

## การพัฒนาขีดความสามารถกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 27 เพื่อทดแทนการเกษียณอายุราชการ

กองทัพบก เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่ในการป้องกันและรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ รวมถึงการพัฒนาประเทศ มีกำลังพลประจำการอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งกำลังพลดังกล่าว จะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง แต่ในปัจจุบัน ประสบปัญหาด้านการกำลังพล กล่าวคือ ขนาดกำลังพล ยังขาดความสมดุลระหว่างระดับปฏิบัติการ และระดับบริหาร ความคับคั่งของกำลังพลชั้นยศสูงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และอายุเฉลี่ยของกำลังพลในหน่วยปฏิบัติการรบ (มีจำนวนกำลังพลสูงอายุ (50 ปีขึ้นไป) เกินกว่าร้อยละ 20 ของยอดกำลังพลโดยรวม) ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม ของกองทัพ เพื่อบรรเทาปัญหาดังกล่าว กระทรวงกลาโหม จึงจัดให้มีโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด จนถึง ปีงบประมาณ 2560 เป็นปีสุดท้าย โดยจงใจให้ข้าราชการทหารทุกชั้นยศที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป ลาออกจากราชการก่อนกำหนด และล่าสุด ฅบ.ทบ.ได้มีอนุมัติเห็นชอบให้ขยายโครงการเกษียณอายุราชการของกระทรวงกลาโหม ตามมติคณะรัฐมนตรีต่อไปอีก 1 รอบ(5ปี) ประจำปีงบประมาณ 2562-2566 เสนอกรมเสนาธิการทหารราบเพื่อดำเนินการในระดับกระทรวงกลาโหมต่อไป แต่ กระทรวงกลาโหมได้ให้เหล่าทัพ ทบทวนและให้ชะลอโครงการฯ แต่แนวโน้มยังคงมีโอกาสที่จะดำเนินโครงการในลักษณะเช่นเดียวกับโครงการนี้อีกในอนาคต

มณฑลทหารบกที่ 27 เป็นหน่วยขึ้นตรงของ กองทัพภาคที่ 2 มีภารกิจในการบังคับบัญชา กำลังประจำถิ่น ของกองทัพบก ตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด รักษาความสงบเรียบร้อยในพื้นที่ รวมทั้งการศาลทหาร การคดี การช่วยดำเนินการคุ้มครองพยานในคดีอาญาและการเรือนจำ ดำเนินการเสด็จ การเกณฑ์ช่วยราชการทหาร และการระดมสรรพกำลังในเขตพื้นที่ สนับสนุนหน่วยทหารในเขตพื้นที่ ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จเพื่อรักษา

ความสงบภายในและการป้องกันประเทศ จากนโยบาย โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของ กระทรวงกลาโหม และการเกษียณตามวาระที่เพิ่มมากขึ้น จากการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในยุค GEN X ส่งผลกระทบต่อกำลังพลที่มีอยู่ เนื่องจากตำแหน่งหลายๆตำแหน่งเป็นเทคนิคเฉพาะที่ต้องการการเรียนรู้ การถ่ายทอดด้วยเทคนิคและประสบการณ์ การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 27 เพื่อทดแทนการเกษียณอายุราชการ ครั้นนี้ เป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ซึ่งประกอบด้วย การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และได้กำหนดกรอบ และขอบเขตของระเบียบวิธีการวิจัย ตลอดจนเหตุผลประการสำคัญ ในการนำระเบียบวิธีการวิจัยดังกล่าวข้างต้น มาใช้ในการดำเนินการวิจัยสำหรับมณฑลทหารบกที่ 27 มีผู้เข้าร่วมโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต:เกษียณก่อนกำหนด ลาออกจากราชการ และเกษียณ จำนวนผู้เกษียณย้อนหลัง 6 ปี มีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งข้าราชการที่เกษียณ และลาออก ส่วนมากเป็นบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงาน มีเพียงบางส่วนที่มีปัญหาด้านสุขภาพ แต่ก็ถือว่ามีประสบการณ์ในการทำงานสูง

ปีงบประมาณ	นายทหาร (นาย)	นายทหาร ประทวน (นาย)	รวม (นาย)
2555	4	19	23
2556	3	2	5
2557	10	4	14
2558	19	9	28
2559	20	6	27
2560	21	26	48
<b>รวม</b>	<b>77</b>	<b>66</b>	<b>145</b>

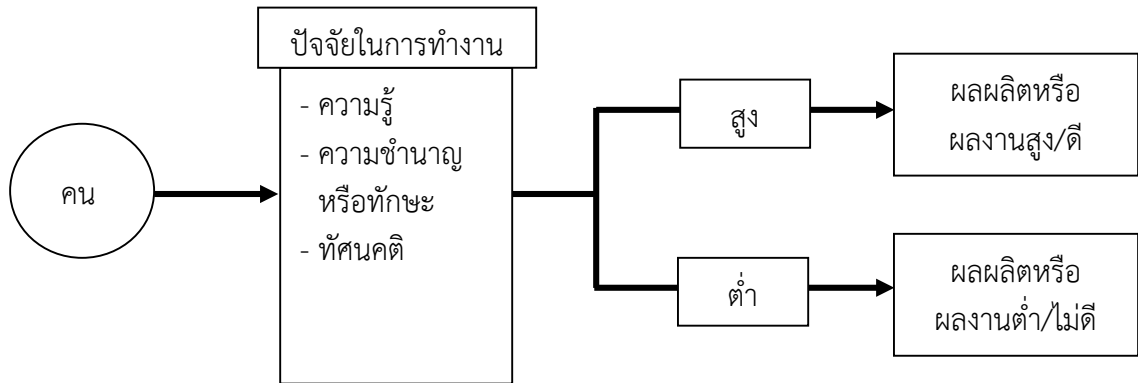
ตารางที่ 1 จำนวนกำลังพลที่เกษียณของมณฑลทหารบกที่ 27

#### กระบวนการความคิดและการวิเคราะห์

จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนดงานที่ได้รับมอบเพื่อวัตถุประสงค์สร้างความพึงพอใจให้กับคนตั้งแต่คนงาน ผู้จัดการ และสมาชิกองค์การ มีการทุ่มเทเพื่อสร้างผู้ชำนาญการและ เตรียมคนเหล่านี้เพื่อช่วยการปฏิบัติงาน เป็นการลด

ค่าใช้จ่ายขององค์กรลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชื่อมระหว่าง ความรู้บุคคล ทักษะ ความชำนาญและนโยบายเข้าด้วยกัน ซึ่งมีส่วนทำให้ระบบงานและการทำงานของบุคคล เข้มแข็งขึ้นในการปฏิบัติงาน มีความพยายามใช้วิธีการเพื่อพัฒนา เปลี่ยนแปลงระบบโดยใช้ ค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ต่ำสุดและให้ผล (Output) ออกมามากที่สุด พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีที่สุด โดยมีปริมาณการผลิตมากที่สุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำไปสู่ ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและสร้างคุณค่าต่อการผลิต บริการ<sup>1</sup>

แนวคิดการพัฒนาบุคคล การพัฒนาบุคคล ตามแนวคิดของ ชูริระ ประवालพฤกษ์ กล่าวว่า การดำเนินงานในองค์กร “คน” เป็นปัจจัยสำคัญ แม้องค์กรจะจัดวางระบบงาน กำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลในองค์กรขาดความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือ การทำงานแล้วยอมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยในการ ทำงานของคนมีผลต่อผลผลิต หรือผลงานขององค์กร ดังแสดงตามภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2 ปัจจัยในการทำงานของคนมีผลต่อผลผลิต หรือผลงานขององค์กร

จากแนวคิดดังกล่าว ชูริระ ประवालพฤกษ์ ได้แบ่งการพัฒนาบุคคลออกเป็น 2 ลักษณะ ใหญ่ๆ คือ

1. ส่งเสริมคุณวุฒิ ด้วยการส่งไปศึกษาต่อ การพัฒนาบุคคลในลักษณะนี้มักทำกันมากในทางราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน สำหรับในด้านธุรกิจจะมีเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน เพราะการลงทุนในด้านการศึกษาต้องลงทุนมากซึ่งไม่สอดคล้องกับการลงทุนทางธุรกิจ ผู้ใช้วิธีจ้างคนที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ดำเนินการอยู่ไม่ได้

2. การเสริมสมรรถภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงานและการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลาอันน้อย สามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร กล่าวคือถ้าบริษัทหรือโรงงานนำเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้ต้องการให้พนักงานสามารถใช้เครื่องจักรได้และมีความชำนาญในการใช้ก็ใช้วิธีการฝึกอบรม หรือในกรณีที่จะเปิดสำนักงานหรือสาขาเพื่อให้บริการสามารถปฏิบัติงานได้ก็จัดให้มีการฝึกอบรมและเสริมด้วยการดูงานที่สำนักงานใหญ่หรือสำนักงานสาขาที่ดำเนินการได้ดีแล้ว นอกจากนี้การพัฒนาคนให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อเลื่อนให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือทำงานที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษ อาจจะใช้วิธีไปฝึกปฏิบัติงานที่หน่วยที่ใหญ่ขึ้น<sup>2</sup>

แนวทางในการพัฒนา แนดเลอร์ (Nadler) อธิบายว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของการนำกิจกรรมการพัฒนามาใช้กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม” ซึ่งแบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) มีจุดเน้นอยู่ที่งานของพนักงานในขณะนั้นที่ต้องการเรียนรู้และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงาน เพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้หรือทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มีความยากจนมากยิ่งขึ้น โดยเมื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วจะสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร
2. การศึกษา (Education) แนดเลอร์ อธิบายว่าจุดเน้นของการศึกษาก็เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานเฉพาะกิจ หรือกลุ่มงานบางอย่างตามความต้องการขององค์กรในอนาคต แต่จะแตกต่างจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาที่องค์กรใช้เสมอ ๆ ก็เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือทำงานในหน้าที่ใหม่ การศึกษามักจะดำเนินการโดยใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน ซึ่งจะต้องมีการกำหนดเป็นแผนพัฒนาพนักงานที่ชัดเจนรองรับ เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่า เนื่องจากเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์กรในการเตรียมพนักงานของตนให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรในอนาคต
3. การพัฒนา (Development) จุดเน้นของการพัฒนาที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรที่ต้องการเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์แก่บุคคลขององค์กร

เพื่อให้พนักงานเหล่านี้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรนั่นเอง<sup>3</sup>

สรุป จากการทบทวนหลักการ แนวคิด ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการนำกระบวนการหรือการดำเนินการ ซึ่งอาจหมายถึง การฝึกอบรม การศึกษา หรือการพัฒนา เพื่อมุ่งประโยชน์ให้กำลังพลหรือบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นๆ สามารถเพิ่มพูน ทั้งความรู้ ทักษะ และ สร้างทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อกำลังพล ต่องานและต่อองค์กร

แนวคิด ทฤษฎี การพัฒนาขีดความสามารถ การพัฒนาขีดความสามารถหรือสมรรถนะ นักวิชาการที่ศึกษาเรื่องขีดความสามารถ (Competency) มักให้คำจำกัดความของความหมายและ แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถที่แตกต่างกัน เช่น บางท่านแปลว่า “ขีดความสามารถ” บางท่านแปลว่า “สมรรถนะ” หรือบางท่านแปลว่า “ศักยภาพ” เป็นต้น อย่างไรก็ตาม นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ มักจะอ้างอิงถึงความหมายหรือคำนิยามของ David C. McClelland (1973) ที่กล่าวว่า Competency คือ “บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ” ความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามแผนภูมิโมเดลภูเขาน้ำแข็ง ที่แสดงเกี่ยวกับแนวคิด หลักการของขีดความสามารถ (Competency) ดังนี้ ขีดความสามารถส่วนบุคคลคุณลักษณะของบุคคลที่ส่งผลต่อการให้บริการสูงกว่ามาตรฐาน ในการบริการทุกๆ ไป จะเป็นในด้านงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งแต่ละบุคคลมีมากน้อยไม่เท่ากันบางคนมีมากในด้านหนึ่งแต่น้อยกว่าในอีกด้าน จึงต้องพิจารณาพัฒนาขีดความสามารถในด้านที่เป็นจุดแข็งให้เพิ่มมากขึ้นขณะเดียวกันก็ต้องจำกัดด้านที่เป็นจุดอ่อนให้หมดไป ด้วยวิธีการที่สะดวก รวดเร็ว และประหยัดได้แก่ การฝึกอบรม และการสอนงานบริการในลักษณะการฝึกอบรมในงาน การพัฒนาศักยภาพเพื่อความสำเร็จในการทำงานการบริหารจัดการในปัจจุบันได้ มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกระแสโลก โดยการพัฒนายกระดับมาตรฐานของบุคลากรในองค์กร และกระบวนการต่าง ๆ ให้ก้าวล้ำ เพื่อปรับกลยุทธ์การแข่งขันแห่งสากล ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กรคือ การพัฒนาคุณภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ด้วยเหตุนี้การบริหารแห่งอนาคต จึงเน้นการพัฒนาบุคลากรไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาระบบและการพัฒนากิจการ โดยควรมุ่งเน้นปลูกฝังจิตสำนึกใน 3 ด้านเพื่อตั้งศักยภาพภายในตัวบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

1. จิตสำนึกในการพัฒนาตนเอง คือ การมีจิตสำนึกในการพัฒนาตนเองและตระหนักในคุณค่าแห่งตน ซึ่งหากบุคคลากรมีจิตสำนึกในการพัฒนาตนเองก็จะทำให้ตัวเองมีความสุขในการดำรงชีวิตและส่งผลไปสู่องค์กรทำให้มีกำลังการผลิตที่
2. จิตสำนึกในการพัฒนางาน คือ การรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยต้องรู้และเข้าใจในสิ่ง ต่อไปนี้
  - 2.1 ต้องรู้และเข้าใจภารกิจ (Cross Function) ของหน่วยงานของตนอย่างถ่องแท้ว่ามีอะไรบ้างงานรับผิดชอบอยู่มีส่วนประสานสัมพันธ์และสอดคล้อง ตลอดจนมีส่วนให้องค์กรในภาพรวมทั้งหมดบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร มีส่วนประสานและสอดคล้องสัมพันธ์กับภารกิจฝ่ายอื่นอย่างไรและมีส่วนช่วยภารกิจรวมขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร เพื่อเป้าหมาย และนโยบายขององค์กรโดยรวม
  - 2.2 ต้องรู้และเข้าใจในหน้าที่งานของตนอย่างชัดเจนว่า มีภาระและความรับผิดชอบงานส่วนไหน มีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับงานของคนอื่นอย่างไรและอยู่ในส่วนใดของภาพรวมทั้งหมดของฝ่ายและโยงไปถึงองค์กรในภาพรวมทั้งหมด
  - 2.3 เต็มใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย พร้อมนำมาปฏิบัติให้บังเกิดผลสำเร็จเป็นผลงานออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม มีความพอใจและชอบงานที่ทำ
  - 2.4 ต้องวางแผน กำหนดตารางและขั้นตอนลำดับในการทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย
  - 2.5 ต้องเอาใจใส่กับงาน ปรับปรุงพัฒนา พิจารณาคิดค้นและสร้างสรรค์อยู่เสมอ
  - 2.6 ต้องเข้าใจการทำงานเป็นทีม โดยให้ความร่วมมือกันอย่างดีที่สุดในส่วนหรือแผนกที่รับผิดชอบ และขณะเดียวกันต้องฝึกเรียนรู้งานในแผนกเพื่อการเปลี่ยนหรือได้รับการมอบหมายในขณะที่ยุคคลอื่นไม่สามารถปฏิบัติงานได้
3. จิตสำนึกในการพัฒนาองค์กร คือ การตระหนักรู้ในคุณค่าแห่งองค์กร โดยธรรมชาติขององค์กรเป็นระบบสังคม และมีพื้นฐานบนความสนใจร่วมกัน การพัฒนาองค์กรทั้งระบบไม่ใช่เรื่องของใครเพียงคนเดียว แต่คือ หน้าที่ของทุกคนในองค์กรต้องร่วมมือกันและการที่จะทำให้สมาชิกองค์กรร่วมในประโยชน์ที่เกิดขึ้น<sup>4</sup>

สรุป “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” คือ ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน สามารถแบ่ง “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” ได้เป็น 2 ลักษณะ

1. สมรรถนะที่สังเกตเห็นได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย
2. สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

แนวคิดการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planing) การทำ Succession Planing เชิงรุกเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดพนักงานในตำแหน่งสำคัญๆ ได้มาก เพราะบริษัทจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะๆ มีการสรรหาพัฒนา และเตรียมคนไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา แทนที่จะรอพนักงานคนเก่งลาออกไปแล้วค่อยมาคิดหาคนทดแทน ซึ่งกว่าจะหาคนที่มีความสมบัติใกล้เคียงมาทดแทนได้ก็ยาก และบางทีก็ใช้เวลานาน ปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความสำเร็จในการทำ Succession Planning



แผนภาพที่ 3 ปัจจัยสร้างความสำเร็จ Succession

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเชิงรุก ควรจัดให้มี junior management เพื่อพัฒนาให้เป็นทีม management ที่มีคุณภาพในอนาคต ก่อนจะเข้าสู่ระบบคัดเลือกตัวแทนและพัฒนา รายบุคคลต่อไป Share update สถานการณ์ต่างๆ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละแผนกผ่าน

การ post ใน web board ที่จัดให้ เพื่อจะได้ทราบความเคลื่อนไหวต่างๆและเป็นข้อมูลหนึ่งในการจัดเตรียมเรื่องคน องค์กรต้องเน้นหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง มีความยุติธรรมในการเลือกบุคคลผู้มาสืบทอดตำแหน่ง และ HR ควรศึกษาข้อมูลการวางแผนอย่างละเอียด เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น หรือมีที่ปรึกษาที่วางใจได้ และมีการตั้งเป้าหมายให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด<sup>5</sup>

แนวความคิด KM : Knowledge Management (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้) ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ความรู้ ซึ่งหมายถึง สารสนเทศผนวกกับทักษะประสบการณ์ของบุคลากร ความรู้จะเป็นตัวสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร ที่พร้อมจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร ในการบริหารความสำเร็จจำเป็นต้องขยายผลจากการทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเพิ่มความกระตือรือร้นขององค์กรในการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ และเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กรประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กร ขึ้นกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร ในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน ภายในองค์กร ความรู้ส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 80 จะเป็นความรู้ประเภท tacit knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่สื่อสาร หรือ ถ่ายทอด ด้วยลายลักษณ์อักษรได้ยาก แต่สามารถแบ่งปันกันได้ ส่วน อีกร้อยละ 20 เป็นความรู้ประเภท explicit knowledge ซึ่งเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำมาให้เห็นเพียงประมาณร้อยละ 20 จากส่วนที่เหลือใต้พื้นน้ำที่มองไม่เห็นอีกประมาณร้อยละ 80 แต่คนที่มี tacit knowledge บางคนก็ขาดเทคนิควิธีการถ่ายทอดความรู้หรือบางคนก็ไม่อยากจะถ่ายทอดความรู้ให้ใครและองค์กรก็ยังไม่มีการสร้างกลไกหรือเงื่อนไขให้บุคลากรได้แบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เพื่อทำให้ความรู้งอกงามขึ้นหรือทำให้ tacit knowledge กลายเป็น explicit knowledge จึงทำให้ tacit knowledge อันมีคุณค่าของแต่ละคนถูกละทิ้งไปอย่างน่าเสียดาย ดังนั้นเป้าหมาย/กระบวนการ KM : Knowledge Management จึงพยายามหาเทคนิควิธีดึงความรู้ในตัวบุคคล (Capture) จาก tacit knowledge ของแต่ละคนที่มี best practices (วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด) ออกมาจัดเก็บให้กลายเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง หรือ explicit knowledge เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าแก่องค์กรและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) สำหรับให้บุคคลอื่นสามารถนำไปทดลองใช้ และต่อยอดยกระดับความรู้ขึ้นไป<sup>6</sup>



จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาผู้วิจัยได้จัดทำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิของหน่วยระดับมณฑลทหารบก ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานและตัวกำลังพล สรุปผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิมีระดับสูงสุดคือ เสนาธิการมณฑลทหารบกที่ 27 (พันเอก(พิเศษ)) ระดับต่ำสุดคือ ผู้บังคับกองร้อย (ร้อยเอก) ด้านคุณวุฒิการศึกษาทั้งหมดจบปริญญาตรี และบางท่านจบปริญญาโท คุณวุฒิทางการทหารเป็นไปตามสายวิทยาการ สูงสุดคือ หลักสูตรวิทยาลัยเสนาธิการทหารและหลักสูตรวิทยาลัยการทัพบก ระดับต่ำสุดคือหลักสูตรชั้นนายพันทหารราบ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันไม่เกิน 3 ปี แต่ระยะเวลาที่รับราชการในมณฑลทหารบกที่ 27 และเกี่ยวข้องกับกำลังพล ส่วนใหญ่จะเกิน 10 ปี มีสูงสุด 20 ปี แสดงให้เห็นว่าการที่ผู้วิจัยไปเจาะสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคลที่เกี่ยวข้องนั้น มีทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิ ที่แตกต่างกัน มุมมองและกระบวนการต่างๆ รวมทั้งประสบการณ์ของทุกท่าน ที่ผู้วิจัยได้รับ เพื่อนำไปวิจัยนั้น ถือว่ามีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ตอนที่ 2 กระบวนการและแนวทางพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน แบบสัมภาษณ์จัดทำหัวข้อย่อยไว้ 6 หัวข้อ สรุปได้คือ

1. หน่วยงานได้กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรของส่วนงานต่างๆ การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ หน่วยจะพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น ต้องอาศัยบุคลากรภายในเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน สามารถดำรงตนในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยสร้างแรงจูงใจและอุปนิสัย เป็นการพัฒนาจากจิตใจเพื่อให้บุคลากร ปรับเปลี่ยนวิธีคิดค่านิยม ความเชื่อรู้จักค้นคว้าศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะด้วยตนเองเป็นสำคัญ
2. หน่วยงานไม่สามารถทดแทนกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่นั้นๆ ซึ่งมณฑลทหารบกเป็นหน่วยทางธุรการที่ต้องใช้ทักษะทั้งความรู้และประสบการณ์ มีบางท่านให้ข้อเสนอเรื่องของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) มาช่วยในการแก้ไขปัญหา ซึ่งส่วนใหญ่จะมีทำแบบไม่เป็นทางการ คือใช้ความคุ้นเคยของกำลังพล ไม่ได้วางแผนอย่างเป็นระบบว่าต้องเตรียมคน ประเมินผลงาน เป็นต้น
3. หน่วยงาน ไม่มีการจัดทำแผนพัฒนากำลังพลเลย แต่ส่วนใหญ่ จะใช้การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไม่เกิน 1 ปี และเป็นการสั่งการตามความเหมาะสมของตัวกำลังพล เป็นหลัก

4. หน่วยงานให้การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนากำลังพล ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนให้กำลังพล พัฒนatanเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยการไปเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกประจำปีตามวงรอบ การฝึก Unitschool การส่งไปศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ ที่การฝึกอบรมเพิ่มเติม การดูงาน โดยให้หัวหน้าส่วนและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาขีดความสามารถ ความรอบรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง การสอนงาน การแนะนำงาน การกำกับดูแลวิธีการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (CQI) รวมทั้งกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนา และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น แต่ทั้งหมดต้องใช้เวลาและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
5. หน่วยงานควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนากำลังพล บางท่านใช้การพิจารณาจากความรู้เพียงอย่างเดียว แต่โดยรวมแล้วการควบคุมจะคล้ายๆกันพอสรุปได้คือ มีการทบทวนนโยบายและความสำคัญของการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของกำลังพลให้ชัดเจน จัดทำฐานข้อมูลด้านบุคลากร และคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งมาใช้ในการพิจารณามอบหมายงานและวางแผนทดแทนบุคลากร จัดให้มีการพิจารณาหรือทดสอบความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ก่อนที่จะมอบหมายงาน
6. หน่วยงานจะมีการติดตามประเมินผลการพัฒนากำลังพล ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญ ที่ช่วยตรวจสอบความก้าวหน้าและเป็นการวัดผลการพัฒนาของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมถึงจะทราบแนวโน้มของปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานต่างๆ โดยวางแผนให้มีการติดตามประเมินผลเป็นส่วนๆ จากหัวหน้าส่วนจนถึงผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น เมื่อมีการ ตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน ผลจากการประเมินจะบ่งชี้ว่า ผู้รับการประเมินจะต้องพัฒนาในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้ มอบหมายในอนาคต ซึ่งเมื่อบุคลากรมีการพัฒนาแล้ว ย่อมส่งผลให้เกิดการพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังเป็นการคาดหวังระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ให้เกิดความรู้สึที่ดีระหว่างกัน และยอมรับในผลของการประเมิน อันนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขด้วยความเต็มใจ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าผลการประเมินของข้าราชการแต่ละคนจะถูกนำมาพิจารณาว่าใครเป็นบุคคลที่ปฏิบัติดีทั้งนี้เกณฑ์การประเมินผลงานนั้นควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานย้อนหลังของข้าราชการ การโดยเฉลี่ยประมาณ 2-3 ปีหรือมากกว่า 3 ปีได้ยิ่งดีเพราะข้อมูลที่มากขึ้น ย่อมจะทำให้เกิดความเที่ยงตรงในการพิจารณา อย่างไรก็ตามการพิจารณาเพียง

แค่ผลงาน ย้อนหลังในอดีตอย่างเดียวอาจไม่เป็นเกณฑ์ที่มีน้ำหนักเพียงพอที่จะสามารถระบุได้ว่าข้าราชการคนใด จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งได้ การประเมินศักยภาพ สมรรถนะ จึงเป็นอีกหนึ่ง เกณฑ์ที่จะต้องถูกนำมาพิจารณาเพื่อหาว่าข้าราชการคนใดมีศักยภาพเหมาะสมและเพียงพอควรได้รับการดูแลเอาใจใส่อย่างเป็นพิเศษจากผู้บังคับบัญชา

ความคิดเห็นอื่นๆเกี่ยวกับการพัฒนากำลังพลของหน่วยงานในภาพโดยรวมเห็นว่าหน่วยควรจะมีแผน พัฒนากำลังพล ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันพันธกิจ และนโยบายต่างๆจากหน่วย เหนือันมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความสามารถทันต่อพันธกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการพัฒนากำลังพลนั้นมิได้หมายถึงเฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น ยังหมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์ และรวมถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ด้วย

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 27 เพื่อทดแทนการเกษียณอายุราชการ สรุปได้ดังนี้

1. ส่งเสริมการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เพื่อให้สามารถนำความรู้จากการปฏิบัติจริง จากการฝึกฝน และจากประสบการณ์ที่แอบแฝงอยู่ในตัวบุคคล มาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน
2. ส่งเสริมให้รับการศึกษาต่อตามหลักสูตรต่างๆ
3. ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
4. จัดกำลังพลทดแทนกำลังพลที่เกษียณอายุก่อนกำหนดให้ศึกษางานก่อนจากผู้มีความรู้ความสามารถจากผู้เกษียณและกำลังคนที่จะเข้ามาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง
5. ต้องมีการจัดทำ แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ต้องวางหลักที่สำคัญคือ ต้องวิเคราะห์ให้รู้และเห็นภาพในอนาคตของหน่วยได้ถูกต้องและเหมาะสม โดยต้องทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพ ในอนาคต มีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของกำลังพลให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับหน่วย และต้องทำในเชิงรุก เพราะจะเป็นทางที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรใน ตำแหน่งสำคัญๆ ได้ เพราะหน่วยจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะๆ โดยต้องคัดเลือก พัฒนา และเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา โดยจะต้องคัดเลือกจากภายในหน่วยและต้องติดตาม ประเมินศักยภาพของผู้ที่เป็นว่าที่ผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นระยะๆ ที่สำคัญต้องมีการจัดลำดับว่าใครมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด จะทำให้หน่วยไม่ขาดแคลนกำลังพลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ทั้งนี้การเตรียมการถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น

จากการวิเคราะห์ด้วยทฤษฎีต่างๆและแนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ดังนี้ในการพัฒนาขีดความสามารถกำลังพล มณฑลทหารบกที่ 27 เพื่อทดแทนการเกษียณอายุราชการ เห็นได้ว่าถ้าเรามีการเตรียมการวางแผนกระบวนการ พัฒนากำลังพลเป็นรูปธรรมแล้วนั้น จะทำให้ปัญหาลดลงโดย แบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นหรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนากำลังพล
2. การวางแผนในการพัฒนากำลังพล
3. การดำเนินการในการพัฒนากำลังพล
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนากำลังพล

สำหรับการจัดทำแผนพัฒนากำลังพลนั้นเป็นการเตรียมซึ่งแตกต่างระหว่างการวางแผนทดแทนตำแหน่ง กับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง มีความแตกต่างกันดังนี้ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง ถูกสร้างขึ้นมาจากมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อรองรับการพัฒนาในอนาคต การเข้าแทนที่ เน้นการบังคับ เป็นผลลัพธ์ในระยะสั้น หรือการทดแทนในกรณีเร่งด่วน สำหรับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งนั้น เป็นผลลัพธ์ในระยะยาว เพื่อให้มีคนที่พร้อมที่จะมาทดแทนในตำแหน่งต่างๆ ในสถานการณ์ต่างๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก ก่อนกำหนดการย้ายไปรับผิดชอบงานอื่น เป็นต้น กระบวนการในการพัฒนากำลังพลนั้น เป็นไปในลักษณะของกระบวนการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั่วไป แต่ได้มีบางขั้นตอน ที่แยกออกมาให้เด่นชัดขึ้น การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นการหาบุคคลภายในหน่วยที่มีความสามารถ (Talent) ที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ในตำแหน่งตามที่หน่วยคาดหวัง เพื่อให้ดำรงตำแหน่งทันทีที่ ตำแหน่งนั้นๆ ว่างลง โดยทั่วไปหน่วยจะเตรียมกำลังพลไว้ จำนวนไม่น้อยกว่า 2 - 3 คนเพื่อสำหรับรองรับตำแหน่ง โดยต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านวัยวุฒิและคุณวุฒิ รวมทั้งมีความพร้อมที่จะ ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ ที่วางลงในทันที เพื่อให้งานในความรับผิดชอบของตำแหน่งดังกล่าวมีความต่อเนื่อง ปัจจุบันจึงควรวางแผนให้ครอบคลุมตำแหน่งอื่น ๆ ทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญและรับผิดชอบน้อยที่สุด จนถึงตำแหน่งที่มีความสำคัญและความรับผิดชอบสูงที่สุด สำหรับประโยชน์และข้อดีของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้หน่วยมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Quality) และ ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) อยู่เป็นจำนวนเท่าไร ซึ่งการประเมินด้านกำลังพลนี้ ต้องมีการประเมินทั้งปริมาณและคุณภาพ ทำให้หน่วยสามารถวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น หากจะมีการเพิ่มภารกิจใหม่ก็จะทราบได้ล่วงหน้าว่า มีอัตรากำลังพล พร้อมแค่ไหน ต้องหาคน

เพิ่มหรือไม่ หรือต้องฝึกสอนอบรมกำลังพลที่มีอยู่ในเรื่องใด ต้องใช้เวลาเท่าไร รวมทั้งเพื่อให้สามารถวางแผน ในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น เพราะเมื่อหน่วยมีการประเมินความพร้อมของกำลังพลอยู่ ตลอดเวลา รวมทั้งมีการจัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบก็สามารถคาดการณ์ในอนาคตได้ล่วงหน้า ทำให้สามารถวางแผนเตรียมกำลังพลได้ล่วงหน้ารู้ว่ากำลังพลในตำแหน่งใดกำลังเกษียณอายุและจะลาออกจากราชการก่อนกำหนด ในตำแหน่งใด มีความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้จะได้วางแผนการฝึก อบรม และเตรียมพัฒนากำลังพลที่จะมาสืบทอดตำแหน่งได้ล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ ซึ่งทางที่ดีแล้ว ควรพยายามสร้างผู้สืบทอดของตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างลงไว้สัก 2 – 3 คน เพื่อเป็นการเตรียม ความพร้อมและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ทั้งยังสามารถถูกใช้ป็นเครื่องมือจูงใจกำลังพลได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ทำให้กำลังพลมีขวัญกำลังใจดีขึ้น อีกทั้งยังมีผลทางอ้อมทำให้ กำลังพลที่เหลือทุกคนมุ่งมั่นและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และตลอดเวลา เมื่อได้เตรียมการแผนสืบทอดตำแหน่งเรียบร้อยแล้ว ต้องพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ (KM) ต้องส่งเสริมให้ยอมรับว่าการทำงานด้วยกันกันอย่างเปิดใจ โดยปราศจากการขยัก หรือปกป้องความรู้ที่ตนมีโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้ จัดทำแผนการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการภายในส่วนราชการเพื่อเสริมสร้างการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ ด้วยความรู้รอบรู้ลึกในงานหลายด้านจากการเรียนรู้และสร้างสมประสบการณ์จากการทำงานที่หลากหลาย รวมทั้งเป็นการลดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนที่เหมาะสมกับงานด้วย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งการถ่ายทอดความรู้ (เป็นกระบวนการที่เผยแพร่ไปสู่บุคคลที่ต้องการความรู้ นั้นจริงๆ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง สามารถแบ่งเป็นปัจจัยดังนี้

ปัจจัยที่ 1: ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญ และไม่เห็นด้วยกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งแล้ว ก็ไม่ควรทำการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง นี้ต่อไป เพราะจะขาดทั้งปัจจัยและทรัพยากรอื่นๆตามมา

ปัจจัยที่ 2: ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ประกาศถึงนโยบายการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ให้ข้าราชการทุกคนได้รับทราบ ถือเป็นหนึ่งใน นโยบายหลักที่สะท้อนถึงปรัชญาในการบริหารจัดการกำลังพล เพราะผลประโยชน์ที่ตามมาก็คือ เป็นการสื่อให้เห็นถึงความใส่ใจในอนาคตและ การเติบโตพัฒนาของกำลังพล ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับการพัฒนา

และเลื่อนขึ้นตำแหน่ง หากมีความสามารถที่ นอกจากนี้ยังควรใช้โอกาสนี้ทำความเข้าใจกับข้าราชการ ที่ใกล้เกษียณหรือลาออกจากราชการก่อนกำหนดว่า พวกเขาคือบุคคลที่มีคุณค่า และมีประสบการณ์ทำงานที่หน่วยต้องการให้ช่วยถ่ายทอดวิชาการ ความรู้และประสบการณ์ ให้กำลังพลที่จะก้าวมาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งต่อ จากพวกเขา

ปัจจัยที่ 3: กระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ต้อง โปร่งใส ยุติธรรม การจะคัดเลือกกำลังพลที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาให้เตรียมสืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการที่มีผลกระทบต่อจิตใจและความคาดหวังของทั้งผู้ถูกเลือกและผู้ที่ไม่ได้รับการเลือก เพื่อป้องกันไม่ให้ เกิดการครหาว่ามีมีการเลือกที่รักมักที่ชัง ผู้ที่ทำการประเมินก็ต้องได้รับการฝึกอบรม ในเรื่องการประเมิน เพื่อทำให้มั่นใจว่าการประเมินมีอคติน้อยที่สุด

ปัจจัยที่ 4: กระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ไม่ใช่สัญญาที่หน่วยจะต้องเลื่อนขึ้นข้าราชการเสมอไป หากมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกิดขึ้น เช่น กำลังพลไม่สามารถลาออกได้ หรือการ พัฒนาตนเองได้ไม่ถึงระดับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือมีเหตุอันไม่คาดคิด อื่นๆ ทำให้กำลังพลไม่ได้ดำรงตำแหน่งงานดังกล่าว จึงต้องทำความเข้าใจให้ดีว่าเป็นการให้โอกาสแก่กำลังพลที่ มีผลงานและมีศักยภาพที่น่าจะพัฒนาได้ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าต้องได้รับการเลื่อนขั้นหรือ เลื่อนตำแหน่งเพื่อทำงานในตำแหน่งนั้นๆ เสมอไป เพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่กำลังพล จะต้อง “ผิดหวัง” เกิดขึ้น

ปัจจัยที่ 5 : การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ต้องใช้ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการสอนงานและการเป็นที่เลี้ยง ทำหน้าที่เป็นคอยดูแลและให้คำปรึกษาแก่ กำลังพล ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นกำลังพลที่กำลังจะเกษียณไป การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นการลงทุนในระยะยาวซึ่งผลลัพธ์ ที่จะได้รับคงไม่เกิดภายในระยะเวลาอันสั้น

สำหรับข้อควรระวังในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ต้องมีความชัดเจน เพื่อป้องกัน มิให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติได้ เนื่องจากในกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง อาจเกิดการแย่งชิงผลงานกันเองซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นทีม มีความลำบากและเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานต่อไป กำลังพลทุกคนต้องเปิดใจกว้างและยอมรับซึ่งกัน และกัน จึงจะทำให้ป้องกัน ปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้ ระบบอุปถัมภ์ในสายงาน เนื่องจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่ทำงานอย่างใกล้ชิดผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง มักจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานของตน เนื่องจากมีความไว้วางใจและสามารถสั่งงานได้ ซึ่งระบบอุปถัมภ์นี้ทำให้เกิดความเกรงใจกันมากกว่าความถูกต้องและในขณะเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการไว้วางใจให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานต่อ อาจจะไม่ใช่เป็นคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานก็ได้ ซึ่งในระยะยาวจะทำให้หน่วยขาดแคลนคนเก่ง ระบบการวางแผนการสืบทอด

ทอดตำแหน่งควรจะมุ่งไปที่การสร้างการพัฒนาสายอาชีพ เพื่อที่จะสามารถสร้างคนเก่งๆ มาทดแทนในตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งงานหลัก ซึ่งเป็นแนวทางของเจ้าหน้าที่ระดับรองลงไปก็พร้อมจะรับตำแหน่งหลักแทนเจ้าของตำแหน่งเดิมในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ตามโครงการเกษียณก่อนกำหนดหรือตามวาระ

อุปสรรค ปัญหาจากผู้ถ่ายทอดความรู้ ผู้ถ่ายทอดความรู้อาจจะ “อหังการ” ไม่อยากถ่ายทอดไปให้ผู้อื่น เพราะอาจจะทำให้ตนเองหมดความสำคัญลง ปัญหาจากผู้รับการถ่ายทอดความรู้ อาจจะเกิดจากการไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอด ควรมีการดำเนินการเพื่อจัดการความรู้ในองค์กร และประเด็นปัญหาที่แตกต่างกัน

### ข้อสรุป

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ในมณฑลทหารบกที่ 27 ประเมินอัตรากำลังพลที่ลาออกและเกษียณก่อนกำหนดมีเป็นจำนวนมากตามแรงจูงใจ แต่ยังมีกำลังพลที่เกษียณตามวาระอีกที่จะมากขึ้นตามสังคมสูงอายุ ประเมินความพร้อมของกำลังพล ว่ามีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร และมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องใช้กำลังพลทดแทนในแง่จำนวน หรือในแง่คุณสมบัติใด ทั้งนี้เพื่อที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในแต่ละตำแหน่งงาน โดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่สำคัญนั้น จะมีกำลังพลเกษียณจำนวนเท่าใด จะมีกำลังพล เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ก็คน และมีกำลังพลก็คนที่คาดว่าจะอยู่ทำงานไม่นาน จากข้อมูลนี้ ก็สามารถทำการพยากรณ์คาดการณ์ได้ว่าในแต่ละปี ทุก 3 ปี และทุก 5 ปี จะสามารถเตรียมการ ก่อนที่ กำลังพล ทั้งหลายจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา ดังนั้นเวลาที่ตำแหน่งต่าง ๆ วางลง ก็จะมีกำลังพลใหม่ที่เตรียมเป็นทายาทแต่เนิ่น ๆ เข้าดำรงตำแหน่งแทนได้ทันที กระบวนการจัดการความรู้ รวมทั้งการทดสอบและประเมินกำลังพล เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของกำลังพล ไม่ว่าจะเป็นการทดสอบความถนัด ทักษะ ทักษะคิด บุคลิกภาพ ปฏิภาณไหวพริบต่าง ๆ การตัดสินใจ ฯลฯ ที่จะสามารถทดแทนตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักง่าย ๆ คือสามารถใช้หลักการประเมินผล เพื่อที่จะได้ข้อมูลจากหลายมุมมอง คือ จากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น เมื่อได้ทำการประเมินและวิเคราะห์ผลงาน รวมทั้งศักยภาพของกำลังพลจนเป็นที่พอใจและมั่นใจแล้ว ก็ทำการระบุตัวกำลังพลที่จะเป็นทายาทสืบทอดตำแหน่งได้เลย และควรเตรียมการประมาณ 1 ปี ล่วงหน้าก่อนตำแหน่งจะวางลง ซึ่งมีเวลาเพียงพอตั้งแต่เริ่มดำเนินการไปจนถึงการอนุมัติ แต่

สำหรับบางตำแหน่ง อาจต้องใช้เวลามากกว่านั้นประมาณ 2-3 ปีก็ต้องวางแผนหาทายาท  
สำรองไว้ด้วย ดังนั้นจึงควรมองหาตัวสำรองเตรียมไว้อีกสัก 1 คน ต่อหนึ่งตำแหน่ง

### **ข้อเสนอแนะ**

ควรจะมีการวิจัยเรื่อง แนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถกำลังพลเพื่อทดแทนกำลังพล  
เกษียณอายุราชการเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้จะได้ทราบถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทดแทนการ  
ลดขนาดกำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรจริงหรือไม่ ตลอดจนวิเคราะห์วินิจฉัยต่อถึง  
ที่มาของปัญหาต่าง ๆ ของข้าราชการในหน่วยเหล่าทัพต่าง ๆ หรือของกระทรวงกลาโหม เพื่อ  
สำหรับพัฒนากำลังพลของประเทศต่อไป