

การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยบำเหน็จความชอบประจำปี

ประเทศไทย ได้เห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ดังจะเห็นได้ว่า ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ขึ้นมา เพื่อเป็นกลไกในการกำหนดกรอบทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ มีความรู้ สมรรถนะและทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สามารถรู้เท่าทันและปรับตัวให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข มีอาชีพที่มั่นคง สร้างรายได้ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และกติกาใหม่ ๆ และมาตรฐานที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบ และปัจจัยส่งเสริมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไปพร้อมกัน เพื่อร่วมกันพัฒนาประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรืองยิ่งขึ้นไป

กองทัพบกมีกำลังพลมีหลากหลายประเภท ทั้งนายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน พลอาสาสมัคร ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และทหารกองประจำการซึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่กำลังพลเหล่านั้น ก็ได้มีแนวทางในการพิจารณาบำเหน็จความชอบปีละสองครั้ง เพื่อปรับระดับเงินเดือนให้สูงขึ้นตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นไปด้วยยุติธรรมตามที่ผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการในระดับต่าง ๆ ได้มีการพิจารณามาตามลำดับ เว้นแต่กำลังพลที่บรรจุในตำแหน่งประจำ และตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วย เช่น ประจำหน่วยส่วนภูมิภาค ประจำหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ หรือประจำหน่วยอื่น ๆ ที่หน่วยต้นสังกัดสามารถพิจารณาบำเหน็จได้ครั้งปีละไม่เกิน 0.5 ชั้น หากหน่วยจะพิจารณาให้ได้รับบำเหน็จมากกว่าครั้งปีละ 0.5 ชั้น ให้ใช้โควตา หรือวงเงินที่ใช้สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนส่วนที่เพิ่มขึ้นจากโควตาหรือวงเงินของตำแหน่งหลักในหน่วยนั้นยกเว้นไปช่วยราชการโดยขึ้นควบคุมทางยุทธการกับหน่วยงานพิเศษ เช่น ศปก.ทบ. , กอ.รมน. , คสช. และ สง.ปรมน.ทบ. สามารถคิดบำเหน็จได้เช่นเดียวกับกำลังที่ปฏิบัติงานในหน่วยปกติ

กำลังพลที่อยู่ในตำแหน่งประจำ และตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วย จึงเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีนักกว่า ถึงจะทุ่มเทการกำลังกาย กำลังสติปัญญาเพียงใด ก็จะได้รับบำเหน็จความชอบครั้งปีละไม่เกิน 0.5 ชั้น จึงหาแนวทางที่จะทำให้อัตนเองได้รับบำเหน็จความชอบ ตามขีดความสามารถที่ได้ทุ่มเทลงไปบ้าง โดยการขอไปช่วยราชการในหน่วยที่ขึ้นควบคุมทางยุทธการกับหน่วยงานพิเศษ ทำให้หน่วยที่มีกำลังพลในตำแหน่งประจำ เกิดการขาดแคลนกำลังพลและมองว่ากำลังพลในตำแหน่งประจำเป็นภาระกับหน่วยงานอื่นทั้งกำลังพลที่ปฏิบัติงานตามนโยบายที่สำคัญ ๆ ของกองทัพบก เช่นการพิทักษ์และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในกองทัพ ตามนโยบาย

Smart Soldiers Strong Army การพัฒนาอาวุธยุทธโปกรณ์ของกองทัพให้มีความพร้อมรบ การเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศด้านความมั่นคง เพื่อขยายความมั่นคงทางการทหารสู่ระดับภูมิภาคอาเซียนเป็นต้น จึงควรมีแนวทางในการให้บำเหน็จความชอบจากโควตาส่วนกลางของ ทบ. ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจการทำงานให้กับกำลังที่ปฏิบัติงานตามนโยบาย

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัญหาดังกล่าวใน 3 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นแรก กำลังพลที่อยู่ในตำแหน่งประจำ และตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วย ได้รับการพิจารณาบำเหน็จประจำปีเช่นเดียวกับกำลังพลในตำแหน่งหลัก จะเกิดผลดีอย่างไรบ้าง และมีผลกระทบอย่างไรบ้าง ประเด็นต่อมา ส่วนราชการ หรือเหล่าทัพอื่น มีแนวทางในการพิจารณาบำเหน็จของกำลังพลที่อยู่ในตำแหน่งประจำ และตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วยอย่างไรบ้าง ประเด็นสุดท้าย แนวทางในการใช้บำเหน็จประจำปีเป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับกำลังพลที่ปฏิบัติงานตามนโยบายที่สำคัญ ๆ ของกองทัพบก ควรมีแนวทางและขั้นตอนอย่างไร

องค์การกับความผูกพันในทรัพยากรมนุษย์

องค์การในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าใจวิทยาการที่ทันสมัยเพื่อรักษาความอยู่รอดขององค์การ หรือการสร้างความก้าวล้ำที่เหนือกว่าองค์การอื่น ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่ว่าจะต้องสามารถปรับตัวได้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ในการขับเคลื่อนองค์การเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นนี้ องค์การ และผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยควรให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการคัดเลือก สรรหา บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานมีสมรรถนะที่พร้อมจะทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นสากล ควรเตรียมการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้ในหลากหลายมิติเนื่องจากโลกมีความเปลี่ยนแปลงมาก ดังนั้นในอนาคตจะไม่เป็นอุปสรรคต่อคนที่มีความสามารถ¹

การรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจด้วยความภักดีต่อองค์การถือได้ว่าเป็นความจำเป็นขององค์การ กล่าวคือ การจัดสวัสดิการ ถือได้ว่าเป็นผลตอบแทนทางอ้อมที่องค์การจัดให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงานหรือการอำนวยความสะดวก นอกเหนือจากเงินเดือน ทั้งนี้การจัดสวัสดิการมีความมุ่งหมายที่สำคัญคือ การธำรงรักษา เป็นขวัญกำลังใจ เพื่อการจูงใจบุคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และอยู่ทำงานให้กับองค์การในระยะยาว องค์การแต่ละองค์การอาจมีการ

จัดสรรสวัสดิการให้กับบุคลากรที่แตกต่างกันไป องค์กรที่มีการจัดระบบสวัสดิการที่ดีจะ ทำให้บุคลากรมีความรัก และภักดีต่อองค์กร ส่งผลต่อการให้ความร่วมมือ และการ เสียสละเพื่อองค์กร

ทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาองค์กร

ทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร หรือขับเคลื่อนองค์กรให้มีความ เจริญก้าวหน้า ฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้นทุกองค์การจึงมีความ จำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการดำเนินการอย่างน้อย 4 ประการ คือ ประการแรก การสรรหาเป็นการคัดสรร ค้นหาคนที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงาน ให้กับองค์การที่ต้องการ ประการที่ 2 การพัฒนา เป็นการส่งเสริมให้พนักงาน หรือ ลูกจ้าง ในองค์กรได้รับการเรียนรู้ พัฒนาขีดความสามารถให้เป็นคนดี คนเก่ง เพื่อช่วยการให้ การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดี ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีการพัฒนาที่ดียิ่งๆ ขึ้นไปอีก ซึ่งการ พัฒนาสร้างคนที่ดี ควรมีการดำเนินการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และมีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง ประการที่ 3 การรักษาไว้ เป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ เนื่องจาก ธรรมชาติของคนมี ความต้องการ และความจำเป็นที่แตกต่างกันไป ดังนั้นการรักษาบุคลากรที่ดี มีความรู้ มี ความสามารถ เสียสละให้กับองค์การ จะช่วยให้องค์การมีการเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืน ต่อเนื่อง ดังนั้น องค์การจึงต้องให้ความสำคัญในการจัดการแนวทางในการเจริญเติบโต มี ความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีสวัสดิการที่ดี เพื่อสร้างความ พึงพอใจ เกิดเป็นความภักดีต่อองค์กร สามารถที่จะทุ่มเท เสียสละให้กับองค์การได้ ประการที่ 4 การใช้ประโยชน์ เป็นการเลือกใช้คนให้ถูกกับงาน หรือที่เรียกว่า put the man on the right job ผู้บริหารที่เก่งจะต้องสามารถมองเห็นว่างานชนิดใดเหมาะกับคน ประเภทใด โดยดูจากบุคลิกภาพ อุปนิสัย ทักษะ ศักยภาพ ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานได้สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มศักยภาพ²

ผู้เขียนได้ทบทวนบริบททางสังคม และสภาวะแวดล้อมปัจจุบัน พบว่า โลกมีความ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Volatility) มีความไม่แน่นอนของสิ่งต่าง ๆ (Uncertainty) ความสับสนซับซ้อนของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ (Complexity) และ ความคลุมเครือ ไม่ ชัดเจนของปัจจัยต่าง ๆ (Ambiguity) ดังนั้น องค์กรที่จะสามารถอยู่รอดได้ จึงต้องมี ความสามารถในการปรับตัวได้ตามความเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยปรัชญาทฤษฎีศาสตร์ กลยุทธ์ และองค์การให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลก ดังนั้น การบริหารงานของ องค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เข้าใจวิทยาการ ที่ทันสมัยเพื่อรักษาความอยู่รอดขององค์กร หรือการสร้างความสำเร็จที่เหนือกว่า องค์กรอื่น ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่วันนี้จะต้องสามารถปรับตัวได้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่มี

การเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นนี้ องค์กร และผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยควรให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการคัดเลือกสรรหา บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานมีสมรรถนะที่พร้อมจะทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นสากล ควรเตรียมการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ในหลากหลายมิติ³

เนื่องจากโลกมีความเปลี่ยนแปลงมาก ดังนั้นการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถให้ทำงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ มีความภักดีต่อองค์กรถือได้ว่าเป็นความจำเป็นขององค์กร ดังนั้นการสร้างขวัญ และกำลังใจ ให้โอกาส จัดสวัสดิการ ถือว่าเป็นการผลตอบแทนทางอ้อมที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงานหรือการอำนวยความสะดวก นอกเหนือจากเงินเดือน ทั้งนี้ต้องระลึกอยู่เสมอว่า การจัดสวัสดิการนั้น มีความมุ่งหมายที่สำคัญคือ การธำรงรักษา เป็นขวัญกำลังใจ เพื่อการจูงใจบุคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และอยู่ทำงานให้กับองค์กรในระยะยาว องค์กรแต่ละองค์กรอาจมีการจัดสรรสวัสดิการให้กับบุคลากรที่แตกต่างกันไป องค์กรที่มีการจัดระบบสวัสดิการที่ดีจะทำให้บุคลากรมีความรัก และภักดีต่อองค์กร ส่งผลต่อการให้ความร่วมมือ และการเสียสละเพื่อองค์กร

ขวัญและกำลังใจ

ขวัญ หมายถึง สิ่งที่ไม่เป็นตัวตน นิยามกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา เชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคลเป็นสุขสบายจิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไป⁴

กำลังใจ หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่น และกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง

ขวัญและกำลังใจ เป็นสภาพทางจิตใจ ทศนคติ และความรู้สึกร่วมกันซึ่งมาจากการปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มโดยอาจเกิดร่วมกันเป็นกลุ่มในแต่ละบุคคลได้ ขวัญและกำลังใจอยู่ที่สภาพจิตใจ ทศนคติ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน รวมทั้งทีมงานทั้งหมดขวัญ และกำลังใจมีผลกระทบต่องานผลิต ความร่วมมือ ความกระตือรือร้น วินัย และความสำเร็จของหน่วยงาน ขวัญและกำลังใจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับ หัวหน้าผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง รวมไปถึงผู้มารับบริการ และชุมชน ขวัญและกำลังใจมีผลต่อความมุ่งมั่นและความเต็มใจในการทำงานเพื่อพัฒนางาน และหน่วยงานของตนเองแม้ว่าขวัญ

และกำลังใจเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น และวัดได้ยากแต่เราก็สามารถรู้สึกและสังเกตได้ นอกจากนั้น ขวัญและกำลังใจยังเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรรับรู้เพราะ ขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ซึ่งทุกหน่วยงานล้วนต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเกิดความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์กรเกิดความสามัคคีและพลังกลุ่มเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อการ พัฒนาขององค์กร และสุดท้ายทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตนผลที่ตามมา คือ ความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพขวัญและกำลังใจ มีความสำคัญในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การมีขวัญกำลังใจส่งผลให้เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกัน ทำงาน แต่ขวัญและกำลังใจของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงาน ราชการ ภาครัฐ หรือเอกชน และโดยเฉพาะอย่างหน่วยทหารที่กล่าวกันว่าจะต้องทุ่มเท เสียสละ มากกว่าองค์กรอื่น ยิ่งในสถานการณ์บ้านเมืองที่ไม่ปกติจะต้องมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่มากกว่าเดิม นอกเหนือจากภารกิจปกติขององค์กรด้วยแล้ว ขวัญ และกำลังใจ จึงเป็นหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ ต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการปฏิบัติงาน

นโยบายการบริหารงานขององค์กรนโยบายการบริหารงานย่อมส่งผลต่อการทำงานโดยตรง เพราะเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติจะต้องรับฟังและรับรู้เป้าหมายขององค์กรอันจะทำให้การ ปฏิบัติงานมีทิศทางที่ชัดเจนการบริหารที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีความ ซ้ำซ้อนใน หน้าที่การงานการแบ่งจัดสรรงานไม่ดีใช้กำลังคนไม่เหมาะสมยอมทำให้พนักงาน มี ทัศนคติที่มีต่อองค์กรไม่ดีและอาจไม่อยากจะร่วมงานกับองค์กรอีกต่อไป ขวัญกำลังใจด้าน นี้จะแสดงให้เห็นถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อปรัชญาและแนวทางในการ จัดการ ทรัพยากรบุคคลของ องค์กรทั้งในด้านการสรรหาการรักษา และการพัฒนาพนักงาน

บำเหน็จความชอบ หมายถึง การให้บำเหน็จรางวัล เพื่อเป็นการตอบแทนกำลังพลที่ได้ กระทำความดีความชอบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนและรับเงิน ตอบแทนพิเศษ หรือการให้เหรียญตราหรือการชมเชย เพื่อให้ผู้ได้รับมีเกียรติ มีฐานะ และมีความเป็นอยู่ดีขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งเป็นการเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจด้วย⁵

การเลื่อนขั้นเงินเดือนและการรับค่าตอบแทนพิเศษ เป็นการให้บำเหน็จความชอบที่ทำให้ ผู้ได้รับมีฐานะและความเป็นอยู่ที่ดีกว่าเดิม จึงนับได้ว่าเป็นบำเหน็จความชอบที่กำลังพล ปรารถนามากกว่าที่จะได้รับบำเหน็จความชอบประเภทอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ บำเหน็จประจำปี

บำเหน็จประจำปี คือ การส่งเลื่อนชั้นเงินเดือนหรือรับเงินตอบแทนพิเศษ ให้กับผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นผลดีต่อทางราชการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน โดยดำเนินการทุกหกเดือน

การให้บำเหน็จประจำปีด้วยการเลื่อนชั้นเงินเดือน ตามผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐาน ที่จะทำให้งำลังพลเกิดความร้กองค์การและเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชาว่า ได้พิจารณาผลการปฏิบัติงานด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม โดยเงินเดือนที่เพิ่มสูงขึ้นนั้น กำลังพลก็จะได้นำไปใช้จ่ายในชีวิตประจำวันและดูแลครอบครัว ตลอดจนการวางแผนชีวิตในอนาคต เช่น การสร้างบ้านหรือเก็บไว้ใช้ยามเกษียณ เพื่อความมั่นคงของชีวิตต่อไป

การพิจารณาบำเหน็จประจำปีของกองทัพบกกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาและหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการปีละสองครั้ง และให้มีการเลื่อนชั้นเงินเดือนของข้าราชการทหารให้เลื่อนปีละสองครั้งครั้งหนึ่งครั้งปีแรกเลื่อนวันที่ 1 เมษายน ของปีที่ได้เลื่อนและครั้งที่สอง ครั้งปีหลังเลื่อนวันที่ 1 ตุลาคมของปีถัดไป^๑

การพิจารณาบำเหน็จในครั้งปีแรก ดำเนินการได้ 4 ลักษณะ คือ งดเลื่อนชั้นเงินเดือน, ไม่เลื่อนชั้นเงินเดือน (0 ชั้น), เลื่อนชั้นเงินเดือน 0.5 ชั้น และ เลื่อนชั้นเงินเดือน 1 ชั้น ส่วนการพิจารณาบำเหน็จในครั้งปีหลัง ดำเนินการได้ 5 ลักษณะ คือ งดเลื่อนชั้นเงินเดือน, ไม่เลื่อนชั้นเงินเดือน (0 ชั้น), เลื่อนชั้นเงินเดือน 0.5 ชั้น, เลื่อนชั้นเงินเดือน 1 ชั้น และ เลื่อนชั้นเงินเดือน 1.5 ชั้น

การจัดกลุ่มข้าราชการเพื่อจัดสรรโควตา การเลื่อนชั้นเงินเดือนให้จัดเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรกกลุ่มที่หนึ่ง เป็นนายพล ระดับ น.6 ขึ้นไป (พล.ต.-พล.อ.)กลุ่มที่สอง กลุ่มระดับ น.4, น.5 (พ.อ.-พ.อ.อัตราเงินเดือน พ.อ.(พิเศษ))กลุ่มที่สามกลุ่มระดับ น.2, น.3 (พ.ต.-พ.ท.)กลุ่มที่สี่ กลุ่มระดับ น.1 (ร.ต.-ร.อ.)กลุ่มที่ห้ากลุ่มสุดท้าย กลุ่มนายทหารประทวนระดับต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร (ป.1-ป.3)

การพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนหนึ่งชั้นใน 1 เมษายน กำหนดให้มีโควตาเลื่อนชั้นเงินเดือนได้ไม่เกินร้อยละสามสิบของจำนวนข้าราชการทหาร ณ 1 มีนาคม โดยใช้เกณฑ์โควตาตามขั้นยศในแต่ละกลุ่ม การเลื่อนชั้นเงินเดือนใน 1 ตุลาคม ให้เลื่อนได้ในวงเงินไม่เกินร้อยละหกของอัตราเงินเดือนข้าราชการทหาร ณ 1 กันยายน โดยให้นำวงเงินที่ได้ใช้เลื่อนเงินเดือนไปแล้วเมื่อ 1 เมษายน มาหักออกก่อน

ข้าราชการทหารที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนบำเหน็จประจำปีต้องเป็นผู้ที่อยู่ใน

หลักเกณฑ์ดังนี้ มีความสามารถในหน้าที่ราชการ และงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วเป็นผลดีแก่ทางราชการ มีความประพฤติดีและมีระดับและขั้นเงินเดือนให้เลื่อนได้โดยให้ผู้บังคับบัญชาและหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย นำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่ได้ดำเนินการมาเป็นหลักในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งหนึ่งและครั้งที่สอง โดยพิจารณาประกอบกับข้อมูลการลา พฤติกรรมการทำงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการทหารและข้อควรพิจารณาอื่น ๆ แล้วรายงานผลการพิจารณานั้นพร้อมด้วยข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจนถึงผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน

ข้าราชการทหารที่จะไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้แก่ ข้าราชการการที่ไม่มีผลการปฏิบัติงานในรอบครึ่งปี ไม่มีระดับและขั้นเงินเดือนที่จะเลื่อนได้ หรือเป็นผู้ที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่ และในครึ่งปีนั้น ๆ มีเวลารับราชการ น้อยกว่า 4 เดือน

การงดเลื่อนขั้นเงินเดือน มีหลักเกณฑ์ คือ มีความผิดถูกลงทัณฑ์ตั้งแต่ชั่งขึ้นไป เป็นผู้มีหนี้สิน ซึ่งเจ้าหนี้ฟ้องร้องต่อผู้บังคับบัญชาจนเกิดการยุ่งยากหรืออาจทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงของหน่วยต้นสังกัด เสพสุราแล้วเสียมารยาท ทำให้เกิดการเสื่อมเสียแก่ราชการและหมู่คณะ ทำให้อาวุธหรือเครื่องยุทโธปกรณ์ของทางราชการ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบหายไประมาทเลินเล่อ นำสิ่งของ อาวุธหรือเครื่องยุทโธปกรณ์ของทางราชการไปใช้ เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ กระทำความผิด บกพร่องในหน้าที่หรือมีความประพฤติส่อเจตนาไปในทางเกียจคร้าน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการพิจารณาบำเหน็จประจำปี เห็นสมควรงดเลื่อนขั้นเงินเดือน

ข้าราชการทหารที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งขึ้นในแต่ละครั้งต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ ในครึ่งปีที่แล้วมาได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความสามารถและด้วยความอดสาหัส จนเกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาและหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายได้พิจารณาประเมินแล้วเห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สมควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งขึ้นต้องไม่ถูกลงทัณฑ์ทางวินัยหรือไม่ถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษในความผิดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือผลประโยชน์ของทางราชการ ซึ่งมีใช้ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

ข้าราชการทหารที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นในแต่ละครั้งต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งขึ้นและอยู่ในหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่ง หรือหลายประการดังต่อไปนี้ด้วยปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเด่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันก่อให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อทางราชการและสังคมจนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้ปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือได้ค้นคว้าสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่ง

เป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ และทางราชการได้ดำเนินการตามความริเริ่มหรือได้รับรองให้ใช้การค้นคว้าหรือสิ่งประดิษฐ์นั้น ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีสถานการณ์ตรากตรำเสี่ยงอันตรายมาก หรือมีการต่อเสี่ยงต่อความปลอดภัยของชีวิตเป็นกรณีพิเศษ ปฏิบัติงานที่มีภาระหน้าที่หนักเกินกว่าระดับตำแหน่ง จนเกิดประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ด้วยความตรากตรำเหน็ดเหนื่อยยากลำบากเป็นพิเศษ และงานนั้นได้ผลดีถึง เป็นประโยชน์ต่อทางราชการและสังคมปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำการกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จเป็นผลดีแก่ประเทศชาติ

การพิจารณาบำเหน็จประจำปีให้กระทำโดยคณะกรรมการตามลำดับชั้น ตั้งแต่หน่วยระดับกองพันหรือเทียบเท่าขึ้นไป จนถึงระดับกองทัพบกสำหรับข้าราชการชั้นสัญญาบัตร และหน่วยระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไปสำหรับข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรและลูกจ้าง

การพิจารณาบำเหน็จประจำปีข้าราชการชั้นสัญญาบัตร ในสังกัดกองทัพบกครั้งสุดท้ายให้กระทำโดยคณะกรรมการพิจารณาบำเหน็จประจำปีของกองทัพบก ซึ่งมีผู้บัญชาการทหารบก เป็นประธาน และผู้บังคับหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก เป็นกรรมการ เจ้ากรมสารบรรณทหารบก เป็นกรรมการและเลขานุการ

ตำแหน่งประจำเป็นตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งหลักของหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก หรือหน่วยรองของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกที่อัตราการจัดของหน่วยกำหนดให้สามารถบรรจุกำลังพลในตำแหน่งประจำหน่วยและสำรองราชการได้ ไม่จำกัดชั้นยศและจำนวน เพื่อใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลของหน่วย เหล่าหรือสายสายวิหยาการ โดยให้ดำเนินการได้เท่าที่จำเป็นเฉพาะราย คำนึงถึงประสิทธิภาพของหน่วย ความคุ้มค่าในการใช้งาน กำลังให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ และพิจารณาแต่งตั้งกลับเข้าตำแหน่งหลักที่เหมาะสมในโอกาสแรก⁷

สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วย(นปท. ประจำหน่วย)ถือเป็นตำแหน่งสำคัญในชั้นยศ พ.อ. อัตราเงินเดือน พ.อ.(พิเศษ) ขึ้นไป ได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ(ชช.) ต้องปฏิบัติงานที่เป็นงานหลักของหน่วยงาน โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝนทฤษฎีหรือหลักวิชาอันเกี่ยวกับงานและเป็นงานเชิงพัฒนาระบบหรือมาตรฐานของงาน หรืองานที่ต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์เป็นอย่างสูงเฉพาะด้านอันเป็นที่ยอมรับในวงการวิชาการ หรือวงการ ด้านนั้น ๆ และต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านโดย มีคุณวุฒิการศึกษาตรงกับความเชี่ยวชาญเฉพาะ

ในการพิจารณาบำเหน็จประจำปีของกำลังพลที่บรรจุในตำแหน่งประจำ เช่น ประจำหน่วย ส่วนภูมิภาค ประจำหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ หรือประจำหน่วยอื่น ๆ ให้หน่วยต้นสังกัดพิจารณาบำเหน็จได้ครั้งปีละไม่เกิน 0.5 ชั้น หากหน่วยจะพิจารณาให้ได้รับบำเหน็จมากกว่าครั้งปีละ 0.5 ชั้น ให้ใช้โควตาหรือวงเงินที่ใช้สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนส่วนที่เพิ่มขึ้นจากโควตาหรือวงเงินของตำแหน่งหลักในหน่วยนั้นและตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วยให้หน่วยต้นสังกัดเป็นผู้พิจารณาบำเหน็จให้ในลักษณะเดียวกับกำลังพลในตำแหน่งประจำหน่วย ยกเว้นกำลังพลเหล่านั้นไปช่วยราชการโดยขึ้นควบคุมทางยุทธการกับหน่วยงานพิเศษ เช่น ศปก.ทบ., กอ.รมน. และ สง.ปรมน.ทบ. หรือหน่วยงานพิเศษอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานด้านความมั่นคง สามารถคิดบำเหน็จได้เช่นเดียวกับกำลังพลในตำแหน่งหลักที่ปฏิบัติงานในหน่วยปกติได้ โดยการขอตัดยอดไปคิดที่หน่วยงานพิเศษ

การพิจารณาบำเหน็จของข้าราชการพลเรือนดำเนินการตาม กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ.2552 โดยปกติดำเนินการปีละสองครั้งเช่นเดียวกับข้าราชการทหาร มีประเด็นที่แตกต่างจากข้าราชการทหาร กล่าวคือ ในส่วนของข้าราชการพลเรือน จะแบ่งกลุ่มตามประเภทตำแหน่ง เช่น บริหาร อำนวยการ วิชาการ และทั่วไป ในแต่ละประเภทจะมีการแบ่งระดับตามความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งต่างจากข้าราชการทหารที่ใช้ศทหารในการแบ่งกลุ่ม ส่วนเงินเดือนจะกำหนดเป็นช่วงเงินเดือนต่ำสุดจนถึงสูงสุด ในการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนให้แต่ละคนในแต่ละครั้ง ให้เลื่อนได้ในอัตราไม่เกินร้อยละหกของฐานในการคำนวณ ทั้งนี้ในภาพรวมการเลื่อนขั้นเงินเดือนต้องไม่เกินวงเงินที่ส่วนราชการได้รับการจัดสรรซึ่งสามารถใช้วงเงินที่ส่วนราชการได้รับการจัดสรรมาเต็มวงเงิน ต่างจากข้าราชการทหารที่จะมีวงเงินเหลือเนื่องจากถูกควบคุมด้วยกรอบการเลื่อนขั้นเงินเดือนทั้งปีผู้ที่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนต้องไม่เกินร้อยละสามสิบของยอดข้าราชการทหาร และในส่วนของข้าราชการพลเรือนไม่มีตำแหน่งประจำเพื่อใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลในลักษณะเดียวกับข้าราชการทหาร⁸

การพิจารณาบำเหน็จข้าราชการทหารของกระทรวงกลาโหมดำเนินการตามระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการพิจารณาบำเหน็จประจำปีของข้าราชการทหาร พ.ศ.2544 ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพ ได้ยึดถือเป็นแนวทางและนำไปปรับปรุงเพิ่มเติมกำหนดข้อปลีกย่อยให้เหมาะสมและสอดคล้องกันการปฏิบัติงานของตนเองโดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจศึกษานั้น มีการกล่าวไว้ว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งประจำส่วนราชการที่ไม่จำกัดชั้นยศและจำนวน ตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิ ตำแหน่ง

ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ หรือ ตำแหน่งสำรองราชการ ให้พิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนได้ เช่นเดียวกับกำลังพลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหลัก⁹

ทั้งนี้กระทรวงกลาโหม ได้ออกระเบียบเกี่ยวกับการบรรจุหรือแต่งตั้งข้าราชการทหารให้ดำรงตำแหน่งประจำหน่วย ให้ส่วนราชการดำเนินการได้เท่าที่จำเป็นตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เช่น ผู้ที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งที่ถูกยุบเลิกไป เนื่องจากการปรับปรุงแก้ไขอัตรา นายทหารประทวนทำหน้าที่ในตำแหน่งนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวนที่ได้รับการเลื่อนฐานะเป็นนายทหารสัญญาบัตรก่อนเกษียณอายุราชการ ผู้ที่จะครบกำหนดพ้นจากราชการเพราะเกษียณอายุ ให้ดำรงตำแหน่งประจำหน่วยได้ไม่เกินหนึ่งปี ผู้ที่ไปศึกษา ฝึกงาน หรืออบรมในสถานศึกษาของทหาร หรือพลเรือน เป็นระยะเวลาตั้งแต่หกเดือนขึ้นไป ผู้ที่มีผลการประเมินค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด หรือมีความบกพร่องต่อหน้าที่ หรือมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ซึ่งไม่อยู่ในเกณฑ์สำรองราชการ ผู้ที่ถูกสั่งสำรองราชการ และพักราชการ เมื่อคดีถึงที่สุดหรือผลการสอบสวนเสร็จสิ้น ปรากฏว่าไม่มีความผิดและไม่มีมลทินหรือมัวหมอง หรือไม่มีความผิดแต่มีมลทินและมัวหมอง ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่สั่งพักราชการ ได้สั่งให้กลับเข้ารับราชการแล้วแต่กรณี ทั้งนี้ให้ส่วนราชการคำนึงถึงประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และพึงพิจารณาแต่งตั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งหลักในโอกาสแรก

การพิจารณาบำเหน็จกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ดำเนินการตามระเบียบกองบัญชาการกองทัพไทย ว่าด้วยการพิจารณาบำเหน็จประจำปีของข้าราชการทหารและลูกจ้างประจำ สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2552 ซึ่งดำเนินการในลักษณะเดียวกับระเบียบกระทรวงกลาโหม โดยกำลังพลที่บรรจุในตำแหน่งประจำและตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วย สามารถพิจารณาบำเหน็จประจำปีได้ เช่นเดียวกับกำลังพลตำแหน่งหลัก¹⁰

การพิจารณาบำเหน็จกำลังพลของกองทัพเรือ ดำเนินการตาม หลักเกณฑ์ การพิจารณาบำเหน็จประจำปีของข้าราชการทหาร สังกัด ทร.โดยในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับ ประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจศึกษานั้นการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นใน 1 เมษายน มิได้กำหนดโควตาเลื่อนชั้นเงินเดือนได้ไม่เกินร้อยละสามสิบของจำนวนข้าราชการทหาร ณ 1 มีนาคม โดยมีการแบ่งโควตาให้กับกลุ่มต่าง ๆ ตามชั้นยศ ดังนี้ กลุ่ม น.อ.พิเศษ - น.อ. ให้เสนอได้ไม่เกินร้อยละ 24 กลุ่ม น.ท. - น.ต. ให้เสนอได้ไม่เกินร้อยละ 24 กลุ่ม ร.อ. - ร.ต. ให้เสนอได้ไม่เกินร้อยละ 26 และกลุ่มต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ให้เสนอได้ไม่เกินร้อยละ 29 และหน่วยสามารถเสนอรายชื่อกำลังพลเพื่อขอกำหนดเป็นตัวสำรองเพิ่มเติมจากจำนวนโควตาข้างต้นได้ แต่เมื่อรวมแล้วต้องไม่เกินร้อยละ 30 ของจำนวนกำลังพลแต่ละกลุ่มชั้น

ยศ โดยกำลังพลที่บรรจุในตำแหน่งประจำและตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วย สามารถพิจารณาบำเหน็จประจำปีได้ เช่นเดียวกับกำลังพลตำแหน่งหลัก¹¹

การพิจารณาบำเหน็จกำลังพลของกองทัพอากาศ ดำเนินการตามระเบียบ กองทัพอากาศ ว่าด้วยการพิจารณาบำเหน็จประจำปีของข้าราชการทหาร พ.ศ.2552 โดย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจศึกษานั้น มีดังนี้ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ในครึ่งปีแรกได้กำหนด โควตาชั้นยศ น.อ.(พ) - น.อ., น.ท. - น.ต., ร.อ. - ร.ต. และ นายทหารประทวน เลื่อนได้ไม่เกินร้อยละ 28 ของจำนวนข้าราชการ ณ วันที่ 1 มี.ค. สำหรับโควตาที่เหลือร้อยละ 2 จะพิจารณาจัดสรรให้กับโควตาส่วนกลางของ ทอ. และ โควตาอื่น ๆ ตามผลการพิจารณาของ คณะกรรมการพิจารณาบำเหน็จประจำปีของ ทอ. ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจัดสรรแล้ว ยังมีโควตาเหลืออีก ให้คณะกรรมการจัดสรรคืนให้กับหน่วย ส่วนในครึ่งปีหลัง โควตาในชั้นยศดังกล่าวข้างต้น ให้เลื่อนได้ในวงเงินร้อยละ 5.85 ของ อัตราเงินเดือนข้าราชการ ณ วันที่ 1 ก.ย. สำหรับวงเงินที่เหลือร้อยละ 0.15 จะพิจารณา จัดสรรให้กับโควตาส่วนกลางของ ทอ. และโควตาอื่น ๆ ตามผลการพิจารณาของ คณะกรรมการพิจารณาบำเหน็จประจำปีของ ทอ. ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจัดสรรแล้ว ยังมี โควตาเหลืออีก ให้คณะกรรมการจัดสรรคืนให้กับหน่วยต่อไป โดยกำลังพลที่บรรจุใน ตำแหน่งประจำและตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วย สามารถพิจารณาบำเหน็จ ประจําปีได้ เช่นเดียวกับกำลังพลตำแหน่งหลัก¹²

ในส่วนกำลังพลของกองทัพบกที่ปฏิบัติงานตามนโยบายสำคัญของกองทัพบก ได้แก่ การ พิทักษ์และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ การเสริมสร้างขีดความสามารถของกำลังพลให้ มีร่างกายที่แข็งแกร่ง ตามแนวคิด Smart Soldiers Strong Army การพัฒนาครูอาจารย์ นายทหารปกครองในโรงเรียนทหาร การเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาหรือกิจกรรมต่าง ๆ ใน ระดับนานาชาติจนได้รับรางวัลอันเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับกองทัพบกและประเทศชาติ , รวมทั้งการเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศด้านความมั่นคง ขยายความมั่นคง ทางทหารสู่ระดับภูมิภาคอาเซียนเพื่อลดความหวาดระแวงของประเทศเพื่อนบ้าน และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ในการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในยามที่เกิดภัยพิบัติ ขนาดใหญ่ ซึ่งกำลังพลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามนโยบายสำคัญเหล่านี้ กองทัพบกยังขาดแนวทางหรือรูปแบบที่ชัดเจนในการสร้างขวัญและกำลังใจ¹³

จากการศึกษาค้นคว้า รวบรวม วิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลต่าง ๆ ผู้วิจัยมี ความเห็นว่า กองทัพบกเป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพบกเพื่อการ ป้องกันราชอาณาจักรและดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพบก ตามอำนาจหน้าที่ ของกระทรวงกลาโหมเตรียมกำลังทางบกไว้จำนวนหนึ่งให้พร้อมรบตั้งแต่มยามปกติ การที่

กำลังพลของกองทัพบกจะมีความพร้อมได้ดีนั้น ขวัญและกำลังใจ ซึ่งเป็นอำนาจกำลังรบที่ ไม่มีตัวตนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นจะต้องร่วมกันพัฒนา และบำรุงรักษาไว้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถจะกระทำได้ง่าย ๆ จนถึงขั้นที่จะต้องใช้ ทรัพยากรหรืองบประมาณเป็นจำนวนมาก ตั้งแต่ การเข้าไปคลุกคลีสอบถาม สารทุกข์สุกดิบของกำลังพลและครอบครัว การกล่าวชมเชย การมอบประกาศเกียรติคุณ การมอบเหรียญตราต่าง ๆ จนถึงการสร้างหรือปรับปรุงที่พักอาศัย พัฒนาบ้านและ สภาพแวดล้อมให้น่าอยู่อาศัยมากยิ่งขึ้น

จะเห็นได้ว่าในการการบรรจุหรือแต่งตั้งข้าราชการทหารให้ดำรงตำแหน่งประจำหน่วยนั้น กระบวนการโหม ได้คำนึงถึงความจำเป็นจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้ส่วนราชการยึดถือ และปฏิบัติ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและให้ปรับเข้าดำรงตำแหน่งหลัก ในโอกาสแรก เพื่อให้กำลังพลเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และในส่วนของผู้ที่อยู่ใน ตำแหน่งประจำส่วนราชการที่ไม่จำกัดชั้นยศและจำนวน ก็สามารถที่จะพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนได้ เช่นเดียวกับกำลังพลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหลัก ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าใน ส่วนของกองทัพบก ควรจะแยกประเภทของผู้ที่ดำรงตำแหน่งประจำหน่วยในรายละเอียด ให้มีความชัดเจนมากขึ้นตามสาเหตุที่ถูกปรับย้ายไปดำรงตำแหน่งประจำหน่วย เพื่อให้ผู้ ดำรงตำแหน่งประจำหน่วยซึ่งมิได้มีความผิดและยังทำงานให้กับหน่วยต้นสังกัดเกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ไม่ปรับย้ายไปช่วยราชการในหน่วยงานด้านความมั่นคงเพื่อให้ ตนสามารถคิดบำเหน็จได้เช่นเดียวกับกำลังพลในตำแหน่งหลัก ซึ่งจะช่วยแก้ไขปัญหาการ ขาดแคลนกำลังพลของต่าง ๆ ได้ในระดับหนึ่ง รวมทั้งผู้ที่ดำรงตำแหน่งนายทหาร ปฏิบัติการนั้น เนื่องจากได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ จึงถือว่าเป็น ตำแหน่งสำคัญที่ควรจะได้รับพิจารณาบำเหน็จเช่นเดียวกับตำแหน่งหลัก ซึ่งกล่าวมา ข้างแล้วจะเห็นว่ามิใช่ข้อดีคือ เป็นการส่งเสริมให้กำลังพลมุ่งมั่นในหน้าที่การทำงาน แล้วก็ ได้รับผลตอบแทนตามความพยายามที่ได้ลงมือทำไป เพื่อไม่ให้กำลังพลเหล่านั้นเกิดความ รู้สึกว่าทำงานไปเต็มที่อยู่แล้วเสียก็พิจารณาบำเหน็จได้แค่ 0.5 ชั้น ส่วนข้อเสียนั้น คือการขาดยอดบำเหน็จประจำปีที่จะนำไปคิดในโควตาส่วนกลางของกองทัพบก ซึ่งเป็น สิ่งที่ต้องหาแนวทางในการแก้ไขต่อไป

สำหรับในส่วนของนโยบายการปฏิบัติงานของกองทัพบกที่ผู้บัญชาการทหารบก เป็นผู้ กำหนดเพื่อให้หน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานนั้น ผู้วิจัย เห็นว่า ควรมีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ และใช้บำเหน็จโควตาส่วนกลาง ของกองทัพบก เป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับกำลังพลและหน่วยต่าง ๆ ที่ได้ทุ่มเทการปฏิบัติงานทำให้งานตามนโยบายบรรลุผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

โดยอาจแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งหรือมีคณะกรรมการด้วยก็ได้ในงานนโยบายที่มีความสลับซับซ้อนหรือการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง เพื่อพิจารณาติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและพิจารณาตอบแทนความชอบให้กับกำลังพลผู้ปฏิบัติงาน

ในส่วนของยอดบำเหน็จที่เป็นโควตาส่วนกลางของกองทัพบก ที่แต่เดิมจะรวบรวมจากยอดกำลังพลในตำแหน่งประจำหน่วยและนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วยนั้น หากมีการปรับปรุงแนวทางการคิดบำเหน็จใหม่ ให้กำลังพลที่ดำรงตำแหน่งประจำหน่วยในบางประเภทและนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วย สามารถมาคิดบำเหน็จเช่นเดียวกับตำแหน่งหลักได้ จะทำให้ยอดบำเหน็จที่เป็นโควตาส่วนกลางของกองทัพบกลดลงไปนั้น ควรใช้แนวทางของกองทัพเรือและกองทัพอากาศ ที่มีการกันยอดบำเหน็จไว้เป็นโควตาส่วนกลางเลยและให้หน่วยขึ้นตรงพิจารณาบำเหน็จประจำปีได้ไม่ถึงร้อยละสามสิบ ซึ่งในส่วนของกองทัพบก ในครึ่งปีแรกอาจจะกันไว้เป็นโควตาส่วนกลางร้อยละสองหรือสามของยอดกำลังพลในแต่ละชั้นยศ ส่วนในครึ่งปีหลักอาจจะกันไว้เป็นยอดเงินร้อยละ 0.25 ของยอดเงินก็ได้ ทั้งนี้เพื่อกองทัพบกได้มีบำเหน็จประจำปีไว้บริหารจัดการในภาพรวม

สรุปการวิจัย

กำลังพลที่อยู่ในตำแหน่งประจำ และตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วย ควรได้รับการพิจารณาบำเหน็จประจำปีเช่นเดียวกับกำลังพลในตำแหน่งหลัก เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและเกิดความเชื่อมั่นในหน่วยงานต้นสังกัด แม้ว่าจะกระทบกับยอดโควตาส่วนกลางที่มีอยู่เดิมบ้างก็สามารถแก้ไขได้ด้วยการกันโควตาบำเหน็จไว้เป็น ส่วนกลางก่อนที่จะจัดสรรให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบก ซึ่งในส่วนของกองทัพเรือและกองทัพอากาศได้มีการคิดบำเหน็จประจำปีของกำลังพลที่อยู่ในตำแหน่งประจำ และตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการประจำหน่วย เช่นเดียวกับกำลังพลในตำแหน่งหลักสำหรับแนวทางในการใช้บำเหน็จประจำปีเป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับกำลังพลที่ปฏิบัติงานตามนโยบายที่สำคัญ ๆ ของกองทัพบกนั้น ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและพิจารณาตอบแทนความชอบให้กับกำลังพลที่ปฏิบัติงานตามนโยบายเหล่านั้นจนได้ผลเป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าขวัญและกำลังใจของกำลังพลที่เป็นอำนาจกำลังพลที่ไม่มีตัวตนนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ในสถานการณ์และในอนาคตด้วยก็ตาม แม้ว่าในปัจจุบันจะมีอาวุธยุทธภัณฑ์ที่ทันสมัยเพียงใดก็ตาม หากกำลังพลผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำด้วยความทุ่มเทแล้วไม่ได้ผลตอบแทนตามความคาดหวัง โดยเฉพาะหากนำไปเปรียบเทียบกับผู้ที่ปฏิบัติงานใกล้เคียงและมีลักษณะงานคล้ายกัน ซึ่งมีได้ความพยายามในการทำงานเท่าไร แต่ได้รับผลตอบแทนเป็นบำเหน็จความชอบที่มากกว่า ก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจตกต่ำ ก็จะดิ้นรนหาทางปรับย้ายไปอยู่หน่วยที่สามารถให้บำเหน็จความชอบที่ตรงกับผลการปฏิบัติงานมากกว่า จึงควรที่ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นได้ดูแลและบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ให้ดีเสมอและยั่งยืนนาน