

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน  
ของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอกหญิง บุชบา โพอุทัย  
หัวหน้ากอง กรมจเรทหารบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2566


เอกสารวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการ  
กรมจเรทหารบก

โดย พันเอกหญิง บุชบา โพอุทัย

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง นवलสมร จรวงษ์

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2566 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**

พลตรี

  
(ฉกาจ ชันตี)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก

  
(สินสมุทร จันทรเนตร)

ประธานกรรมการ

พลตรี

  
(นุกูล นรฉันท)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอกหญิง

  
(นवलสมร จรวงษ์)

กรรมการ

พันเอกหญิง

  
(ณภัค ภัคคะกรณ์)

กรรมการ



## บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พินเอกหญิง บุชบา โพอุทัย
เรื่อง	กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการ กรมจเรทหารบก
วันที่	6 กันยายน 2566 จำนวนคำ : 9,364 จำนวนหน้า : 29
คำสำคัญ	ผู้ตรวจราชการ
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก และเสนอกลยุทธ์ในการ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ สืบค้นข้อมูลจากเอกสาร และ การสัมภาษณ์ วิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis 7 S McKinsey PESTLE พบว่า การทำงาน ของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก มีการเปลี่ยนแปลงแผนการตรวจตามนโยบายของ ผู้บัญชาการทหารบก การรายงานผลการตรวจราชการไม่เป็นเอกภาพ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ผู้ตรวจราชการส่วนใหญ่ใกล้จะ เกษียณอายุราชการ และบางส่วนมีขีดสมรรถนะในระดับที่ยังไม่สามารถรองรับกับภารกิจ ตรวจพิเศษ ขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยี มีการประเมินประเมินในการบันทึกผลการตรวจ กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก มี 4 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านการพัฒนาบุคลากร 2. ด้านการปรับปรุงระบบการตรวจราชการ 3. ด้านการคัดเลือก ผู้ตรวจราชการ 4. ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะสำหรับวิจัยครั้งนี้ ควรมี กลยุทธ์ในการพัฒนาและคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับนโยบาย รวมถึงบริบทของการทำงาน การสร้างแรงบันดาลใจให้มีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ปรับปรุงกระบวนการตรวจราชการ แบบบูรณาการของหน่วยในกองทัพบก ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน การวิจัยในครั้งต่อไป ศึกษาแนวทางในการบูรณาการหน่วยตรวจราชการของกองทัพบก และ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบูรณาการหน่วยตรวจราชการของกองทัพบก

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Budsaba Poutai  
**TITLE:** Strategies to increase the performance efficiency of inspectors of the Royal Thai Army Inspector General Department  
**DATE:** 6 September, 2023 **WORD COUNT :** 9,364 **PAGES :** 29  
**KEY TERMS:** Inspector  
**CLASSIFICATION:** Unclassified

This research aims to study problems and factors that affect performance efficiency of inspectors working for the Royal Thai Army (RTA) Inspector General Department in order to design strategies that could increase their work efficiencies, by reviewing literatures and interview, then use SWOT Analysis 7 S McKinsey PESTLE to analyze the data. The study found that although the inspectors follow the operation plan which comply with the policy of The Commander-in-Chief of the RTA, the inspection reporting systems still have no unity; also rules and regulations of inspection are inconsistent with the current situations. Most of the inspectors are nearly retire and some of them have limitation for special inspections, lack of technology skills; and sometime they are compromise in recording inspection reports. Strategies to increase the performance efficiency of the inspectors consisted of 4 aspects: 1. Personnel development 2. Improvement of the inspection systems 3. Selection quality of inspectors 4. Operational working environment. Recommendations for this research include; developing standard to select inspectors, developing the working context that could inspired inspectors, also integrating operations of agencies responsible for internal audits, inspections and investigations to share knowledge and skills within the RTA. Suggestion for future research is to study the strategy to integrate the internal audit, inspection and investigation departments within the RTA, also study the efficiency and effective of the integration.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความรู้และความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการศึกษา ตลอดจนความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างดียิ่ง โดยเฉพาะท่านอาจารย์ พันเอก สิ้นสมุทร์ จันทรินทร์ ประธานกรรมการสอบเอกสารวิจัยส่วนบุคคล พันเอกหญิง นवलสมร จรวงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง ฌักดิ์ ภัคคะกรณ์ กรรมการสอบเอกสารวิจัยส่วนบุคคล และพลตรี นุกล นรฉันท เจ้ากรมจเรทหารบก (ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา) รวมทั้งท่านผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก ที่ได้กรุณาให้แนวคิด ข้อเสนอแนะทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ยิ่งในการวิจัย ทำให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และหน่วยงานของทางราชการที่เกี่ยวข้องต่อไป

## สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
วิธีการศึกษา	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
<b>บทที่ 2 บทวิเคราะห์</b>	
สภาพปัญหาที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ตรวจกรมจเรทหารบก	15
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ของผู้ตรวจกรมจเรทหารบก	17
กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจกรมจเรทหารบก	21
<b>บทที่ 3 บทอภิปรายผล</b>	
ด้านการพัฒนาบุคลากร	24
ด้านการปรับปรุงกระบวนการตรวจราชการ	25
ด้านการคัดเลือกผู้ตรวจราชการ	25
ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	26
<b>บทที่ 4 บทสรุป</b>	
สรุปผลการวิจัย	27
ข้อเสนอแนะ	28
ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป	29
<b>เอกสารอ้างอิง</b>	
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เป้าหมายให้ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่าง สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ประเด็นบุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถ มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ ในการปฏิบัติหน้าที่ขับเคลื่อนภารกิจ ยุทธศาสตร์ โดยภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบการบริหาร จัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้า ในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถ บุคลากรในภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดในการปฏิบัติราชการเป็น มืออาชีพ มีจิตบริการโดยมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม และ บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเชิงรุก และมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการ ทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม<sup>1</sup>

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและ ประสิทธิภาพภาครัฐ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐเป็นทั้ง เป้าหมาย และเครื่องมือกลไก ในการรองรับการขับเคลื่อนของยุทธศาสตร์ด้านอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ซึ่งประเด็นการบริการ ประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ มุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐให้มีความ ทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจ มีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาความต้องการ ของประชาชน และสนับสนุนให้เป็นประเทศไทย 4.0 ที่สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน<sup>2</sup>

กองทัพบกได้จัดทำร่างแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของกองทัพบก โดยยึดถือแนวทางตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 โดยมีการ เชื่อมโยงความสอดคล้องกับแผน 3 ระดับ โดยกำหนดกรอบและทิศทางการปฏิบัติงาน

ของกองทัพบกตามภารกิจที่กองทัพบกได้รับมอบหมายเพื่อให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดแผนการทำงานการดำเนินการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ในแต่ละผลผลิตให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมีความคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารราชการแผ่นดินในภาพรวม เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของกองทัพบก ในเรื่องการเตรียมกำลังกองทัพบกให้มีความพร้อมในการเผชิญกับภัยคุกคามทางทหาร<sup>3</sup> นโยบายการปฏิบัติงานของผู้บัญชาการทหารบก ให้ความสำคัญกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ประพฤติมิชอบ และหากพบการกระทำผิดจะมีบทลงโทษที่เด็ดขาดไม่มีข้อยกเว้น การบริหารราชการของส่วนราชการกองทัพบกทุกหน่วยต้องใช้หลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสบนพื้นฐานความถูกต้องตามระเบียบ และคำสั่งของทางราชการ<sup>4</sup> กรมจเรทหารบกในฐานะหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการ สืบสวนและสอบสวน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ และราชการของหน่วยต่างๆ ของกองทัพบก ด้วยความโปร่งใส สุจริต ยุติธรรม รวมทั้งให้ความรู้แก่กำลังพลของหน่วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และอำนาจกำกับให้กับกองทัพบก อีกทั้งต้องมีการจัดเตรียม เสริมสร้าง และพัฒนาผู้ตรวจราชการของกรมจเรทหารบก ให้มีความรู้ ความสามารถทำงานในหน้าที่รู้เท่าทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงตลอดจน การทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ<sup>5</sup> มีโครงสร้างการจัดหน่วยกรมจเรทหารบกตามอัตราเฉพาะกิจ หมายเลข 2300 อัตราอนุมัติตำแหน่งหมายเลขชำนาญการ (ชกท.) 9310 ในตำแหน่งนายทหารจเรประจำกรมจำนวน 23 อัตรา<sup>6</sup> การตรวจในหน้าที่นายทหารจเร แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ การตรวจทั่วไป การตรวจพิเศษ และการตรวจแนะนำ<sup>7</sup> โดยมีแผนการดำเนินการตรวจราชการเกี่ยวกับ การตรวจทั่วไป ได้แก่ การตรวจกิจการทั่วไป การตรวจการจัดหา การตรวจสายงานสวัสดิและเรือนจำทหาร ให้ครบทุกหน่วยของกองทัพบกในรอบ 2 ถึง 3 ปี<sup>8</sup> แต่ในปัจจุบันสถานภาพกำลังพลที่ทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจราชการของกรมจเรทหารบกที่จะครบเกษียณอายุราชการ ในห้วงตั้งแต่ปี 2566 ถึง ปี 2568 มีจำนวน 10 อัตรา จาก 23 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 43.48 ข้อมูลจากกองตุลาการ กรมจเรทหารบก โดยกำลังพลที่จะครบเกษียณอายุราชการ เป็นบุคคลที่มีสมรรถนะสูง มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการตรวจราชการเป็นอย่างดี อีกทั้งผู้ตรวจราชการที่ปรับย้ายมาทดแทนบางส่วนไม่เคยมีประสบการณ์ทำงานในสายส่งกำลังบำรุง หรือ การตรวจในหน้าที่นายทหารจเรมาก่อน ทำให้การบันทึกผลการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการยังขาดความเป็นมาตรฐานเดียวกัน กรมจเรทหารบกจึงต้องมีกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการ เพื่อทดแทนผู้ตรวจราชการที่จะครบเกษียณอายุราชการ

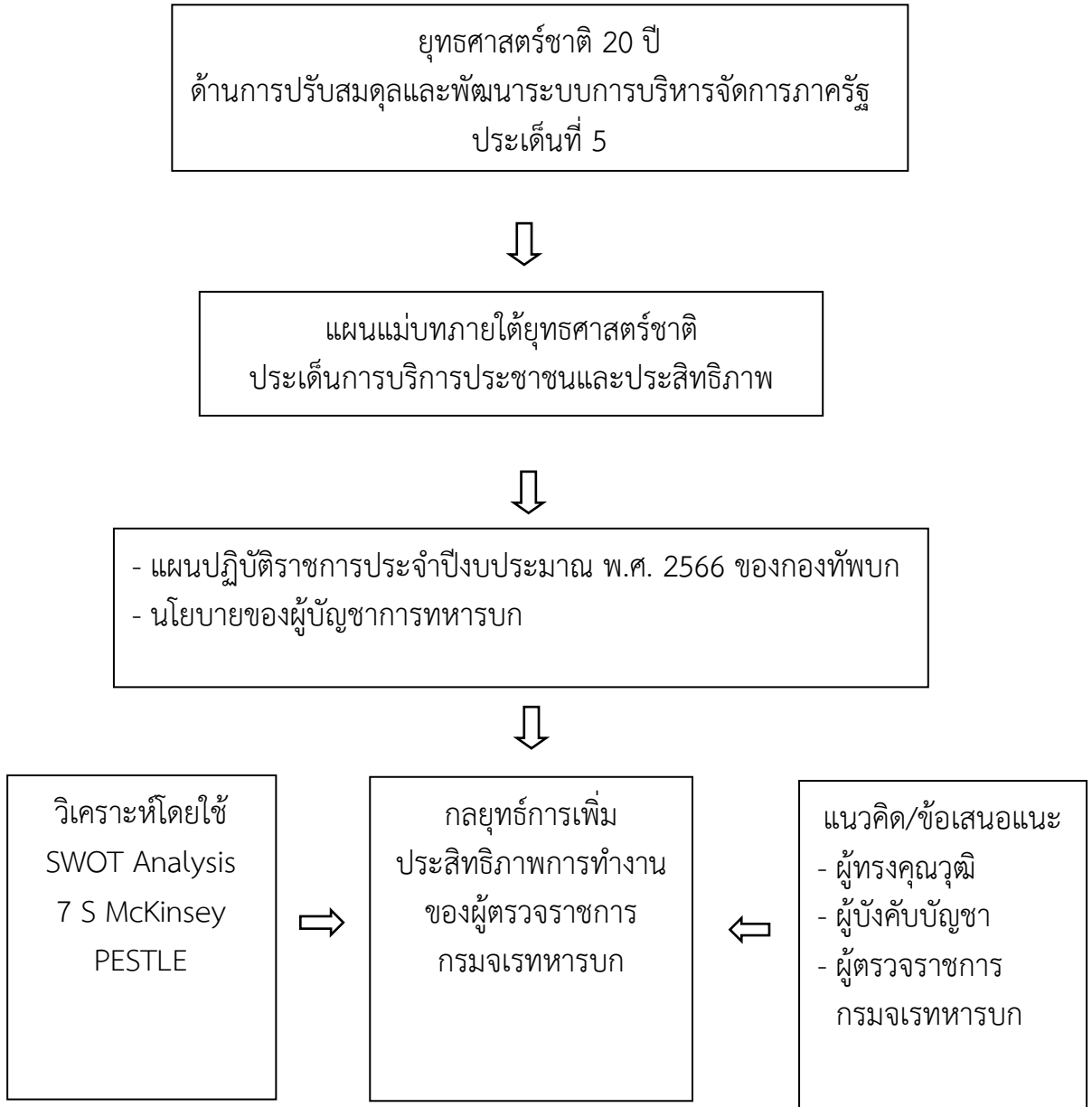


ภายใต้กรอบระยะเวลาที่จำกัด รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจราชการ กองทัพบกให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดแนวทางการตรวจราชการ กำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนและสามารถวัดความมีประสิทธิภาพในการตรวจราชการได้<sup>9</sup>

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบกในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก
3. เพื่อเสนอกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการศึกษา

### 1. รูปแบบการวิจัย

ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด

### 2. ขอบเขตการศึกษา

กำหนดขอบเขตการศึกษาเฉพาะการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

สืบค้นข้อมูลจากเอกสารและแหล่งข้อมูลอื่น ๆ การสัมภาษณ์รวมถึงการหาข้อมูลด้านการปฏิบัติงาน และระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหา อุปสรรค นำผลการวิเคราะห์หามาหาข้อสรุป

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้กรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ต่อไป

### 5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกิจกรรมจำนวน 6 ขั้นตอนโดยใช้ระยะเวลาดำเนินการ 6 เดือน ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2565 ซึ่งสามารถนำเสนอเอกสารวิจัยที่สมบูรณ์ได้ภายในเดือนพฤษภาคม 2566

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงสภาพปัญหาที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบกในปัจจุบัน
2. ทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก
3. เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในการพัฒนา การทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก

## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

จากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งมีเป้าหมายการพัฒนาที่เน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ และแยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับ หรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันมีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำนวัตกรรมเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากลรวมทั้งต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐที่สามารถจูงใจ และดึงดูดให้คนดีคนเก่งเข้ามาร่วมพลังการทำงานที่มีความมุ่งมั่น มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ มีระบบการพัฒนา ขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่น คล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกชั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพ และคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผน กำลังคน รูปแบบ การจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยน และโยกย้าย บุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว และปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนา ตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับ



ภาคส่วนอื่นได้ อย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบ และมีความเป็นมืออาชีพ เป็นทั้งผู้นำทางความรู้ และความคิด ผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนา นโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม โดยมีการสร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะยาวและมีแรงบันดาลใจในการที่ร่วมกันพลิกโฉมประเทศไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์<sup>10</sup>

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพ แผนย่อยการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ต้องพัฒนาการบริการภาครัฐ ให้เป็นดิจิทัลเพิ่มขึ้น บุคลากรยังขาดทักษะดิจิทัล การจัดทำระบบหรือฐานข้อมูลที่เข้าซ้ ฐานข้อมูลที่ไม่เป็นปัจจุบัน พัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรภาครัฐทั้งด้านวิชาการ และด้านเทคนิคให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด สร้างสรรค์ และเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพในการตรวจราชการเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก แผนย่อยการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง<sup>11</sup> คือ

1. ปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมาย และนโยบายกำลังคนในภาครัฐ ให้มีมาตรฐานและเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้กำลังคนภาครัฐมีความเหมาะสมกับภารกิจของภาครัฐ และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการบริหารกำลังคน ให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น คุณธรรมเพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารทรัพยากรบุคคล ในทุกขั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพ ภายใต้หลักระบบคุณธรรมปรับปรุงเปลี่ยนแปลง กลไกการวางแผนกำลังคน รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้งเพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยน และโยกย้าย บุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว

2. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมและจิตสำนึกสาธารณะ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ โดยมีการประเมินผลและเลื่อนระดับ ตำแหน่งของบุคลากรภาครัฐ ตามผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยมีกลไกการป้องกันการแทรกแซงและการใช้ดุลยพินิจโดยมิชอบ การสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐตามความรู้ ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน และการสร้างกลไกให้บุคลากร

ภาครัฐสามารถโยกย้ายและหมุนเวียนได้อย่างคล่องตัวเพื่อประโยชน์ของภาครัฐ รวมถึง การพัฒนาระบบการจ้างงานบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีรูปแบบที่หลากหลาย เหมาะสมกับภารกิจในรูปต่าง ๆ อาทิ การจ้างงานที่มีลักษณะชั่วคราว ให้เป็นเครื่องมือ ในการบริหารงานในภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการทบทวนและปรับเปลี่ยน ระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐาน เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน

3. พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะ การคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถ บุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะ ด้านดิจิทัลมีทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชน และอำนวยความสะดวกภาคเอกชน และภาคประชาสังคมเพื่อประโยชน์ของการพัฒนาประเทศ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุก และมองไปข้างหน้าสามารถบูรณาการการทำงาน ร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและความสุจริต ปฏิบัติงานตาม หลักการและหลักวิชาชีพด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค กล้ายืนหยัดในการกระทำ ที่ถูกต้อง คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของส่วนตน ตลอดจนส่งเสริม ให้มีการคุ้มครองและปกป้องบุคลากรภาครัฐที่กล้ายืนหยัดในการกระทำที่ถูกต้องและมี พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

4. สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อให้ผู้นำและผู้บริหารภาครัฐมีความคิดเชิงกลยุทธ์มีความเข้าใจสภาพ เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก มีความสามารถในการนำหน่วยงาน และมีคุณธรรม จริยธรรม ในการบริหารงานเพื่อ ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นทั้งผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจ นำการ เปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม เพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว โดยต้องได้รับการปรับเปลี่ยน กระบวนการทางความคิดให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ เพิ่มทักษะให้มี สมรรถนะที่จำเป็น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันจะช่วยทำให้สามารถแสดงบทบาทของ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน<sup>11</sup>

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของกองทัพบก จัดเตรียมกำลังกองทัพบกให้มีความพร้อมในการเผชิญกับภัยคุกคามทางทหาร<sup>12</sup> ความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่ของกองทัพบก ขึ้นอยู่กับความพร้อมรบและประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของทุกหน่วย การกำกับดูแลหน่วย เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

ทุกระดับชั้นแต่การที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะสามารถกำกับดูแลหน่วยทุกหน่วยได้อย่างทั่วถึงนั้น ต้องมีหน่วยทำหน้าที่ช่วยเหลือ เป็นหูเป็นตาสอดส่องดูแลและรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบหน่วยนั้นก็คือ กรมจเรทหารบก<sup>13</sup> นอกจากนี้เจตนาธรรมเนียมและการสั่งการของผู้บัญชาการทหารบก เพื่อให้การตรวจในหน้าที่นายทหารจเร ประจำปี 2566<sup>14</sup> เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เหมาะสม โดยให้หน่วยมุ่งเน้นการดำเนินการตามแผนหลักการ และแนวทางการปฏิบัติตามนโยบายของ ผู้บัญชาการทหารบก เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกองทัพในทุกมิติ การบริหารงานของทุกหน่วยต้องยึดถือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และสายการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ใช้หลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส บนพื้นฐานของความถูกต้อง ตามระเบียบและคำสั่งของทางราชการ ให้ความสำคัญกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ และหากพบการกระทำผิดจะมีบทลงโทษที่เด็ดขาดและไม่มีข้อยกเว้น ดูแลและติดตาม ตรวจสอบสิทธิ และการบริการกำลังพลของทหารกองประจำการและนายทหารชั้นประทวนอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการบริหารจัดการอาวุธยุทโธปกรณ์ และสิ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ ของกองทัพบก ให้นำระบบฐานข้อมูลการส่งกำลังบำรุงที่เป็นมาตรฐานมาใช้งานร่วมกันและเป็นฐานข้อมูลเดียวกัน พัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยคลังให้มีมาตรฐานสูงสุด โดยผู้บังคับบัญชาต้องดูแลรับผิดชอบสิ่งอุปกรณ์ ยานพาหนะ และอาวุธยุทโธปกรณ์ของหน่วยอย่างเข้มงวด เพื่อไม่ให้เกิดการรั่วไหลของสิ่งอุปกรณ์ หรือถูกนำไปใช้สำหรับประโยชน์ส่วนตัว

#### กรมจเรทหารบก<sup>14</sup>

##### 1. บทบาทหน้าที่

ตามระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการตรวจในหน้าที่นายทหารจเร พ.ศ. 2552 และคำสั่งกองทัพบก เรื่อง การตรวจในหน้าที่นายทหารจเรประจำปี 2566 การตรวจในหน้าที่นายทหารจเร แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ การตรวจทั่วไป การตรวจพิเศษ และการตรวจแนะนำ

##### 2. การปฏิบัติในการตรวจราชการ

2.1 ก่อนทำการตรวจ หัวหน้าชุดตรวจเข้าพบผู้บังคับหน่วย หรือผู้รับผิดชอบ เพื่อชี้แจงนโยบาย กำหนดการ และหัวข้อการตรวจ เพื่อให้ผู้บังคับหน่วยรับทราบ และให้ชุดตรวจประชุมชี้แจงเจ้าหน้าที่รับการตรวจให้ทราบถึง นโยบาย กำหนดการ และหัวข้อการตรวจ ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่เห็นสมควรเพื่อให้การดำเนินการตรวจเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

2.2 ให้เลขานุการประจำชุดตรวจ ติดต่อประสานงานกับหน่วยรับตรวจในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติการตรวจ การเตรียมการของหน่วย การจัดเตรียมเอกสารหลักฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการรับตรวจ

2.3 ทำการตรวจตามเรื่องที่กำหนดเมื่อตรวจพบข้อบกพร่องให้พิจารณาและระบุด้วยว่าเกิดจากหน่วยดำเนินการไม่ได้ หรือไม่ได้ดำเนินการ แล้วนำมาบันทึกในแบบบันทึกผลการตรวจของนายทหารจเร (ทบ.105-009)

2.4 การชี้แจงหน่วยเมื่อตรวจพบข้อบกพร่อง ให้ระบุอย่างชัดเจนว่าจะแก้ไขข้อบกพร่องอย่างไร โดยยึดถือ ระเบียบ คำสั่ง หรือแบบธรรมเนียมเป็นแนวทางพึงละเว้นการตีความหรือใช้ความเห็นส่วนตัวในทุกกรณี เรื่องที่ผู้ตรวจชี้แจงหน่วยทุกเรื่องให้บันทึกลงในแบบบันทึกผลการตรวจของนายทหารจเร (ทบ.105-009) มอบให้กับหน่วยรับตรวจเพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิง

2.5 ให้ชุดตรวจสอบถามปัญหาข้อขัดข้อง ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของหน่วยรับตรวจ รวมถึง ระเบียบ คำสั่ง หรือแบบธรรมเนียมที่ล้ำสมัยซึ่งหน่วยไม่สามารถปฏิบัติได้ เพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงการตรวจของกรมจเรทหารบก และเป็นข้อมูล ในการประชุมร่วมกับ กรมฝ่ายกิจการพิเศษ และกรมฝ่ายยุทธบริการ โดยให้รายงานข้อมูลดังกล่าวภายหลังเสร็จสิ้นการตรวจในแต่ละเดือน รวมทั้งจัดทำรายงานข้อสังเกตเพิ่มเติมเพื่อรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

### 3. หัวข้อการตรวจราชการ

#### 3.1 การตรวจกิจการทั่วไปทำการตรวจในเรื่อง

3.1.1 การปฏิบัติตามมาตรการประหยัดในกองทัพบก

3.1.2 การบริการกำลังพล การรักษาความปลอดภัย และการเลี้ยงดูทหาร

3.1.3 การส่งกำลังสิ่งอุปกรณ์ประเภท 2 และประเภท 4  
สายพลาธิการ

3.1.4 การส่งกำลังสิ่งอุปกรณ์ประเภท 3

3.1.5 การส่งกำลังสิ่งอุปกรณ์ประเภท 5

3.1.6 อาวุธประจำกาย ประจำหน่วย และเครื่องควบคุมการยิง

3.1.7 ยานพาหนะในและนอกอัตรา



- ตรวจในเรื่อง
- 3.1.8 การตรวจกิจการทั่วไปหน่วยทหารพราน ทำการ
- 3.1.8.1 อาวุธประจำกาย ประจำหน่วย
- 3.1.8.2 การบริการกำลังพล และการรักษาความปลอดภัย
- 3.1.8.3 ยานพาหนะในและนอกอัตรา
- 3.1.8.4 กระสุนและวัตถุระเบิด
- 3.2 การตรวจจัดหา
- 3.2.1 การดำเนินกรรมวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง
- 3.2.2 ผลการจัดซื้อจัดจ้าง
- 3.3 การตรวจสายงานสี่สี่
- 3.3.1 การจัดทำบัญชีรายชื่อทหารกองเกินและทหารกองหนุนประเภทที่ 2 (แบบ สด.27)
- 3.3.2 การจัดทำบัญชีเรียกทหารกองเกินเข้ากองประจำการ (แบบ สด.16)
- 3.3.3 การรายงาน และการลงวันรับหมายเรียกเข้ารับราชการทหาร (แบบ สด.35)
- 3.3.4 สิทธิที่จะได้รับการยกเว้น ผ่อนผัน
- 3.3.5 สิทธิในการย้ายภูมิลำเนาทหาร
- 3.3.6 การแบ่งเฉลี่ยยอดความต้องการทหารกองประจำการ
- 3.3.7 สิทธิในการแสดงหลักฐานการสอบสวนบอกจำหน่ายไม่ดำเนินคดี และการยกเรื่องดำเนินคดีทหารกองเกิน ที่ไม่มาเข้ารับการตรวจเลือกและที่ไม่มารายงานตัวเข้ากองประจำการอย่างเป็นธรรม
- 3.3.8 การรายงานผลการตรวจเลือกฯ
- 3.4 การตรวจเรือนจำทหาร
- 3.4.1 การเตรียมการรับตรวจ

- 3.4.2 การรับส่งหน้าที่ของ ผู้บัญชาการเรือนจำ
  - 3.4.3 การบังคับบัญชาและการควบคุม
  - 3.4.4 สิทธิที่จะได้รับพิจารณาเลื่อนยศขั้นนักโทษ การร้องทุกข์และการเยี่ยมญาติ
  - 3.4.5 สิทธิในการได้รับการป้องกัน ดูแล รักษาและการอนามัย
  - 3.4.6 สิทธิที่จะได้รับการบำบัดฟื้นฟูจิตใจการอนุญาตให้ประกอบพิธีทางศาสนา
  - 3.4.7 กิจการทั่วไป
    - 3.4.7.1 สิทธิด้านความเป็นอยู่ การได้รับเครื่องแต่งกาย ได้เงินเบี้ยเลี้ยง ได้รับการรักษาความปลอดภัย และได้รับการเลี้ยงดูโภชนาการที่ดี
    - 3.4.7.2 อาวุธประจำกาย
  - 3.5 การตรวจกิจการที่ได้รับมอบหมาย
    - 3.5.1 การตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลและประสิทธิภาพหน่วยทหารกองทัพบก
    - 3.5.2 การตรวจสอบการบริหารงานกองทุนชุมชนกองทัพบก
  - 3.6 การตรวจพิเศษ
    - 3.6.1 การตรวจสอบสังเกตการณ์การตรวจรับพัสดุ
    - 3.6.2 การตรวจงานก่อสร้าง (งานสนาม)
    - 3.6.3 การตรวจตามสั่งการของผู้บังคับบัญชา
  - 3.7 การตรวจแนะนำ เป็นการสาธิตการตรวจด้วยการอบรมชี้แจงแนะนำเพื่อให้การตรวจในหน้าที่นายทหารจเรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เหมาะสมรวมทั้งสอดคล้องกับการตรวจของกรมจเรทหารบก
4. การประเมินผลและการรายงานผล
- ตามระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการตรวจในหน้าที่นายทหารจเร พ.ศ. 2552
- 4.1 การปฏิบัติเมื่อตรวจพบข้อบกพร่อง

4.1.1 ข้อบกพร่องเล็กน้อย ให้นายทหารจเรบันทึกลักษณะของข้อบกพร่องหลักฐานอ้างอิงไว้ในบันทึกผลการตรวจแล้วมอบให้แก่หน่วยรับตรวจหนึ่งฉบับและผู้ตรวจเก็บไว้เป็นหลักฐาน ณ สำนักงานของตนหนึ่งฉบับและนำมาเขียนรายงานการตรวจ

4.1.2 ข้อบกพร่องสำคัญ ให้นายทหารจเรดำเนินการเช่นเดียวกับ ข้อ 4.1.1 และให้นำไปชี้แจงในการประชุมชี้แจงผลการตรวจด้วย

4.1.3 ข้อบกพร่องสำคัญมาก ให้นายทหารจเร ดำเนินการเช่นเดียวกับข้อ 4.1.2 และต้องแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือของหน่วยรับตรวจได้ทราบ กรณีที่เห็นว่าจำเป็นต้องมีการสอบสวน ให้พิจารณายึด หรืออายัดหลักฐานที่เกี่ยวข้องแล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการต่อไป

4.1.4 ข้อบกพร่องซ้ำ ได้แก่ ข้อบกพร่องเล็กน้อย ข้อบกพร่องสำคัญหรือข้อบกพร่องสำคัญมาก ที่ตรวจพบซ้ำกับการตรวจครั้งก่อน ให้นายทหารจเรดำเนินการดังนี้

4.1.4.1 ในกรณีเป็นข้อบกพร่องเล็กน้อยซ้ำ ให้ดำเนินการเช่นเดียวกับข้อ 4.1.2

4.1.4.2 ในกรณีเป็นข้อบกพร่องสำคัญซ้ำ ให้ดำเนินการเช่นเดียวกับข้อ 4.1.3

4.1.4.3 ในกรณีเป็นข้อบกพร่องสำคัญมากซ้ำ ให้ดำเนินการเช่นเดียวกับข้อ 4.1.3 และรายงานให้เจ้ากรมจเรทหารบกทราบโดยเร็ว

4.2 การประเมินผลการปฏิบัติแต่ละเรื่องและเป็นส่วนรวม ถ้ามิได้มีกำหนดไว้เป็นอย่างอื่นให้กำหนดไว้เป็น 4 ระดับ คือ ดีมาก ดี พอใช้และยังไม่พอใช้

4.2.1 ดีมาก หมายถึง ผลการปฏิบัติอยู่ใน เกณฑ์สูง คิดเป็นคะแนนร้อยละ 90 ขึ้นไป และไม่ปรากฏข้อบกพร่องสำคัญมาก ข้อบกพร่องสำคัญ ข้อบกพร่องซ้ำ

4.2.2 ดี หมายถึง ผลการปฏิบัติ อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง คิดเป็นคะแนนร้อยละ 80 ขึ้นไป และไม่ปรากฏข้อบกพร่องสำคัญมาก

4.2.3 พอใช้ หมายถึง ผลการปฏิบัติ สำเร็จลุล่วง สมความมุ่งหมายในขั้นต่ำ คิดเป็นคะแนนร้อยละ 70 ขึ้นไป

4.2.4 ยังไม่พอใจ หมายถึง ผลการปฏิบัติยังไม่ถึงขั้นความ มุ่งหมายที่กำหนดไว้ในขั้นต่ำ คิดเป็นคะแนนต่ำกว่าร้อยละ 70

4.3 การปฏิบัติต่อรายงานผลการตรวจ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา ตามลำดับชั้นของหน่วยรับตรวจได้ทราบข้อบกพร่องและสั่งการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เหล่านั้นตามอำนาจหน้าที่ของตนจึงกำหนดให้ปฏิบัติต่อรายงานการตรวจของนายทหาร จเร แยกเป็นสองกรณีดังนี้

#### 4.3.1 การรายงานการตรวจทั่วไป

4.3.1.1 กรมจเรทหารบก รายงานการตรวจต่อ ผู้บัญชาการทหารบกผ่านกรมกำลังพลทหารโดยแยกเป็นเรื่องตามสายงานที่เกี่ยวข้อง

4.3.1.2 กรมกำลังพลทหารบก พิจารณาเสนอ รายงานนั้นไปยังหน่วยขึ้นตรงกองทัพกที่เป็นหน่วยบังคับบัญชาของหน่วยรับตรวจนั้น เพื่อพิจารณาสั่งการแก้ไขข้อบกพร่องของหน่วยต่าง ๆ ที่ปรากฏในรายงานตามอำนาจ หน้าที่ของตน

4.3.1.3 หน่วยขึ้นตรงกองทัพก แก้ไขข้อบกพร่อง แล้วรายงานผลพร้อมปัญหาที่เกินขีดความสามารถ และ/หรืออยู่นอกเหนืออำนาจ กลับมา ยังกรมกำลังพลทหารบกภายใน 30 วัน นับจากวันที่หน่วยขึ้นตรงกองทัพกได้รับรายงาน ตามข้อ 4.3.1.2

4.3.1.4 กรมกำลังพลทหารบก แยกเรื่องเฉพาะ สายงานกำลังพล สรุปรายงานให้ผู้บัญชาการทหารบกทราบและ/หรือสั่งการ สำหรับเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับสายงานอื่นให้ส่งไปให้กรมฝ่ายเสนาธิการที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ พิจารณาแก้ไขและสรุปรายงานตามสายงานของตนให้ผู้บัญชาการทหารบกทราบและ/ หรือสั่งการ แล้วกรมฝ่ายเสนาธิการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ ส่งผลการสั่งการของ ผู้บังคับบัญชาตามสายงานกลับมาให้กรมกำลังพลทหารบก

4.3.1.5 เมื่อผู้บัญชาการทหารบกทราบและ/หรือ สั่งการแล้ว ให้กรมกำลังพลทหารบกแจ้งให้กรมจเรทหารบกและหน่วยรับตรวจทราบ เพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

#### 4.3.2 การรายงานการตรวจพิเศษ

กรมจเรทหารบก รายงานการตรวจตรงต่อผู้บัญชาการ ทหารบก ตามที่ได้รับสั่งการ หรือรายงานเช่นเดียวกับการตรวจทั่วไป



กรมจเรทหารบก เป็นหน่วยตรวจสอบและประเมินผล ที่มีภารกิจและบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานของกองทัพบก โดยทำหน้าที่เป็นผู้แทนผู้บังคับบัญชาในการตรวจราชการ เพื่อให้คำแนะนำต่อหน่วยต่างๆ ในกองทัพบกให้ปฏิบัติหน้าที่ และงานนโยบายที่สำคัญของกองทัพบกด้วยความถูกต้อง เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ทั้งยังต้องทำหน้าที่สืบสวนและสอบสวนในเรื่องที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและการปฏิบัติราชการของกองทัพบก ซึ่งงานประเภทนี้เป็นงานที่มีความยากและท้าทาย ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องทุ่มเทร่างกาย แรงใจ และสติปัญญา เพื่อค้นหาข้อเท็จจริง และทำความเข้าใจให้ปรากฏด้วยความถูกต้องและความเที่ยงธรรมเมื่อวิเคราะห์ปัญหาการตรวจราชการของกองทัพบกในปัจจุบันจะพบว่าแม้ว่าระบบการตรวจราชการได้กำหนดไว้ให้ผู้ตรวจราชการของกรมจเรทหารบกมีขอบเขตของการตรวจราชการและอำนาจหน้าที่ที่เป็นเอกภาพ มีการรายงานและการดำเนินการตามผล การตรวจราชการ รวมทั้งมีการกำหนดมาตรฐานและจริยธรรมของผู้ตรวจราชการไว้ตามระเบียบที่กำหนด แต่ในทางปฏิบัติการตรวจราชการยังคงต้องการการพัฒนาและปรับปรุงให้การตรวจราชการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งการปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ ให้มีความทันสมัยตามยุคสมัย และการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการให้มีความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบ เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานของกองทัพบกเป็นไปตามนโยบาย แผนงาน โครงการของกองทัพบก และพัฒนากองทัพบกให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560- 2579)<sup>15</sup>

เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิบัติราชการ และนโยบายของผู้บัญชาการทหารบกตามที่กล่าวมา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

### สภาพปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบกในปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหา และการสัมภาษณ์ผู้ตรวจราชการ ผู้บังคับบัญชา และผู้ทรงคุณวุฒิ<sup>16</sup> สรุปได้ดังนี้

1. ผู้ตรวจราชการของกรมจเรทหารบกที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เฉพาะด้านในตำแหน่งหน้าที่ จะเกษียณอายุราชการในปี 2566 ถึง ปี 2568 คิดเป็นร้อยละ 43.48 ทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนผู้ตรวจราชการที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์

2. ภาระงานไม่เหมาะสมกับจำนวนผู้ตรวจราชการในปัจจุบัน เช่น กรณี การตรวจพิเศษ คือ การตรวจราชการเฉพาะเรื่องตามนโยบาย หรือสั่งการจาก ผู้บังคับบัญชา ทำให้ต้องงัดหรือเลื่อนแผนการตรวจประจำปีในบางหน่วย เนื่องจาก ต้องเรียกตัวผู้ตรวจราชการที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในแต่ละนโยบาย ที่สั่งการ มาปฏิบัติภารกิจเป็นชุดตรวจพิเศษ

3. ผู้ตรวจราชการ มีหน้าที่รับผิดชอบหลายหน้าที่ เช่น เป็นผู้ตรวจราชการ เป็นอาจารย์สอนในหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมจเรทหารบก อีกทั้งต้องทำหน้าที่สอบสวน

4. ผู้ตรวจราชการบางส่วน มีขีดสมรรถนะในระดับที่ยังไม่สามารถรองรับ กับการกิจตรวจพิเศษ ที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ นอกจากนี้ไม่มีเวลาที่จะนำมาเสริมสร้างสมรรถนะ เนื่องจากผู้ตรวจราชการต้องออกตรวจ ราชการตลอดปี ห้วงเวลาที่ไม่มีการตรวจราชการในแต่ละชุดตรวจไม่ตรงกัน

5. การได้มาซึ่งผู้ตรวจราชการบางส่วน ไม่ใช่บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถหรือเชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการตรวจ ราชการ ทำให้ต้องเสียเวลาในการการฝึก จึงจะสามารถรับงานในเชิงเทคนิคหรือการตรวจ พิเศษได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การเดินทางไปตรวจในระยะทางไกล ๆ เดินทางด้วยรถโดยสาร ปรับอากาศ รถไฟ ซึ่งใช้ระยะเวลานาน ทำให้ผู้ตรวจราชการเกิดความเหนื่อยล้า ปฏิบัติ ภารกิจในการตรวจราชการได้ไม่เต็มที่

7. ยังไม่ได้มีการทบทวนกระบวนการตรวจราชการให้มีความทันสมัย และ ขาดการจัดการความรู้ในเรื่องของการตรวจราชการเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอด และ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดทำคู่มือการตรวจ ราชการแบบเน้นผลสัมฤทธิ์ การติดตามผล การตรวจราชการ การวางระบบประกัน คุณภาพ และเกณฑ์มาตรฐานการสร้างตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผลของการตรวจราชการ และ กรณีศึกษาต่าง ๆ เป็นต้น

8. ยังไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมก่อนเข้าสู่ การดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการ หรือการเสริมสร้างขีดสมรรถนะและทักษะสมัยใหม่ที่มี ความจำเป็นต่อการตรวจราชการอย่างเป็นระบบ

9. การเปลี่ยนแปลงหัวข้อการตรวจ และหน่วยรับตรวจ จากหน่วยใช้เป็น หน่วยสนับสนุน ตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาในแต่ละปีงบประมาณ ทำให้ต้องปรับการ วางแผนการตรวจ การกำหนดพื้นที่ ประเด็นการตรวจราชการ และในการเตรียมผู้ตรวจ

ราชการ เพื่อให้พร้อมสำหรับการตรวจในประเด็น และบริบทของหน่วยที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิม อีกทั้งผู้ตรวจราชการมีการเตรียมตัวภายในระยะเวลาที่จำกัด ในการศึกษา ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม และยังขาดความชำนาญ และประสบการณ์

10. การจัดหน่วยกรมจเรทหารบกตามอัตราเฉพาะกิจ หมายเลข 2300 อัตราอนุมัติตำแหน่งหมายเลขชำนาญการ (ชกท.) 9310 ในตำแหน่งนายทหารจเรประจำ กรม (พันเอก) จำนวนทั้งสิ้น 20 อัตรา แบ่งเป็น จำกัดเหล่า 11 อัตรา ไม่จำกัดเหล่า 9 อัตรา เนื่องจากการตรวจในอดีตที่ผ่านมา กรมจเรทหารบก มีหน้าที่ตรวจราชการในแต่ ละเหล่าสายวิทยาการ และตรวจการฝึก จึงทำให้มีอัตราการบรรจุ จำกัดเหล่ามากกว่า ไม่จำกัดเหล่า ซึ่งปัจจุบันไม่มีการตรวจในแต่เหล่าสายวิทยาการ และตรวจการฝึกแล้ว ผลกระทบ คือ ไม่สามารถที่จะบรรจุกำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการตรวจราชการ ลงในตำแหน่งที่จำกัดเหล่าที่ว่างอยู่ได้ ทำให้เกิดปัญหาจำนวนผู้ตรวจ ราชการมีไม่เพียงพอ

11. นายทหารจเรที่บรรจุอยู่ในส่วนกำลังรบ ส่วนสนับสนุนการรบ ส่วนส่งกำลังบำรุง ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม มีจำนวนทั้งสิ้น 61 อัตรา แบ่งเป็น ชั้นยศพันเอก 5 อัตรา ชั้นยศพันโท 30 อัตรา ชั้นยศพันตรี 24 อัตรา และชั้นยศร้อยเอก 2 อัตรา มีหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจหน่วยในบังคับบัญชาของตน ในปัจจุบันพบว่า บางหน่วยนายทหารจเรไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการตรวจใน หน้าที่นายทหารจเร พ.ศ. 2552 เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญโดยให้ไปปฏิบัติ หน้าที่รับผิดชอบงานอื่นแทน ทำให้ไม่มีการกำกับดูแลให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในงาน ด้านต่าง ๆ ให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จนเกิดการทุจริตประพฤติมิชอบ มีรั่วไหล ของสิ่งอุปกรณ์ หรือถูกนำไปใช้สำหรับประโยชน์ส่วนตัว ผู้ตรวจราชการของกรมจเร ทหารบกต้องจัดชุดตรวจพิเศษตามนโยบาย หรือสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ต้องงด หรือเลื่อนแผนการตรวจประจำปีในบางหน่วย

### **ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการ กรมจเรทหารบก**

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร โดยเครื่องมือที่ นำมาใช้วิเคราะห์คือ การวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats - Analysis) โดยการใช้เครื่องมือ 7S McKinsey วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน และใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สรุปได้ ดังนี้

## 1. การวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมภายในของกรมจเรทหารบก โดยใช้ 7S McKinsey

### 1.1 กลยุทธ์ (Strategy)

**จุดแข็ง (Strengths) :** แผนกลยุทธ์ของกรมจเรทหารบก มีความชัดเจน ครอบคลุม และมีความสอดคล้องกับแผนนโยบายของกองทัพบก และมีดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

**จุดอ่อน (Weakness) :** การปฏิบัติตามแผนบางครั้งต้องเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบาย หรือสั่งการของผู้บัญชาการทหารบก นอกจากนี้ยังเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ หรือตามเหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น สถานการณ์โรคระบาด สถานการณ์น้ำท่วม สถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ เป็นต้น ทำให้ต้องงัดหรือเลื่อนการตรวจในบางหน่วย

### 1.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)

**จุดแข็ง (Strengths) :** โครงสร้างสายการบังคับบัญชามีความชัดเจน เป็นไปตามกฎ ระเบียบที่ได้กำหนดไว้ โดยลักษณะการจัดกลุ่มงานมีความสอดคล้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ

**จุดอ่อน (Weakness) :** โครงสร้างรายงานผลการตรวจราชการต้องผ่านกรมกำลังพล ทำให้เกิดความไม่เป็นเอกภาพ และล่าช้าในเรื่องเร่งด่วนกระบวนการตัดสินใจผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาเพียงคนเดียว

### 1.3 ระบบ/กระบวนการในการทำงาน (System)

**จุดแข็ง (Strengths) :** การดำเนินงานคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของกองทัพบกเป็นสำคัญโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในทางปฏิบัติงานมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบความสัมพันธ์กันในแต่ละส่วนงาน มีคู่มือการตรวจราชการที่ชัดเจน อีกทั้งมีการใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความเร็วและความคล่องตัวมากขึ้น

**จุดอ่อน (Weakness) :** กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานบางอย่างไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน มีภารกิจนอกเหนือจากการตรวจราชการปกติตามแผน ซึ่งเป็นเป็นสิ่งที่สั่งการของผู้บัญชาการทหารบก ทำให้ภาระงานมากขึ้น เกิดปัญหาด้านกำลังพลที่มีความรู้ เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ไม่เพียงพอ เช่น การสอบสวนเร่งด่วนพร้อมกันหลาย ๆ เรื่อง เป็นต้น

#### 1.4 บุคลากร (Staff)

**จุดแข็ง (Strengths) :** ผู้ตรวจราชการส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เข้าใจในบทบาทหน้าที่ และมีความสามัคคี ให้ความร่วมมือในการทำงาน

**จุดอ่อน (Weakness) :** ผู้ตรวจราชการส่วนใหญ่ใกล้จะเกษียณอายุราชการ และจะเกษียณอายุราชการพร้อม ๆ กันในช่วงอีก 2 – 3 ปี ผู้ตรวจราชการบางส่วนมีขีดสมรรถนะในระดับที่ยังไม่สามารถรองรับกับภารกิจตรวจพิเศษ ที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบได้ และผู้ตรวจราชการบางส่วนรับผิดชอบหลายหน้าที่

#### 1.5 ทักษะ (Skill)

**จุดแข็ง (Strengths) :** ผู้ตรวจราชการมีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ ในการตรวจราชการที่รับผิดชอบ

**จุดอ่อน (Weakness) :** ผู้ตรวจราชการส่วนใหญ่ ขาดทักษะในการ สอบสวน ขาดทักษะในการตรวจเรื่องนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบ ขาดทักษะในการนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการตรวจราชการ

#### 1.6 รูปแบบการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ (Style)

**จุดแข็ง (Strengths) :** ผู้นำกำหนดทิศทางองค์กรได้อย่างชัดเจน ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชา และใส่ใจขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

**จุดอ่อน (Weakness) :** ขาดการส่งเสริมในการเพิ่มบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การปรับปรุงเกี่ยวกับปัญหาด้านสภาพแวดล้อม

#### 1.7 วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม (Shared Value)

**จุดแข็ง (Strengths) :** มีวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน และยึดหลักผลประโยชน์ของกองทัพบกเป็นหลัก มีค่านิยมร่วมกันเกี่ยวกับการตรวจราชการ การปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ ยึดถือปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

**จุดอ่อน (Weakness) :** การประนีประนอมในการบันทึกผลการตรวจ ความเกรงใจในระบบรุ่นพี่ รุ่นน้อง ยังมีการแบ่งแยกแหล่งกำเนิดของกำลังพล

## 2. วิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมภายนอกองค์กร โดยใช้ PESTEL Analysis

### 2.1 การเมือง (Politic)

โอกาส (Opportunities) : นโยบายรัฐบาล และกฎหมายที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงานของกองทัพบก ให้ทำงานให้มีประสิทธิภาพ

อุปสรรค (Treats) : มีกลุ่มความเห็นต่างทางการเมือง พยายามสร้างเงื่อนไขทางการเมืองและอาจกระทบกับภาพลักษณ์ของกองทัพบก การเมืองกำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่าน ที่จะมีการเลือกตั้งในปี พ.ศ. 2566

### 2.2 เศรษฐกิจ (Economic)

โอกาส (Opportunities) : กรมจเรทหารบกได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงานประจำปี และภารกิจ ตามนโยบาย หรือสั่งการของผู้บังคับบัญชา ที่เพิ่มเติมขึ้นมา

อุปสรรค (Treats) : เนื่องจากปัจจุบันเกิดปัญหาสงครามระหว่างรัสเซียยูเครน การฟื้นตัวทางเศรษฐกิจหลังจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ทำให้อาจถูกปรับลดงบประมาณได้ อีกทั้งน้ำมัน (สิ่งอุปกรณ์ประเภทที่ 3) ที่มีราคาแพงขึ้น ทำให้กระทบกับการวางแผนในการตรวจหน่วย บางครั้งต้องลดจำนวนหน่วยรับตรวจลง เป็นต้น

### 2.3 สภาพสังคม (Social)

โอกาส (Opportunities) : กรมจเรทหารบก เป็นหน่วยงานได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ในการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส และยุติธรรม

อุปสรรค (Treats) : ภาพลักษณ์ต่อหน่วยรับการตรวจในอดีต บอกว่ากรมจเรทหารบกมาตรวจแบบคอยจับผิดหน่วย

### 2.4 เทคโนโลยี (Technology)

โอกาส (Opportunities) : มีระบบ LOGSMIS เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการควบคุมสิ่งอุปกรณ์ในงานสายส่งกำลังบำรุง มาใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจราชการ ทำให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น สามารถตรวจสอบสถานภาพได้ตลอดเวลา

อุปสรรค (Treats) : เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บางครั้งอุปสรรคที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถรองรับเทคโนโลยีใหม่ได้ และการเข้าถึงข้อมูลในระบบเมื่อต้องออกปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ห่างไกล ไม่มีสัญญาณอินเทอร์เน็ต

## 2.5 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Legal)

โอกาส (Opportunities) : เป็นกรอบ และเครื่องมือ ในการกำหนดหัวข้อการตรวจราชการและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจราชการ

อุปสรรค (Treats) : กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ บางอย่างไม่ทันสมัย ไม่สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

## 2.6 สิ่งแวดล้อม (Environment)

โอกาส (Opportunities) : ที่ตั้งของหน่วย ส่งผลดีต่อการประสานงาน และการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

อุปสรรค (Treats) : สภาพอากาศที่แปรปรวน มีฝนตก น้ำท่วม สภาพแวดล้อมที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ เช่น การตรวจพื้นที่คลังเก็บสิ่งอุปกรณ์อาวุธ กระสุน และยุทธโศปกรณ์

## กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบกในปัจจุบัน ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการ จึงได้กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก 4 ด้าน สรุปได้ดังนี้

### 1. ด้านการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาผู้ตรวจราชการ สนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรมในเรื่อง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมให้จัดทำผลงานทางวิชาการ โดยจัดทำแผนการพัฒนาศรัทธาที่มี รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และ แผนปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual Action Plan : IAP) จัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี จัดการเรียนการสอนภายในหน่วย Unit school การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญในการตรวจราชการ<sup>17</sup> สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานด้วยความสุข ด้วยการส่งเสริมอุดมการณ์

และทำความเข้าใจกับภารกิจขององค์กร โดยใช้เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น จัดทำระบบสมรรถนะทุกตำแหน่งงาน และนำสมรรถนะมาใช้ในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงการวางแผนอัตรากำลัง วางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (succession plan) การพัฒนาบุคลากรที่เตรียมตัวเป็นผู้ตรวจราชการให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้ตรวจราชการ จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) สร้างค่านิยม และ วัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้อง ความซื่อสัตย์ และความโปร่งใส ทบทวนและนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ สร้างความผูกพันต่อองค์กร<sup>18</sup>

## 2. ด้านการปรับปรุงระบบการตรวจราชการ

มีการปรับปรุงกระบวนการตรวจราชการ ตั้งแต่การทบทวนบทบาทของระบบการตรวจราชการ แบบบูรณาการ ออกแบบโครงสร้างใหม่สร้างเครื่องมือใหม่โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการตรวจ ซึ่งผู้ตรวจราชการของ กรมจเรทหารบก สามารถตรวจสอบข้อมูลและเอกสารที่ใช้ในการรับตรวจ ณ ที่ตั้งหน่วย เทียบข้อมูลกับระบบ LOGSMIS ทำให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น สามารถตรวจสอบสถานภาพได้ตลอดเวลา อีกทั้งประหยัดเวลา และงบประมาณในการลงไปตรวจในพื้นที่ นอกจากนี้ มีการบูรณาการ การตรวจราชการกับหน่วยกำลังรบ ส่วนสนับสนุนการรบ ส่วนส่งกำลังบำรุง ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม ซึ่งมีนายทหารจเรบรรจุอยู่จำนวนทั้งสิ้น 61 อัตราทั่วประเทศ ให้ปฏิบัติตามนโยบายการตรวจ และระเบียบกองทัพบกกว่าด้วยหน้าที่นายทหารจเร เพื่อให้ทำหน้าที่ตรวจราชการพร้อมทั้งดำเนินการ ไปทิศทางเดียวกันกับการตรวจราชการของกรมจเรทหารบกในแต่ละปีงบประมาณ ให้เป็นที่ยอมรับการทำหน้าที่จากหน่วยรับตรวจราชการ โดยผู้ตรวจราชการของกรมจเรทหารบกจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และประเมินผลในวงรอบทุก 1-2 ปี จากเดิมในวงรอบทุก 2-3 ปี และผู้ตรวจราชการของกรมจเรทหารบกจะลงตรวจในหน่วยที่พบปัญหา และพบข้อบกพร่องที่จะนำไปสู่การกระทำที่ก่อให้เกิดการทุจริต ประพฤติมิชอบ<sup>19</sup>

## 3. ด้านการคัดเลือกผู้ตรวจราชการ

หลักในการพิจารณาคัดเลือกแต่ละคนเข้ามาร่วมงาน การดำเนินการในกระบวนการให้ได้มาซึ่งบุคลากร องค์กรควรต้องมีหลักการในการพิจารณาคัดเลือกอย่างรอบคอบ ระมัดระวัง เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด หรือได้บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพมาทำงานให้กับองค์กรของเรา องค์กรหรือบุคคลผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกคนเข้ามาทำงาน จึงต้องทราบหลักเกณฑ์ในการ พิจารณาที่ถูกต้อง เหมาะสม และทันสมัยกับยุคสมัยอีกด้วยโดยพิจารณา “Ability-Skill-Desire” คนนี้จะสามารถทำงานให้กับองค์กรของเราได้



หรือไม่ การที่องค์กรจะทำงานให้ได้อย่างดีนั้น ควรประกอบไปด้วย องค์ประกอบ 3 ข้อ ได้แก่ ความสามารถ (Ability) ทักษะความชำนาญ (Skill) และความมีใจรักในงาน (Desire) เราทุกคนมีความเชื่อว่าหากบุคคลได้ทำงานใน สิ่งที่รัก สิ่งที่ชอบ บุคคลนั้นย่อมทำงานนั้นๆ ได้ดีและสามารถพัฒนาศักยภาพได้ง่าย ซึ่งอาจพิจารณาได้จากข้อมูลประวัติ ย่อส่วนบุคคล การเข้าร่วมกิจกรรม ประวัติการทำงาน<sup>20</sup> และการปรับแก้อัตราเฉพาะกิจ หมายเลข 2300 ในตำแหน่งนายทหารจเรประจำกรม อัตราพันเอก จำนวนทั้งสิ้น 20 อัตรา จากเดิม จำกัดเหล่า 11 อัตรา ไม่จำกัดเหล่า 9 อัตรา เปลี่ยนเป็น จำกัดเหล่า 6 อัตรา ไม่จำกัดเหล่า 14 อัตรา เนื่องจากในอดีตที่มีการตรวจในแต่ละเหล่าสายวิทยาการ แต่ ปัจจุบันได้ยกเลิกการตรวจในแต่ละเหล่าสายวิทยาการแล้ว ทำให้ไม่สามารถที่จะบรรจุ กำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการตรวจราชการ ลงในตำแหน่งที่ จำกัดเหล่าที่ว่างอยู่ได้ จึงเกิดปัญหาจำนวนผู้ตรวจราชการมีไม่เพียงพอ<sup>19</sup>

#### 4. ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ปรับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม หรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลได้ทั้งสิ้น สภาพแวดล้อม ในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ทำงานในสำนักงาน เป็นสิ่งสะท้อนถึง ความรู้สึกของคนที่มีต่องานและผู้ร่วมงาน ถ้าทุกคนมีความรู้สึกที่ดีต่องาน ทุ่มเทกำลังใจ กำลังความคิด และกำลังกายทำงานร่วมกันและช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นแต่ในทางตรงข้าม สภาพแวดล้อมในการทำงานอาจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดภาวะกดดัน และส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้า การปรับสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้นย่อมส่งผลถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน<sup>21</sup> เนื่องจากผู้ตรวจราชการต้องเดินทางไป ในระยะทางไกล ๆ เป็นระยะเวลานาน ทำให้ผู้ตรวจราชการเกิดความเหนื่อยล้าอีกทั้งห่างไกล กับครอบครัว

## บทที่ 3

### บทอภิปรายผล

เพื่อให้กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบกเป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงทำการค้นคว้าเพื่อหาเหตุผลและข้อมูลสนับสนุนจากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการเปรียบเทียบข้อค้นพบจากการวิจัยที่ผ่านมากับการวิจัยฉบับนี้มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ด้านการพัฒนาบุคลากร

สนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรม ส่งเสริมให้จัดทำผลงานจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะที่มีรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย จัดทำแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติงานรายบุคคล จัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี จัดการเรียนการสอนภายในหน่วย (Unit school) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อเพิ่มเติมความรู้ ทักษะประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการตรวจราชการ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานด้วยความสุขด้วยการส่งเสริมอุดมการณ์ และทำความเข้าใจกับภารกิจขององค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของเนตรชนก ดวนใหญ่<sup>22</sup> ในเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในศาลอาญาคดีดิจิทัล ประจำปี 2562 ที่สรุปว่าต้องมีการฝึกอบรม และจัดอบรมให้บุคลากรทั้งการจัดภายในหน่วยงาน การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานภายนอกกับสถาบันที่ได้มาตรฐาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การไปศึกษาดูงาน การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อทางเพจศาลระบบทางเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมถึงการเป็นพี่เลี้ยง การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงานล้วน เป็นการพัฒนาศักยภาพตนเองในยุคดิจิทัล จากการพัฒนาศักยภาพดังกล่าวข้างต้นนั้นเป็นวิธีที่ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีศักยภาพในด้านทักษะ (Skill) ด้านความรู้ (Knowledge) และด้านอุปนิสัยที่ดีในการทำงาน รวมถึงการวางแผนอัตรากำลัง วางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (succession plan) การพัฒนาบุคลากรที่เตรียมตัวเป็นผู้ตรวจราชการให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้ตรวจราชการ จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศรีรัตน์ ราไพศรี และ วราภรณ์ จิรธนาวุฒิ<sup>23</sup> ในเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาอาชีพของกลุ่มข้าราชการกองวิเคราะห์และวิจัยสำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร ที่พบว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้นต้องให้ความสำคัญกับ

การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร ที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และมุ่งที่การสร้างความก้าวหน้าทางอาชีพให้แก่พนักงาน เพราะความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง ตำแหน่ง เงินเดือน และสิ่งตอบแทนอื่น ๆ ที่เพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน และก่อให้เกิดประโยชน์กับทั้งพนักงานและองค์กรด้วย

## 2. ด้านการปรับปรุงระบบการตรวจราชการ

ตั้งแต่การทบทวนบทบาทของระบบการตรวจราชการแบบบูรณาการ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการตรวจ มีการบูรณาการการตรวจราชการกับหน่วยกำลังรบ ส่วนสนับสนุนการรบ ส่วนส่งกำลังบำรุง ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยมซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุพจน์ ทรายแก้ว<sup>24</sup> ในเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทย กรณีศึกษาสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี การตรวจราชการแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การตรวจราชการแนวใหม่ที่มีจุดเน้นสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) การบูรณาการกิจกรรมการดำเนินงานการตรวจราชการ 2) มีแนวทางการดำเนินงานในเชิงรุกเน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไข 3) มุ่งเน้นการรายงานผลงานที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของหน่วยรับตรวจ 4) เปิดให้ภาคประชาชนเข้ามามีบทบาท ร่วมในการตรวจราชการและรับรู้ข้อมูลข่าวสารผลการตรวจราชการ การตรวจราชการแบบบูรณาการเป็นการตรวจราชการที่บูรณาการกระบวนการทำงานร่วมกัน หมายถึง การประสานหรือเชื่อมโยงการตรวจราชการทุกระดับทั้งแนวดิ่งและแนวขวาง (vertical and horizontal integration) ทั้งภาพรวมของประเทศ กระทรวงและกรมเข้าด้วยกัน ซึ่งการเชื่อมประสานนี้รวมด้านการประสานข้อมูล การจัดทำแผนการตรวจราชการ การปฏิบัติงานตรวจและการรายงานผล เพื่อให้การตรวจราชการมีเอกภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับการบริหารราชการยุคปัจจุบันที่เน้นยุทธศาสตร์ โดยเชื่อมโยงทั้งยุทธศาสตร์ชาติ กระทรวง กลุ่มจังหวัด และจังหวัด

## 3. ด้านการคัดเลือกผู้ตรวจราชการ

หลักในการพิจารณาคัดเลือกคนเข้ามาร่วมงาน การดำเนินการให้ได้มาซึ่งบุคลากร องค์กรควรต้องมีหลักการในการพิจารณาคัดเลือกอย่างรอบคอบ ระมัดระวัง เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด หรือได้บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ หรือบุคคลผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกคนเข้ามาทำงานต้องทราบหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่ถูกต้อง เหมาะสม และทันสมัยกับยุคสมัยโดยพิจารณาจาก องค์กรประกอบ 3 ข้อ ได้แก่ ความสามารถ

(Ability) ทักษะความชำนาญ (Skill) และความมีใจรักในงาน (Desire) เราทุกคนมีความเชื่อว่าหากบุคคลได้ทำงานในสิ่งที่รัก สิ่งที่ชอบ บุคคลนั้นย่อมทำงานนั้น ๆ ได้ดี และสามารถพัฒนาศักยภาพได้ สอดคล้องกับสรุปรายงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.)<sup>25</sup> ในด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โดยมีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์วิธีการ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีการนำเครื่องมือหรือเทคนิคในการสรรหา คัดเลือกบุคลากรมาใช้เพื่อช่วยในการสรรหา คัดเลือกบุคลากร มุ่งสรรหาบุคลากรด้วยระบบการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรม โดยคำนึงถึงประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่กำหนด และยึดถือประโยชน์และผลสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

#### 4. ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ปรับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานทางกายภาพ สังคม หรือวัฒนธรรมซึ่งต่างก็มีอิทธิพลและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลได้ทั้งสี่สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ทำงานในสำนักงาน เป็นสิ่งสะท้อนถึงความรู้สึกของคนที่มิต้องงานและผู้ร่วมงาน ถ้าทุกคนมีความรู้สึกที่ดีต่องาน ทุ่มเทกำลังใจ กำลังความคิด และกำลังกายทำงานร่วมกัน และช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แต่ในทางตรงข้าม สภาพแวดล้อมในการทำงานอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดภาวะกดดัน และส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้า การปรับสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น ย่อมส่งผลถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุกริน ทวีสุต<sup>26</sup> ในเรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของบุคลากรเทศบาลนครหาดใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความมั่นคง ปลอดภัย ด้านคุณลักษณะทางสังคมของงาน และด้านสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานและด้านครอบครัวของบุคลากรเทศบาลนครหาดใหญ่

## บทที่ 4

### บทสรุป

#### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบกฉบับนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากนั้นได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม อภิปรายผล ซึ่งนำมาสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

สภาพปัญหาที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบกในปัจจุบัน พบว่า ผู้ตรวจราชการของกรมจเรทหารบกที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ จะเกษียณอายุราชการในห้วงอีก 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.48 ผู้ตรวจราชการมีหน้าที่รับผิดชอบหลายหน้าที่ ภาระงานที่มากไม่เหมาะสมกับจำนวนผู้ตรวจราชการ อีกทั้งผู้ตรวจราชการบางส่วนมีขีดสมรรถนะในระดับที่ยังไม่สามารถรองรับกับภารกิจตรวจพิเศษที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ การได้มาซึ่งผู้ตรวจราชการบางส่วน ไม่ใช่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถหรือเชี่ยวชาญ ความเหนื่อยล้าในการเดินทาง ขาดการทบทวนกระบวนการตรวจราชการให้มีความทันสมัย และขาดการจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมก่อนเข้าสู่การดำรงตำแหน่ง การเปลี่ยนแปลงหัวข้อการตรวจ และหน่วยรับตรวจ ไม่สามารถที่จะบรรจุกำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ลงในตำแหน่งที่ว่างได้ นายทหารจเรที่บรรจุอยู่ในส่วนกำลังรบ ส่วนสนับสนุนการรบ ส่วนส่งกำลังบำรุง ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม บางหน่วยไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบกองทัพกว่าด้วยการตรวจในหน้าที่นายทหารจเร

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก มีการเปลี่ยนแปลงแผนการตรวจไปตามนโยบาย หรือสั่งการของผู้บัญชาการทหารบก ภารกิจนอกเหนือจากการตรวจราชการปกติ การรายงานผลการตรวจราชการไม่เป็นเอกภาพ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานบางอย่างไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ผู้ตรวจราชการส่วนใหญ่ใกล้จะเกษียณอายุราชการ และบางส่วน มีขีดสมรรถนะในระดับที่ยังไม่สามารถรองรับกับภารกิจตรวจพิเศษ ขาดทักษะในการนำเทคโนโลยีมาใช้ ในการตรวจราชการ ผู้นำขาดการส่งเสริมในการเพิ่ม

บรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการประเมินประนอมในการบันทึกผลการตรวจ ความเกรงใจ ในระบบรุ่นพี่รุ่นน้อง มีการแบ่งแยกแหล่งกำเนิดของกำลังพล

กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจราชการกรมจเร ทหารบกมี 4 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านการพัฒนาบุคลากร สนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรม จัดทำ แผนการพัฒนาสมรรถนะที่มีจัดการเรียนการสอนภายในหน่วย Unit school การจัดการ ความรู้ (Knowledge Management) รวมถึงการวางแผนอัตรากำลัง วางแผนผู้สืบทอด ตำแหน่ง (succession plan) จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) สร้างค่านิยม และวัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้อง ความซื่อสัตย์ และความโปร่งใส ทบทวนและนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง สร้างความผูกพันต่อ องค์กร 2. ด้านการปรับปรุงระบบการตรวจราชการ โดยปรับปรุงกระบวนการตรวจ ราชการแบบบูรณาการ นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการตรวจ 3. ด้านการคัดเลือก ผู้ตรวจราชการมีหลักการในการพิจารณาคัดเลือก อย่างรอบคอบ ระมัดระวัง บุคคลผู้มี อำนาจในการตัดสินใจเลือกคนเข้ามาทำงานจึงต้องทราบหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ที่ถูกต้อง เหมาะสม โดยพิจารณาจาก องค์ประกอบ 3 ข้อ ได้แก่ ความสามารถ (Ability) ทักษะความชำนาญ (Skill) และความมีใจรักในงาน (Desire) 4. ด้านสภาพแวดล้อมในการ ปฏิบัติงาน มีการปรับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานทางกายภาพ สังคม หรือวัฒนธรรม

### ข้อเสนอแนะ

1. กรมจเรทหารบก ควรมีกลยุทธ์ในการพัฒนาและคัดเลือกคนให้ เหมาะสมกับนโยบายสอดคล้องบริบทของการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งมีการ เชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร และการสร้างความผูกพันกับองค์กร รวมทั้ง การพัฒนาภาวะแวดล้อมและการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง มีแนวทางการรับราชการ เพื่อให้ข้าราชการมีคุณสมบัติในการ เลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

2. ปรับปรุงกระบวนการตรวจราชการแบบบูรณาการ กับหน่วยต่าง ๆ ใน กองทัพบก ทบทวนกระบวนการตรวจราชการให้มีความทันสมัย มีการฝึกปฏิบัติงานไป พร้อมการทำงานจริงพร้อมนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการตรวจราชการ และ จัดทำคู่มือการรับตรวจพร้อมกับภาพประกอบของหน่วยรับการตรวจที่ปฏิบัติได้อย่าง ถูกต้อง เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับหน่วยรับตรวจอื่น ๆ แสดงไว้ในเว็บไซต์เพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน

## ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาแนวทางในการบูรณาการหน่วยตรวจราชการของกองทัพบก เพื่อเชื่อมความร่วมมือในการตอบโจทย์ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

2. ศึกษาความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบูรณาการหน่วยตรวจราชการของกองทัพบก วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบูรณาการ โดยเก็บข้อมูลจากหน่วยงานผู้ปฏิบัติ และหน่วยงานผู้รับการตรวจจากหน่วยตรวจราชการ แบบบูรณาการ

## เอกสารอ้างอิง

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) [อินเทอร์เน็ต]; เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2565.เข้าถึงได้จาก <http://www.nscr.nesdc.go.th>
2. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ.2561-2580) [อินเทอร์เน็ต]; เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <http://www.plan.bru.ac.th>
3. ร่างแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 [อินเทอร์เน็ต];เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก<http://www.kmlo.crma.ac.th>
4. นโยบายการปฏิบัติงานของ พลเอก ณรงค์พันธ์ จิตแก้วแท้ ผู้บัญชาการทหารบก; หน้า 20
5. กรมจเรทหารบก[อินเทอร์เน็ต]; เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2565.เข้าถึงได้จาก <http://www.inspectorra.org>
6. คำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ลับ ที่ 17/65 เรื่อง แก้ไขอัตรากองทัพบก 2506 (ครั้งที่ 3) ลง 25 มีนาคม 2564
7. ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการตรวจในหน้าที่นายทหารจเร พ.ศ. 2552
8. คำสั่งกองทัพบก ที่ 270/2565 เรื่อง การตรวจในหน้าที่นายทหารจเรประจำปี 2566 ลง 8 กันยายน 2565
9. นุกุล นรฉัตร, พันเอก. แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการตรวจราชการของกองทัพบกให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร; 2562.
10. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. พ.ศ. 2561 - 2580. [อินเทอร์เน็ต]; เข้าถึงเมื่อ 8 มีนาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=index>
11. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ. [อินเทอร์เน็ต]; เข้าถึงเมื่อ 8 มีนาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://shorturl.asia/7FC0p>
12. ร่างแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566: [หน้า 5] [อินเทอร์เน็ต]; เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://shorturl.asia/7FC0p>



13. สมบัติ กานดา. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล: วิทยาลัยการทัพบก; 2564.
14. กรมจเรทหารบก[อินเทอร์เน็ต]; ระเบียบ/คำสั่ง; เข้าถึงเมื่อ 8 มีนาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <http://www.inspectorra.org>
15. นโยบายการปฏิบัติงานของ พลเอก ณรงค์พันธ์ จิตแก้วแท้ ผู้บัญชาการทหารบก; หน้า 21
16. ผู้ตรวจราชการกรมจเรทหารบก และผู้บังคับบัญชากรมจเรทหารบก. สัมภาษณ์. 19 กุมภาพันธ์ 2566 ถึง 9 มีนาคม 2566
17. สุขุทธิ์ วัฒนลิขิต, พันเอก. รองเจ้ากรมจเรทหารบก. สัมภาษณ์. 9 มีนาคม 2566
18. เกษม ปิ่นแก้ว, พันเอก. รองเจ้ากรมจเรทหารบก. สัมภาษณ์. 7 มีนาคม 2566
19. นุกูล นรฉัตร, พลตรี. เจ้ากรมจเรทหารบก. สัมภาษณ์. 7 มีนาคม 2566
20. สถาบันพระปกเกล้า. โครงการพัฒนาระบบตรวจราชการ[อินเทอร์เน็ต]; เข้าถึงเมื่อ 9 มีนาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.kpi.ac.th/knowledge/research/data/357>
21. สภาพแวดล้อมการทำงาน. [อินเทอร์เน็ต]; เข้าถึงเมื่อ 8 มีนาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://shorturl.asia/8qBRm>
22. เนตรชนก ดวนใหญ่. การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในศาลอาญายุคดิจิทัล ประจำปี 2562 [วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต]. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง; 2562.
23. ศรีรัตน์ รำไพศรี และวราภรณ์ จิรธนาวุฒิ. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาอาชีพ ของกลุ่มข้าราชการ กองวิเคราะห์และวิจัย สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร. [จุลนิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต]. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร; 2555.
24. สุพจน์ ทรายแก้ว. การพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทย กรณีศึกษา สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี [ดุขฎีนิพนธ์]. ชลบุรี: วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา; 2552.
25. สรุปรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) [อินเทอร์เน็ต]; เข้าถึงเมื่อ 9 มีนาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.sbpac.go.th/?p=39889>
26. สุกริน ทวีสุต. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของบุคลากรเทศบาลนครหาดใหญ่ [สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์]. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์; 2562.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ

พันเอกหญิง บุชบา โพอุทัย

วัน เดือน ปีเกิด

28 มีนาคม 2517

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2540

พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

พ.ศ. 2545

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2540 - 2555

พยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

พ.ศ. 2555 - 2556

ประจำกอง กรมแพทย์ทหารบก

พ.ศ. 2556 - 2559

ประจำแผนก กรมแพทย์ทหารบก

พ.ศ. 2559 - 2563

หัวหน้าแผนก กรมจเรทหารบก

พ.ศ. 2563

นายทหารจเรประจำกรม กรมจเรทหารบก

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2563 - ปัจจุบัน

หัวหน้ากอง กรมจเรทหารบก