายทหารชั้นประทวนของกองทัพภาคที่ 1 ในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำให้ระบบการบรรจุพลเรือนมาเป็นนายทหารชั้นประทวนของกองทัพภาคที่ 1 มีประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์ชาติในบริบทของความมั่นคงรูปแบบใหม่ และแผนปฏิบัติการของกองทัพบก
3. ทำให้ได้แนวทางการบรรจุพลเรือนมาเป็นนายทหารชั้นประทวนของกองทัพภาคที่ 1
4. เพื่อเตรียมกำลังกองทัพบกให้มีความพร้อมในการเผชิญกับภัยคุกคามทางทหารและภัยคุกคามรูปแบบอื่นๆ ตามบริบทของความมั่นคงรูปแบบใหม่

บทที่ 2

บทวิเคราะห์

วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

ในปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า บรรดาทรัพยากรขององค์กรทั้งหมด ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิตสติปัญญา และความรู้ความสามารถ ต่างจากทรัพยากรที่เป็นวัตถุ หรือเครื่องมืออุปกรณ์ (โชติชวัล พุทธิกาญจน์, 2558) ดังนั้นการพัฒนาระบบการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการพัฒนาที่สำคัญเช่นเดียวกัน

ด้วยเหตุนี้ องค์กรทุกประเภทจึงได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น แต่ต้องประสบกับปัญหา และอุปสรรค รวมถึงการสูญเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และทรัพยากรต่างๆ โดยใช้เหตุ ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาระบบการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ยังมีกระบวนการที่ไม่ชัดเจน และไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในขององค์กร เมื่อดำเนินการไปแล้วจึงไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเท่าที่ควร

ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาระบบการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์โดยการนำแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล, แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร (สารีพะห์ เวหามะ, 2559) และทฤษฎีภาวะผู้นำประกอบกับการวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ภายในระบบ โดยสามารถอธิบายการวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

1.1 วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) หมายถึง ความคาดหวังที่องค์กรต้องการไปให้ถึงในระยะ เวลาที่กำหนด ทั้งนี้วิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ทราบถึงความต้องการด้านวิชาชีพของบุคลากรที่องค์กรต้องการในห้วงเวลาหนึ่ง

1.2 พันธกิจ (Mission) หมายถึง สิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้ไปถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้พันธกิจขององค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดคุณสมบัติ ทักษะด้านวิชาชีพของบุคลากรในองค์กร

1.3 ค่านิยมร่วม (Shared value) หมายถึง สิ่งที่ยอมรับ หรือเชื่อถือร่วมกัน มักเกิดจากการพยายามสร้างขึ้นขององค์กรให้เกิดขึ้นภายในจิตใจ จนถ่ายทอดเป็นพฤติกรรมของพนักงาน และส่วนมากจะเป็นในแง่บวกมากกว่าแง่ลบ ทั้งนี้ค่านิยมร่วมจะส่งผลต่อการกำหนดคุณสมบัติของ

บุคลากรที่องค์กรต้องการโดยลักษณะขององค์กรนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อค่านิยมร่วม อาทิ องค์กรด้านความมั่นคง ต้องการบุคลากรที่มีความซื่อสัตย์ มีระเบียบ มีร่างกายที่แข็งแรง เป็นต้น

1.4 โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง แผนผัง หรือเส้นทางการสื่อสารและการบังคับบัญชา ซึ่งจะมีส่วนทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างรวดเร็วหรือล่าช้าและซ้ำซ้อน ทั้งนี้ในองค์กรขนาดใหญ่ โครงสร้างองค์กรส่งผลให้การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนใช้เวลามากกว่าองค์กรขนาดเล็ก

1.5 ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ (Potential) หมายถึง ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละตำแหน่ง แต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะมีระดับ และความเชี่ยวชาญแตกต่างกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเป็นปัจจัยที่มีสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ตามความต้องการในแต่ละช่วงเวลา

2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

2.1 สภาพทางการเมือง (Politics) หมายถึง สถานการณ์ความแตกต่าง หรือความปรองดองของหน่วยงานทางการเมือง เช่น กระทรวง ทบวง กรม พรรคการเมือง รวมถึงนโยบาย หรือแนวทางของประเทศ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ชาติ (รวมถึงแผนระดับรอง) และสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Strategic environment) ในมิติต่าง ๆ ตามพลังอำนาจแห่งชาติ (National power) ทั้งในระดับโลก (Global) ระดับภูมิภาค (Regional) และระดับประเทศ (Local) ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

2.2 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การพัฒนาของเครื่องมืออุปกรณ์ รวมถึงเครื่องจักรต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญในการลดเวลาและขั้นตอนในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร และเป็นปัจจัยที่กำหนดทักษะในวิชาชีพขั้นพื้นฐานที่บุคลากรในองค์กรต้องนำไปใช้ได้

2.3 ทิศทางในอนาคตทั้งใน และต่างประเทศ (Trend) หมายถึง แนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งในและต่างประเทศ โดยเป็นปัจจัยที่สำคัญร่วมกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรในอนาคต

สรุปจากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา องค์กรที่กำหนดวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน และมีโครงสร้างขนาดใหญ่ อาทิ กองทัพภาค จะทำให้การกำหนดแนวทางการคัดเลือกบุคลากรจะเป็นไปในลักษณะอย่าง

กว้างๆ ไม่มีการระบุคุณสมบัติที่เฉพาะ ประกอบกับสภาพทางการเมืองที่ผันผวน เปลี่ยนแปลงบ่อย เป็นผลให้องค์กรนั้นได้บุคลากรที่ขาดทัศนคติที่เหมาะสม ขาดค่านิยมร่วม ขาดทักษะในวิชาชีพ ทั้งนี้ การใช้เทคโนโลยีมาลดกระบวนการและเวลาในการคัดเลือกประกอบกับการกำหนดในทิศทางขององค์กรในอนาคตที่ชัดเจน จะช่วยทำให้ระบบการคัดเลือกและบรรจุบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Strategic environment)

สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ เป็นสภาพแวดล้อมทั้งในอดีต ปัจจุบัน และที่คาดการณ์ล่วงหน้าไว้ในอนาคต สภาพแวดล้อมในอดีตและปัจจุบัน จะเป็นตัวบ่งบอกถึงความเป็นมาของปัญหาได้เป็นอย่างดี ในขณะที่เดียวกันสภาพแวดล้อมในอนาคตก็จะเป็นบ่งบอกถึงแนวโน้มของทางออกต่อการแก้ไขปัญหาก็ได้ อีกด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่ดี จะส่งผลต่อการคิดแก้ไขปัญหาก็เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ โดยทั่วไปจะมองภาพกว้างของสถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี แต่ก็ได้จำกัดเพียงเท่านั้น ขึ้นอยู่กับการคิดเชิงยุทธศาสตร์ในครั้งนั้น ว่าเป็นการคิดในระดับใด ถ้าเป็นการคิดในระดับหน่วยงานหรือองค์กร ก็อาจมองสภาพแวดล้อมที่แคบลงได้อีก (ส่วนการวิจัยและพัฒนาและวิชาการบริหาร วิทยาลัยการทัพบก, ม.ป.ป.)

ในการวางแผนและปฏิบัติการต่างๆ เพื่อรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ จำเป็นต้องใช้เครื่องมือของชาติ ทั้งปวง เครื่องมือนี้ก็คือ “พลังอำนาจแห่งชาติ”

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ในการพัฒนากระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่างๆตามพลังอำนาจแห่งชาติ มีดังนี้

1. กำลังอำนาจทางการเมือง: ย่อมขึ้นอยู่กับรัฐบาลเป็นสำคัญ เพราะรัฐบาลเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ และเป็นผู้ใช้อำนาจตัดสินใจในการบริหารราชการแผ่นดิน ถ้าบริหารประเทศดี รัฐบาลนั้นก็จะมีคามมั่นคงและย่อมสามารถจัดสรรทรัพยากรของชาติได้อย่างเหมาะสม ซึ่งหมายรวมถึงการกำหนดแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทของความมั่นคงในปัจจุบันและอนาคต
2. กำลังอำนาจทางทหาร: องค์ประกอบที่สำคัญของกำลังอำนาจทางทหาร นอกจากกำลังรบและยุทธโศปกรณ์แล้ว ยังได้แก่ องค์ประกอบที่ไม่มีตัวตนหรือจับต้องไม่ได้(Intangible) เช่น ทักษะและขวัญของหน่วยทหาร คุณภาพของผู้นำทางทหาร ความอ่อนตัว เป็นต้น โดยหนึ่งในปัจจัยในการประเมินค่าขีดความสามารถของกำลังรบคือ “คุณภาพของกำลังพล” ซึ่งมีความสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยอื่นๆ ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพของกำลังพลต้องเริ่มมาจากการพัฒนาระบบการคัดเลือกและบรรจุกำลังพลอย่างเป็นระบบและถูกต้อง เหมาะสมกับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง โลกแห่งความทันสมัยเทคโนโลยี และโลกแห่งการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว

3. กำลังอำนาจทางเศรษฐกิจ: ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจในระดับประชาชนทั่วไปก็คือ ความกินดีอยู่ดี มีรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต นอกจากนี้ ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจยังสามารถเปลี่ยนแปลงให้เป็นกำลังอำนาจและมีอิทธิพลต่อประเทศอื่นๆได้ ดังนั้นกำลังอำนาจทางเศรษฐกิจสามารถใช้เป็นฐานของกำลังอำนาจทางทหารได้เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ทั้งนี้การคัดเลือกบุคลากรต้องคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และระบบการบรรจุและแนวทางการรับราชการต้องดำเนินการอย่างเหมาะสมตามสายวิชาชีพ และมีฐานเงินเดือนที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

4. กำลังอำนาจทางสังคมจิตวิทยา: เป็นการผสมผสานระหว่างลักษณะและความเข้มแข็งของพลเมืองซึ่งหมายรวมถึง จำนวน คุณภาพ ความสามารถทางด้านร่างกายและจิตใจ กับปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ลักษณะความเข้มแข็งของสถาบันทางสังคม ซึ่งรวมหมายถึงสถาบันทางการเมือง ครอบครัว ศาสนา การศึกษา โดยเมื่อปัจจัยทางพลเมืองได้ผสมผสานกับปัจจัยทางสังคมแล้ว จะก่อให้เกิดเป็นพลังอำนาจทางวัฒนธรรมซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งเป็นที่ประจักษ์ของกำลังอำนาจนี้ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ในลัทธิชาตินิยมของประเทศเยอรมัน และประเทศญี่ปุ่น ดังนั้นถ้าสามารถคัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาในกองทัพได้ ก็จะแปรผันตรงส่งผลให้กำลังอำนาจของชาติทางสังคมจิตวิทยาเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน

5. กำลังอำนาจทางสารสนเทศ: นอกจากจะเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของพลังอำนาจแห่งชาติของฝ่ายรัฐแล้ว กำลังอำนาจทางสารสนเทศยังเป็นเครื่องมือของผู้แสดงที่มีใช้ฝ่ายรัฐด้วย เช่น ผู้ก่อการร้าย และกลุ่มอาชญากรรมข้ามชาติ ดังนั้นในยุคของพลวัตของเครือข่ายที่เชื่อมโยงกันทั่วโลก ต้องพึงระลึกเสมอว่า การปฏิบัติงานทุกอย่างจะต้องมีการวางแผนและปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด คำพูดทุกคำ เอกสารที่แสดงหรือที่มีได้แสดง ภาพทุกภาพที่สื่อออกไปหรือถูกระงับ ย่อมสื่อให้เห็นเจตนาารมณ์ของหน่วยงานด้านความมั่นคงแห่งชาติที่อาจส่งผลกระทบต่อต่างๆทางยุทธศาสตร์ได้ทั้งสิ้น ดังนั้นระบบกาคัดเลือกและบรรจุฯ จึงมีความจำเป็นต้องเพิ่มเติมการคัดกรองด้านทัศนคติ แนวความคิด มุมมองในอาชีพ เพื่อให้การแสดงผลของบุคลากรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้พบเห็น ผู้รับทราบข้อมูล ในการสร้างความรับรู้ และความเข้าใจในบทบาทของกองทัพต่อไป

การวิเคราะห์ทางเลือกทางยุทธศาสตร์ (Strategic options)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำ: ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ปัจจุบันมีความเชื่อว่าผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ หลักการของภาวะผู้นำคือการรู้จักตนเอง และค้นหาปรับปรุงตัวเอง ให้รู้จักตัวเอง ให้เกิดความเชี่ยวชาญเพื่อขึ้นนำองค์กรสู่สิ่งใหม่ๆและทฤษฎีภาวะผู้นำได้มีการพัฒนาทฤษฎีไปอย่างมากจากเดิม ทำให้ภาวะผู้นำต้องมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากกว่าเดิมอันเนื่องจากสภาพสิ่งแวดล้อม หรือบริบทโลกทำให้ผู้นำต้องมีตัวแปรผสมผสานอย่างมากเช่น

ทฤษฎีผู้นำแบบจิตอาสา(volunteer leadership), ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม(Ethical leadership), ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant leadership) เป็นต้น (เสนาะ ตีเขาว์, 2546)

ดังนั้นบุคลากรของกองทัพทุกนาย ต้องมีความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติขั้นต้น ส่งผลให้ในกระบวนการคัดเลือกและบรรจุฯ ต้องกำหนดขั้นตอนและวิธีการในการคัดสรรผู้ที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมเข้ามาเป็นบุคลากรของกองทัพ

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1 แนวคิดของนงนุช วงษ์สุวรรณ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552) สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร เห็นได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งประกอบไปด้วยหลักการที่สำคัญ 3 ประการคือ

- 1) หลักสมรรถนะ (Competency) และหลักความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Relatedness)
- 2) หลักคุณธรรม (Merit) 3) หลักการ มีส่วนร่วม (Participation)

2.2 แนวคิดของ มอนดีโน และพรีโมซ์ (Mondy; Noe; & Premeaux, 1999) ที่กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยองค์ประกอบการบริหารงาน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การเตรียมความพร้อมขององค์กรด้านจำนวนของพนักงาน กำหนดสถานะภาพขององค์กร และเตรียมข้อมูลก่อนถึงขั้นตอนของการสรรหา รวมถึงหน้าที่อื่นที่ต้องจัดทำเป็นขั้นตอน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการคัดสรรและบรรจุบุคลากรต้องมีการวางแผนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกอันได้แก่ ปัจจัยด้านการเมือง (ยุทธศาสตร์ชาติ แผนย่อย และแผนปฏิบัติงาน), ทิศทางสถานการณ์ในอนาคต และการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ อีกทั้งต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายในขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์, พันธกิจ, ค่านิยม, โครงสร้าง และศักยภาพรวมถึงสถานะภาพขององค์กร โดยการปรับปรุงข้อมูลด้านบุคลากรให้ทันสมัย มีการทบทวนแผนการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะรับทราบถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไข ด้วยวิธีการระดมความคิดเพื่อที่จะได้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ในการกำหนดทิศทางการคัดเลือกและบรรจุบุคลากรได้อย่างสอดคล้องต่อไป

3. หลักการบริหารงาน

การบริหารราชการหรือการบริหารธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหรือที่เรียกว่า“ทรัพยากรการบริหาร” ในการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (เสกมนต์ สัมมาเพ็ชร, 2559) ดังนั้นการบริหารงานซึ่งก็คือการบริหารทรัพยากรนั่นเอง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเช่นเดียวกัน โดยทรัพยากรการบริหารขั้นพื้นฐานประกอบไปด้วย

3.1 งบประมาณ (Money): การกำหนดกรอบงบประมาณของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกและบรรจุบุคลากรขององค์กรให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานวงรอบ 3 ปี และปรับปรุงให้เหมาะสมกับแผนปฏิบัติงานประจำปีนั้นๆ

3.2 บุคลากร (Man): การแต่งตั้งและมอบหมายงานให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบการบรรจุฯ โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการคัดเลือกและบรรจุฯ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ในหน้าที่ สำหรับหัวหน้าส่วนงานที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่ต้องกำกับดูแล สอบถามความเข้าใจ ตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินการในทุกขั้นตอน

3.3 การจัดการ (Management): ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้อง ระบบการบรรจุฯและการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน รวมถึง ต้องมีหลักการและวิธีการปฏิบัติงานที่ดี ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทของความมั่นคงรูปแบบใหม่

3.4 วัสดุอุปกรณ์ (Material): ใช้เครื่องมืออุปกรณ์ วัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่เกี่ยวข้องกับระบบการคัดเลือกและบรรจุ เพื่อลดขั้นตอนและเวลาในการดำเนินการ

4. นโยบายการปฏิบัติงานของ พล.อ.ณรงค์พันธ์ จิตต์แก้วแท้ ผบ.ทบ.

ด้วยภาระหน้าที่ของ ทบ. ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญปี 2560 และจัดระเบียบราชการ กท. พ.ศ. 2561 ทบ. จำเป็นต้องปฏิรูปกองทัพและปรับบทบาทอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตภายใต้วิสัยทัศน์ ทบ. พ.ศ.2560 ซึ่งเป็นเป้าหมายระยะยาว (20 ปี) ที่กำหนดไว้ว่า “เป็นกองทัพที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพชั้นนำของภูมิภาค” นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาความท้าทายของความมั่นคงรูปแบบใหม่ที่ทหารต้องมีภาระหน้าที่ไม่เพียงป้องกันประเทศจากภัยทางทหารเท่านั้น แต่ยังต้องต่อสู้กับภัยคุกคามด้านความมั่นคงที่หลากหลาย อาทิ ยาเสพติด อาชญากรรมข้ามชาติ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ รวมทั้งต่อสู้กับปัญหาความยากจนและความเดือดร้อนของประชาชนในรูปแบบต่างๆ โดยการดำเนินการ ทบ. จะต้องร่วมมือกับส่วนราชการพลเรือน องค์กรเอกชน ประชาชน และทุกภาคส่วน อย่างมีเอกภาพทั้งด้านแนวความคิดและปฏิบัติ ซึ่งเป็นไปตามคำขวัญ ทบ. “เพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน” สำหรับเจตนารมณ์ในการ

ปฏิบัติงานส่วนราชการ ทบ. และกำลังพลทุกคนายต้องยึดถือแนวความคิดในการปฏิบัติงาน 3 ประการคือ “พิทักษ์ราชัน ปกป้องประชา รักษาแผ่นดิน” (สำนักเลขานุการกองทัพบก, 2563)

ในขั้นตอนการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ กองทัพบกจำเป็นต้องมอบภารกิจให้หน่วยที่มีพันธกิจสอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นผลทำให้หน่วยจำเป็นต้องคัดเลือกและบรรจุบุคลากรของหน่วยที่มีคุณสมบัติและความชำนาญในวิชาชีพที่เหมาะสมกับแต่ละภารกิจนั้นๆ โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับบริบทของความมั่นคงรูปแบบใหม่ที่หลากหลาย อาทิ ยาเสพติด อาชญากรรมข้ามชาติ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ รวมทั้งต่อสู้กับปัญหาความยากจนและความเดือดร้อนของประชาชนในรูปแบบต่างๆ โดยบุคลากรของกองทัพบกต้องมีทักษะในการประสานงาน เพราะจะต้องร่วมมือกับส่วนราชการพลเรือน องค์กรเอกชน ประชาชน และทุกภาคส่วน ที่สำคัญที่สุดบุคลากรของกองทัพบกต้องมีจิตอาสา มีทัศนคติที่ดี มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

การวิเคราะห์ทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหา

จากการพิจารณาศักยภาพ ขีดความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่ ร่วมกับข้อจำกัด จุดอ่อน และการปฏิบัติในอดีตที่ผ่านมา ทำให้องค์กรสามารถกำหนดขั้นตอนและวิธีการในการคัดเลือกและบรรจุบุคลากรโดยประกอบไปด้วยการปฏิบัติที่สำคัญ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การกำหนดรูปแบบการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุฯ ประกอบด้วยแนวคิดวิสัยทัศน์ หลักการและวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2 กำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ในแต่ละตำแหน่ง

ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสรรหา และขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือก

ส่วนที่ 4 การพัฒนาก่อนการบรรจุ โดยจัดให้ผู้ผ่านการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 5 การบรรจุ เป็นขั้นตอนการเรียกผู้ที่ได้ขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกและผ่านการอบรมมาบรรจุตามตำแหน่งที่ได้อนุมัติไว้

บทที่ 3

บทอภิปรายผล

การนำเทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอนและเวลาการดำเนินการ

จากสภาพการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งการแพร่ระบาดของ COVID-19, การใช้ชีวิตในโลกแห่งเทคโนโลยี, การเข้ามามีอิทธิพลของ Social media รวมถึงการเข้าสู่วัยทำงานของคน Gen Y ที่ใช้ชีวิตตามกระแสโลก (trends) ผ่านคอมพิวเตอร์มือถือ (smart phone, tablet, notebook) สิ่งต่างๆที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ล้วนส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมโดยการทำงานร่วมกันระหว่างคอมพิวเตอร์ หรือที่เรียกว่า online เข้ามามีอิทธิพลในการดำเนินชีวิตประจำวันเป็นอย่างมาก ทำให้ช่องว่างในการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารมีขนาดเล็กลงด้วยพัฒนาการของเทคโนโลยีที่สามารถติดต่อกันผ่านเครือข่ายทุกที่ทุกเวลา ด้วยอุปกรณ์หลากหลาย เช่น computer tablet รวมถึงที่ใช้กันอย่างมากคือ smart phone ผ่าน applications (นัชฐภรณ์ อ่อนแก้ว, นิตยา วงศ์ภินันท์วัฒนา, 2558)

กองทัพบกเองก็มีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงนี้เช่นกัน เห็นได้จากการดำเนินการรับสมัครทหารกองเกินเข้ารับราชการทหารกองประจำการผลัด 1/64 โดยวิธีร้องขอ(กรณีพิเศษ) ด้วยระบบออนไลน์ร่วมกับการสมัครด้วยตนเอง ณ หน่วยทหารใกล้บ้านในห้วงวันที่ 1-28 กุมภาพันธ์ 2564 เพื่อเป็นการมุ่งพัฒนาระบบการตรวจเลือกทหารกองเกินเข้ารับราชการทหารกองประจำการ ไปสู่ระบบทหารกองประจำการอาสาสมัคร ทดแทนการเรียกเกณฑ์ให้เป็นรูปธรรมในอนาคต (กรมกำลังพลทหารบก, 2564)

การคัดเลือกและบรรจุบุคลากรในวิชาชีพเฉพาะ

เหล่าทหารในกองทัพบกมีจำนวน 17 เหล่า โดยแต่ละเหล่านั้นจะมีขีดความสามารถในการผลิตบุคลากรในเหล่าตนเองทั้งนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนได้อย่างจำกัด เนื่องด้วยบุคลากรและทรัพยากรที่ใช้การผลิตมีอย่างจำกัด ไม่เพียงพอต่อความต้องการด้านกำลังพลในแต่ละปี ดังนั้นการรับสมัครบุคลากรที่มีพื้นฐานการศึกษาในวิชาชีพเฉพาะจึงมีความจำเป็นเพื่อรองรับตำแหน่งที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ

1. เพื่อให้เกิดความชัดเจน จะขอยกตัวอย่างการรับสมัครบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน เข้ารับราชการประจำปี 2564 ของกรมการเงินทหารบก ซึ่งนอกเหนือจากการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลชายและบุคคลหญิงแล้ว การกำหนดคุณสมบัติโดยทั่วไปทางด้านวิชาชีพถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องระบุไปให้ชัดเจน โดยกรมการเงินทหารบกกำหนดไว้ว่า “เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)

สาขาพาณิชยกรรมทุกสาขา (ต้องศึกษาวิชาบัญชีอย่างน้อย 6 หน่วยกิต) กระทรวงศึกษาธิการให้การรับรองและวุฒิที่รับสมัครใช้วุฒิ ปวช.เท่านั้น (กรมการเงินทหารบก, 2564)

2. จากการวิเคราะห์ประกาศของกรมการเงินทหารบก ในเรื่องคุณสมบัติทั่วไปจะพบข้อสังเกตดังนี้

2.1 การรับสมัครบุคคลสำเร็จในสาขาพาณิชยกรรมทุกสาขาจะส่งผลให้จำนวนผู้ที่สมัครน่าจะมีมากกว่าการเปิดรับสมัครในสาขาวิชาการบัญชีสาขาเดียว

2.2 การกำหนดว่าต้องศึกษาวิชาบัญชีอย่างน้อย 6 หน่วยกิต ไม่สามารถสื่อความหมายถึงบุคคลที่สมัครจะมีทักษะทางการบัญชีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน (ทั้งนี้ยังไม่พิจารณาถึงผลการทดสอบความรู้ภาควิชาการ) โดยอ้างถึงสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2556 ในประเภทวิชาพาณิชยกรรมในสาขาอื่นๆ อีก 7 สาขา (ยกเว้นสาขาวิชาการบัญชี) จะศึกษาวิชาการบัญชีเบื้องต้น 1, 2 เท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2556)

2.3 จากข้อมูลในขั้นต้นสรุปได้ว่า จากกรณีศึกษาการรับสมัครบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุนเข้ารับราชการประจำปี 2564 ของกรมการเงินทหารบก ควรบรรจุบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาประเภทวิชาพาณิชยกรรม สาขาวิชาการบัญชีสาขาเดียว โดยพิจารณาจากหลักฐานการสมัคร ผลการศึกษา ผลการทดสอบภาควิชาการ และ ผลการทดสอบอื่นๆ ประกอบการคัดเลือก

การเปรียบเทียบกับวิธีการปฏิบัติที่ดี

กรณีศึกษา: การวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

สรุปผลการวิจัย:

รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างทางความคิด (Conceptual Model) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความนำ: เป็นส่วนนำหรือบทนำของรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสรรหา ประกอบด้วย 1) การวางแผนความต้องการกำลังคน 2) การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร 3) เทคนิควิธีการสรรหา 4) วิธีการสมัครและ 5) ช่องทางการสมัคร

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือก ประกอบด้วย 1) แนวทางการคัดเลือก 2) วิธีการคัดเลือก 3) เกณฑ์การตัดสิน 4) การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก 5) การกำหนดระยะเวลาการขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก และ 6) ช่องทางการประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก

ส่วนที่ 4 การพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง: เป็นขั้นตอนภายหลังจากการคัดเลือกเสร็จเรียบร้อยแล้วและได้ขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกแล้ว เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 5 การบรรจุและแต่งตั้ง: เป็นขั้นตอนการเรียกผู้ที่ได้ขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกและผ่านการอบรมการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งแล้วมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา (กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ, เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม และบุญลือ ทองอยู่, 2556)

สรุปผลการเปรียบเทียบกับวิธีการปฏิบัติที่ดี

รูปแบบการคัดเลือกและบรรจุพลเรือนเพื่อบรรจุเป็นนายทหารชั้นประทวนเป็นขั้นตอนของการคัดสรรบุคคลพลเรือนเพื่อเข้ามาเป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะวิชาชีพและสามารถปฏิบัติหน้าที่ผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็ก ดังนั้นขั้นตอนและกระบวนการในการคัดเลือกและบรรจุ จึงมีความคล้ายกับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยประกอบไปด้วยการปฏิบัติที่สำคัญ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การกำหนดรูปแบบการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุ ประกอบด้วยแนวคิดวิสัยทัศน์ หลักการและวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ในแต่ละตำแหน่ง ส่วนนี้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญหรือที่พึงประสงค์มี 4 ประการ คือ

1) มีความจงรักภักดีและทัศนคติที่ดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ 2) มีจิตอาสาพร้อมทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 3) มีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง การควบคุมตนเอง และจิตใจบริการ และ 4) ทักษะด้านการบริหารจัดการ ในเรื่องต่างๆ

ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกประกอบด้วย 2 ขั้นตอน

ดังนั้นขั้นตอนที่ 1 การสรรหา ประกอบด้วย 1) การวางแผนความต้องการกำลังพล

2) การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร 3) เทคนิควิธีการสรรหา 4) วิธีการสมัครและ 5) ช่องทางการสมัคร

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือก ประกอบด้วย 1) แนวทางการคัดเลือก 2) วิธีการคัดเลือก 3) เกณฑ์การตัดสิน 4) การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก 5) การกำหนดระยะเวลาการขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก และ 6) ช่องทางการประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก

ส่วนที่ 4 การพัฒนาก่อนการบรรจุ การพัฒนาก่อนการบรรจุเป็นขั้นตอนหลังจากการคัดเลือกเสร็จเรียบร้อยแล้วได้ขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกแล้ว โดยจัดให้ผู้ผ่านการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะมีการทดสอบความรู้ ความสามารถหลังการพัฒนา เพื่อนำผลการทดสอบมาพิจารณาประกอบการเลือกตำแหน่งที่จะบรรจุ

ส่วนที่ 5 การบรรจุ เป็นขั้นตอนการเรียกผู้ที่ได้ขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกและผ่านการอบรมมาบรรจุตามตำแหน่งที่ได้อนุมัติไว้

การอภิปรายผล

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลพลเรือน เพื่อบรรจุให้ดำรงตำแหน่งที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะวิชาชีพ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการได้คนดีและคนเก่งมาเป็นปฏิบัติงาน เพราะการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนก้าวแรกในความสำเร็จขององค์การโดยกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกจำเป็นต้องยึดหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) หลักสมรรถนะ (Competency) และหลักความเกี่ยวข้องของงาน (Job Relatedness) 2) หลักคุณธรรม (Merit) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการตามหลักความรู้ความสามารถ ปราศจากระบบอุปถัมภ์ การเลือกปฏิบัติและการแทรกแซงจากการเมือง ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานย่อยสำคัญ ได้แก่ความเป็นธรรม (Fairness) ความเสมอภาค (Equity) และความโปร่งใส (Transparency) 3) หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation) คือเปิดโอกาสให้หน่วยงานเจ้าของตำแหน่งได้เข้ามามีส่วนร่วมกับส่วนราชการที่รับผิดชอบในการสรรหาและการคัดเลือก เช่น การให้ข้อมูลข่าวสาร การรับฟังความคิดเห็นการร่วมในการปฏิบัติงานหรืออาจเป็นผู้ตัดสินใจ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552)

2. นายทหารชั้นประทวนกำเนิดพลเรือนต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญหรือที่พึงประสงค์มี 4 ประการ คือ 1) มีความจงรักภักดีและทัศนคติที่ดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ 2) มีจิตอาสา พร้อมทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 3) มีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง การควบคุมตนเองและจิตใจบริการ และ 4) ทักษะด้านการบริหารจัดการ ในเรื่องต่างๆ

3. การสรรหา เป็นกระบวนการในการ 1) กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่ง และ 2) การรับสมัครบุคคลพลเรือนที่มีคุณสมบัติและ

สมรรถนะดังกล่าว สอดคล้องกับความเห็นของ มอนดี้, โนเอ็ลและพรีมิวซ (Mondy, Noe & Premeaux, 1999) ที่อธิบายว่าการสรรหา หมายถึงกระบวนการดึงดูดใจบุคคลจำนวนหนึ่งในระยะเวลาหนึ่งที่พวกเขามีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่เปิดให้เป็นการค้นหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะให้บุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาสมัคร

4. การคัดเลือก เป็นกระบวนการในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะที่เหมาะสมสูงกว่าบุคคลอื่นๆ มากที่สุดมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพ เหมาะสมและดีที่สุด ประกอบไปด้วย 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 แนวทางการคัดเลือก การคัดเลือกควรดำเนินการโดยหน่วยงานเจ้าของตำแหน่งว่างด้วยวิธีการต่างๆ เอง

ขั้นตอนที่ 2 วิธีการคัดเลือก ควรใช้เครื่องมือหรือวิธีการมากกว่าหนึ่งอย่างเพื่อให้สามารถวัดความรู้ ความสามารถและสมรรถนะของผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดสอดคล้องกับความเห็นของ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552) ที่กล่าวถึงหลักการสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรนั้นจะต้องใช้วิธีการเลือกหลายๆ วิธี เนื่องจากวิธีการคัดเลือกแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัด จึงต้องพิจารณาลักษณะงานเป็นหลัก แล้วพิจารณาว่าจะใช้วิธีการคัดเลือกอย่างไร จึงจะได้บุคลากรตรงกับงานตามต้องการ

- สำหรับแบบทดสอบสามารถเป็นได้ทั้งแบบปรนัย อัตนัย หรือในรูปแบบอื่นๆ แบบทดสอบที่ควรนำมาใช้ในการคัดเลือก ได้แก่ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์

(Achievement Test) ซึ่งเป็นแบบที่ใช้วัดความรู้ ความสามารถ ทักษะเกี่ยวกับวิชาการที่จะใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพและแบบทดสอบนี้ควรจัดทำให้สามารถวัดได้ทั้ง 3 ด้านคือ ด้านเนื้อหา ด้านทักษะและด้านปฏิบัติและแบบทดสอบบุคลิกภาพ (Performance Test) ทำให้ทราบทัศนคติส่วนบุคคลเจตคติทางสังคม แรงจูงใจ การแสดงออกและลักษณะเฉพาะบุคคลและแนวโน้ม

- ที่สำคัญจะต้องมีการทดสอบทักษะ หรือการทดสอบทักษะปฏิบัติเป็นการวัดความสามารถของผู้สมัคร โดยที่ให้ผู้สมัครลงมือปฏิบัติ ซึ่งสามารถวัดได้ทั้งกระบวนการและผลงานในสถานการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลอง

- การสัมภาษณ์เป็นวิธีการสำคัญวิธีการหนึ่งที่ต้องนำมาใช้ในการคัดเลือก และเพื่อให้การสัมภาษณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องให้ความสำคัญสำหรับวิธีการนี้ทั้งในแง่ของหลักการและวิธีปฏิบัติในประเด็นที่จะทำให้การสัมภาษณ์สามารถได้ข้อมูลที่ถูกต้องเที่ยงธรรมส่งผลให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

- คณะกรรมการสัมภาษณ์ควรมีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 คน คือ คนที่ 1 เป็นผู้บริหารของหน่วยงานเจ้าของตำแหน่ง คนที่ 2 เป็นนักจิตวิทยาหรือผู้ที่มีความรู้ด้านพฤติกรรมและการประเมินบุคคล และคนที่ 3 เป็นเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ควรนำการสัมภาษณ์มาใช้ทดสอบทัศนคติของผู้สมัครแต่ละคนเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ว่า ผู้สมัครแต่ละรายมีคุณลักษณะหรือสมรรถนะผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่
- การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกควรประกาศเฉพาะรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกเท่านั้น ระยะเวลาการขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุรับราชการควรกำหนดไว้ไม่เกิน 1 ปี นับแต่วันประกาศผลการคัดเลือก การประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกต้องทำเป็นหนังสือราชการ ส่งประกาศแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ และควรนำประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับการคัดเลือกลงทางเว็บไซต์(Website) ของหน่วยงานในทันทีที่ผู้มีอำนาจได้ลงนามในประกาศผลการคัดเลือก

5. การพัฒนาก่อนการบรรจุในตำแหน่งที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะวิชาชีพ

เป็นการจัดให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ วิสัยทัศน์ และพฤติกรรมที่เหมาะสม ก่อนที่จะไปปฏิบัติงานตามตำแหน่ง โดยหลักสูตรการฝึกอบรมต้องสอดคล้องกับสมรรถนะที่สำคัญ 2 ประการคือ 1) การมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง การควบคุมตนเองและจิตใจกับบริการ และ 2) ทักษะด้านบริหารจัดการเรื่องต่างๆ และการฝึกอบรมควรเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม และใช้วิธีการบรรยายในห้องเรียนให้น้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (จุฑามาศ แก้วพิจิตร, 2553) โดยแนวทางการพัฒนาต้องมีความกระชับ และมีรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมและสอดคล้องกับการเรียนรู้ ทั้งนี้จะมีการทดสอบความรู้ ความเข้าใจหลังการพัฒนาความรู้ โดยผลการทดสอบจะนำมาประกอบการพิจารณาในการเลือกตำแหน่งที่จะบรรจุรับราชการ

6. การบรรจุรับราชการ

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการสรรหาและการคัดเลือกฯ เพื่อบรรจุรับราชการซึ่งจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของวิธีการที่ทางราชการกำหนดซึ่งในปัจจุบันเป็นอำนาจของผู้บัญชาการทหารบก โดยมอบอำนาจให้ผู้บังคับหน่วยทหารชั้นยศพลตรีขึ้นไปดำเนินการได้

บทที่ 4

บทสรุป

สรุปการพัฒนากระบวนการบรรลุผลเร็วเป็นนายทหารชั้นประทวนสังกัด กองทัพอากาศที่ 1

สรุปสาเหตุของปัญหา: องค์กรที่กำหนดวิสัยทัศน์อย่างกว้างๆ ไม่ชัดเจน และมีโครงสร้างขนาดใหญ่ อาทิ กองทัพอากาศ ประกอบกับสภาพทางการเมืองที่ผันผวน รัฐบาลขาดเสถียรภาพ การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายมีความไม่ชัดเจน จะทำให้องค์กรนั้นมีระบบการบรรลุผลเร็วเข้ารับราชการฯ ที่มีขั้นตอนการปฏิบัติแบบทั่วไป ไม่มีการกำหนดและทดสอบความสามารถตามวิชาชีพ เฉพาะส่งผลให้องค์กรนั้นได้บุคลากรที่ขาดทักษะในวิชาชีพ ขาดทัศนคติที่เหมาะสม ขาดค่านิยมร่วม องค์กรนั้นจะได้บุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพมาปฏิบัติงาน

เพื่อเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าว กระบวนการบรรลุบุคลากรต้องมีการวางแผนคัดเลือกให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกอันได้แก่ ปัจจัยด้านการเมือง (ยุทธศาสตร์ชาติ แผนย่อย และแผนปฏิบัติงาน), ทิศทางสถานการณ์ในอนาคต และการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ อีกทั้งต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายในขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์, พันธกิจ, ค่านิยม, โครงสร้าง และศักยภาพ รวมถึงสถานภาพขององค์กร โดยการปรับปรุงข้อมูลค่านับบุคลากรให้ทันสมัย มีการทบทวนแผนการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะรับทราบถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไข ด้วยวิธีการระดมความคิด เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ในการกำหนดทิศทางด้านการคัดเลือกและบรรลุบุคลากรได้อย่างสอดคล้องต่อไป

กองทัพอากาศในฐานะหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกจำเป็นต้องมอบภารกิจให้หน่วยขึ้นตรงตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นผลทำให้จำเป็นต้องคัดเลือกและบรรลุบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความชำนาญในวิชาชีพที่เหมาะสมกับแต่ละภารกิจนั้นๆ โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องของกับบริบทของความมั่นคงรูปแบบใหม่ที่หลากหลาย อาทิ ยาเสพติด อาชญากรรมข้ามชาติ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ รวมทั้งต่อสู้กับปัญหาความยากจนและความเดือดร้อนของประชาชนในรูปแบบต่างๆ โดยบุคลากรของกองทัพบกต้องมีทักษะในการประสานงาน เพราะจะต้องร่วมมือกับส่วนราชการพลเรือน องค์กรเอกชน ประชาชน และทุกภาคส่วน ที่สำคัญที่สุดต้องมีจิตอาสา มีทัศนคติที่ดี มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

ดังนั้นขั้นตอนและกระบวนการในการบรรจุพลเรือนเข้ารับราชการเป็นนายทหารชั้นประทวนฯ จะประกอบไปด้วยการปฏิบัติที่สำคัญ 5 ส่วน โดยให้ความสำคัญกับการสอบสัมภาษณ์เพื่อประเมินทัศนคติ ทักษะในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าดังนี้

ส่วนที่ 1: การกำหนดรูปแบบการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุฯ ประกอบด้วยแนวคิดวิสัยทัศน์ หลักการและวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2: สมรรถนะที่พึงประสงค์ในแต่ละตำแหน่ง ส่วนนี้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญหรือที่พึงประสงค์ มี 4 ประการ คือ

1) มีความจงรักภักดีและทัศนคติที่ดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ 2) มีจิตอาสา พร้อมทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 3) มีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง การควบคุมตนเองและจิตใจบริการ และ 4) ทักษะด้านการบริหารจัดการ ในเรื่องต่างๆ

ส่วนที่ 3: หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสรรหา ประกอบด้วย 1) การวางแผนความต้องการกำลังพล 2) การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร 3) เทคนิควิธีการสรรหา 4) วิธีการสมัครและ 5) ช่องทางการสมัคร

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือก ประกอบด้วย 1) แนวทางการคัดเลือก 2) วิธีการคัดเลือก

3) เกณฑ์การตัดสินใจ 4) การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก 5) การกำหนดระยะเวลาการขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก และ 6) ช่องทางการประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก

ส่วนที่ 4: การพัฒนา ก่อนการบรรจุ การพัฒนา ก่อนการบรรจุเป็นขั้นตอนภายหลังจากการคัดเลือกเสร็จเรียบร้อยแล้วและได้ขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกแล้ว โดยจัดให้ผู้ผ่านการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะมีการทดสอบความรู้ ความสามารถหลังการพัฒนา เพื่อนำผลการทดสอบมาพิจารณาประกอบการเลือกตำแหน่งที่จะบรรจุ

ส่วนที่ 5: การบรรจุ เป็นขั้นตอนการเรียกผู้ที่ได้ขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกและผ่านการอบรมมาบรรจุตามตำแหน่งที่ได้อนุมัติไว้

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบ หลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขต่างๆ สำหรับการสรรหา การคัดเลือกบุคคลและบรรจุพลเรือนมาดำรงตำแหน่งที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบรรจุข้าราชการพลเรือนเหล่าโหมในกองทัพบกและกองทัพภาคที่ 1 เพื่อเป็นการปฏิบัติตามนโยบายการปฏิบัติงานในปี 2564 ของพลเอก อนุพงษ์ เผ่าจินดา รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการศึกษาข้อคิดเห็นคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จากผู้ที่เกี่ยวข้องในการในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุ รวมถึงนำผลการทบทวนการปฏิบัติจากการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการในทุกประเภทในกองทัพบกและกองทัพภาคที่ 1
2. ควรมีการวิจัยติดตามและประเมินผลการใช้รูปแบบการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุ
3. ควรมีการวิจัยโดยวิเคราะห์เจาะลึกเฉพาะเรื่อง เช่น การวิจัยสมรรถนะการมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง การวิจัยผู้นำทางทหารในมุมมองของคน Generation Y และการวิจัยสมรรถนะที่ต้องทดสอบในตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นต้น
4. ควรมีการนำรูปแบบการคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ บุคคลที่มีผลการศึกษาดีเยี่ยม ของหน่วยราชการอื่นๆ มาปรับใช้ในกองทัพบกและกองทัพภาคที่ 1 อาทิ

โครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น: โดยโครงการนี้มีเป้าหมายเพื่อดึงดูดคนดี คนเก่ง เข้ามาศึกษาวิชาชีพรู โดยคัดเลือกจากนักเรียนผู้สำเร็จหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือ ระดับปริญญาตรี เข้าศึกษาต่อวิชาชีพรูในระดับปริญญาตรี โดยรัฐบาลสนับสนุนค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด และให้สิทธิ์ในการบรรจุเป็นข้าราชการหลังจากสำเร็จการศึกษา โดยจะมีการติดตามประเมินผลหลังสำเร็จการศึกษาเป็นเวลา 2 ปี (คณะกรรมการอุดมศึกษา, 2559)

โดยเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการบรรจุพลเรือนเป็นนายทหารชั้นประทวนของกองทัพภาคที่ 1 นั้นจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่ง แต่จะมีการปฏิบัติที่ต่างกันในการที่กองทัพภาคที่ 1 จะบรรจุบุคคลพลเรือนที่สำเร็จการศึกษาเพื่อไปบรรจุและปฏิบัติต้งานตามตำแหน่งที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาคือ แนวทางรับราชการ ที่จะต้องสร้างความเชื่อมั่น และมีความก้าวหน้า มีความเป็นอยู่ที่ดี มีเกียรติยศและศักดิ์ศรี ในการรับราชการและการดำรงชีวิตในสังคมต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ, เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม และบุญลือ ทองอยู่. (2556). การพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา. เข้าถึงจาก <https://silo.tips/download/4311>
- กรมกำลังพลทหารบก. (25 มกราคม 2564). ที่ กท 0401/195 เรื่อง ขออนุมัติดำเนินการรับสมัครทหารกองเกินเข้ารับราชการทหารกองประจำการ โดยวิธีร้องขอ (กรณีพิเศษ) ด้วยระบบออนไลน์
- กรมการเงินทหารบก. (15 มกราคม 2564). เรื่องการรับสมัครบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุนเข้ารับราชการประจำปี 2564
- คณะกรรมการอุดมศึกษา. (2559). โครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ.2559-2572. เข้าถึงจาก <http://www.kruwande.com/datas/file/1460332990.pdf>
- จุฑามาศ แก้วพิจิตร. (2553). การพัฒนาผู้นำระดับสูงระบบข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ. คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2558). กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. เข้าถึงจาก: <http://www.harvardasia.co.th/wpcontent/uploads/2017/01/08f2014060909083290.pdf>
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์
- นัชฐภรณ์ อ่อนแก้ว, นิตยา วงศ์ภินันท์วัฒนา. (2558). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจในการซื้อสินค้าหรือบริการที่มีการโฆษณาผ่านบัญชีอย่างเป็นทางการของไลน์ของผู้บริโภค. เข้าถึงจาก http://www.jisb.tbs.tu.ac.th/wp-content/uploads/2018/02/Jisb2558Vol1No1_4Nattaporn_Nitaya.pdf
- สารีพะห์ แวหามะ. (2559). กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานขององค์กร. เข้าถึงจาก: http://intra.polsci.pn.psu.ac.th/edu_sha/files/20-06-2016_12-11-30_2-12.pdf
- สำนักกรรมการอาชีวศึกษา. (2556). หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พ.ศ.2556. เข้าถึงจาก <http://bsq2.vec.go.th/course/2556/2-05-56/7%20%E0%B8%9E%E0%B8%B2%E0%B8%93%E0%B8%B4%E0%B8%8A%E0%B8%A2%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1.pdf>

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนา เศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564*. เข้าถึงจาก:
<http://www.royalthaipolice.go.th/downloads/plan12.pdf>
- สำนักงานปลัดบัญชาทหารบก. (2564). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2564 ของกองทัพบก*. เข้าถึงจาก
[:http://www.https://oac.rta.mi.th/data/2020/08/2008200212345802123458--2564--..pdf](http://www.https://oac.rta.mi.th/data/2020/08/2008200212345802123458--2564--..pdf)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ (2561/2580)*. เข้าถึงจาก: http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF
- สำนักเลขาธิการกองทัพบก. (2563). *นโยบายการปฏิบัติงานของ พล.อ.ณรงค์พันธ์ จิตต์แก้วแท้ ผู้บัญชาการทหารบก*
- ส่วนการวิจัยและพัฒนาและวิชาการบริหาร วิทยาลัยการทัพบก. (ม.ป.ป.). *กระบวนการคิดเชิง ยุทธศาสตร์*. เข้าถึงจาก: <https://www.awc.ac.th/pubbook/box/20.pdf>
- ส่วนวิชาความมั่นคงแห่งชาติและยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการทัพบก. (ม.ป.ป.). *วิชาหลักพื้นฐาน ความมั่นคง*. วิทยาลัยการทัพบก
- เสกมนต์ สัมมาเพ็ชร. (2559). *ทรัพยากรการบริหารกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ที่ณตสอานบำบัดพิเศษกลาง กรุงเทพมหานคร*. เข้าถึงจาก:
https://mis.krirk.ac.th/librarytext/MPA/2559/F_Sekmon_Sammapetch.pdf
- เสนาะ ตีเยาว์ . (2546). *หลักการบริหาร. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3*. โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- Mondy, R,W.; R.M. Noe; & S.R Premeaux. (1999). *Human Resource Management*. (7 thed.). New Jersey: Upper Saddle River.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก กฤติเดช ศรีจิตติ	
วัน เดือน ปีเกิด	9 มิถุนายน 2521	
ประวัติการศึกษา		
	พ.ศ.2537	โรงเรียนเตรียมทหาร
	พ.ศ.2539	ศิลปศาสตรบัณฑิต โรงเรียนนายร้อย พระจุลจอมเกล้า
	พ.ศ.2553	หลักสูตรหลักประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 89
ประวัติการทำงาน		
	พ.ศ.2549-2551	ผู้บังคับกองร้อยทหารราบ กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 12 รักษาพระองค์
	พ.ศ.2554-2558	ผู้ช่วยนายทหารฝ่ายกำลังพล กองกำลังพล กองทัพภาคที่ 1
	พ.ศ.2558-2560	อาจารย์โรงเรียนทหารราบ ศูนย์การทหารราบ
	พ.ศ.2560-2561	ผู้บังคับกองพันโรงเรียนทหารราบ ศูนย์การทหารราบ
	พ.ศ.2561	ผู้บังคับกองพันทหารราบที่ 1 ศูนย์การทหารราบ
	พ.ศ.2561-2562	จเรกองทัพภาคที่ 1
ตำแหน่งปัจจุบัน		
	พ.ศ.2562-ปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการกองกำลังพล กองทัพภาคที่ 1