

การพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานของ
นายทหารประทวน หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก พงศธร โพธิ์กล้า

รองผู้บังคับการกรมทหารม้าที่ 5 รักษาพระองค์

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2563

เอกสารวิจัยเรื่อง การพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานของ
นายทหารประทวน หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ
โดย พันเอก พงศธร โพธิ์กล้า
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก สุเทพ ยั่งยืน

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตาม
หลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2563 และเห็นชอบให้เป็นเอกสาร
วิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก
(มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก ประธานกรรมการ
(ชนะชัย พลเตชา)

พันเอก ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา
(อาจิม ปัทมจิตร)

พันเอกหญิง กรรมการ
(กัญญาณี แสงภัทรเนตร)

พันเอก กรรมการ
(สุเทพ ยั่งยืน)

พันเอก กรรมการ
(พิษชญาน พวงทอง)

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย พันเอก พณศธร โพธิ์กล้า
เรื่อง การพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานของ
นายทหารประทวน หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ
วันที่ กันยายน 2563 **จำนวนคำ :** 6,544 **จำนวนหน้า :** 17
คำสำคัญ การพัฒนา, การจัดการทรัพยากรบุคคล
ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานของนายทหารประทวน หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายสถานภาพปัจจุบันในการคัดเลือก และบรรจุนายทหารประทวน สังกัด หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ เพื่อหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับของการพัฒนาในการปฏิบัติงานของ นายทหารประทวน สังกัด หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ และเพื่อพัฒนาแนวทางในการจัดการทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานของนายทหารประทวนสังกัด หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ

ผลการวิจัยสรุปว่า การพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานของนายทหารประทวน หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาจากงานวิจัย และเอกสารทางวิชาการในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคล จะเห็นได้ว่า ปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงาน คือ คน ซึ่งได้แก่กำลังพลของหน่วยนั่นเอง การที่จะทำให้กำลังพลนายทหารชั้นประทวนภายในหน่วยแสดงความสามารถที่มีอยู่อย่างสูงสุดออกมาเพื่อพัฒนาหน่วย และร่วมมือร่วมใจสามารถนำพาหน่วยไปสู่ความสำเร็จนั้น ต้องดำเนินการตามแผนการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีการทำงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม เพิ่มแรงจูงใจที่เหมาะสม มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม การสร้างความสามัคคี การทำงานเป็นกลุ่ม และที่สำคัญที่สุดของการทำงานที่หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ คือ การแสดงความจงรักภักดีอย่างที่สุด การคำนึงถึงพระเกียรติ ความปลอดภัย ความถูกต้องเหมาะสม และทันเวลาในทุกภารกิจที่ได้รับมอบหมาย จะเป็นผลให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ถึงแม้จะมีความสามารถดีเด่นเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญ ก็ย่อมลดลงเป็นธรรมดา

ดังนั้น การคัดเลือกบุคลากรจากหน่วยในกองทัพบกที่มีการใช้มาในการปฏิบัติภารกิจ จะทำให้หน่วยม้าทรง ๆ มีทรัพยากรบุคคลที่มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพในการทำงาน และทำงานเป็นระบบเดียวกันกับการทำงานของหน่วย และตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ในประเด็นการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนา และเสริมสร้างด้านทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี

ABSTRACT

AUTHOR : Colonel Panasatorn Phoklam
TITLE : The development of human resource management in the operation of noncommissioned officers His Royal Highness's Horse.
DATE : September, 2020 **WORD COUNT** : 6,544 **PAGES** : 17
KEY TERMS : Development, Human Resources Management
CLASSIFICATION : Unclassified

Research subject the development of human resource management in the operation of noncommissioned officers His Majesty's Royal Highness's objective is to explain the current status of selection. And the non-commissioned officers attached to His Majesty's Horses Unit to find the factors that are related to the level of development in the performance of Noncommissioned military officers under the Royal Command Unit and to develop guidelines for human resource management in the operations of noncommissioned officers. His Royal Highness's Horse. The results of the research concluded that The development of human resource management in the operation of noncommissioned officers His Royal Highness the horse that the researcher obtained from studies from the research And academic documents concerning human resource management development, it can be seen that the most important factor in the development of human resource management in the work process is people. Which is the unit's manpower To allow noncommissioned military personnel within the unit to display the highest available capacity in order to develop the unit And cooperating together can lead the unit to that success Must implement the human resource management development plan for efficiency There is a work that focuses on participation. Add the right motivation Have a good attitude at work Have teamwork Building unity Group work and the most important aspect of his work at the Equestrian Unit is to show his utmost loyalty. The consideration of honor, safety, accuracy should be and timely in every mission assigned Will result in the operation Better performance although there is no outstanding ability however. If time passed by, all the expertise would naturally decrease. Therefore, the

selection of personnel from the units in the Army that are using horses in the mission Will make the Royal Horse Unit have a strong human resource Effective at work And work in the same system as the unit operations And responding to the 20 year national strategy (2018 - 2037) on development issues according to the 3rd strategy of the national development strategy And strengthen human resources as well.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานของนายทหารประทวน หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ฉบับนี้ เป็นการศึกษาหาความรู้ตามหลักการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ โดยทำการรวบรวมข้อมูลทางวิชาการ เอกสาร ตำรา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนำมาสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อกองทัพบก และประเทศชาติ เอกสารวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความรู้จาก คณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชาความรู้ที่ทรงคุณค่าอย่างยิ่ง และผู้บังคับบัญชา หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ที่อนุญาต และให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ พันเอก สุเทพ ยั่งยืน อาจารย์ที่ปรึกษา และพันเอก อาจิณ ปัทมจิตร ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่ได้ช่วยเหลือให้คำแนะนำ ดูแลเอาใจใส่ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาวิจัย ทำให้รายงานการวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

โดยเริ่มแรกที่มีการจัดตั้งหน่วยขึ้น หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ มีการกิจในการถวายงานด้านการทรงม้า แต่พระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา เมื่อครั้งที่พระองค์ยังทรงม้ากีฬาเป็นงานอดิเรกทั้งใน และนอกที่ตั้งหน่วย และได้ประทานพระอนุญาตให้ใช้พระนามย่อ พภ. ประกอบกับนามหน่วยเป็นสัญลักษณ์ของหน่วย

ต่อมา เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม พุทธศักราช 2555 พลเอก สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชสยามมกุฎราชกุมาร (ฐานันดรศักดิ์ในขณะนั้น) ทรงมีพระบรมราชานุญาต ผ่านสำนักราชเลขาธิการในพระองค์ ให้หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ โอนสายการบังคับบัญชาให้ถวายงานด้านการทรงม้า แต่ พระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าสิริวัณณวรีนารีรัตน์ โดยตรง ในโอกาสที่พระองค์ทรงม้ากีฬาที่หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ เป็นประจำ ทรงโปรดให้ใช้พระนามย่อ สร. ประกอบนามหน่วยเป็นสัญลักษณ์หน่วย โดยใช้ชื่อเต็มว่า หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ในพระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าสิริวัณณวรีนารีรัตน์ ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ² เป้าหมาย และประเด็นการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างด้านทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกคน ให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ มีพัฒนาการที่รอบด้าน มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล ด้วยการนำยุทธศาสตร์ชาติมาเป็นแนวทางในการวิจัย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ทั้งตัวบุคคล และองค์กร ให้สามารถพัฒนาศักยภาพในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันกองทัพบกได้จัดทำแผนกองทัพบก เพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ชาติ โดยในด้านความพร้อมรบ กองทัพบกได้กำหนดให้มีความสำคัญกับการพัฒนากำลังพล เพื่อให้กำลังพลทุกนายซึ่งนับว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของ กองทัพบก เป็นทหารมืออาชีพเป็นผู้มีสุขภาพร่างกาย และมีขวัญกำลังใจเข้มแข็งมีระเบียบวินัย ยึดมั่นในอุดมการณ์ความรักชาติ มีคุณธรรมจริยธรรมมีเกียรติยศศักดิ์ศรี และมีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติภารกิจเพื่อพิทักษ์ปกป้องรักษาเอกราชอธิปไตย และสถาบันพระมหากษัตริย์ โดยมีระบบการบังคับบัญชาจัดการ และพัฒนากำลังพล และการรักษาขีดสมรรถนะหลักด้านกำลังพล

โดยในหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาคน คือ กระบวนการในการพัฒนา และส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคตดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขั้นสูง การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นควรจะเริ่มตั้งแต่เข้ามาทำงานโดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อยๆตลอดเวลาที่ยังคงทำงานอยู่ในองค์กร เนื่องจากกำลังพลของหน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ที่มาปฏิบัติหน้าที่นั้น ได้จากการจัดหาลูกกำลังพลจากหลายแห่งมารวมกัน อีกทั้งหน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ยังไม่มี อจย. และ อฉก. แต่เป็นการจัดตามบัญชีบรรจุกำลัง จึงทำให้แนวทางในการพัฒนาการจัดการของกำลังพลภายในหน่วยเป็นปัญหาที่แก้ไขยาก เพราะแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ นั้น ไม่แน่นอน มีการปรับย้ายนายทหารประทวนเข้ามาปฏิบัติงานและปรับย้ายออกทุกปี อีกทั้งกำลังพลที่มาปฏิบัติหน้าที่จะต้องมีทักษะ และพื้นฐานด้านการขี่มารวมถึงการปรนนิบัติบำรุงม้ามาก่อนด้วย

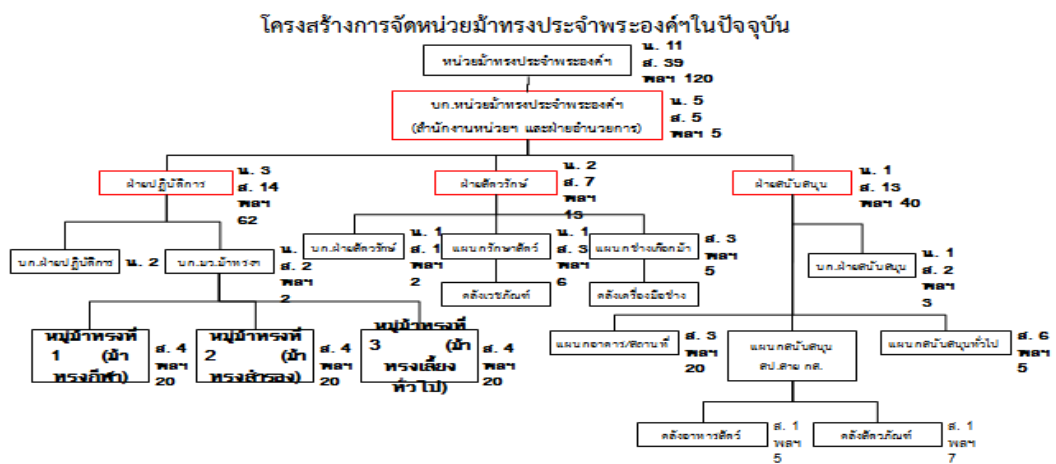
ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาหาข้อมูล และสรุปผลการศึกษาในส่วนของ การพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานของนายทหารประทวน หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ทั้งหมด ทั้งในด้านสถานภาพปัจจุบันในการบังคับบัญชาจัดการเกี่ยวกับการคัดเลือกและบรรจุนายทหารประทวน ด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานของนายทหารประทวน และแนวทางในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานของนายทหารประทวน มาพัฒนาหน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ให้มีประสิทธิภาพ

สถานภาพปัจจุบันในการบังคับบัญชาจัดการเกี่ยวกับการคัดเลือก และบรรจุ นายทหารประทวน สังกัด หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ

ปัจจุบัน หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ³ มีภารกิจสำคัญ คือ ดำเนินการเกี่ยวกับการถวายการฝึกสอนการทรงม้าแต่พระบรมวงศานุวงศ์ การฝึกม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ตลอดจนการประสานงานกับส่วนราชการ และเอกชนที่เกี่ยวข้องในภารกิจของหน่วยม้าทรง

ประจำพระองค์ ฯ โดยมีผู้บังคับหน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ เป็นผู้บังคับบัญชา เป็นส่วนราชการขึ้นตรงกองทัพบก โดยต้องดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ให้เกิดความพร้อมในการใช้งานได้ตลอดเวลา ฝึกกำลังพลภายในหน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ให้มีความพร้อมในการถวายงานทรงม้า ดำเนินการเลี้ยงดู การดูแล ปรนนิบัติบำรุง การเวชกรรมป้องกัน และการรักษาพยาบาลม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ⁴ ดำเนินการด้านธุรการ และการส่งกำลังบำรุงทั้งหมดภายในหน่วย

การแบ่งส่วนราชการ และหน้าที่ หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ แบ่งส่วนราชการออกได้ดังนี้



ภาพที่ 2 การแบ่งส่วนราชการ และหน้าที่ หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ⁵

กองบังคับการหน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ มีหน้าที่บังคับบัญชา วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และกำกับดูแลงานทั้งปวงในความรับผิดชอบของ หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ประสานงาน วางแผน การดำเนินการร่วมกับส่วนราชการ และเอกชนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของ หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ทั้งในกิจการพัฒนาการแข่งขัน และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ฝ่ายปฏิบัติการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการถวายการฝึก สอน การทรงม้า และการทรงม้า ดำเนินการในเรื่อง แผน และกำหนดการรายละเอียดการฝึกม้า และกำลังพลของหน่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อถวายการทรงม้า พัฒนาขีดความสามารถของ

ม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ตลอดจนการปฏิบัติบำรุงม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ให้มีความพร้อมอยู่เสมอ

ฝ่ายสัตวรักษ์ มีหน้าที่ดำเนินการ ประสานงาน วางแผน อำนวยการ กำกับดูแลงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษา และดูแลสุขภาพม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ดำเนินการด้านการสัตวรักษ์ สัตวบาล และด้านการเวชกรรมป้องกัน รวมทั้งด้านช่างเกือกสัตว์ เพื่อให้สุขภาพม้าทรงประจำพระองค์ ฯ อยู่ในเกณฑ์ดี เหมาะสมกับห้วงอายุ และสุขภาพม้า ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรฝ่ายสัตวรักษ์ให้มีความรู้ และความสามารถ รวมทั้งพัฒนาสัมพันธ์ในการติดต่อประสานงานกับบุคลากรทางด้านสัตวแพทย์ เพื่อการสนับสนุนทางด้านวิชาการทางสัตวแพทย์ และด้านอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์กับหน่วย

ฝ่ายสนับสนุน มีหน้าที่ดำเนินงานสนับสนุน และงานบริการทั่วไปภายใน หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ในเรื่อง การบริการ การดูแล/ซ่อมบำรุงอาคาร - สถานที่ และสาธารณูปโภค การลำเลียง และขนส่ง การแจกจ่ายอาหารสัตว์ การดูแลรักษาเครื่องสัตวภัณฑ์ทั้งปวง วางแผน ประสานงาน กำกับดูแลกิจการสนับสนุน และการบริการภายในหน่วย

การคัดเลือก และบรรจุนายทหารประทวน สังกัด หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ

หลักการสรรหากำลังพลเข้ามาทำงาน คือ หากคนดีมีความสามารถที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเสมอภาค การสรรหากัดเลือกกำลังพลเข้ามาทำงานต้องกระทำอย่างมีมาตรฐาน เช่น การคัดเลือกตำแหน่งเดียวกันข้อพิจารณาควรจะต้องกำหนดตามคุณลักษณะของงานที่ต้องมาปฏิบัติหน้าที่จริงๆ ว่าสามารถทำได้รึเปล่า เป็นต้นกระบวนการในการรับคนเข้าทำงานนี้เรามักเรียกรวมกันไปว่า การสรรหากบุคคลเข้าทำงาน แต่ที่จริงแล้วแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การสรรหา การเลือกสรร การคัดเลือก และการบรรจุ

การสรรหา เริ่มจากการออกกวิทย์เชิญชวนให้ผู้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัครให้มากที่สุด สำหรับกองทัพบกไม่มีปัญหาในเรื่องออกกวิทย์เชิญชวนให้กำลังพลมาสมัครช่วยรับราชการ โดยมีกระบวนการ ดังนี้⁶ ทำวิทยุออกไปยังหน่วยต่างๆ ที่ใช้ม้าในการปฏิบัติภารกิจภายในหน่วยแล้วให้แต่ละหน่วยชี้แจงให้กำลังพลทราบถึงวัตถุประสงค์และความต้องการ รวมถึงคุณสมบัติของกำลังพลที่หน่วยม้าทรงฯ มีความต้องการ เมื่อถึง

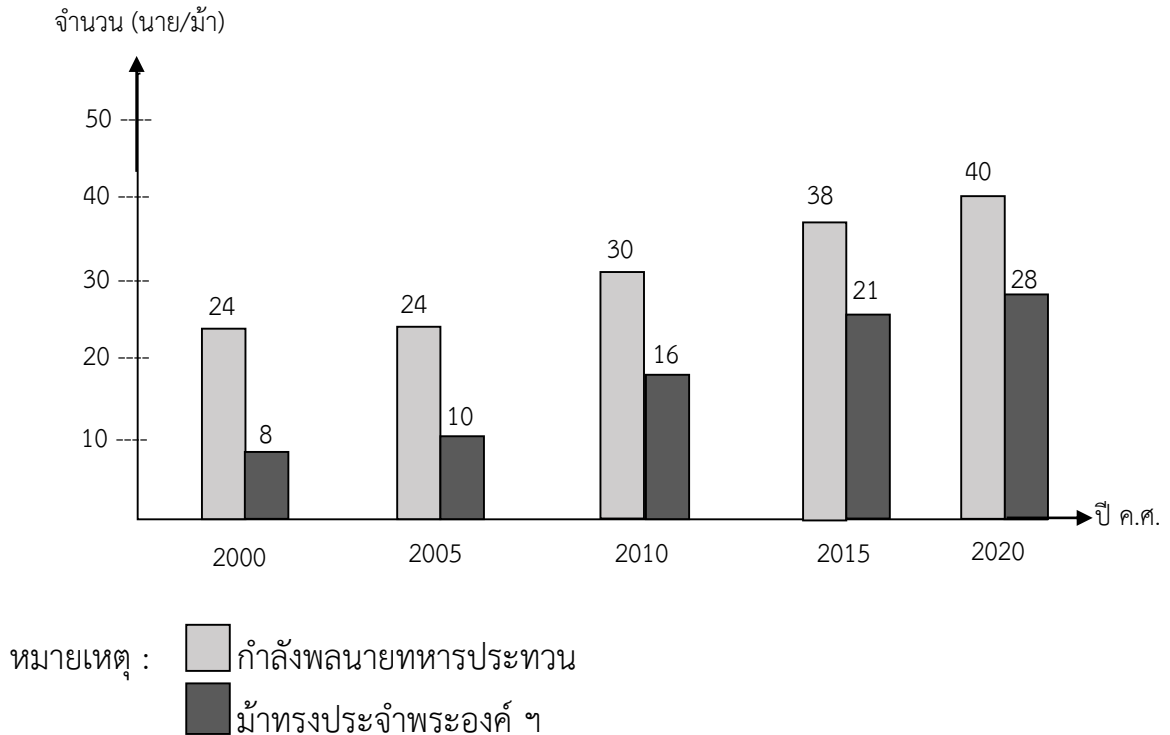
กำหนดเวลา มาคัดเลือกกำลังพลช่วยราชการที่หน่วยจะทำให้ได้กำลังพลที่เหมาะสม มีคุณสมบัติตรงตามที่หน่วยต้องการ อันเป็นหลักสำคัญของการสรรหาจะทำให้ได้กำลังพลที่ดี มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมที่สุดในต่อไป

การเลือกสรร เป็นกระบวนการขั้นตอนเนื่องจากการสรรหา มีวัตถุประสงค์ในการคัดเลือกกำลังพลที่ดีและเหมาะสมที่สุดมาทำงานกำลังพลอย่างไรจึงจะเป็นกำลังพลที่ดี และเหมาะสมที่สุดนั้นมีอยู่ 2 ด้าน ดังนี้คือ ด้านความรู้ความสามารถ โดยมีแนวความคิดแรกคือมีทัศนะว่ากำลังพลที่มีหัวใจ มีแววดี ฝึกให้ทำอะไรก็จะทำได้ดีทั้งนั้น ถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่ตัวบุคคล จึงสรรหากำลังพลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา มีหัวใจมีแววดี มีความรู้ทั่วไปกว้างขวาง การสรรหากำลังพลตามแนวความคิดนี้จึงสรรหามาเป็น เจเนอรัลลิสต์ (Generalist) โดยสรรหากำลังพลที่ยังไม่ต้องเป็นงาน มาฝึกเพื่อใช้งานในอนาคต เป็นการสรรหากำลังพลก่อนมีประสบการณ์เข้ามาหาประสบการณ์ในหน่วย แนวความคิดดังกล่าวนี้มีต้นกำเนิดมาจากประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นประเทศที่ปกครองโดยกษัตริย์ และขุนนาง จึงสรรหากันมาเป็นลูกหม้อตั้งแต่ชั้นต้น ๆ และพัฒนาให้อยู่ในตำแหน่งหน้าที่เดียวตลอดชีวิตเป็นมืออาชีพในทางนั้น ๆ ไปเลย แนวความคิดที่สอง มีทัศนะว่ากำลังพลเราจะเก่งไปเสียทุกอย่างไม่ได้ แต่ละคนจะถนัดแต่ละอย่าง และถ้าฝึกให้ทำได้หลายอย่างก็จะไม่เก่ง จึงต้องสรรหามาให้เหมาะสมกับงานโดยถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่งาน จึงกำหนดคุณวุฒิที่ต้องการสำหรับแต่ละงานไว้ แล้วสรรหากำลังพลที่มีคุณวุฒิตามที่กำหนดไว้นั้นมาทำงานเฉพาะอย่าง การสรรหาตามแนวความคิดนี้จึงสรรหามาเป็น สเปเชียลลิสต์ (Specialist) โดยสรรหากำลังพลที่เป็นงานหรือมีประสบการณ์แล้วมาทำงาน แนวความคิดหลังนี้มีต้นกำเนิดมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นประเทศประชาธิปไตย และมีความเจริญทางธุรกิจ จึงสรรหากันที่เป็นงานแล้วมาทำงานเฉพาะกิจ สรรหากำลังพลมาจากหน่วยที่มีการใช้มาเข้ามาตามชั้นยศไม่จำกัดอายุ การสรรหากำลังพลตามแนวความคิดนี้เป็นแนวทางที่หน่วยม้าทรง ๆ ทำกันมาตลอด มีการดึงตัวกำลังพลจากหน่วยต่างๆ มาอยู่เสมอ โดยมีข้อพิจารณาจากความสามารถของกำลังพลดังกล่าวที่ได้แสดงให้เห็นในการแข่งขันรายการขี่ม้าตามสถานที่ต่าง ๆ ในประเทศ

การคัดเลือก ดำเนินการคัดเลือกให้ได้กำลังพลผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุด ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังนี้คือ ต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครใจมาช่วยราชการที่หน่วยให้ชัดเจน นอกจากนี้ อาจมีการระบุถึงค่าตอบแทนพร้อมสวัสดิการ ในการรับสมัคร

หน่วยต้องมีการตรวจสอบคุณสมบัติ ได้แก่ ตรวจสอบว่ามีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการหรือไม่ ขาดคุณสมบัติพื้นฐานตามที่หน่วยได้กำหนด หรือไม่ การสอบวัดความรู้ความสามารถ มีหลายวิธี ที่นิยมกันทั่วไป คือ การสอบ ซึ่งแยกเป็นสอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ โดยหน่วยอาจพิจารณาจากประวัติการเข้าแข่งขันรายการขี่ม้าหรือแข่งขันรายการปรนนิบัติบำรุงม้า ประวัติการทำงานที่หน่วยเดิม นอกจากนี้ ก็อาจวัดความรู้ความสามารถ โดยการคัดเลือกเพื่อประเมินบุคคลว่าเหมาะสมที่จะสามารถทำงานได้หรือไม่ โดยทั่วไปแล้วนิยมใช้วิธีการสอบ ซึ่งเป็นวิธีวัดความรู้ได้ดีที่สุดสะดวกที่สุด และเป็นธรรมที่สุดในขณะนี้ การสัมภาษณ์ เป็นการเรียกผู้สนใจสมัครมาพบพูดคุยเพื่อดูบุคลิกลักษณะ กิริยาท่าทางการพูดจา การแสดงออกซึ่งความจงรักภักดี ตลอดจนดูไหวพริบ และเชาวน์ปัญญา การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และทัศนคติต่อหน่วยม้าทรง ฯ โดยกำลังพล บางตำแหน่ง อาจไม่ต้องวัดความรู้ความสามารถ เพียงแต่เชิญมาสัมภาษณ์ก็เพียงพอแล้ว โดยเฉพาะผู้ผ่านงานมามาก หรือผู้ที่จะบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งที่เป็นหน้าที่เฉพาะทาง ซึ่งจะพิจารณาจากประวัติการเข้าแข่งขัน การได้รับรางวัลในรายการต่างๆ และประวัติการทำงานที่หน่วยเดิม ตรวจสอบสุขภาพ เพื่อถ่วงถ่วงเอาแต่คนมีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ โดยให้แพทย์เป็นผู้ตรวจโดยตรง เช่น ตรวจเลือด ตรวจโรคเอดส์ ปอด หัวใจ เป็นต้น เพราะตำแหน่งงานบางตำแหน่งต้องการผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์เป็นกรณีพิเศษ การตรวจสอบสุขภาพจะช่วยให้คัดเลือกได้กำลังพลที่เหมาะสม โดยหน่วยดำเนินการประสานโรงพยาบาล ให้เป็นผู้ตรวจ การสอบประวัติ มีการสอบถามข้อมูลจากผู้บังคับหน่วยเดิม เพื่อจะทราบพฤติกรรมที่ผ่านมาของกำลังพล การทดลองปฏิบัติหน้าที่เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก กล่าวคือ เมื่อได้เลือกกำลังพลมาแล้วก็ให้ทดลองทำงานจริง ๆ สักชั่วระยะเวลาหนึ่งก่อน ถ้าพิสูจน์ตนเองว่าทำงานได้ดี ความประพฤติดี จึงจะรับไว้ช่วยราชการที่หน่วย

การบรรจุ คือ การรับกำลังพลเพื่อเข้ามาทำงาน โดยต้องผ่านขั้นตอนของการสรรหา และการคัดเลือกตามกระบวนการขั้นตอนที่กำหนดไว้ และมีตำแหน่งว่างที่จะบรรจุได้ ซึ่งเมื่อมีการบรรจุแล้วก็จะมีการแต่งตั้งบุคคลนั้นให้อำนาจหน้าที่ และกำหนดความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นด้วย สำหรับหน่วยม้าทรง ฯ เมื่อบรรจุช่วยราชการแล้ว กำลังพลดังกล่าวมีความประพฤติดี ตั้งใจ ขยันหมั่นเพียรก็จะขอให้ช่วยราชการต่อ โดยมีแรงจูงใจคือการได้ไปถวายงานที่ต่างประเทศ หรือสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาด้านการขี่ม้าเพิ่มเติมที่ต่างประเทศ เป็นต้น



ภาพที่ 3 กราฟแสดงความสัมพันธ์ของนายทหารประทวน และจำนวนของหน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ

จากความสัมพันธ์ดังกล่าว สรุปได้ว่า กำลังพลนายทหารประทวนแปรผันกับจำนวนม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ที่มีจำนวนมากขึ้น ทำให้มาตรการในการคัดเลือกกำลังพล หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ จะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพราะนายทหารประทวน หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ มีหน้าที่ประสานงาน วางแผน การดำเนินการร่วมกับส่วนราชการ และเอกชนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของ หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ทั้งในกิจการพัฒนาการแข่งขัน และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อมูลสถิติการนำกำลังพลม้าทรงประจำพระองค์ ฯ แข่งขันในรายการต่าง ๆ มีดังนี้
 การแข่งขัน Princess's cup

PCC 2017 - รองชนะเลิศการแข่งขันรายการ Jumping/รองชนะเลิศการแข่งขัน Best Groom (จัดเครื่องแต่งกายม้า)/ชนะเลิศการแข่งขันรายการ Eventing

PCC 2018 - ชนะเลิศการแข่งขันรายการ Jumping/รองชนะเลิศการแข่งขัน Best Groom (จัดเครื่องแต่งกายม้า)/ชนะเลิศการแข่งขันรายการ Eventing

PCC 2019 - รองชนะเลิศการแข่งขันรายการ Jumping/รองชนะเลิศการแข่งขัน Best Groom (จัดเครื่องแต่งกายม้า)/ชนะเลิศการแข่งขันรายการ Eventing การแข่งขันรายการ Asia Championship ครั้งที่ 1 ปี 2019 ชนะเลิศประเภททีม รายการ Eventing/รองชนะเลิศประเภทบุคคลการแข่งขันรายการ Jumping

จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้น ทำให้การคัดเลือกกำลังพลที่จะต้องเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ จะต้องเป็นผู้ที่มีการศึกษาขั้นพื้นฐานมาพอสมควร เพราะนอกจากจะต้องทำงานให้กับหน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ แล้ว ยังจะต้องไปแข่งขันเพื่อเป็นตัวแทนประเทศไทย และกองทัพอีกด้วย

ดังนั้น การคัดเลือก และบรรจุนายทหารประทวน สังกัด หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งได้แก่ การดำเนินการคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุด โดยจะต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครให้ชัดเจน มีการระบุถึงค่าตอบแทนพร้อมสวัสดิการตรวจสอบว่ามีคุณวุฒิการศึกษา ตรงตามที่ต้องการ หรือไม่ ขาดคุณสมบัติพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนด หรือไม่ การคัดเลือกอาจพิจารณาเฉพาะบุคคลเดียว หรือคัดเลือกจากกลุ่มบุคคลก็ได้การสัมภาษณ์ เป็นการเรียกผู้สมัครมาพบพูดคุยเพื่อดูบุคลิกลักษณะกิริยาท่าทางการพูดจา ตลอดจนดูไหวพริบ และเชาวน์ปัญญา การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และทัศนคติเพื่อถ่วงถ่วงเอาแต่คน มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ เพราะการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การคัดเลือก และบรรจุนายทหารประทวน สังกัด หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ นั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการเป็นอย่างดี แต่ก็มีได้เป็นหลักประกันว่า บุคลากรผู้นั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้ เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ การแข่งขันจึงมีเพิ่มขึ้นทุกวันทางหน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มตามความสามารถ แต่ในขณะเดียวกัน บุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคตด้วย

แนวทางในการจัดการทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คน และบำรุงรักษาคนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลกับองค์กร⁶ งานที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรบุคคล คือ การออกแบบงาน และการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา และการคัดเลือกบุคคล การบรรจุ และการปฐมนิเทศ การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การให้พ้นจากตำแหน่ง การออกแบบงาน และการวิเคราะห์งาน⁷ จะเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคล และองค์กร งานจึงเป็นตัวชี้บอกลักษณะของบุคคลที่องค์กรต้องการโดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

การออกแบบงาน (Job Design)⁸ เนื่องด้วยหน่วยมีภารกิจที่หลากหลายและแตกต่างกันในแต่ละส่วน แต่ภาพโดยรวมคือเป็นภารกิจที่เกี่ยวกับม้าโดยตรง ดังนั้น การที่จะทำให้กำลังพลในหน่วยสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มตามขีดความสามารถต้องกำหนดหน้าที่โดยเฉพาะ โดยมีการจัดโครงสร้างหน่วยให้เป็นไปตามภารกิจรวมถึงมีการจัดผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งของงานและมีการทดสอบความชำนาญอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ สามารถพร้อมถวายงานได้ตลอดเวลา

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)⁹ กำลังพลที่มาปฏิบัติหน้าที่จะต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างถ่องแท้ต้องสามารถแจกแจงงานในความรับผิดชอบของตนเองได้รวมถึงต้องมีความคิดริเริ่มในงาน ติดตามสถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับเรื่องในความรับผิดชอบเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ทั้งในด้านวิทยาการและเทคโนโลยีเกี่ยวข้อง อีกทั้งต้องมีความสัมพันธ์กับส่วนราชการอื่นๆและภาคเอกชนในภารกิจของตนเองเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารและความรู้ในงานของตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Personnel Planning)¹⁰ เป็นอีกภารกิจที่สำคัญเนื่องจากเป็นหน่วยที่ต้องมีการหมุนเวียนกำลังพลมาปฏิบัติหน้าที่ตามห้วงระยะเวลาแต่องค์ความรู้ที่จะต้องใช้ในหน่วยเกิดจากประสบการณ์และความชำนาญดังนั้นการจัดการด้านกำลังพลต้องใช้เวลา กล่าวคือ เมื่อจะมีการผลัดเปลี่ยนกำลังพลจะต้องให้กำลังพลที่ถูกคัดเลือกเข้ามาต้องมาศึกษาองค์ความรู้จากคนเก่าก่อนที่เปลี่ยนหน้าที่อย่างน้อยเป็นเวลา 6 เดือน จึงจะ

ทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนกันได้อย่างประสานสอดคล้อง อีกทั้งต้องส่งเสริมเรื่อง การศึกษาอบรมเพิ่มเติมในด้านความรู้เฉพาะทางตามตำแหน่งหน้าที่ในความรับผิดชอบ

การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม (Personnel Development and Training) ¹¹

ปัจจุบันหน่วยได้ดำเนินการในเรื่องนี้อยู่แล้วโดยมีการจัดส่งกำลังพลไปศึกษาวิทยาการ ด้านการขี่ม้า การปรนนิบัติบำรุงม้า รวมถึงเมื่อมีการจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์เข้ามาใหม่ ก็จัดหลักสูตรการศึกษาให้กับกำลังพลอย่างต่อเนื่อง แต่หน่วยยังไม่มีหลักเกณฑ์ในการ ตรวจสอบคุณภาพที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างสูงสุดกับหน่วยโดยแท้จริง ดังนั้น การที่จะวัดผลได้หน่วยจะต้องส่งกำลังพลเข้ารับการแข่งขันในระดับประเทศ และนานาชาติ เพื่อส่งเสริมให้กำลังพลได้มีทักษะและประสบการณ์จากภายนอกที่เป็นมาตรฐานสากล เพื่อรองรับภารกิจของหน่วยในการถวายงานได้อย่างสมพระเกียรติ

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการ ปฏิบัติงานของ นายทหารประทวน สังกัด หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานนั้น ได้มี การกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการเป็นอย่างดี แต่ก็ได้เป็นหลักประกันว่า บุคลากรผู้นั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้ เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ หน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็ม ตามความสามารถในขณะเดียวกัน บุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคตด้วย ตามรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมาย การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ¹² จึงถือได้ว่า การพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารขององค์กร จะต้องมึวิธีการในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างถูกต้องเหมาะสม ย่อมจะมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการ ดำเนินงานขององค์กรสมัยใหม่ที่มีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงที่จะไปใช้ทางเทคโนโลยี ขั้นสูงในการดำเนินงาน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ

ประสิทธิภาพ เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะมีประสิทธิผล หรือมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รู้จัก ลักษณะงาน และลักษณะองค์การ และผลผลิตขององค์การ รวมทั้งรับรู้ความสัมพันธ์ของ หน่วยงานต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน แต่บุคลากรทุกประเภทของหน่วย แม้จะมีความสามารถดีเด่นเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อม อ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางที่การทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นสิ่งน่าเบื่อ หน่ายได้¹³ ดังนั้น บุคลากรทุกประเภทของหน่วยแม้จะมีความสามารถดีเด่นเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางที่การ ทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นสิ่งน่าเบื่อหน่ายได้ การพัฒนาบุคลากรจึงมี ความจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ ผลจากการประเมินผลการทำงานของบุคลากรจะเป็น เครื่องชี้ว่าควรจะพัฒนาพนักงานกลุ่มใดในด้านใดได้อีกด้วย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคล ในการปฏิบัติงานของนายทหารประทวน สังกัดหน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ได้แก่

1. **การสร้างความสำเร็จและศรัทธาของกำลังพล** ต่อหน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ในเรื่องเกียรติประวัติของหน่วยที่ได้เคยทำมา และการที่หน่วยนี้มีภารกิจที่สำคัญยิ่ง ซึ่งหน่วยอื่นในกองทัพบกไม่มีกล่าวคือ การได้ปฏิบัติหน้าที่ถวายงานใกล้ชิด เบื้องพระยุคลบาท นับได้ว่าเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับทั้งตนเอง ครอบครัวและ วงศ์ตระกูล
2. **การสร้างความรู้สึกรักให้กำลังพลมีความสนใจในภารกิจของหน่วยอยู่ในระดับที่สูง อยู่เสมอ** คือ ต้องมีภารกิจที่กระตุ้นเตือนทำให้กำลังพลมีความตื่นตัว ใฝ่รู้ และสามารถ ตอบสนองต่อภารกิจนั้นๆ ได้ด้วยความสมัครใจ ตั้งใจ และเต็มใจ เช่น มีการจัดกิจกรรม กับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงนำเอาอุปกรณ์ที่ทันสมัยที่มีใช้ในวงการขี่ม้าหรือที่เกี่ยวข้องกับม้ามาศึกษา ทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดทักษะอยู่เสมอ
3. **การฝึกให้กำลังพลได้รู้จักคิด** เพื่อเป็นการเสริมสร้างภาวะสมอง ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ โดยการฝึกให้มีการปฏิบัติ การตอบโต้หรือการมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้ กำลังพลเกิดความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งเป็นการสร้างความสามัคคี ภายในหน่วย มีข้อแม้ คือ ผู้บังคับบัญชาต้องอย่าครอบงำในความคิดของกำลังพล และ

อย่าตีกรอบความคิดต่างแต่ต้องใช้การอธิบายถึงเหตุและผลในความคิดที่ได้เสนอออกมา เพื่อปรับให้เข้ากับองค์กรในการทำงาน เพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วย ตามเจตนารมณ์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

4. **การฝึกทบทวน** ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่เมื่อได้มีการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง จนบรรลุภารกิจแล้วต้องมีการจัดอบรมหรือสัมมนาเพื่อทบทวนหลังการปฏิบัติ เพื่อจะได้รู้ถึงข้อผิดพลาดและจัดทำเป็นแผนบทเรียนในครั้งต่อไปเพื่อลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น รวมถึงต้องมีการทบทวนการฝึกในเรื่องที่ได้ทำการฝึกมาแล้วในทุกๆ เรื่องอย่างสม่ำเสมอ เพราะหน่วยม้าทรงฯดังกล่าวไว้แล้วในเบื้องต้นถึงภารกิจของหน่วยว่าห้ามเกิดข้อผิดพลาดหรือถ้าเกิดก็ต้องจำกัดให้เกิดข้อผิดพลาดให้น้อยที่สุดโดยห้ามเสียภารกิจหลักของหน่วยโดยเด็ดขาด
5. **การสร้างแรงจูงใจ** เนื่องจากหน่วยม้าทรง ฯ เป็นหน่วยที่มีภารกิจต้องถวายงานด้านการทรงม้า ดังนั้น หน่วยม้าทรง ฯ จะต้องจัดกำลังพลไปถวายงานด้านการทรงม้าและไปศึกษาเยี่ยงคอกม้าเอกชนเพื่อพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการขี่ม้ามากขึ้นจากผู้ฝึกสอนชาวต่างประเทศในทวีปยุโรปเป็นประจำทุกปีๆ ละ 9 เดือน โดยจะคัดกำลังพลที่ดี มีคุณภาพ สามารถตอบสนองต่อภารกิจในการถวายงานด้านการทรงม้าได้อย่างสมพระเกียรติ เหมาะสมและปลอดภัย ซึ่งนับได้ว่าเป็นแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานที่หน่วย เพราะหากอยู่ที่หน่วยปกติของกองทัพบกคงจะมีโอกาสน้อยมากที่จะได้ตามเสด็จไปต่างประเทศ ดังนั้น การมาช่วยราชการที่หน่วยม้าทรง ฯ ด้วยความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ๆ ได้รับมอบหมายจึงเป็นโอกาสที่ดีๆจะได้เดินทางไปต่างประเทศ

การพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานของนายทหารประทวนสังกัด หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ

วิธีพัฒนาบุคคลอาจจำแนกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และการพัฒนาตัวผู้บังคับบัญชา ¹⁴ โดยการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นหน้าที่อันจำเป็นประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ดังนั้น การเลือกวิธีพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม และถูกต้องจึงมีความสำคัญอยู่เป็นอันมาก วิธีพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่นิยมกันมีหลายวิธี คือ ปฐมนิเทศสำหรับคนงานใหม่ การสอนงานเมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่ มอบอำนาจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้รู้จักรับผิดชอบ เพื่อให้หัวหน้างานมีเวลาปรับปรุงงาน และริเริ่มงานใหม่ สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ หากที่เลี้ยงให้ ทำหน้าที่

ผู้ช่วย ให้รักษาการแทน พาไปสังเกตการณ์ด้วยในบางโอกาส ส่งไปศึกษาดูงาน ส่งไปประชุม สัมมนา และฝึกอบรม ใช้การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้มาก ส่งเสริมให้มีบทบาท ในหน่วยทางวิชาการ ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องงาน จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับ งานไว้ให้มีใช้เพียงพอ จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้ทั่วถึง สนับสนุนกิจกรรมพัฒนา บุคคลอย่างจริงจัง

การพัฒนาตัวผู้บังคับบัญชา ¹⁵ เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคลากร เพราะถ้า ผู้บังคับบัญชาไม่พัฒนาตนเองเสียก่อนแล้ว การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็น่าจะไม่ได้ผล วิธีการพัฒนาตัวผู้บังคับบัญชาที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานมี ดังนี้ มีความตั้งใจ ที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดแบบกันเอง ศึกษา หาความรู้จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบาย และโครงการ ของงานทั้งที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงที่เกี่ยวข้อง ติดตามความเคลื่อนไหวของ เหตุการณ์ภายใน และภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และ สื่อมวลชนอื่น ๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส เป็นผู้นำอภิปราย และผู้บรรยาย ในบางโอกาส เป็นสมาชิกของหน่วยทางวิชาการ หรือหน่วยที่น่าสนใจอื่น ๆ หาโอกาส ไปศึกษา และดูงานทั้งใน และนอกประเทศเป็นครั้งคราว เข้าศึกษาในบางวิชาในสถาบัน การศึกษา คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่านนอกจากหัวข้อต่าง ๆ นี้แล้ว การสร้างบรรยากาศ อันเหมาะสมแก่การเสนอแนะก็เป็นสิ่งสำคัญอยู่ไม่น้อยที่ควรจะได้รับการพิจารณา เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

การฝึกอบรมบุคลากร ¹⁶ เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบ หนึ่ง เพื่อเพิ่มพูน หรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การฝึกอบรมนั้นหากจะพูดว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาองค์การเป็นสิ่งถูกต้อง หากได้ พิจารณาในรายละเอียดสามารถแบ่งได้เป็นลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับ บุคลากรที่เป็นสาเหตุหลักของการจัดให้มีการฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ ไป เพื่อเตรียมรับ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงาน หรือกรรมวิธีในการผลิตต่าง ๆ หรือการฝึกอบรมเพื่อให้เรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องจักรเครื่องมือ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ของ องค์การ ต้องการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้เข้าสู่ระดับมาตรฐาน หรือระดับ ที่พึงประสงค์เพื่อให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เตรียมการ

รับมือกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น เพื่อนำความรู้ต่าง ๆ มาเตรียมพร้อมพัฒนาตนเอง พัฒนางค์การ หรืออาจจะสรุปวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การเพิ่มปริมาณผลผลิต การพัฒนาคุณภาพของผลผลิต การลดต้นทุนของงาน ลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุอันจะส่งผลต่อการลดต้นทุนที่เกี่ยวข้อง และการลดอัตราการหมุนเวียน และการขาดงานของบุคลากร

ประโยชน์ของการฝึกอบรม¹⁷ คือ บุคลากร หรือกลุ่มบุคลากรสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง เนื่องจากได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ สามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ หรือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การได้ปรึกษาหารือกันในส่วนของผู้เกี่ยวข้องในองค์กร เช่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหา และการปรับปรุงการทำงาน ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมได้ยกระดับความรู้ และทักษะให้เกิดการปรับทัศนคติ ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน ช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน¹⁸

การจัดการงานบุคคล¹⁹ เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการจัดการ เพราะบุคคลเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หากการจัดการงานบุคคลไม่มีประสิทธิภาพแล้ว การดำเนินงานขององค์กรจะพบอุปสรรคนานาประการ ระบบการจัดการงานบุคคลที่ดี คือระบบคุณธรรมซึ่งมีหลักอยู่ 4 ประการ²⁰ คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลาง ปัจจุบันการจัดการงานบุคคลในประเทศของเรา ก้าวหน้าไปมากทั้งในระบบราชการ และองค์กรเอกชนขนาดใหญ่ ๆ อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มมากขึ้นที่การเมืองจะเข้าไปก้าวก่ายการบริหารบุคคลในภาคของรัฐบาล โดยอ้างว่ารัฐมนตรีต้องสามารถควบคุมข้าราชการได้เพื่อบริหารราชการให้เป็นไปตามนโยบายที่แถลงไว้ นอกจากนี้ ในภาคเอกชนบริษัทขนาดกลาง หรือขนาดเล็ก การจัดการงานบุคคลยังไม่ยึดหลักการ หรือความเป็นธรรมเท่าที่ควร นายจ้างยังบริหารคนตามใจตนเอง เอาไรต์เอาเปรียบคนงาน กดค่าจ้าง ไม่ให้สวัสดิการเท่าที่ควร ดังนั้น ขวัญและกำลังใจ²¹ ของพนักงานจึงมีน้อย ความจงรักภักดีต่อหน่วยงานยังมีน้อยมากยิ่งขึ้น นายจ้างไม่ใส่ใจจะสนใจการวางแผนกำลังคนมากนัก เมื่อคนงานลาออกก็หาใหม่เรื่อยไปและไม่สนใจข้อเรียกร้องต่าง ๆ ดังนั้น จึงมีปัญหาเรื่องแรงงานตลอดมา และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และต้นทุนการผลิตอีกด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปว่า การออกแบบงาน และการวิเคราะห์งานจะเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคล และองค์กร งานจึงเป็นตัวชี้บ่งลักษณะของบุคคลที่องค์กรต้องการในการออกแบบงาน จะต้องพิจารณาทั้งระบบ คือ องค์กรประกอบขององค์กร องค์กรประกอบของสภาพแวดล้อม องค์กรประกอบด้านพฤติกรรม เพื่อจุดมุ่งหมายในการเพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจในงาน โดยการวิเคราะห์งาน จะเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลการทำงานอย่างมีระบบ เพื่อประโยชน์ในการประเมินค่า รวมทั้งทำให้รู้งานนั้นจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความรับผิดชอบอย่างไรจึงจะทำงานนั้นสำเร็จ และการพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนากำลังพลเป็นการดำเนินการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่อยู่ในหน่วยงาน

สรุป

การพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานของนายทหารประทวนหน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ ที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาจากงานวิจัย และเอกสารทางวิชาการในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคล จะเห็นได้ว่า ปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงาน คือ คน ²² ซึ่งได้แก่กำลังพลของหน่วยนั่นเอง โดยการที่จะทำให้กำลังพลนายทหารชั้นประทวนภายในหน่วยแสดงความสามารถที่มีอยู่อย่างสูงสุดออกมาเพื่อพัฒนาหน่วย และร่วมมือร่วมใจสามารถนำพาหน่วยไปสู่ความสำเร็จนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการตามแผนการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ²³ โดยจะต้องมีการทำงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม เพิ่มแรงจูงใจที่เหมาะสม มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม การสร้างความสามัคคี การทำงานเป็นกลุ่มและที่สำคัญที่สุดของการทำงานที่หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ คือ การแสดงความจงรักภักดีอย่างที่สุด การคำนึงถึงพระเกียรติ ความปลอดภัย ความถูกต้องเหมาะสม และทันเวลาในทุกภารกิจที่ได้รับมอบหมาย จะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลกำลังพลของหน่วยที่มาปฏิบัติหน้าที่ช่วยราชการ ถึงแม้จะมีความสามารถดีเด่นเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อมลดลงเป็นธรรมดา หรือบางที่การทำงานซ้ำซากจำเจอยู่เสมอ ๆ จะทำให้งานที่ทำก็จะกลายเป็นสิ่งน่าเบื่อหน่ายได้ ดังนั้น

จากประเด็นของ การคัดเลือกบุคลากรจากหน่วยในกองทัพบกที่มีการใช้ม้าในการปฏิบัติภารกิจ จะทำให้หน่วยม้าทรง ๆ มีทรัพยากรบุคคลที่มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพในการทำงาน และทำงานเป็นระบบเดียวกันกับการทำงานของหน่วย ²⁴ ซึ่งจะมีผลทำให้เป็นทีมงานที่มีศักยภาพในการถวายงาน เพราะว่ากำลังพลที่สรรหาได้จากภายในหน่วยใช้ม้าของกองทัพบกนั้น เป็นกำลังพลที่มีประสบการณ์ในการทำงาน คู่กันเคยกับระบบการทำงาน และมีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์มีความตั้งใจทำงานให้หน่วยมีการพัฒนา และมีความเจริญก้าวหน้า อีกทั้งการพัฒนา กำลังพลดังกล่าวทั้งในด้านการอบรมเพิ่มเติม การสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธากับหน่วย การสร้างกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความผูกพัน การฝึกให้เป็นผู้มีความคิดเกี่ยวกับภารกิจของหน่วย การฝึกทบทวน และการสร้างแรงจูงใจนั้น จะทำให้กำลังพลที่เข้ามาทำงานใหม่ มีการพัฒนานับว่าเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ การประเมินผลการทำงานของกำลังพลนายทหารประทวนจากการเข้าแข่งขันในรายการขี่ม้าและการเข้าแข่งขันในรายการปรนนิบัติบำรุงม้ากับหน่วยงานภายนอกและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศจะเป็นเครื่องชี้ว่าควรจะพัฒนากำลังพลในด้านใดได้อีกด้วย สิ่งสุดท้ายจากการวิจัยพบว่าก่อนที่จะมีการผลัดเปลี่ยนกำลังพล เพื่อมาปฏิบัติหน้าที่นั้นจะต้องมีการคัดเลือกกำลังพลเพื่อให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ที่หน่วยก่อนเป็นเวลา 6 เดือน เพื่อให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ เข้าใจในระบบการทำงาน เพื่อเรียนรู้จากการถ่ายทอดข้อมูลของผู้ที่กำลังจะหมดวาระการช่วยราชการของ หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ๆ

ดังนั้น ผู้วิจัยจะนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานของนายทหารประทวน หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ๆ ให้มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด และตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ในประเด็นการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนา และเสริมสร้างด้านทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

- ¹ หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ, [ออนไลน์], สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2563, สืบค้นได้จาก <https://www.facebook.com/Royal-Stable-Unit-of-Thailand>
- ² ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580), ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก, 13 ตุลาคม 2561.
- ³ หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ, กองทัพบกไทย, ตอนที่ 1, อฉก. 7220 หน่วยม้าทรงประจำพระองค์ ฯ.
- ⁴ เรื่องเดียวกัน.
- ⁵ เรื่องเดียวกัน, ตอนที่ 2 ผังการจัด.
- ⁶ สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, กรุงเทพฯ ฯ : บริษัทจูนลิซซิ่ง จำกัด, 2558.
- ⁷ เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2534.
- ⁸ พิภพ สุวรรณรักษ์, พฤติกรรมองค์การ, กรุงเทพฯ ฯ : อักษรพิทยา, 2547.
- ⁹ กนิต วาสิกศิริ, พลตรี, แนวทางการพัฒนาคนให้บรรลุตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ศึกษาเฉพาะคนในกองทัพ, กรุงเทพฯ ฯ : วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2538.
- ¹⁰ อมราพร พรพงษ์, การจัดการงานบุคคล, วิทยาลัยชุมชนระนอง, สถาบันวิทยาลัยชุมชนสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560.
- ¹¹ เรื่องเดียวกัน.
- ¹² ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580), ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก, 13 ตุลาคม 2561.
- ¹³ สุกัญญา แก้วขาว, ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, เอกสารทางวิชาการ, ปีที่ 12 ฉบับที่ 27, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2561.
- ¹⁴ กীরติ ยศยิ่งยง, การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ ฯ : ผู้รับผิดชอบการพิมพ์, 2548.

-
- 15 จุมพล หนิมพานิช, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 2, นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545.
- 16 นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 5, กรุงเทพฯ ฯ : จามจุรี โพรดักท์, 2552.
- 17 อารณีย์ ภูวิทย์พันธ์, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ ฯ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์, 2551.
- 18 สุกัญญา แก้วขาว, ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริม การเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, เอกสารทางวิชาการ, ปีที่ 12 ฉบับที่ 27, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2561.
- 19 ดนัย เทียนพุด, การบริหารทรัพยากรบุคคล ในทศวรรษหน้า, พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ ฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- 20 บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ 7, กรุงเทพฯ ฯ : เทพเนรมิตการพิมพ์, 2545.
- 21 ธีัญญา ผลอนันต์, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่ พนักงาน, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546.
- 22 พยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, กรุงเทพฯ ฯ : สุภา, 2548.
- 23 พิภพ สุวรรณรักษ์, พฤติกรรมองค์การ, กรุงเทพฯ ฯ : อักษรพิทยา, 2547.
- 24 อมราพร พรพงษ์, การจัดการงานบุคคล, วิทยาลัยชุมชนระนอง, สถาบันวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก พณศธร โพธิ์กล้า
วัน เดือน ปีเกิด	1 กันยายน 2518
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ. 2535	มัธยมศึกษา โรงเรียนเตรียมทหาร
พ.ศ. 2542	ปริญญาตรี โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
พ.ศ. 2552	ปริญญาโท มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2542	ผู้บังคับหมวด กองร้อยทหารม้าบรรพทุกยานเกราะ กองพันทหารม้าที่ 23 รักษาพระองค์
พ.ศ. 2547	ผู้บังคับกองร้อย กองร้อยทหารม้าบรรพทุกยานเกราะ กองพันทหารม้าที่ 23 รักษาพระองค์
พ.ศ. 2551	ประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก
พ.ศ. 2552	นายทหารยุทธการและการฝึก กรมทหารม้าที่ 5 รักษาพระองค์
พ.ศ. 2553	รองผู้บังคับกองพันทหารม้าที่ 24 รักษาพระองค์
พ.ศ. 2555	หัวหน้าฝ่ายส่งกำลังบำรุง กองพลทหารม้าที่ 2 รักษาพระองค์
พ.ศ. 2558	ผู้บังคับกองพันทหารม้าที่ 23 รักษาพระองค์
พ.ศ. 2560	เสนาธิการ กรมทหารม้าที่ 5 รักษาพระองค์
ตำแหน่งปัจจุบัน	
พ.ศ. 2561	รองผู้บังคับการกรมทหารม้าที่ 5 รักษาพระองค์