

แนวทางเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของมณฑลทหารบก ในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3

ในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านสังคมจิตวิทยา ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง รวมทั้งทางด้านการทหาร มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดภัยคุกคามใหม่ๆ มีความซับซ้อน และส่งผลกระทบต่อประเทศไทยได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น ความขัดแย้งทางการเมือง ในภูมิภาคต่างๆทั่วโลก ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศไทยด้วยการแข่งขันและการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ มาตรการทางเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงและการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศที่รวดเร็วขึ้น การพัฒนาเทคโนโลยีและรูปแบบการคุกคามทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ล้วนส่งผลกระทบต่อประเทศไทยทั้งสิ้น

ประเทศไทยโดยรัฐบาลจึงได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรองรับกับภัยคุกคามในด้านต่างๆ โดยกระทรวงกลาโหมได้จัดทำยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศและกองบัญชาการกองทัพไทย ได้จัดทำยุทธศาสตร์ทหารเพื่อรองรับภัยคุกคามด้านความมั่นคง รวมทั้งกองทัพบกซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญและมีบทบาทในการแก้ปัญหาต่างๆของชาติ ได้จัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบก เพื่อรองรับกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยเหนือตามลำดับเช่นกัน โดยในห้วงระยะเวลาที่ผ่านมากองทัพบก ได้วิเคราะห์พิจารณา ทบทวนถึงภารกิจและหน้าที่ มีการจัดทำแผนพัฒนากองทัพบก รวมทั้งมีการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก เพื่อให้มีขีดความสามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ดังที่ได้กล่าวข้างต้นมาตามลำดับ ซึ่งในการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกนั้น ต้องคำนึงถึงอัตรากำลังพลที่ต้องไม่เกินไปจากอัตราเดิม และต้องไม่ใช้งบประมาณด้านกำลังพลเพิ่มขึ้น จึงเป็นข้อจำกัดให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกต้องประสบกับปัญหาในการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วย แต่อย่างไรก็ตาม หน่วยก็ยังคงดำรงขีดความสามารถหรือต้องเพิ่มขีดความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไป ไม่ว่าหน่วยจะมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น รูปแบบการปฏิบัติ ปัญหาที่ซับซ้อน หรือ งานที่ต้องการความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะเพิ่มขึ้นก็ตาม ดังนั้นท่ามกลางทั้งข้อจำกัดและความท้าทายดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนาแนวทาง การปฏิบัติงานของหน่วย เป็นปัจจัยที่กองทัพบกและหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก จะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งปัจจัยหนึ่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย เพื่อที่จะบรรลุภารกิจนอกเหนือไปจากการคิดที่จะปรับปรุงโครงสร้างหน่วยและการเสริมสร้างยุทธโศปกรณ์ของหน่วย เพื่อให้ได้อัตรากำลังพลและยุทธโศปกรณ์เพิ่มขึ้นเพียงอย่างเดียว¹

กองทัพบกเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญ และมีบทบาทในการแก้ปัญหาต่างๆของชาติ โดยในห้วงระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการจัดทำแผนพัฒนากองทัพบก รวมทั้งมีการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก เพื่อให้มีขีดความสามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ มณฑลทหารบกเป็นหน่วยส่วนภูมิภาค ขึ้นตรงต่อกองทัพภาค ซึ่งในปัจจุบันกองทัพบกได้แปรสภาพจังหวัดทหารบก เป็น มณฑลทหารบก ² ในทุกพื้นที่ กองทัพภาค และในส่วนกองทัพภาคที่ 3 มีพื้นที่รับผิดชอบ 17 จังหวัดภาคเหนือมีมณฑลทหารบก เป็นหน่วยขึ้นตรง 10 มณฑลทหารบก รับผิดชอบปฏิบัติงานโดยมีหน้าที่รับผิดชอบบังคับบัญชากำลังประจำถิ่นตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด รักษาความสงบเรียบร้อยในเขตพื้นที่ รวมทั้งการศาลทหาร การเรือนจำ ดำเนินการสวัสดิ การเกณฑ์ช่วยราชการทหาร และการระดมสรรพกำลังในเขตพื้นที่ สนับสนุนหน่วยทหารที่อยู่ในเขตพื้นที่ ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จ นอกจากนี้ยังมีอำนาจสั่งการแก่หน่วยทหารที่อยู่ในเขตพื้นที่มณฑลทหารบก ในกรณีเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบแบบธรรมเนียมของทหารตามที่กฎกระทรวงกลาโหมกำหนด และจากสถานการณ์ปัจจุบันทำให้มณฑลทหารบก เป็นหน่วยงานหลักที่ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่ของจังหวัดที่รับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานที่สำคัญ เช่น การถวายความปลอดภัย พระบรมวงศานุวงศ์ , การบรรเทาสาธารณภัย , การรักษาความสงบเรียบร้อย , งานตามนโยบายและสั่งการของรัฐบาล ซึ่งจากการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยของกองทัพบกมีการเปลี่ยนแปลงในด้านของกำลังพลในตำแหน่งระดับฝ่ายอำนวยการเท่านั้น ส่วน กำลังพลในกอง แผนก ฝ่ายต่างๆ รวมถึงยุทธโศปกรณ์ เครื่องมือ และงบประมาณ ยังคงเดิม แต่หน่วยต้องดำรงขีดความสามารถหรือต้องเพิ่มขีดความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไม่ว่าหน่วยจะมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น โดยจะต้องมีแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานที่หน่วยสามารถดำเนินการได้ เช่นในเรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถของกำลังพล การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ และปัจจัยในด้านอื่นๆ ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่

จากการที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสไปปฏิบัติงานที่มณฑลทหารบกในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 จำนวน 3 มณฑลทหารบก คือ มณฑลทหารบกที่ 32 มณฑลทหารบก 34 และมณฑลทหารบก 39 เป็นเวลาเกือบ 10 ปี พบว่าจากการแปรสภาพจากจังหวัดทหารบก เป็นมณฑลทหารบก นั้นควรมีแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของมณฑลทหารบกในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ของกองทัพบก เพื่อรองรับกับยุทธศาสตร์ของหน่วยเหนือตามลำดับจนถึงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของประเทศ โดยการศึกษาค้นคว้าเอกสารและทบทวนวรรณกรรม เพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ สามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ของมณฑลทหารบก

ในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 โดยมีแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรในเรื่องต่างๆที่สำคัญ ดังนี้

คุณลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะประกอบด้วย 10 ประการ ที่ทำให้องค์กรมีชีวิตที่ยืนยาวและเป็นองค์กรที่ดี³ ประกอบด้วย การมีเป้าหมายขององค์กรชัดเจน มีสายงานบังคับบัญชาสั้น มีฐานข้อมูลที่สนับสนุนการบริหารงาน มีระบบการจัดการที่ดี มีผู้นำที่มีอำนาจ มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ มีการประชาสัมพันธ์ มีความร่วมมือร่วมใจ และทำงานเป็นทีม เน้นมูลค่าในการทำงานในแต่ละตำแหน่ง มีการทำงานเพื่อองค์กร

การพัฒนาองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ซึ่งการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยภาพรวม ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการผลักดัน สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิภาพ และการเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยมีกระบวนการพัฒนาองค์กร อย่างเป็นระบบ⁴

ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าในการแก้ปัญหาขององค์กรที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการ และการใช้ทรัพยากรในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงที่จุดใดจุดหนึ่งจะทำให้มีผลกระทบต่อจุดอื่น ๆ ด้วย ในลักษณะสัมพันธ์กันถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงระบบจึงต้องดำเนินการวางแผนทั้งระบบ ไม่ใช่เพียงเปลี่ยนแปลงที่ส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ โดยจะต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และใช้เวลานาน มีการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากผลสะท้อนกลับหลังจากได้พัฒนาองค์กรแล้ว เพื่อนำมาปรับปรุงในครั้งต่อไปอีกทั้ง ผู้นำต้องมีคุณสมบัติ และความสามารถพิเศษในการเป็นตัวแทน และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ และมีคุณสมบัติส่วนตัวที่สามารถโน้มน้าวผู้อื่นได้ ซึ่งมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความไว้วางใจ การแก้ปัญหา การสื่อสาร และการประสานความร่วมมือในการทำงานในองค์กร และให้ความสำคัญที่บุคคล และประสิทธิภาพขององค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร การพัฒนาองค์กรจะประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง คือ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร มีการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พนักงาน การให้ความสำคัญกับแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ เช่น การให้ความสำคัญกับพฤติกรรม บุคคล และกลุ่มบุคคลในองค์กร

เทคนิคการพัฒนาองค์กร การพัฒนาองค์กรประกอบด้วยเทคนิคในการพัฒนาองค์กรหลายแบบ ได้แก่ เทคนิคการฝึกอบรมแบบ การสำรวจข้อมูล การให้คำแนะนำปรึกษา การใช้องค์กรอื่น การสร้างทีมงาน การทำงานในองค์กรผู้บริหารควรเข้าใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสร้างทัศนคติที่ดี และเกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ โดยผู้บริหารอาศัยเทคนิคต่าง ๆ หลายประการในการเปลี่ยนแปลง และอาศัยรูปแบบการสื่อสารที่ดีช่วยในการเสริมสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงาน และเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำที่ดีเพื่อให้พนักงานคลายความกดดัน และความเครียดจากการทำงานอันจะส่งผลให้ศักยภาพการทำงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรได้รับความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จ และความอยู่รอดขององค์กรการพัฒนาองค์กรเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยผู้บริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยลดการต่อต้าน แล้วจึงทำการพัฒนาองค์กรโดยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เข้าช่วย โดยมีที่ปรึกษาในด้านพัฒนาองค์กรที่เป็นผู้ได้รับความเชื่อถือจากสมาชิกในองค์กรการพัฒนา องค์กรสามารถทำได้หลายรูปแบบโดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรมาช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

การบริหารการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ เป็นเทคนิคการจัดการที่เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถหลักของผู้บริหาร ในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัยที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ธรรมชาติ ของสิ่งที่มีชีวิตจะต้องมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมเช่นเดียว กับองค์กรที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และมีการเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันองค์กรไม่จำเป็นต้องทำทุกอย่าง ไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรขนาดใหญ่แต่ต้อง พยายามถ่ายโอนภารกิจที่องค์กรไม่ถนัดหรือมีความสามารถต่ำให้กับองค์กรอื่น ๆ รับผิดชอบแทน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นก็จะมีเวลาคิดในสิ่งใหม่ ๆ ได้ ปัญหาที่สำคัญที่ควรตระหนัก คือ ภาครัฐจะทำอย่างไรในการปรับเปลี่ยนคน เช่น ให้ภาค เอกชนรับไปดำเนินการอบรมให้ความรู้อย่างรวดเร็ว และทันสมัย ซึ่งรูปแบบที่ภาครัฐจะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลง หลังการปฏิรูปส่วนราชการมี 4 ประการหลัก คือ การปรับเปลี่ยนกฎหมาย การปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติราชการ การสร้างคุณภาพของผู้นำ การพัฒนาบุคลากร/การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การสร้างการเปลี่ยนแปลงภาครัฐให้มีความเป็นเลิศมีขั้นตอน ได้แก่ การสร้างระบบการบริหารที่ดี และภาวะผู้นำที่เกิดประสิทธิผล การปรับปรุงระบบการคัดเลือกคนเข้าทำงาน การปรับเปลี่ยนระบบอายุของคนทำงานกับตำแหน่งงาน การ พัฒนาทักษะความรู้

ความสามารถของคน การสร้างให้เกิดองค์กรของการเรียนรู้ การให้ความสำคัญเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปรับปรุงระบบการเงินรางวัล และผลตอบแทน การกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความสามารถหลัก การสร้างระบบให้ข้าราชการเคารพรักสถานะของตน รักในศักดิ์ศรี การนำแนวความคิดสมัยใหม่จากโลกภายนอก (ภาคเอกชน) มาปรับใช้ การเพิ่มพูนความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร และการสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย

หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล เป็นทั้งเป้าหมาย และวิธีการในการพัฒนา บริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ ถ้าพิจารณาในฐาณะวิธีการอันจะนำไปสู่เป้าหมายก็จะหมายถึง เครื่องมือ หรือกลไกในการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างความเป็นธรรมในสังคม เป็นต้น ในขณะที่ถ้าพิจารณาในฐาณะที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนานั้น จะหมายถึง ระบบบริหารจัดการที่มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความเป็นประชาธิปไตย ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการเคารพสิทธิมนุษยชน และยึดมั่นในความสุจริต ความถูกต้องดีงาม และความโปร่งใส ดังนั้น ธรรมาภิบาลจึงประกอบด้วย หลักการสำคัญ 6 ประการ ⁶ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม เป็นหลักที่ถือเป็นกฎกติกาในสังคมที่ทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้อง การบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย ระบบกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรมที่ดีมีความเป็นธรรม หากระบบยุติธรรมอ่อนแอ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการแสวงหาผลประโยชน์จาก ข้อกฎหมาย และนำไปสู่การทุจริต
2. หลักคุณธรรม เป็นการพัฒนาให้บุคลากรของภาครัฐยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การบริหารจัดการที่ดีภาครัฐเป็นการบริหารที่ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ แต่ต้องให้ความสำคัญกับการดำรงรักษาไว้ซึ่งหลักการอันถูกต้อง การยึดถือระบบคุณธรรม คุณค่า และความดีงามทั้งหลาย ทั้งนี้ เพราะระบบคุณค่า และค่านิยมต่าง ๆ ในระบบราชการจะเป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมของข้าราชการ
3. หลักความโปร่งใส การทำงานที่เปิดเผย และสามารถตรวจสอบได้ จะส่งผลให้การทุจริตคอร์รัปชัน และความด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการลดลง ดังนั้นถ้าภาครัฐจัดระบบการบริหารจัดการให้มีความโปร่งใส จะส่งผลให้ข้าราชการมีความรับผิดชอบต่อการทำงาน และผลของงานมีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเป็นธรรม
4. หลักการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมรับรู้ เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินการ รวมถึงได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถในการเข้ามามีส่วนร่วม จึงเป็นกระบวนการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมทางการเมือง การบริหาร และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร การติดตามตรวจสอบนโยบาย และการดำเนินงานของรัฐ ให้ดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น

5. หลักความคุ้มค่า การพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม คำนึงถึงความประหยัด ความคุ้มค่า สร้างสรรค์ และบริการที่มีคุณภาพ จึงอาจจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการ และกลไกการทำงานให้คำนึงถึงความคุ้มค่า และ ประสิทธิภาพมากขึ้น
6. หลักความสำนึกรับผิดชอบ เป็นกระบวนการทำงานที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ความสำนึกรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานจะต้องสร้างเครื่องมือ และวัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบให้เกิดแก่ข้าราชการอย่างกว้างขวาง และควบคุมพฤติกรรมของข้าราชการให้รับผิดชอบต่อภารกิจต่อสังคม

การสร้างหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อนำมาใช้กับสังคมไทยหรือหน่วยงานราชการของไทย จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจกับบริบทสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างต่าง ๆ ในหน่วยงานราชการหรือชุมชนท้องถิ่น และจะต้องทำให้เกิด ธรรมาภิบาลจนเป็นจิตสำนึก หรือลักษณะนิสัย โดยเฉพาะผู้ทำงานในระบบราชการ จะต้องยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ยึดมั่นสิ่งที่ดีงาม การพัฒนาหรือการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพก็เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

การมีผู้นำหรือผู้บริหารของหน่วยที่ดี มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องมีลักษณะผู้นำที่ดี มีวิสัยทัศน์ การกำหนด ทิศทางและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน การพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การวางแผนในการบริหารจัดการองค์กรในด้าน บุคลากรหรือกำลังพล แผนการปฏิบัติงาน การสนับสนุน การใช้งบประมาณอย่างสอดคล้องคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึง การสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานในองค์กร และ การสร้างขวัญ กำลังใจ รวมทั้งแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานที่เป็นระบบชัดเจนมีความโปร่งใส โดยยึดหลักการบริหารผลการปฏิบัติงาน และหลักสมรรถนะในการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกิดขวัญกำลังใจ และมีแรงจูงใจที่จะทำให้ได้รับความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะตามคุณสมบัติหลักแห่งการเป็นผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์ ใฝ่รู้ไม่ล้าหลังทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นผู้รับใช้ที่ดี มีวินัยในตนเอง เป็นผู้มั่นคงในหลักการและอุดมการณ์ กล้ารับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักแก้ปัญหาทั้งระยะสั้นระยะยาว มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีใจรักในงาน รักผู้ร่วมงาน มีคุณธรรม มีเสน่ห์ บุคลิกดี ทุ่มเทเชื่อมั่นในสิ่งที่ทำ รู้จักการสื่อสารที่ดีให้ผู้อื่นเข้าใจ กล้าหาญทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีวิจารณ์ญาณที่ดี มีความแจ่มชัด มีน้ำใจ มีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ เป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อเข้าถึงจิตใจคน

กองทัพไทยมีการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรของหน่วยที่มีอยู่ ให้มีความพร้อม สามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร ทำให้กำลังพลมีความสมบูรณ์ ทั้งกำลังกาย กำลังความคิด มีขีดความสามารถสูงขึ้นในทุกๆ ด้านให้มีความรู้ความสามารถ อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง สอดคล้องกับกองทัพไทยและกองทัพบก กองทัพไทยได้จัดทำ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้น เพื่อให้กองทัพไทยสามารถใช้ทรัพยากรบุคคล ในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์ ให้บรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองทัพ ที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพมีประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ และพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษากำลังพลที่มีประสิทธิภาพ สูงไว้กับหน่วย การพัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถ (ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ) ตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ การพัฒนา หน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้ นำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง กำลังพลที่มี สมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่ง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพลให้มี ประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและสิ่งจูงใจ การพัฒนาระบบคลังข้อมูลกำลัง พลให้เชื่อมโยงกันทั้งหมด และปลูกฝังกำลังพลให้มีอุดมการณ์ในความเป็นทหารอาชีพ มีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์และเสียสละในการทำงานร่วมกันทั้งภายในเหล่าทัพและ ระหว่างเหล่าทัพอย่างแท้จริง

กองทัพบกมีการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการและเป็น ระบบ ในการสรรหาและคัดเลือกกำลังพล, การฝึกอบรม พัฒนา, การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน, การส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลตามแนวทางการรับราชการ และการจัด สวัสดิการและการพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่กำลังพล โดยมี กรมกำลังพลทหารบก เป็นหน่วย ที่กำกับดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและแนวทางที่กำหนด และมีหน่วยขึ้นตรง ของกองทัพบกเป็นหน่วยดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

การสรรหาและคัดเลือกกำลังพลเข้ามารับราชการในกองทัพบก ทั้งระดับนายทหารสัญญา บัตรและนายทหารประทวนนั้น ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกในหลายวิธีการ ทั้งจากการ สอบคัดเลือก, การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุทดแทน , การคัดสรรเพื่อบรรจุบุคคลเป็น นายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน โดยการพิจารณาของคณะกรรมการ และการ บรรจุเป็นกรณีพิเศษ เช่น การบรรจุบุตรกำลังพลที่เสียชีวิตจากการปฏิบัติหน้าที่ใน จชต. และตามแนวชายแดน เป็นต้น ทำให้สามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมึ ความตั้งใจจริง ที่จะเข้ามารับราชการ ทำให้ง่ายต่อการที่จะพัฒนา ฝึกอบรม ให้เป็นกำลัง พลที่มีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป นอกจากนี้ ยังสามารถปลูกฝังและสร้างเสริม อุดมการณ์ และสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

การฝึกอบรม การพัฒนากำลังพลนั้นกองทัพบก มีแนวทางในการพัฒนากำลังพลในทุกระดับ และในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศและการฝึกก่อนการเข้ารับราชการ การศึกษาตามหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ การฝึกเฉพาะหน้าที่ การฝึกตามความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) การฝึก ศึกษาในระหว่างการปฏิบัติงานโดยหน่วยเอง หรือการศึกษาภายในหน่วย (Unit School) นอกจากนี้ยังจัดให้มีการพัฒนากำลังพลในด้านต่างๆ อีกด้วย เช่น การฝึกอบรมด้านระเบียบ วินัย การปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทางทหาร การสร้างขวัญกำลังใจ การเพิ่มเติมความรู้ ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพลและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น คือ

1. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันทีหรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร การฝึกอบรมมีความเสี่ยงอยู่บ้างที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่อาจทำงานได้ตามความมุ่งหวังขององค์กร อาจเป็นเพราะการจัดหลักสูตรยังไม่เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้ หรือสภาพการแข่งขันผันแปรไปจากที่ได้คาดคะเนไว้
2. การศึกษา เป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษายังคงต้องเกี่ยวกับการทำงานอยู่ แต่จะแตกต่างไปจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาจึงเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion) หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่
3. การพัฒนา เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เป็นการช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและจุดหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ได้แสดงขีดความสามารถของตน ได้แสดงความคิดเห็นรวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ ศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในออกมา

นอกจากนี้ยังต้องการส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลตามแนวทางการรับราชการ การพิจารณาในการปรับย้ายหมุนเวียนกำลังพล ตามผลการปฏิบัติงานและความรู้ความสามารถ การจัดการสวัสดิการให้กับกำลังพล ในทุกระดับชั้นอย่างเพียงพอ รวมถึงมีโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลของกองทัพบก ที่เป็นส่วนช่วยสนับสนุนการพัฒนาสวัสดิการให้กับกำลังพลให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับกำลังพล

การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงาน ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ และแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพตาม แผนปฏิบัติการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการความ การให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมุ่งเน้นทรัพยากร ประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ราชการ คุณภาพวิชาการ ด้านการพัฒนาบุคลากร ลักษณะสำคัญขององค์กร ระบบสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพตามตัวชี้วัด⁸

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามความคิดเห็นของข้าราชการ และพนักงานราชการ เป้าหมายขององค์กร และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีความ สัมพันธ์เชิงบวกต่อการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐส่วนระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์เชิงลบ อุปสรรค คือ การเข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากรยังมีไม่มากนัก⁹

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ปัจจัย ด้านระบบงานการมีส่วนร่วมของบุคลากร ภาวะผู้นำโครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วม และ วัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ¹⁰

ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลจากองค์กรระดับโลกที่ได้รับ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่สนับสนุนกระบวนการพัฒนา องค์กรตามเกณฑ์คุณภาพในการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. ระบบงาน ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญของระบบงาน คือ การกำหนดโครงสร้างของ องค์กรบริหารงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และจุดประสงค์ขององค์กรโดยกำหนด บทบาทหน้าที่ตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดของบุคลากร และคุณลักษณะที่พึง ประสงค์สำหรับการทำงาน โดยแยกลักษณะตามตำแหน่งงานที่ระบุไว้ในใบพรรณนาคำว่า หน้าที่ งาน เพื่อให้เกิดการประสานงาน และความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เกิดความคล่องตัวทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการมี ดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน

2. การเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญในการเรียนรู้ ของพนักงาน และการสร้างแรงจูงใจจะต้องตั้งบนพื้นฐานความต้องการขององค์กร 5 ประการ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร สมรรถนะและหน้าที่ กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้ และมีความเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยนำผลที่ ได้มาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนนำผลที่ได้มาป้อนกลับ เพื่อทบทวนกระบวนการฝึกอบรมต่อไป

3. ความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญของความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร คือ สภาพแวดล้อม ความปลอดภัย และการตอบสนองความต้องการของพนักงาน ดังนั้นควรมีการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพชีวิตของบุคลากรการสร้างขวัญ และกำลังใจ พัฒนาการเรียนรู้ และการกำหนดให้มีสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่แตกต่างกันตามประเภท และระดับของบุคลากร และปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้ คือ การประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อนำผลที่ได้มาเชื่อมโยงกับความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากรว่ามีความสอดคล้องกับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ และความท้าทายขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หรือไม่ และการนำไปปรับปรุงคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้ดีขึ้นก็ย่อมส่งผลให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ และรักที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ¹¹

แนวทางการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กร ฯ และเป็นตัวแปรที่สำคัญได้แก่ บทบาทของผู้บริหาร และสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ดังนั้นในการพัฒนาบุคลากรควรเน้นการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารระดับสูงเป็นลำดับแรก เนื่องจากปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ คือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และควรส่งเสริมให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ¹²

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ประกอบด้วยปัจจัยด้านระบบงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร ภาวะผู้นำ ทักษะของบุคลากร และโครงสร้างองค์กร มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค ส่วนปัญหาอุปสรรค คือ บุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ สำหรับข้อเสนอที่ทำให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น คือ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบาย และทิศทางในการดำเนิน การที่ชัดเจน และมีการถ่ายทอดทั่วองค์กร รวมทั้งควรมีการเสริมความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากร คณะทำงาน และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ¹³

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและบททวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง จากประสบการณ์การที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสไปปฏิบัติงานที่มณฑลทหารบกในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร สามารถพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ของมณฑลทหารบกในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 ตามเอกสารที่กล่าวมาในช่วงต้นนั้น ซึ่งหน่วยสามารถดำเนินการได้ในขีดความสามารถของหน่วยเองภายใต้ข้อจำกัดในด้านต่างๆ และการดำเนินการของ

หน่วยเหนือ พบว่ายังมีปัญหาและอุปสรรค ในการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานของมณฑลทหารบกในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 ในด้านต่างๆ เช่น ผู้บังคับหน่วยและกำลังพลในระดับบริหารของหน่วย ด้านกำลังพล เครื่องมือและยุทธโศปกรณ์ งบประมาณ และการดำเนินงานเกี่ยวกับข้อมูลในการปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บังคับหน่วยและกำลังพลในระดับบริหารของหน่วย การมีผู้นำหรือผู้บริหารของหน่วยที่ดี ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องมีลักษณะผู้นำที่ดี มีวิสัยทัศน์ การกำหนด ทิศทางและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน การพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การวางแผนในการบริหารจัดการองค์กรอย่างสอดคล้องคุ่มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึง การสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานในองค์กร การสร้างขวัญ กำลังใจ รวมทั้งแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากการปรับย้ายเข้ามาในตำแหน่งผู้บังคับหน่วย และกำลังพลในระดับบริหารของหน่วย มณฑลทหารบกในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 ส่วนใหญ่แล้วจะปรับย้ายมาจากหน่วยกำลังรบของกองทัพภาคที่ 3 ซึ่งไม่เคยปฏิบัติงานในหน่วยมณฑลทหารบกที่เป็นหน่วยสนับสนุนการช่วยรบในเรื่อง กำลังพล การส่งกำลังบำรุง การเงินและงบประมาณ ทำให้ไม่มีความคุ้นเคยกับ กำลังพลที่ปฏิบัติงานอยู่ พื้นที่ การปฏิบัติงานของหน่วย การประสานหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชนและประชาชนในพื้นที่ อีกทั้งระยะเวลาในการเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยเป็นห้วงระยะเวลาอันสั้นทำให้การวางแผนการแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยขาดความต่อเนื่อง อีกทั้งในตำแหน่งผู้บังคับหน่วยของมณฑลทหารบก ผู้ที่มาดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่จะมาปฏิบัติงานเพื่อรอการเกษียณอายุราชการในตำแหน่งประจำที่อัตรายศสูงขึ้นและไม่สามารถขึ้นดำรงตำแหน่งระดับสูงของกองทัพภาคที่ 3 ที่ส่วนใหญ่้นั้นมาจากผู้บังคับหน่วยระดับกองพลที่เป็นหน่วยกำลังรบของกองทัพภาคที่ 3 มากกว่า

2. ด้านกำลังพลของหน่วย จากการแปรสภาพของมณฑลทหารบกที่มาจากจังหวัดทหารบก นั้นไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงอัตราการบรรจุกำลังพลเพิ่มขึ้นมีเพียงการปรับอัตรากำลังพลในระดับหัวหน้ากองและตำแหน่งระดับบริหารของหน่วยเท่านั้น ไม่มีการเพิ่มกำลังพลในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในส่วนต่างๆของหน่วย อีกทั้งการบรรจุกำลังพลตามอัตราของของมณฑลทหารบกในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 ในแต่ละหน่วยนั้นไม่สามารถบรรจุกำลังพลได้ตามอัตราอนุมัติโดยเฉลี่ยจะมีการบรรจุในระดับแค่ 65 เปอร์เซ็นต์ของอัตราอนุมัติเท่านั้น ทำให้ยังมีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการขาดแคลน กำลังพลโดยเฉพาะในตำแหน่งระดับปฏิบัติงาน ส่วนในการบรรจุกำลังพลที่จบการศึกษาจากหน่วยการศึกษาของกองทัพบกได้รับการบรรจุน้อยมากในแต่ละปีส่วนใหญ่จะให้ความเร่งด่วนกับหน่วยกำลังรบมากกว่า อีกทั้งการบรรจุจากบุคคลพลเรือนและกองหนุนโดยหน่วยนั้นได้รับยอดการอนุมัติจากกองทัพบก ในการบรรจุแต่ละปีนั้นน้อยเกินไป

ประสิทธิภาพ ความรู้ความสามารถของกำลังพลน้อยลงเนื่องจากโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดทำให้กำลังพลลาออกเป็นจำนวนมากซึ่งกำลังพลที่ได้รับอนุมัติลาออกนั้นเป็นกำลังพลที่มีความพร้อม มีประสบการณ์ในการทำงานซึ่งการปฏิบัติงานของมณฑลทหารบกนั้นต้องใช้กำลังพลด้านเทคนิคเฉพาะตำแหน่งและมีประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างมาก กำลังพลที่บรรจุเข้ามาใหม่ต้องมาเรียนรู้การทำงานในตำแหน่งอีกกว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้ และต้องเข้ารับการศึกษาดูงานเฉพาะหน้าที่ตามที่กองทัพบกกำหนด

แรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ ของกำลังพลลดลงอันเนื่องมาจากการที่ต้องรับภาระกับเศรษฐกิจในปัจจุบันที่สูงขึ้น ไม่พอกับรายได้ที่ได้รับทำให้เกิดปัญหาหนี้สินกับกำลังพล อีกทั้งปริมาณงานที่ต้องรับเพิ่มขึ้นจากภารกิจและนโยบายของหน่วยเหนือ ทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน ขาดความตั้งใจ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล

3. ด้านเครื่องมือและยุทโธปกรณ์ จากการแปรสภาพของมณฑลทหารบกที่มาจากจังหวัดทหารบก นั้นไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติมอัตราการของเครื่องมือและยุทโธปกรณ์ ยังคงใช้อัตราของเดิมที่มีอยู่ซึ่งส่วนใหญ่แล้วมีอายุการใช้งานมายาวนาน ซึ่งต้องใช้กับภารกิจนั้นเพิ่มเข้ามาในเรื่องของการรักษาความสงบเรียบร้อย การบรรเทาสาธารณภัย และการช่วยเหลือประชาชน ที่ต้องดำเนินการตลอดทั้งปี จากปัญหาภัยธรรมชาติ เช่น อุทกภัย วาตภัย ภัยแล้ง ในทุกฤดู หรือความเดือดร้อนของประชาชนในเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ ซึ่งหน่วยทหารที่อยู่ในพื้นที่นั้นต้องเข้าช่วยเหลือโดยด่วนและทันเวลาตามนโยบายของกองทัพบกและหน่วยเหนือ ทำให้ต้องใช้เครื่องมือและยุทโธปกรณ์ที่หลากหลาย มีความพร้อมมาตรฐานในการใช้งาน มีจำนวนและปริมาณที่เพียงพอ แต่หน่วยยังขาดและไม่ได้รับเพิ่มเติมเพื่อตอบสนองในการปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมา

4. ด้านงบประมาณ จากการปฏิบัติงานตามภารกิจของมณฑลทหารบกได้รับงบประมาณในการบริหารงานของหน่วยประจำปีที่ยังคงเดิมโดยจะเน้นไปในด้านการพัฒนาของอาคารสถานที่ ระบบสาธารณูปโภคของหน่วยเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้มีการเพิ่มเติมในส่วนงบประมาณของการพัฒนาในด้านกำลังพล การฝึกศึกษา การพัฒนาและซ่อมบำรุงเครื่องมือและยุทโธปกรณ์ของหน่วย อีกทั้งงบประมาณที่ต้องเตรียมการในภารกิจ การรักษาความสงบเรียบร้อย การบรรเทาสาธารณภัย และการช่วยเหลือประชาชน ที่จะต้องใช้การป้องกันก่อนเกิดเหตุการณ์ การปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุการณ์หรือการฟื้นฟูหลังเหตุการณ์ รวมถึงเหตุฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้น ในการปฏิบัติส่วนใหญ่จะใช้งบประมาณของหน่วยในด้านอื่นๆมาดำเนินการก่อนเมื่อเสร็จภารกิจจึงสามารถเบิกได้ หรือต้องเบิกงบประมาณจากหน่วยงานที่รับผิดชอบที่เข้าไปสนับสนุนการปฏิบัติ บางทำครั้งทำให้เกิดการขัดข้องในระเบียบของแต่ละหน่วยงานงบประมาณที่ได้รับไม่ครบและเพียงพอต่อการปฏิบัติของหน่วย

5. ด้านข้อมูลการปฏิบัติงาน หน่วยมณฑลทหารบกเป็นหน่วยสนับสนุนการช่วยรบให้กับในพื้นที่ดำเนินการกำลังพล การส่งกำลังบำรุง การเงินและงบประมาณ และข้อมูลที่จะต้องนำมาวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ จึงมีความจำเป็นซึ่งต้องมีการได้มา การเก็บรักษา การดำเนินการ การพัฒนา การเชื่อมโยงข้อมูลและหลักฐานต่างๆ จากการดำเนินการในปัจจุบันยังพบอุปสรรคและปัญหาในเรื่องเครื่องมือที่ใช้ดำเนินการกับในเรื่องปริมาณที่ยังไม่เพียงพอ ความทันสมัย จำนวนกำลังพลที่ปฏิบัติงานในด้านนี้ยังไม่เพียงพอและยังขาดความรู้ความชำนาญ ซึ่งปัจจุบันการดำเนินการด้านข้อมูลนั้นมีความสำคัญ ทำให้การปฏิบัติงานของมณฑลทหารบก เกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ ด้านถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลาและความทันสมัย ทั้งในด้านการเก็บรักษา การประมวลผล รวมถึงการเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และที่สำคัญยังไม่มีให้ความสำคัญในด้านข้อมูลทั้งการทำให้เกิดประสิทธิภาพและงบประมาณในการพัฒนาในทุกๆด้านที่กล่าวมาเกิดความล่าช้าเมื่อเทียบกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ

ข้อเสนอแนะ : แนวทางเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของมณฑลทหารบก ในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 ที่สามารถนำมาพัฒนาการปฏิบัติงาน และมีความสำคัญยิ่งภายใต้ข้อจำกัดในด้านต่างๆ ซึ่งหน่วยสามารถดำเนินการได้ในขีดความสามารถของหน่วยเอง ของกองทัพภาคที่ 3 และหน่วยเหนือตามลำดับที่มีอำนาจดำเนินการได้ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุภารกิจและมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับมอบจากกองทัพบกและหน่วยเหนือได้เป็นอย่างดี อันจะนำมาซึ่งความมั่นคงของประเทศชาติในอนาคต ดังนี้

1. ผู้บังคับหน่วยและกำลังพลในระดับบริหารของหน่วย ในการปรับย้ายผู้นำหรือผู้บริหารของหน่วยต้องพิจารณาให้ความสำคัญและความเร่งด่วน กับผู้ที่เคยปฏิบัติงานในหน่วยมณฑลทหารบกในพื้นที่นั้นๆ ซึ่งจะทำให้มีความคุ้นเคยกับกำลังพลที่ปฏิบัติงาน รู้จักพื้นที่การปฏิบัติงานของหน่วย สามารถประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชนและประชาชนในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี จะทำให้ เกิดการพัฒนา การวางแผนในการบริหารจัดการได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานในองค์กร และ การสร้างขวัญ กำลังใจ รวมทั้งแรงจูงใจให้กับกำลังพลในการปฏิบัติงานได้ ส่วนระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งควรให้ผู้ที่มาดำรงตำแหน่งที่มณฑลทหารบกยังคงมีเวลาที่จะสามารถขึ้นดำรงตำแหน่งระดับสูงของกองทัพภาคที่ 3 ได้ต่อไป

2. ด้านกำลังพลของหน่วย ในการบรรจุกำลังพลตามอัตราของของมณฑลทหารบกในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 นั้นควรแผนที่จะเพิ่มกำลังพลที่มีจะสามารถให้บรรจุกำลังพลได้ตามอัตราอนุมัติหรือโดยเฉลี่ยต้องมีการบรรจุอย่างน้อย 85 เปอร์เซ็นต์ของอัตราอนุมัติขึ้นไป โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติควรบรรจุจากบุคคลพลเรือนและกองหนุนตามหน้าที่เฉพาะด้าน

เทคนิค โดยกองทัพบก อนุมัติเพิ่มยอดให้มากขึ้น ในการบรรจุแต่ละปีหรือตามหัววง ระยะเวลาอีกทั้งได้กำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานด้านเทคนิคในตำแหน่ง ได้โดยไม่ต้องเสียเวลาและงบประมาณในการฝึกเพิ่มเติม ส่วนในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ ความรู้และขีดความสามารถของกำลังพลต้องเพิ่มในเรื่องของการฝึกศึกษาให้กับกำลังพล รวมถึงการส่งเสริมกำลังพลที่มีความสามารถให้มีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งโดยวัดจาก ความรู้ความสามารถจริงๆ ทั้งการจัดการด้านสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่กำลังพลอย่าง เพียงพอหรือการช่วยเหลือในการแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจในเรื่องปัญหาหนี้สินของกำลังพล อย่างแท้จริง

3. ด้านเครื่องมือและยุทธโศปกรณ์ จากการทำภารกิจเพิ่มเข้ามาในเรื่องของการรักษาความ สงบเรียบร้อย การบรรเทาสาธารณภัย และการช่วยเหลือประชาชน ที่ต้องดำเนินการ ตลอดทั้งปี จากปัญหาภัยธรรมชาติ หรือความเดือดร้อนของประชาชนในเรื่องต่างๆ ที่ เกิดขึ้นในพื้นที่ หน่วยทหารที่อยู่ในพื้นที่นั้นต้องเข้าช่วยเหลือโดยด่วนและทันเวลา นั้นต้อง มีการเพิ่มเติมด้านเครื่องมือและยุทธโศปกรณ์ ที่เพียงพอและมีความพร้อมในการตอบสนอง ในการใช้งาน และการพัฒนากำลังพลให้มีความสามารถในการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องมีข้อมูลด้านเครื่องมือและยุทธโศปกรณ์ ของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนใน พื้นที่ซึ่งต้องมีการประสานงานการทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้อง โดยมีการวางแผนการฝึก หรือใช้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

4. ด้านงบประมาณ จากการทำปฏิบัติงานตามภารกิจของมณฑลทหารบกได้รับงบประมาณ ในการบริหารงานของหน่วยประจำปีแล้วต้องมีการเพิ่มเติมงบประมาณ ในส่วนงบประมาณ ของการพัฒนาในด้านกำลังพล การฝึกศึกษา การพัฒนาและซ่อมบำรุงเครื่องมือและ ยุทธโศปกรณ์ของหน่วย อีกทั้งงบประมาณที่ต้องเตรียมการในภารกิจ การรักษาความสงบ เรียบร้อย การบรรเทาสาธารณภัย และการช่วยเหลือประชาชน ที่จะต้องมีทั้งงบประมาณ ประจำปีและการวางงบประมาณฉุกเฉินไว้ด้วยเพื่อให้หน่วยได้ใช้ในภารกิจที่เกิดขึ้นได้โดย ต่อเนื่อง รวมถึงต้องมีการประสานวางแผนกับหน่วยงานราชการในพื้นที่แต่ละพื้นที่ที่มี งบประมาณทั้งในด้านการเตรียมการ การป้องกันและ งบประมาณเมื่อเกิดเหตุการณ์ ต่างๆขึ้น

5. ด้านข้อมูลการปฏิบัติงาน หน่วยมณฑลทหารบกเป็นหน่วยสนับสนุนการช่วยรบให้กับ ในพื้นที่ดำเนินการกำลังพล การส่งกำลังบำรุง การเงินและงบประมาณ และข้อมูลที่จะต้อง นำมาวิเคราะห์ จึงมีความจำเป็นซึ่งต้องมีการจัดหาเพิ่มเติมเครื่องมือในการเก็บรักษา การดำเนินการ การพัฒนา การเชื่อมโยงข้อมูลและหลักฐานต่างๆ ทั้งภายในหน่วยและ

การเชื่อมต่อกับหน่วยเหนือ รวมถึงการประสานกับหน่วยงานอื่นๆ อย่างเพียงพอ มีความพร้อมในการใช้งานและทันสมัย อีกทั้ง กำลังพลที่ปฏิบัติงานในด้านนี้ต้องมีความรู้ ความชำนาญ ในการใช้ควบคู่ไปกับเครื่องมือ ซึ่งต้องบรรจุผู้ที่มีความรู้เข้ามา หรือ พัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในการศึกษาของกำลังพลที่มีอยู่ ให้มีความรู้ความสามารถ อีกทั้งผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้ อย่างจริงจัง จะทำให้การปฏิบัติงานของมณฑลทหารบก เกิดประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลาและความทันสมัย เมื่อเทียบกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ