

แนวทางในการพัฒนาสิทธิและสวัสดิการแก่กำลังพล
เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอกยุทธนา สายประเสริฐ
รองผู้บังคับการกรมทหารราบที่ 151

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2563

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางในการพัฒนาสิทธิและสวัสดิการแก่กำลังพลเพื่อให้เกิด
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้
โดย พันเอกยุทธนา สายประเสริฐ
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง นवलสมร จรวงษ์

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2563 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ.....

พลตรี **ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก**
(มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก **ประธานกรรมการ**
(สิ้นสมุทร์ จันทรเนตร)

พันเอก **ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา**
(ศุภชัย สุดาจันทร์)

พันเอก **กรรมการ**
(ภรัถ เทียนทองดี)

พันเอก **กรรมการ**
(กนิษฐา ฐิติวัฒนา)

พันเอก **กรรมการ**
(นवलสมร จรวงษ์)

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอกยุทธนา สายประเสริฐ
เรื่อง	แนวทางในการพัฒนาสิทธิและสวัสดิการแก่กำลังพลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้
วันที่	กันยายน 2563 จำนวนคำ: 5,252 จำนวนหน้า: 15
คำสำคัญ	ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้, สิทธิกำลังพล, แรงจูงใจ, ประสิทธิภาพ
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ นับว่าเป็นปัญหาสำคัญของชาติ ก่อให้เกิดความแตกแยกตลอดจนเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนในภาคใต้ ปัญหาดังกล่าวแม้จะเกิดขึ้นมานานมีความซับซ้อน แต่รากของปัญหาย่อมเกิดจากความไม่เข้าใจกันของประชาชนในแต่ละกลุ่ม ซึ่งการแก้ไขปัญหที่สำคัญที่สุดจึงเป็นการสร้างความเข้าใจ และเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความเข้าใจต่อมนุษย์ก็คือ “มนุษย์” นั่นเอง ดังนั้นเพื่อให้เครื่องมือที่สำคัญนี้มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนา จัดกลุ่ม และบริหารให้เกิดผลสัมฤทธิ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อถึงศึกษาสิทธิประโยชน์ ความต้องการ ในด้านสวัสดิการที่ของกำลังพลที่ ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาและวิจัยเชิงยุทธศาสตร์จนนำไปสู่การสังเคราะห์ข้อมูล พบว่าความต้องการในด้านสวัสดิการที่ทางราชการมอบให้ ยังไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของกำลังพลในอีกหลายด้าน ซึ่งแนวทางแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ถูกคิดค้น แสวงหาวิธีการเพื่อนำไปสู่การสร้างสันติสุขให้เกิดขึ้น แต่ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

อย่างมากคือ การปฏิบัติการทางทหาร และการสร้างความเข้าใจกับประชาชน ซึ่งต้องกระทำโดยกำลังพลหลักของกองทัพบกซึ่งยังคงกำลังและหมุนเวียนปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง แต่แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของกำลังพลผู้แก้ไขปัญหาเหล่านี้ยังไม่ได้ถูกพิจารณาอย่างแท้จริง จนอาจนำไปสู่ความอ่อนล้า ด้วยปัญหาส่วนตัว และปัญหาครอบครัวของกำลังพล ดังนั้นเพื่อขจัดปัญหา และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ การศึกษานี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นในการเน้นย้ำถึงความสำคัญ และเสนอแนวทางในการสร้างความยั่งยืนในการรักษาขวัญและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของกำลังพลต่อไป

ABSTRACT

AUTHOR : Colonel Yuttana Saiprasert

TITLE : Guidelines on the development of rights and welfare for personnel to ensure operational efficiency In the southern border provinces

DATE : September, 2020 **WORD COUNT:** 5,252 **PAGES:** 15

KEY TERMS : Problems in southern border provinces, personnel welfare, motivation, efficiency

CLASSIFICATION: Unclassified

The southern border provinces are considered a national problem. Causing breakage As well as hindering national development Especially the development of living conditions of people in the southern region Such problems, though occurring for a long time, are complicated. But the root of the problem arises from the misunderstanding of the people in each group which the most important solution is to create understanding And an important tool for creating human understanding is "human". Therefore, to make this important tool effective hence needs to be developed, organized, and managed to achieve results.

The purpose of this research is to study the benefits, needs and welfare benefits of personnel that Working in the southern border provinces Which will affect the motivation to perform duties to achieve operational efficiency From strategic studies and research leading to data synthesis Found that the welfare requirements provided by the government still does not meet the

requirements of the military in many ways. In which the solution to the southern border provinces problem has been invented in order to create peace but the key factor that has helped to solve the problem that is very serious is a military operation and creating understanding with people Which must be done by the main force of the Army which is still active and continuously performing its duties. But the approach to increasing the efficiency of the personnel who solved these problems has not really been considered. Until may lead to fatigue With personal problems And the family problem of personnel, Consequently, to eliminate the problem And create incentives for performing duties This study is, therefore, a starting point for emphasizing the importance. And propose ways to create sustainability in keeping morale and motivation in the performance of personnel duties.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์เรื่อง “แนวทางในการพัฒนาสิทธิและสวัสดิการแก่กำลังพลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้” ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้บังคับบัญชา คณาจารย์ ของ วิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่กรุณา ที่ให้ความรู้ และประสบการณ์ที่ทรงคุณค่า อย่างสูง ควบคุมดูแลเอาใจใส่และแนะนำอย่างใกล้ชิด ซึ่งทุกท่านเป็นมากกว่าครู อาจารย์ ที่พึงปฏิบัติต่อนักศึกษา เป็นผู้ให้มาโดยตลอด ให้โดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย ให้โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน คณาจารย์ทุกท่าน คอยให้ความรู้ ให้ความรัก สร้างสิ่งกระตุ้น ดูแลเอาใจ ใส่นักศึกษาอย่างเป็นกันเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พันเอกสินสมุทร จันทรเนตร พันเอกภรดี เทียนทองดี พันเอกหญิงกนิษฐา ฐิติวัฒนา และ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พันเอกหญิงนวลสมร จรวงษ์กรุณาให้แนวคิดที่เป็น ประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล รวมถึงตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ นอกเหนือจากข้อเสนอแนะทางวิชาการอันเป็นประโยชน์ในการ วิจัยแล้ว ยังได้รับกำลังใจและคำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ยิ่ง

ขอขอบพระคุณ พันเอกศุภชัย สุดาจันทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษาที่กรุณาสนับสนุน ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ขอขอบคุณวิทยาลัยการทัพบก ที่ได้ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย และนักศึกษาทุกคนด้วยความจริงใจ จนทำให้งานวิจัยเล่มนี้สำเร็จไปด้วยดีทุกประการ

ขอขอบคุณผู้อยู่เบื้องหลังทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจ ในการทำวิจัยฉบับนี้ ให้สำเร็จสมบูรณ์ ได้สมตามความมุ่งหวัง คุณงามความดีและผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอันพึงได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ ขอมอบแต่บิดา มารดา ตลอดจนครู อาจารย์ ญาติพี่น้อง และผู้มีพระคุณทุกท่าน ตลอดจนผู้มีอุปการะคุณ ด้วยความเคารพรัก และหวังว่าวิจัยฉบับนี้ น่าจะเป็นประโยชน์ ก่อให้เกิดผลดีต่อ กองทัพบก และประเทศชาติต่อไป

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอกยุทธนา สายประเสริฐ

วัน เดือน ปีเกิด 12 พฤษภาคม 2514

ประวัติสำเร็จการศึกษา

- พ.ศ. 2539 ศิลปศาสตร์บัณฑิต (โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า)
พ.ศ. 2548 โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 83
พ.ศ. 2556 รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ประวัติการทำงาน

- พ.ศ. 2539 ผู้บังคับหมวดปืนเล็ก กองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ 1
กรมทหารราบที่ 25
พ.ศ. 2543 ผู้บังคับกองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 25
พ.ศ. 2545 ผู้บังคับกองร้อย กองพันนักเรียน กรมนักเรียน โรงเรียนเตรียมทหาร
พ.ศ. 2548 รองผู้บังคับกองพันที่ 1 กรมพัฒนาและพิทักษ์ทรัพยากรที่ 1
พ.ศ. 2549 รองเสนาธิการ กรมพัฒนาและพิทักษ์ทรัพยากรที่ 1
พ.ศ. 2550 ผู้บังคับกองพันที่ 1 กรมพัฒนาและพิทักษ์ทรัพยากรที่ 1
พ.ศ. 2557 เสนาธิการกรมทหารราบที่ 151

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2560 -ปัจจุบัน รองผู้บังคับการกรมทหารราบที่ 151

แนวทางในการพัฒนาสิทธิและสวัสดิการแก่กำลังพลเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้นับว่าเป็นปัญหาสำคัญของชาติ ก่อให้เกิดความแตกแยกตลอดจนเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนในภาคใต้ แม้ปัญหาดังกล่าวจะเกิดขึ้นมาช้านาน แต่ปัญหาในยุคปัจจุบันนับเริ่มต้นตั้งแต่ หลังเหตุการณ์ปล้นปืนกองพันพัฒนาที่ 4 เมื่อ 4 มกราคม พ.ศ.2547 แม้ทัพภาคที่ 4 ได้ประกาศกฎอัยการศึกตามประกาศกองทัพภาคที่ 4 ลงวันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2547 ต่อมากองทัพบกในฐานะหน่วยหลักในการแก้ไขปัญหาก็ได้ดำเนินการจัดตั้งกองอำนวยการเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือ กอ.สสส.จชต. ตามคำสั่งนายกรัฐมนตรีที่ 69/2547 ได้ส่งกำลังพลจากพื้นที่กองทัพภาคต่างๆ เพื่อเพิ่มเติมกำลังให้กับหน่วยทหารในพื้นที่ภาคใต้ ซึ่งในห้วงแรกการเคลื่อนย้ายกำลังจากพื้นที่ภาคต่างๆ ต้องกระทำด้วยความรีบเร่งเนื่องจากความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาและประเมินสถานการณ์ว่าจะจบภารกิจในห้วงระยะเวลา 3 – 5 ปี แต่จนปัจจุบันสถานการณ์ยังคงความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง กองทัพบกจึงมีความจำเป็นต้องคงกำลังดังกล่าวไว้ต่อไป โดยกองทัพบกใช้การหมุนเวียนกำลังพลลงมาปฏิบัติหน้าที่ระยะเวลาประมาณ 1 – 1 ปีครึ่ง จนกระทั่งปัจจุบันกำลังพลดังกล่าวหมุนเวียนกันลงมาปฏิบัติหน้าที่จนครบ และมีบางส่วนได้ลงมาปฏิบัติหน้าที่ซ้ำหลายรอบ จนเริ่มเกิดความอ่อนล้า จากความจำเป็นในการใช้กำลังดังกล่าว การจัดการในด้านสวัสดิการให้กับกำลังพลในช่วงแรกจึงเป็นการวางแผนคงกำลังเพียงห้วงระยะเวลาสั้นๆ แต่เมื่อปัจจุบันความจำเป็นในการใช้กำลังยังคงมีอยู่และคาดว่าจะไม่สิ้นสุดในระยะเวลาอันใกล้ การบริหารจัดการด้านสวัสดิการให้กับกำลังพลเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับระยะเวลาที่ยาวนานขึ้น จึงมีความจำเป็น ทั้งนี้การจัดการด้านสวัสดิการจะส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาบางส่วนจากกองทัพบกหมุนเวียนกันลงมาปฏิบัติหน้าที่ จึงเกิดความหลากหลายในความต้องการ ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ สถานภาพอายุ ฯลฯ ปัจจัยกายภาพในเรื่องของถิ่นที่อยู่ ความคุ้นชินต่อวิถีชีวิต วัฒนธรรม ซึ่งหาก

ทางราชการไม่สามารถจัดการสวัสดิการเพื่อตอบแทนและสร้างแรงจูงใจจนเกิดความรู้สึกที่คุ้มค่าต่อการลงมาปฏิบัติหน้าที่ได้แล้ว ในอนาคตย่อมส่งผลกระทบต่อความสมัครใจในการลงมาปฏิบัติหน้าที่ จนอาจนำไปสู่การปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงที่จะลงมาปฏิบัติงาน จึงจะมีเพียงกำลังพลที่ขาดประสิทธิภาพ อีกทั้งยังลดแรงจูงใจของกำลังพลที่มีประสิทธิภาพสูงลง นอกจากขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานโดยตรงแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อความรู้สึกถึงครอบครัวญาติพี่น้องของกำลังพลเหล่านั้นอีกด้วย

หลักพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้แม้จะเกิดขึ้นมานานมีความซับซ้อนแต่รากของปัญหาย่อมเกิดจากความไม่เข้าใจกันของประชาชนในแต่ละกลุ่ม ซึ่งการแก้ไขปัญหาที่สำคัญที่สุดจึงเป็นการสร้างความเข้าใจ และเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความเข้าใจต่อมนุษย์ก็คือ “มนุษย์” นั่นเอง ดังนั้นเพื่อให้เครื่องมือที่สำคัญนี้มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนา จัดกลุ่ม และบริหารให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Definition of Human Resource Management) นั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) แต่เนื่องจากแนวความคิดด้านการบริหารงานบุคคลได้มีการขยายและพัฒนาตามการค้นคว้าทางวิชาการ จึงได้มีการยอมรับคำใหม่ที่ใช้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์¹ ซึ่ง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา อารมณ์ รักษา ให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการ ที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข² จากความหมายจะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญทั้งในมุมมองการใช้งาน และการคงประสิทธิภาพไว้โดยต่อเนื่อง

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน มีความต้องการพนักงานที่มีสติปัญญา (Mental Skills) มีทักษะความสามารถในการใช้ดุลพินิจ ทำงานได้โดยไม่ต้องรอรับคำสั่ง

มีความสามารถในการเรียนรู้ พัฒนาทักษะใหม่ๆเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา สามารถปฏิบัติภารกิจได้หลายบทบาท (Multi-Skilling) ดังนั้นองค์การจึงมีการยกระดับขีดความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานมากที่สุดเพราะเล็งเห็นว่าพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ³

ระเบียบสิทธิและสวัสดิการของทางราชการ

เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษซึ่งมีความเสี่ยงภัยและยากลำบาก กองทัพบก จึงได้กำหนดนโยบายในการเสริมสร้างอุดมการณ์และพัฒนาขวัญ โดยพิจารณาจัดสรรสิทธิและสวัสดิการเพิ่มเติมให้กับกำลังพลที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้⁴ ซึ่งจะขอรวบรวมเฉพาะระเบียบ คำสั่ง ที่เกี่ยวกับสิทธิที่เพิ่มเติมขึ้นเฉพาะในพื้นที่ จชต.เพื่อให้มองเห็นภาพรวมดังนี้

1. ข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการพิจารณาบำเหน็จพิเศษในเวลาเหตุฉุกเฉินพ.ศ. 2529 สรุปลักษณะสำคัญได้ดังนี้

... ทหารผู้ใดได้ทำการสู้รบหรือต่อสู้หรือปฏิบัติราชการในเวลาเหตุฉุกเฉิน ให้ได้รับบำเหน็จพิเศษโดยพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือให้ได้รับเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบหรือให้ได้รับเงินรางวัลสำหรับการสู้รบแล้วแต่กรณี

... ผู้ที่ได้ทำการสู้รบหรือต่อสู้จนได้รับอันตรายหรือทำการสู้รบหรือต่อสู้ได้ผลดีหรือปฏิบัติหน้าที่ในเวลาเหตุฉุกเฉินด้วยความทรากตรำเหน็ดเหนื่อยและได้ผลสมความมุ่งหมายของทางราชการเป็นอย่างดีให้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เกิน 4 ขั้นจำนวนเงินที่ควรได้รับเป็นบำเหน็จพิเศษตามความในวรรคหนึ่งให้นับเป็นเงินเพิ่มพิเศษรายเดือนเรียกว่า “เงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบ” ใช้คำย่อว่า “พ.ส.ร.” หรือเป็นเงินตอบแทนเรียกว่า “เงินรางวัลสำหรับการสู้รบ” แล้วแต่กรณี⁵

2. ระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยเงินค่าสินไหมทดแทนจากการประกันชีวิตสำหรับกำลังพลที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2553 สาระสำคัญประกอบด้วยสิทธิที่เป็นตัวเงินทั้งกรณีเสียชีวิต ได้รับบาดเจ็บ หรือ ทูพพลภาพ และ

สิทธิที่ไม่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย การได้รับพระราชทานยศสูงขึ้น ขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์เป็นกรณีพิเศษ

3. ระเบียบกองทัพบกกว่าด้วยการช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ผู้ที่ได้รับการปูนบำเหน็จพิเศษ พ.ศ. 2551 (ช.ป.พ.) การช่วยเหลือผู้เสียชีวิต 1 ราย ประกอบด้วย – การให้ทุนการศึกษาแก่ บุตรจนถึงระดับปริญญาตรีไม่เกิน 3 คน – การบรรจุทายาทเข้าปฏิบัติงานได้ 1 คน - การผ่อนผันบ้านพักของทางราชการ – ให้ทายาทของผู้เสียชีวิตได้รับการอนุเคราะห์ ด้านการรักษาพยาบาลเมื่อเข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลสังกัด ทบ.

โดยสรุป สิทธิของกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ จะถูกแบ่งตามประเภทของการปฏิบัติหน้าที่ ตามชั้นยศ ตามพฤติกรรม ตามอาการจากการสู้รบ ได้แก่ บาดเจ็บ ทูพพลภาพ และ เสียชีวิต ซึ่งไม่มีปัจจัยตามความต้องการของกำลังพล เป็นรายบุคคล ซึ่งปัจจัยความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ย่อมมีพื้นฐานมาจากปัจจัยบุคคล ครอบครัว ความจำเป็นตามปัจจัย 4 และความต้องการพื้นฐานอื่นๆ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ซึ่งจะมีปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ตามทฤษฎีการจูงใจในการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางใน วงการบริหาร ชื่อทฤษฎีของ Herzberg⁶

ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ นับว่ามีความยากลำบาก เสี่ยงอันตราย ทั้งใน ระหว่างปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต โดยเฉพาะข้าราชการ และกำลังพลซึ่งลงไปปฏิบัติ หน้าที่ทั้งที่มีภูมิลาเนาในพื้นที่และนอกพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ จากการศึกษาเปรียบเทียบ การปูนบำเหน็จ แนวทางความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน และการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้ที่เคยปฏิบัติงานและจบภารกิจแล้ว พบว่าความต้องการ และแรงจูงใจในแต่ละ บุคคลมีความแตกต่างและหลากหลายกันไป โดยมีปัจจัยส่วนตัวเป็นสำคัญ อาทิ จากการ เปรียบเทียบเรื่องสถานภาพ พบว่า ความพึงพอใจของกำลังพลที่เป็นโสด มีมากกว่าผู้ที่มี สถานภาพสมรสในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องการปูนบำเหน็จ เงินตอบแทนต่างๆ และการดูแลครอบครัวสำหรับกำลังพลที่เสียชีวิต เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ด้วยความเหมาะสม มี

ความพึงพอใจที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน⁷ ซึ่งเมื่อปัจจัยความแตกต่างทางสถานภาพสมรสมีผลต่อความต้องการที่แท้จริงของกำลังพล ดังนั้นการมอบสวัสดิการที่ไม่ตรงต่อความต้องการย่อมมีผลด้วยเช่นกัน⁸ การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจูงใจให้กระทำหรือตื่นรนเพื่อให้ บรรลุจุดประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช้ เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา⁹ ยกตัวอย่างลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้า ปกติคือ การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก แต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใด ก็จะเลือกแสดงพฤติกรรมและมีความพอใจ ที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลเร็วที่สุด ทักษะคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมเช่น ถ้ามีทักษะคติที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำางานด้วยความทุ่มเท ในขณะที่พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลายๆทางและ มากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อได้ขึ้นเงินเดือนและได้ชื่อเสียง เกียรติยศ ความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น¹⁰ ดังนั้นการมอบสวัสดิการอาจย่อมจำเป็นต้องมีความแตกต่างกันไปตามสถานภาพของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ผลการวิจัยยังระบุความคิดเห็นเพิ่มเติม¹¹ ในด้านอื่นๆดังนี้

1. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

- 1.1 ยังไม่พอใช้จ่ายในครอบครัวส่วนหลัง
- 1.2 ควรให้ครอบครัวถึงพลทหารกองประจำการด้วย
- 1.3 ควรเปรียบเทียบกับหน่วยราชการอื่น
- 1.4 เงินเดือนยังน้อย เมื่อเทียบกับค่าครองชีพในปัจจุบัน
- 1.5 ขอให้ตรงเวลา

2. ด้านลักษณะงาน

- 2.1 ควรให้ปฏิบัติงานให้ตรงกับตำแหน่ง
- 2.2 งานที่มอบหมายมีมากเกินไป กำลังพลปฏิบัติงานไม่เพียงพอ
- 2.3 งานควรเป็นลักษณะเฉพาะตัว มีมากจนไม่รู้งานเฉพาะหน้าที่

3. ด้านการบังคับบัญชา

- 3.1 ไม่ทั่วถึง ไม่เด็ดขาด
- 3.2 ควรกำกับดูแลกำลังพลที่ไม่มีระเบียบวินัยให้เด็ดขาด

4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 4.1 แออัด ไม่มีสมาธิในการทำงาน
 - 4.2 ไม่เป็นแบบแผน ไม่เป็นระเบียบ
 - 4.3 ขาดพื้นที่ฝึกทบทวนความรู้ของกำลังพล
5. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า
 - ควรพิจารณาพลทหารกองประจำการให้ก้าวหน้าในอาชีพทหารด้วย
6. ด้านการเผยแพร่ข่าวสารและการรับรู้ต่อสิทธิสวัสดิการที่ได้รับ
 - ข่าวสารน้อยมาก ไม่ค่อยเผยแพร่ข่าวสารให้กำลังพลได้รับทราบ

จากผลการศึกษาพบว่า ความหลากหลายของความต้องการซึ่งเกิดจากสภาพปัญหาที่มีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ ซึ่งอาจพอแบ่งกว้างๆ ได้สองด้านคือ ความต้องการต่อส่วนตัว และความต้องการต่อครอบครัว เมื่อพิจารณาจากการตอบแทนในด้านต่างๆ พบว่า ความต้องการส่วนตัว โดยเฉพาะในลักษณะตัวเงินเป็นสิ่งที่ได้รับการตอบสนองจากราชการมากที่สุด เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าเสี่ยงภัย พสร. ค่าเดินทางผลัดพัก ฯลฯ แต่ปัจจัยการตอบแทนอย่างอื่น ซึ่งจะเป็นปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีของ Herzberg¹² ได้แก่ ความก้าวหน้า ความมั่นคงในอาชีพ รวมถึงการตอบแทนความต้องการต่อครอบครัว ในปัจจุบันยังมีอยู่น้อยและไม่ได้เป็นไปตามความต้องการอย่างแท้จริง จนทำให้เกิดความรู้สึกถึงสิทธิที่มี แต่ไม่มีวันได้รับ เช่น กำลังพลที่ยังไม่มีครอบครัว ไม่มีบุตร ย่อมมองไม่เห็นความสำคัญของสิทธิการบรรจุกฎทดแทนทายาท แม้ว่ากองทัพจะได้ปรับระเบียบให้สามารถบรรจุกฎทายาทซึ่งเป็นพี่หรือน้อง หรือญาติโดยสายเลือดให้สามารถเข้ารับการบรรจุกฎทดแทนได้ แต่ผู้ได้รับสิทธิย่อมไม่รู้สึกถึงความสำคัญของสิทธินั้น แล้วทางราชการจะมีสิทธิใดมาทดแทน ให้เกิดความรู้สึกถึงแรงจูงใจอันสำคัญของสิทธิ ให้เท่าเทียมกับกำลังพลที่มีบุตร นี่คือการท้าทายของกองทัพ หรือแม้แต่วาระบบราชการที่จะจัดสรรสิทธิ สวัสดิการ ให้กับข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งมีความยากลำบาก เสี่ยงอันตราย หรือเป็นงานเฉพาะ

ในปัจจุบัน หากเรามองถึงการบริหารงานบุคคลของภาคเอกชน จะมีฝ่ายบริหารงานบุคคล หรือ HR ซึ่งมีความสามารถ ใช้หลักการบริหารงาน และเสนอค่าตอบแทน และ

ผลตอบแทนให้กับผู้สมัครงานเป็นรายบุคคล¹³ โดยเฉพาะในตำแหน่งสำคัญระดับบริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความสามารถเฉพาะ

โครงสร้างค่าตอบแทน

โดยทั่วไปองค์กรแต่ละแห่งประกอบด้วยอาชีพและตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจำนวนมาก ซึ่งแต่ละตำแหน่งงานมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันและมีความต้องการทักษะและระยะเวลาในการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน ทำให้แต่ละตำแหน่งมีค่าต่อองค์การที่ต่างกัน เป็นผลให้องค์การจ่ายค่าตอบแทนต่อพนักงานที่แตกต่างกัน องค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน (Pay structure) เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันตามสายการบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม เป็นธรรม และยอมรับได้ โดยมักจัดเป็นประเภทและระดับของงาน ตามอาชีพและทักษะที่จำเป็นต้องมี ระดับของความรับผิดชอบ การศึกษาและการฝึกอบรม และสภาพการทำงาน เช่นการทำงานแบบเป็นกะ ในช่วงเวลากลางคืนควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมจากเวลาปกติ เป็นต้น¹⁴ ซึ่งกองทัพบก มีการจัดกำลังพลที่มีภารกิจที่หลากหลาย รวมทั้งการมอบภารกิจให้แก่กำลังพลในแต่ละปีมีความแตกต่างกันตามสถานการณ์ โดยโครงสร้างค่าตอบแทนหลักมักถูกแบ่งโดยชั้นยศ ซึ่งในระดับเดียวกันจะมีระดับเงินเดือนในแห่งเดียวกัน แตกต่างเพียงระดับขั้นซึ่งไม่แตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับจำนวนปีที่รับราชการเป็นหลัก แต่ภารกิจที่มีความแตกต่างไม่ได้ถูกนำมาพิจารณา เช่นกำลังพลซึ่งปฏิบัติงานประจำในสำนักงาน ก็จะมีระดับเงินเดือนเท่ากัน หรือใกล้เคียงกับผู้ปฏิบัติราชการสนาม หรือปฏิบัติงานในที่มีความเสี่ยง สำหรับค่าตอบแทนอื่นคือเบี้ยเลี้ยงนั้น ถือเป็นเงินซึ่งทางราชการจ่ายให้กับผู้ที่เดินทางไปราชการนอกสำนักงาน และใช้เพื่อเป็นเบี้ยเลี้ยงหรือค่าอาหารระหว่างการออกไปปฏิบัติราชการ จึงไม่น่าจะถือเป็นรายได้เป็นตัวเงิน สำหรับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพิ่ม เท่าที่มีปัจจุบันคือค่าเสี่ยงภัยสำหรับผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยจ่ายให้เดือนละ 2,500 บาท ซึ่งเป็นจำนวนเงินไม่มากนัก จนไม่อาจนำไปสู่แรงจูงใจจนทำให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง

เปรียบเทียบโครงสร้างค่าตอบแทนข้าราชการพลเรือน – ข้าราชการทหาร

จากการศึกษาพบว่า การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของระบบราชการของไทยมีความแตกต่างกันในแต่ละประเภทของข้าราชการ นอกจากนี้ยังได้กำหนดมาเป็นระยะเวลานาน โดยไม่ได้มีการปรับปรุง ซึ่งจะเห็นได้ว่าระบบการกำหนดค่าตอบแทนของภาคเอกชนจะมีความทันสมัยตามแนวคิดทางตะวันตกมากกว่า และมีการกำหนดรายละเอียด แบ่งชั้นประเภทที่มีความละเอียดตามลักษณะงาน จึงสามารถจูงใจพนักงานได้ดีกว่า โดยผลการวิจัยที่พบมีผลสรุปว่า การออกแบบระบบค่าตอบแทนของกระทรวงกลาโหม ยึดโยงกับข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นสำคัญ โดยที่โครงสร้างค่าตอบแทนเดิมไม่มีการจำแนกประเภทของข้าราชการ ตามภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ตามลักษณะงานที่มีรายละเอียด ที่ชัดเจนเพียงพอ ประกอบกับการพิจารณาลักษณะงานที่มีค่างานสูงกว่า (หน่วยกำลังรบ/ประเภทงานเสี่ยงภัย) หรือประเภทงานที่มีคุณค่าต่อองค์การมากกว่า ควรกำหนดให้ได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการด้านยุทธการ และภารกิจที่ได้รับมอบ ซึ่งควรให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานจริง อีกทั้งควรแยกประเภทการปฏิบัติงานในงานลักษณะเดียวกันออกเป็นหลายลักษณะการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างงานที่ต้องใช้องค์ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ให้เหมาะสมกับบริบทของการปฏิบัติทางทหารภายใต้สถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อจัดทำร่างต้นแบบในการพิจารณาฯ ให้มี ความเหมาะสมตามหลักการ/ทฤษฎีที่เป็นมาตรฐานสากล ให้เกิดความชัดเจนเหมาะสม ความยุติธรรม ตามคุณค่าของลักษณะงาน โดยเทียบเคียงการพิจารณาค่าตอบแทนประเภทวิชาชีพเฉพาะ ของกระทรวงกลาโหม ที่มีหลักเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน มีมาตรฐาน และเป็นธรรม¹⁵ ซึ่งการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนดังกล่าวจะนำไปสู่การพัฒนาในตรงกับความต้องการเป็นรายบุคคลอันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

ตัวอย่างโครงสร้างค่าตอบแทนกรณีกองทัพสหรัฐฯ

สำนักงบประมาณกลาโหมสหรัฐอเมริกา เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการบริหารจัดการด้านงบประมาณและการเงินของกระทรวงกลาโหมสหรัฐฯ รวมทั้งการพัฒนาและปรับปรุงระบบการจ่าย ค่าตอบแทนให้กับกำลังพลของกระทรวงกลาโหมสหรัฐฯ อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยมี การ เผยแพร่การดำเนินงานและเอกสารที่เกี่ยวข้องทางเว็บไซต์ของสำนักงบประมาณกลาโหมสหรัฐฯ ^{๑๖} ระบบการจ่ายค่าตอบแทนของกระทรวงกลาโหมสหรัฐฯ ^{๑๗} ได้กำหนดเป็นหลักเกณฑ์การจ่าย ค่าตอบแทนของกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา (DoD Financial Management Regulation 7000.14-R : FMR)¹⁷ โดยหลักเกณฑ์ดังกล่าว ครอบคลุมทั้งความต้องการทางด้านงบประมาณและการเงิน รวมทั้งรองรับต่อวิธีการบริหารจัดการของ กระทรวงกลาโหมสหรัฐฯ ^{๑๘} ในทุกด้าน ซึ่งจะมีการปรับปรุงตามความเหมาะสมอยู่ตลอดเวลา โดยใน ปัจจุบันประกอบด้วย 16 บท แยกเป็นด้านต่าง ๆ โดยส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษ สำหรับการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษ (เงินเพิ่มค่าฝ่าอันตราย) ได้ถูกกำหนดอยู่ในนโยบายและ ขั้นตอนการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ทั้งเป็นประจำและสำรอง(MILITARY PAY POLICY AND PROCEDURES - ACTIVE DUTY AND RESERVE PAY : Volume 7A) ซึ่ง จะกำหนดวิธีการจ่ายเงินโดยแยกตามประเภทกำลังพลที่มีบรรจุในกระทรวงกลาโหมสหรัฐฯ ^{๑๙} หรือเหล่าทัพ การ จ่ายเงินเพิ่มในลักษณะพิเศษ(Special Pay) ตลอดจนการจ่ายเงินเพิ่มตามลักษณะงานที่มอบหมาย (Assignment Incentive Pay) โดยแยกเป็นหมวดหมู่ต่าง ๆ ซึ่งจะมีการปรับปรุงตามระยะเวลาที่เหมาะสมตลอดเวลา

*Figure 17-1. Hardship Duty Location Pay Areas
Notes 1 and 2

Designated Location	Monthly Rates	Effective Dates	
		From	Through
Afghanistan (Note 3)	\$100	November 1, 2001	
Albania	\$150	April 1, 2002	
Algeria (Note 3)	\$100	September 1, 2007	
American Samoa	\$50	June 15, 2005	
Angola	\$150	September 1, 2007	
Antarctic Region (below 60° S latitude)	\$150	January 1, 2001	
Antigua AS	\$50	April 18, 2002	
Arctic Circle Region (above 66°33' N latitude)	\$150	January 1, 2001	
*Argentina			
Buenos Aires	\$50	October 1, 2017	
Other	\$0	October 1, 2017	
Armenia	\$150	January 1, 2001	
Ascension AAF	\$150	April 18, 2002	
Australia:			
Alice Springs	\$50	January 1, 2001	
Other	\$0	January 1, 2001	
Azerbaijan (Note 3)	\$100	October 31, 2007	
*Azores, Portugal (includes Lajes Field)	\$50 \$0	February 1, 2004 January 1, 2018	December 31, 2017
*Bahamas:			
*Andros Island	\$50	January 1, 2001	September 30, 2017
*Other	\$0	January 1, 2001	September 30, 2017
*Bahrain	\$50 \$100	June 1, 2014 October 1, 2017	September 30, 2017
Bangladesh	\$150	January 1, 2001	
*Barbados	\$50	October 1, 2017	
*Belarus	\$150 \$100	January 1, 2001 January 1, 2018	December 31, 2017
*Belize:			
Belize City	\$150	October 1, 2017	
Other	\$100 \$150	February 1, 2004 February 1, 2004	September 30, 2017 September 30, 2017
Benin	\$150	January 1, 2001	
*Bolivia:			
Cochabamba	\$50	January 1, 2001	
*La Paz	\$150	September 1, 2007	December 31, 2017
Santa Cruz	\$50	June 1, 2012	
Other	\$150	September 1, 2007	
*Bosnia-Herzegovina	\$150 \$100	April 1, 2012 January 1, 2018	December 31, 2017

17-6

ภาพที่ 1 ภาพตารางแยกประเภทการจ่ายค่าตอบแทนแบ่งตามพื้นที่ปฏิบัติงาน¹⁸

จากภาพ จะเห็นว่าการแบ่งพื้นที่การปฏิบัติงานซึ่งมีค่าตอบแทนที่ต่างกันตามการประเมินพื้นที่

*Table 25-1. Meal Collection Rates

Effective January 1, 2020 (Notes 1 & 2)

R U L E	A	B	C
	When a member receiving BAS also receives subsistence (meals or rations) from a Government mess or provided on behalf of the Government at the	and the meal received is	then the collection rate is (note 2)
1	discount meal rate (note 3)	breakfast	\$2.60
*2		lunch	4.30
*3		dinner	3.70
*4		daily total	\$10.60
*5	standard meal rate (note 4)	breakfast	\$3.50
*6		lunch	5.65
*7		dinner	4.90
*8		daily total	\$14.05

ภาพที่ 2 ภาพตารางแยกประเภทการจ่ายค่าตอบแทนแบ่งตามมื้ออาหาร¹⁹

จากภาพจะเป็นตัวอย่างการจ่ายเบี้ยเลี้ยง โดยมีความแตกต่างกันตามมื้อ ตามอัตราที่เหมาะสม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพยายามในการที่จะพิจารณาถึงความเป็นจริง และความพอเพียง เป็นไปได้ในแต่ละสภาพพื้นที่ สภาพภารกิจที่ได้รับมอบ

เนื่องจากในนโยบายและขั้นตอนการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ทั้งเป็นประจำและสำรอง ได้แยกลักษณะการจ่ายเงินตามประเภทของลักษณะการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น โดยแยกทั้งการจ่ายค่าตอบแทนพื้นฐาน (Basic Pay) ค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ (Special Pay) และค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ASSIGNMENT INCENTIVE PAY : AIP) ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละประเภทข้อกำหนด กำลังพลซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษหรือสมควรได้รับเงินเพิ่ม ค่าฝ่าอันตรายจะมีสิทธิได้รับเงินค่าตอบแทนตลอดห้วงระยะเวลาที่ยังคงปฏิบัติหน้าที่นั้นอยู่ โดยมีเงื่อนไขที่สำคัญคือ มีคำสั่งให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้น ๆ ต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประจำและต่อเนื่อง โดยปฏิบัติหน้าที่

อย่างใดอย่างหนึ่งใน 2 ลักษณะ คือ ปฏิบัติงานใน ตำแหน่งที่เป็นหน้าที่หลัก หรือปฏิบัติหน้าที่/รักษาสถานภาพในลักษณะเดียวกับตำแหน่งที่เป็นหน้าที่หลัก ซึ่งต้องใช้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประจำและต่อเนื่อง

การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ASSIGNMENT INCENTIVE PAY : AIP) เป็นเงินที่จ่ายให้กับกำลังพลผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ หรือ กำลังพลที่ปฏิบัติงานในพื้นที่หรือมีการปฏิบัติงานที่ยากลำบากเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม นอกเหนือจากเงินอื่น ๆ ทั้งนี้แต่ละเหล่าทัพสามารถกำหนดอัตราการจ่ายตามเงื่อนไขของตนเอง ได้เพิ่มเติม โดยการจ่ายเงินดังกล่าวจะเน้นไปที่ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเพื่อนำมา กำหนดเป็นอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม

คุณลักษณะเฉพาะของข้าราชการทหาร

การปฏิบัติการทางทหาร²⁰ มีองค์ประกอบที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในลักษณะ สาขาวิชาเฉพาะด้าน (การทหาร) กล่าวคือ ใช้องค์ความรู้ที่หลากหลาย ประกอบกับทักษะและความชำนาญ ที่เกิดจากการฝึกฝนจนเชี่ยวชาญ นอกเหนือจากองค์ความรู้เฉพาะด้านแล้ว ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ สมรรถภาพของร่างกายที่มีความพร้อม ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นจะต้องใช้ร่วมกับการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้โดยสิ้นเชิง (จิตใจที่แข็งแกร่ง ย่อมเกิดจากร่างกายที่สมบูรณ์) ทั้งนี้ การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่บัญญัติไว้ตามตัวบทกฎหมาย มีความเสี่ยง จำเป็นที่จะต้องผ่านกระบวนการฝึก / การทบทวน / การทดสอบ และการสร้างประสบการณ์ที่มีความต่อเนื่อง และใช้งบประมาณในการผลิตสูง โดยเฉพาะการปฏิบัติงานทางทหารบางประเภท การประกันถึงความสำเร็จของภารกิจ (งานที่ได้รับมอบ) อาจไม่สามารถยอมรับต่อความผิดพลาดได้เลย (Zero defect) ประกอบกับระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตบุคลากร (ข้าราชการทหาร) มีระยะเวลา/ขั้นตอนที่ยาวนาน ในการอบรม บ่มเพาะ ปลูกฝังอุดมการณ์ ความรักชาติ และที่สำคัญความเสียสละ ซึ่งยอมสละได้แม้กระทั่งชีวิตของตนเอง เพื่อปกป้องสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชนไว้²¹ ดังนั้น การ

ปฏิบัติงานตาม ภารกิจที่ได้รับมอบที่มีความเสี่ยงและมีความซับซ้อนของการปฏิบัติ ให้ประสบผลสำเร็จ และไม่เกิดการสูญเสียต่อร่างกาย ชีวิตและทรัพย์สินนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจำแนกรายละเอียดของ องค์ประกอบที่ใช้ในการพิจารณาว่า ลักษณะการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร มีความแตกต่างจาก ข้าราชการพลเรือนสามัญ

การพัฒนาแนวทางในการเพิ่มสิทธิและสวัสดิการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

จากการศึกษาหลักเกณฑ์เงินเพิ่มพิเศษของทหารประเทศอื่น ๆ หลายหลายประเทศ จ่ายเงินค่าตอบแทนเฉพาะงานให้กับทหาร และจ่ายในอัตราที่สูงกว่างานพลเรือนที่มีระดับเดียวกัน โดยหลักการ และมาตรฐานนานาชาติ ที่ใช้ในการพิจารณาเงินเพิ่มพิเศษ สำหรับการปฏิบัติการทางทหาร จึงขอเสนอแนวทางให้มีการแยกแยะลักษณะการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างของกำลังพลแต่ละภารกิจเบื้องต้น ดังนี้

1. สภาพการทำงานที่ลำบากตรากตรำ หรือการปฏิบัติหน้าที่ ที่มีความเสี่ยงอันตรายสูง เงินเพิ่มพิเศษและเงินตอบแทนสามารถชดเชยให้แก่กำลังพลซึ่งมีสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์การทำงานที่ยากและไม่แน่นอนภัยภัย รวมไปถึงความเสี่ยงสูงของการบาดเจ็บหรือการเสียชีวิตในที่ทำงาน
2. ทักษะพิเศษและความสามารถ เงินเพิ่มพิเศษและเงินตอบแทนสามารถสนับสนุน ให้ได้มาซึ่งทักษะใดทักษะหนึ่ง หรือเป็นตัวช่วยในการคงความสามารถในทักษะนั้นๆ รวมทั้งแรงกระตุ้นในการที่จะพัฒนาทักษะดังกล่าวอีกด้วย
3. โอกาสในการสร้างรายได้ที่สูงจากการทำอาชีพกับพลเรือน หากงานดังกล่าวสามารถดึงดูดทหารให้เปลี่ยนไปทำงานกับพลเรือน จะส่งผลต่อความสูญเสีย/ ความขาดแคลน ดังนั้น เงินเพิ่ม พิเศษ จะช่วยลดปัญหาดังกล่าวได้
4. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และการทดแทนสูง กล่าวคือ ความจำเป็นของการปรับปรุง อัตราการสูญเสีย/ ขาดแคลนในงานที่ต้องใช้งบประมาณ และต้นทุนในการผลิตสูง และ ดังนั้น ค่าใช้จ่ายในการทดแทนผู้ที่สูญเสียไป ก็ยิ่งสูงด้วยเช่นกัน

5. ความต้องการในอาชีพดังกล่าว เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เมื่อความต้องการในอาชีพดังกล่าว เพิ่มขึ้น จึงมีความจำเป็นยิ่งที่จะต้องยิ่งเก็บรักษา เพื่อลดอัตราการสูญเสีย
- นอกจากการแยกความแตกต่างในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้ว ควรมีการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกำลังพลโดยเฉพาะระดับ นายทหารประทวน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากในตำแหน่งที่มีความสำคัญดังนี้
1. การสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างชัดเจน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตลอดจนความปลอดภัยในการปฏิบัติหน้าที่
 2. ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจึงมีความจำเป็นจะต้องเลือกใช้วิธีการในการนำหน่วย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และเชื่อมั่นปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตใจ ทั้งนี้ทั้งนั้นจะต้องอยู่ในกรอบของระเบียบ วินัย และกฎหมาย
 3. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ควรให้ความเข้าใจและให้คำปรึกษาหารือในการปฏิบัติงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดี เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี จะส่งผล ให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น
 4. ควรจัดกำลังพลทดแทนในตำแหน่งที่ขาดแคลน เพื่อลดการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนหลายหน้าที่ ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกำลังพลได้ดียิ่งขึ้น
 5. เทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันมีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างมาก อาทิเช่น คอมพิวเตอร์ กล้องวงจรปิด ฯลฯ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน สร้างความ สะดวกและรวดเร็ว ลดการใช้กำลังพลในบางจุด ทำให้กำลังพลมีการผ่อนคลายมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 6. จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ และวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
 7. ปรับปรุงสวัสดิการด้านเบี้ยเลี้ยง และเงินพิเศษอื่น ๆ ให้มีความเหมาะสมกับสภาพ เศรษฐกิจ สังคม ให้มีความทัดเทียมกับครอบครัวพลเรือน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการนำไปเปรียบเทียบจนส่งผลต่อกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

8. การพิจารณาการตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินเพิ่มเติม เช่น สวัสดิการครอบครัว การซ่อมแซมที่อยู่อาศัยเป็นพิเศษสำหรับผู้เดือดร้อน หรือผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมายาวนานกว่าผู้อื่น การให้สิทธิ หรือคะแนนเพิ่มสำหรับบุตรผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความประสงค์สอบเข้ารับราชการในระดับต่างๆ การทำความตกลงกับสถานศึกษา ในเรื่องเกณฑ์การรับเข้า หรือค่าเทอมที่ถูกลง สำหรับครอบครัวผู้ปฏิบัติหน้าที่

จากข้อเสนอดังกล่าว เพื่อที่จะให้เป้าหมายของความพร้อมรบสามารถบรรลุได้แต่แรก เมื่อสามารถแยกประเภทงานต่างๆได้แล้ว จึงควรกำหนดการตอบแทนทั้งแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยให้มีรายละเอียดที่จำแนกให้ชัดเจน และมีความแตกต่างกันตลอดจนมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดความรู้สึกจูงใจจนนำไปสู่ความพยายามในการปฏิบัติงานจนส่งผลต่อประสิทธิภาพซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น

สรุป

จากปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งเกิดขึ้นมานานนับสิบปี แนวทางแก้ไขต่างๆได้ถูกคิดค้น แสวงหาวิธีการ เพื่อนำไปสู่การสร้างสันติสุขให้เกิดขึ้น แต่ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นอย่างมากคือ การปฏิบัติการทางทหาร และการสร้างความเข้าใจกับประชาชน ซึ่งต้องกระทำโดยกำลังพลหลักของ กอ.รมน.ภาค 4 สน. คือกำลังพลจากกองทัพบก ซึ่งยังคงกำลังและหมุนเวียนอย่างต่อเนื่องอันนำไปสู่ความอ่อนล้า อีกทั้งปัญหาส่วนตัว และปัญหาครอบครัวของกำลังพลผู้ปฏิบัติหน้าที่กลับยังไม่ได้เคยถูกแก้ไขอย่างเป็นระบบอย่างจริงจัง เพื่อขจัดปัญหา และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ การศึกษานี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นในการเน้นย้ำถึงความสำคัญ และเสนอแนวทางในการสร้างความยั่งยืนให้กับการรักษาขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของกำลังพลต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ¹ กิ่งพร ทองใบ. ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่ จากวิชาการสู่วิชาชีพ. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด; 2553
- ² พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต; 2538. หน้า 14-17.
- ³ ทวีศักดิ์ สุททวาทีน. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็นเพรส; 2551. หน้า 3-4.
- ⁴ ชวพล เกตุชู.พ.อ. การออกแบบระบบค่าตอบแทนที่มีประสิทธิผลของกระทรวงกลาโหม [เอกสาร วิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์; 2556.
- ⁵ ข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการพิจารณาบำเหน็จพิเศษในเวลาเหตุฉุกเฉิน พ.ศ. 2529. กระทรวงกลาโหม, 2529
- ⁶ Herzberg, Frederick, Bernarol and Synderman, Barbara Bloch. The Motivation to Work. New York: John Wiley and Sons, Inc; 1959.
- ⁷ ยุทธนา สายประเสริฐ.พ.ท. การวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของกำลังพลกองทัพบก ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ของกองพันทหารราบที่ 1512 หน่วยเฉพาะกิจนราธิวาสที่ 30 ต่อการมอบสวัสดิการของทางราชการ [เอกสาร วิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์; 2554.
- ⁸ เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน. กรุงเทพฯ: บริษัทการพิมพ์; 2548.
- ⁹ ดาริกา ศรีพระจันทร์. องค์ประกอบที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง [เอกสาร วิจัยส่วนบุคคล]. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง; 2553.
- ¹⁰ Sukhum Rattanaserekiat.2562. ทฤษฎีของการจูงใจ (THEORIES OF MOTIVATION). [เข้าถึงเมื่อ 13 พฤษภาคม 2563].เข้าถึงได้จาก <http://pmcexpert.com/%E0%B8%97%E0%B8%A4%E0%B8%A9%E0%B8%8E%E0%B8%B5%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%>

B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B9%E0%B8%87%E0%B9%83%E0%B8%88-theories-of-motivation/?fbclid=IwAR1nODto7HUmeA98aetvIJWE8GtKMUjHegfK76jThiJ2N85tZG1IETGcQbQ

¹¹ ยุทธนา สายประเสริฐ.พ.ท. การวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของกำลังพลกองทัพบก ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ของกองพันทหารราบที่ 1512 หน่วยเฉพาะกิจนราธิวาสที่ 30 ต่อการมอบสวัสดิการของทางราชการ [เอกสาร วิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์; 2554.

¹² Herzberg, Frederick, Bernarol and Synderman, Barbara Bloch. The Motivation to Work. New York: John Wiley and Sons, Inc; 1959.

¹³ กัลยาณี คุณมี. การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์.กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์; 2554.

¹⁴ ปารณีย์ ศรีแก้ว, ดร. การบริหารค่าตอบแทน [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: สาขาวิชาการบริหารภาครัฐและเอกชน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ; 2562 [เข้าถึงเมื่อ 13 เมษายน 2563]. เข้าถึงได้จาก http://www.elfhs.ssru.ac.th/paranee_sr/pluginfile.php/180/block_html/content/การบริหารค่าตอบแทน.pdf

¹⁵ เอกรัตน์ ขำภักตร์, พันเอก .แนวทางการกำหนดเงินเพิ่มพิเศษ(เงินค่าฝ่าอันตราย) ของข้าราชการทหาร ให้เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติการทางทหาร ที่มีการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบัน: วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ; 2559.

¹⁶ Office of the Under Secretary of Defense (Comptroller). FINANCIAL MANAGEMENT REGULATION VOLUME 7A:“MILITARY PAY POLICY-ACTIVE DUTY AND RESERVE PAY”. Dec 2013.

¹⁷ Office of the Under Secretary of Defense (Comptroller), [เข้าถึงเมื่อ 13 เมษายน 2563]. เข้าถึงได้จาก <http://comptroller.defense.gov/Home.aspx>

¹⁸ 2BDoD 7000.14-R Financial Management Regulation Volume 7A, Chapter 17. *Figure 17-1. Hardship Duty Location Pay Areas, [เข้าถึงเมื่อ 13 เมษายน 2563]. เข้าถึงได้จาก https://comptroller.defense.gov/Portals/45/documents/fmr/Combined_Volume1-16.pdf.

¹⁹ 2BDoD 7000.14-R Financial Management Regulation Volume 7A, Chapter 25. *Table 25-1. Meal Collection Rates. [เข้าถึงเมื่อ 13 เมษายน 2563]. เข้าถึงได้จาก https://comptroller.defense.gov/Portals/45/documents/fmr/Combined_Volume1-16.pdf.

²⁰ กลาโหม, กระทรวง. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการทหาร พ.ศ. 2521 มาตรา 12 มาตรา 13. 2521.

²¹ เอกรัตน์ ขำภักดิ์, พันเอก .แนวทางการกำหนดเงินเพิ่มพิเศษ(เงินค่าฝ้ออันตราย) ของข้าราชการทหาร ให้เหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติการทางทหาร ที่มีการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบัน: วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ; 2559.