

แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพ
เจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบก
สนับสนุนการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก กรีธา ขวัญดำ

ผู้อำนวยการกองกรมกำลังพลทหารบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2563

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบก
สนับสนุนการพัฒนากระบวนการเตรียมพร้อมแห่งชาติ
โดย พันเอก กรีธา ขวัญดำ
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง ธนิตา วงษ์จินดา

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

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

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก **ประธานกรรมการ**
(ฉกาจ ขันดี)

พันเอก **ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา**
(ศักดิ์เสมา พงศ์กลัด)

พันเอก ดร. **กรรมการ**
(ธีชกร ภูวพัฒน์ดล)

พันเอก **กรรมการ**
(สลิตย์พันธ์ ประกอบผล)

พันเอกหญิง **กรรมการ**
(ธนิตา วงษ์จินดา)

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย พันเอก กรีธา ขวัญดำ
เรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบก
สนับสนุนการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ
วันที่ กันยายน 2563 **จำนวนคำ :** 8,218 **จำนวนหน้า :** 21
คำสำคัญ ประสิทธิภาพ, เจ้าหน้าที่, กรมกำลังพลทหารบก
ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบกสนับสนุนการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ มุ่งเน้นศึกษาเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่ำกว่าผู้อำนวยการกองลงมา โดยนำทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และประสบการณ์การปฏิบัติงานในกรมกำลังพลทหารบกของผู้วิจัยมาใช้ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ดังกล่าว ผลการวิจัยพบว่า แนวทางที่เหมาะสมที่สุดประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้รวมทั้งทักษะในการปฏิบัติงาน โดยหมุนเวียนสับเปลี่ยนกำลังพลปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการจัดทำระบบการจัดการความรู้ภายในหน่วย รวมทั้งส่งเสริมให้กำลังพลศึกษาต่อในระดับปริญญาที่สูงขึ้นและหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ 2) ด้านการบริหารจัดการ โดยจัดทำแผนการดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพกำลังพลที่เป็นรูปธรรม และจัดส่วนงานเฉพาะกิจที่ชัดเจนของแต่ละกองสำหรับการปฏิบัติงานเชิงรุกในอนาคต และ 3) ด้านการพัฒนารักษาขวัญและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณากำลังพลที่ปฏิบัติงานดีเด่นไปช่วยราชการนอกหน่วยเพื่อรับสิทธิต่าง ๆ พิจารณำบำเหน็จความชอบประจำปี พิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามหลักประสิทธิภาพ และสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพที่ดีและการจัดสวัสดิการภายในหน่วยให้เหมาะสม ทั้งนี้ผลการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการพัฒนาเจ้าหน้าที่สายงานกำลังพลหน่วยอื่น ๆ ได้ตามความเหมาะสม โดยผู้บังคับหน่วยจะต้องบริหารจัดการด้วยความยุติธรรม เพื่อให้กำลังพลภายในหน่วยได้รับโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพที่เท่าเทียมและไม่เหลื่อมล้ำกัน

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Kreetta Kwandum
TITLE: Guidelines for the Improvement of Staffs Directorate of Personnel, Royal Thai Army to facilitate the National Readiness System Development
DATE: September, 2020 **WORD COUNT :** 8, 218 **PAGES :** 21
KEY TERMS: Efficiency, Staffs, Directorate of Personnel of the Royal Thai Army
CLASSIFICATION: Unclassified

The main objective of this research is to synthesizing the guidelines for an efficiency improvement of Directorate of Personnel, Royal Thai Army's Staffs to support the National Readiness System Development emphasizing staffs' position below Divisional Director by focusing on human resources management theory, personnel efficiency improvement and researcher's work-experience in the Directorate of Personnel, Royal Thai Army. The results of this research has shown that the best guidelines can be divided in three categories, which are 1) knowledge/ operating skills' improvement and accumulating aspect such as the rotation of working staffs in different positions, the use of information technology as a tool in facilitating the knowledge management system of the unit, promote higher university education and military career training courses, 2) administration and management aspect such as construct a substantial plan for the improvement of staff' s efficiency, manage jobs within unit to create a clear future proactive work plan, and 3) morale and motivation enhancement aspect such as selecting best workers to receive a privilege benefit or opportunity: yearly rewards/ bonus, promoting higher rank or position, better healthcare and well-being within the unit. Other units in the Royal Thai Army can apply this research result for an improvement of their individual staffs. However, it would depend on distinct unit work environment in which the unit head will need to make a judgment to create fair and equality among their staffs.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์เรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบกสนับสนุนการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาจาก พันเอกหญิง ธนิตา วงษ์จินดา อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย และ พันเอก ศักดิ์เสมา พงศ์กัถ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่ให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่ามาโดยตลอดตั้งแต่เริ่มงานวิจัย

นอกจากนี้ ยังได้รับข้อเสนอแนะตลอดจนคำแนะนำให้แก่ข้อบกพร่องต่าง ๆ จาก พลเอกจิตตศักดิ์ เจริญสมบัติ อาจารย์ที่ปรึกษาพิเศษรวมทั้ง พันเอก ฌกาจ ชันดี พันเอก ดร.ธัชกร ภูวพัฒน์ และ พันเอก สถิตพันธ์ ประกอบผล คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัย ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ผู้วิจัยระลึกถึงความตั้งใจของคณะอาจารย์ทุกท่าน และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า บทความวิจัยนี้จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนากำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบกและหน่วยอื่น ๆ ในกองทัพบกอยู่ไม่น้อย ในโอกาสนี้จึงขอขอบความดีทั้งหมด ให้กับผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารบกทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ได้สั่งสอนอบรมให้ความรู้ มอบโอกาสในการปฏิบัติงานตามหน้าที่หลายตำแหน่ง รวมทั้งได้ปลูกฝังอุดมการณ์ คุณธรรมและจริยธรรมให้กับผู้วิจัย มาตลอดระยะเวลา 18 ปีที่รับราชการในกรมกำลังพลทหารบก จนสามารถนำประสบการณ์ที่ได้สั่งสม มาถ่ายทอดเป็นบทความวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ต่อกำลังพลของกรมกำลังพลทหารบกในรุ่นต่อๆ ไปได้ สำหรับข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับและยินดีรับฟังคำแนะนำจากผู้อ่านทุกท่านที่เข้ามาศึกษา เพื่อการพัฒนางานวิจัยที่ดีต่อไปในอนาคต

แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบก สนับสนุนการพัฒนากระบวนการเตรียมพร้อมแห่งชาติ

ปัจจุบันหลักในการบริหารองค์กรให้ก้าวไปสู่ความมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งนำพารองค์กรให้สามารถพัฒนาและเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต มีปัจจัยพื้นฐานที่จะต้องนำมาพิจารณาสำหรับการบริหารอยู่ 4 ประการ (4 M) คือ คน เงิน วัสดุและบริการจัดการ ปัจจัยทั้ง 4 ประการนี้ “คน” ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เช่นเดียวกันการบริหารประเทศโดยมีหน่วยงานภาครัฐเป็นเครื่องมือ จำเป็นต้องให้ความสำคัญและคำนึงถึง “คน” ในหน่วยงานภาครัฐให้มากที่สุด จากการที่ประเทศไทยเป็นประเทศที่กำลังพัฒนา หน่วยงานภาครัฐย่อมจะได้รับงบประมาณอย่างจำกัด ทำให้การดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลลดประสิทธิภาพลงตามไปด้วย สิ่งที่สามารถทดแทนปัจจัยที่ขาดแคลนได้คือ บุคลากรภาครัฐที่มีคุณภาพ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรภาครัฐจึงเป็นเรื่องเร่งด่วนที่รัฐบาลต้องดำเนินการเป็นอันดับแรก เมื่อบุคลากรภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีคุณภาพที่ดีและมีความพร้อม จะส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สามารถแปลงนโยบายของรัฐบาลนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

รัฐบาลปัจจุบันจัดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ” เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนระดับรองลงมาให้สอดคล้องและบูรณาการ นำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ขึ้นเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2560 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”¹ สำหรับแผนในระดับที่ 2 รองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านความมั่นคงที่สำคัญได้แก่ “นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2562 - 2565)” โดยหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องจะต้องกำหนดแผนงานหรือโครงการที่เกี่ยวกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ความสำเร็จของนโยบายและแผนดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการผลักดันจากทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมและบูรณาการการดำเนินงาน

สำหรับ “การพัฒนากระบวนการเตรียมพร้อมแห่งชาติ” เป็นนโยบายที่ 13² ของนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.2562-2565) เป็นการพัฒนาศักยภาพการ

เตรียมความพร้อมของชาติในการเผชิญกับสภาวะสงคราม และวิกฤตการณ์ความมั่นคงอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ โดย “กองทัพบก” เป็นหน่วยงานหลักด้านความมั่นคงที่จะต้องตอบสนองการพัฒนากระบวนการเตรียมพร้อมแห่งชาติดังกล่าว กำลังพลของกองทัพบกจึงเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กลยุทธ์สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติที่ถูกกำหนดขึ้นคือ “การพัฒนาองค์ความรู้แก่บุคลากรทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมพร้อมแห่งชาติ ให้สามารถจัดการความเสี่ยงและแก้ปัญหาที่กระทบต่อความมั่นคงของประเทศ พร้อมรับมือภัยคุกคามทุกรูปแบบอย่างต่อเนื่อง”³ ซึ่งหากกองทัพบกละเลยต่อการพัฒนาความรู้เพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพให้กำลังพลในกองทัพบก จะส่งผลเสียอย่างใหญ่หลวงต่อการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อม และส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ไปจนถึงนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ รวมทั้งยุทธศาสตร์ชาติตามลำดับ

การพัฒนาประสิทธิภาพกำลังพลของกองทัพบกที่จะต้องดำเนินการเพื่อตอบโจทย์กลยุทธ์ของการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ เช่น การเพิ่มพูนความรู้ในทุกมิติควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างอุดมการณ์ให้ยึดมั่นต่อการกระทำความดีและมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนาและกษัตริย์ การบริหารจัดการกำลังพลอย่างเป็นระบบ เป็นต้น ล้วนเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบทางฝ่ายอำนวยการของ “กรมกำลังพลทหารบก” ทั้งสิ้น “เจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบก” จึงเป็นตัวจักรสำคัญสำหรับงานการพัฒนา กำลังพลของกองทัพบกตามที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้นขีดความสามารถ ประสิทธิภาพ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและความชำนาญในสายงานกำลังพลของเจ้าหน้าที่ในกรมกำลังพลทหารบก จึงเป็นกลไกที่สำคัญต่อการพัฒนากำลังพลของกองทัพบก ให้บรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์ของการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ การค้นหาปัญหาอุปสรรค วิธีการ ปัจจัยในการพัฒนาและสังเคราะห์หาแนวทางที่ดีที่สุด ที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบกเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง และสามารถนำไปใช้ขยายผลเป็นต้นแบบให้หน่วยรองตามสายการบังคับบัญชาของกองทัพบก ตั้งแต่ระดับกองทัพน้อยลงไปจนถึงระดับกองพันหรือเทียบเท่า เพื่อสร้างประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่สายงานกำลังพล ให้ครอบคลุมทั่วทั้งกองทัพบกในอนาคต

แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการและการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน บุคลากร

สำหรับหลักการในการบริหารจัดการและการพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรที่กล่าวถึงในบทความวิจัยนี้ เป็นกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบกในปัจจุบันว่า สามารถตอบโจทย์กลยุทธ์การพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติได้มากน้อยเพียงใด

1. กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe และ Premeaux.⁴

มีหลักการดังนี้

- 1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ซึ่งในการวางแผนจะต้องมีการออกแบบงานและวิเคราะห์งานก่อน
- 1.2 การสรรหาบุคลากร เป็นการค้นหาผู้สมัครงานที่มีความสามารถสำหรับบรรจุในตำแหน่ง ที่ว่างในปัจจุบันหรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่าง ซึ่งจะ สามารถทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกระบวนการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ทำให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เข้ามาสมัครงานกับองค์กร
- 1.3 การคัดเลือก เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ คือ การคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร ซึ่งเป็นการประเมินข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครจำนวนมาก โดยการกลั่นกรองผู้สมัครอย่างเป็นขั้นตอน เมื่อสิ้นสุดกระบวนการจะทำให้องค์กรได้คนที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ การคัดเลือกทรัพยากรบุคคลจึงทำให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงานที่ต้องการ
- 1.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อใช้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางเดียวกับเป้าหมายองค์กรหรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาเป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคตและยังเป็นการช่วยพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพพนักงาน จึงเป็นกระบวนการที่จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อการสร้างองค์กร
- 1.5 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น เป็นรางวัลที่พนักงานได้รับเพื่อแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ค่าจ้างเงินเดือนโบนัส สิ่งจูงใจและผลประโยชน์อื่น ๆ ส่วน

ผลประโยชน์เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงาน และตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไรแผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท หรือเป็นส่วนหนึ่งที่กิจการหรือหน่วยงานจะต้องจ่ายให้แก่พนักงาน

- 1.6 ความปลอดภัยและสุขภาพ ความปลอดภัยเป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพเป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคมของพนักงาน
 - 1.7 พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงาน ลูกจ้าง นั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ คือ ความเกี่ยวข้องหรือการปฏิบัติต่อกันระหว่างนายจ้างองค์กร นายจ้างกับลูกจ้าง องค์กรตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานตลอดจนออกจากงาน
 - 1.8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน จึงกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานเพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
2. การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามหลักการบริหารของ Gulick และ Urwick⁵ ได้เสนอกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในการปฏิบัติงานในระบบราชการไว้ดังนี้
- 2.1 การวางแผน เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึง ทรัพยากรภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้แผนที่กำหนดขึ้นนั้นมีความรอบคอบและสามารถนำไปปฏิบัติได้
 - 2.2 การจัดองค์กร เป็นการจัดองค์กรที่เป็นส่วนราชการ โดยจัดแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะอย่างออกเป็น กรม กอง ฝ่าย และแผนก ซึ่งจะพิจารณาปริมาณงาน คุณภาพงาน ขนาดของการควบคุม และพิจารณาแบ่งสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา โดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบควบคู่กันไป
 - 2.3 การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาดำรงตำแหน่งภายในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมให้ได้ในปริมาณที่เพียงพอจะทำให้งานสำเร็จได้
 - 2.4 การสั่งการหรือการอำนวยการ เป็นการกำกับดูแลสั่งงานโดยอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำศิลปะการปกครองคน และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา

- 2.5 การประสานงาน เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกฝ่ายทั้งในระดับสูงกว่า ต่ำกว่า และการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
 - 2.6 การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับต่าง ๆ โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร
 - 2.7 การงบประมาณ เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้วงจรงบประมาณซึ่งมีขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมขออนุมัติงบประมาณ การเสนอให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบการดำเนินงานตามงบประมาณ และการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่ได้เสนอขอไว้
3. หลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบก⁶ มีดังนี้
- 3.1 การบรรจุให้เหมาะสมกับงาน
 - 3.2 การเพิ่มพูนความสามารถ โดยให้ผ่านการฝึกและศึกษา
 - 3.3 ระวังความปรารถนาในการทำงาน
 - 3.4 ให้ความเชื่อมั่นในความก้าวหน้าของอาชีพ
 - 3.5 การใช้บุคคลให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ในกิจการสำคัญ

การพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.2562-2565) ประกอบด้วยนโยบายความมั่นคงทั้งสิ้น 16 นโยบาย การพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ พัฒนาศักยภาพการเตรียมพร้อมของชาติในการเผชิญกับภาวะสงครามและวิกฤตการณ์ความมั่นคง อย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ เป็นงานรองรับนโยบายที่ 13 โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ ไว้ดังนี้

1. เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติเป็นทิศทางและแนวทางหลักในการเผชิญกับภาวะไม่ปกติและจัดการความเสี่ยงอย่างบูรณาการจากการเผชิญภัยคุกคามทุกรูปแบบโดยให้ทุกภาคส่วนพร้อมสนับสนุนร่วมกันในลักษณะประชารัฐ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับต่างประเทศ

2. กลยุทธ์

- 2.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ และฉันทก้าลังในลักษณะ
หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ ในการรับมือสาธารณภัย ภัยที่เกิดจากการสู้รบและวิกฤตการณ์
ความมั่นคง
- 2.2 ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาแผนงาน/โครงการ/งบประมาณของหน่วยงาน ทั้งใน
ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น
- 2.3 เสริมสร้างความร่วมมือเพื่อเตรียมรับมือภัยคุกคามทุกรูปแบบกับต่างประเทศ โดย
มีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ และเข้าร่วม
ฝึกซ้อมกับต่างประเทศภายใต้ความร่วมมือระดับทวิและพหุภาคี
- 2.4 พัฒน่องค์ความรู้แก่บุคลากรทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมพร้อมแห่งชาติ
ให้สามารถจัดการความเสี่ยง และแก้ไขปัญหาที่กระทบต่อความมั่นคงของประเทศ
รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับต่างประเทศ ที่มีความเชี่ยวชาญ
ด้านการเตรียมพร้อมรับมือภัยคุกคามทุกรูปแบบอย่างต่อเนื่อง

โครงสร้างการจัดหน่วยของกรมกำลังพลทหารบก

เพื่อเป็นการปูพื้นฐานให้มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ขอกล่าวถึงโครงสร้างและอัตรากำลังของ
กรมกำลังพลทหารบกให้ผู้อ่านได้รับทราบ ก่อนที่จะนำเสนอข้อมูลเชิงวิเคราะห์ถึงแนวทาง
ในการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบกในหัวข้อต่อไป

กรมกำลังพลทหารบก เป็นกรมฝ่ายเสนาธิการที่ให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บัญชาการทหารบก
เพื่อสั่งการหน่วยภายในกองทัพบกให้การปฏิบัติงานด้านกิจการกำลังพลทั้งปวงให้สำเร็จ
ลุล่วง ตามนโยบายที่กำหนด มีหน้าที่ วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การ และ
ดำเนินการเกี่ยวกับงานนโยบาย และแผนกำลังพล การเตรียมพล การจัดการกำลังพล การ
ปกครองกำลังพล การบริการ สิทธิ และขวัญกำลังพล การศึกษาและพัฒนาความรู้ของ
กำลังพล งบประมาณการกำลังพล การสารสนเทศกำลังพล การวิเคราะห์และประเมินค่า
กำลังพล และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการกำลังพลอื่น ๆ ทั้งปวง ตลอดจนแนะนำและกำกับ
ดูแลฝ่ายกิจการพิเศษในสายงานกำลังพลและหน่วยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของ
กองทัพบก โดยมีเจ้ากรมกำลังพลทหารบกเป็นหัวหน้าหน่วยงาน มีหน่วยขึ้นตรง 3 สำนัก
10 กอง อัตรากำลังพลทั้งสิ้น 465 นาย⁷ ดังนี้

1. หน่วยขึ้นตรงสำนักงานผู้บังคับบัญชา แบ่งส่วนราชการออกเป็น

1.1 กองธุรการ

- 1.2 แผนกพัฒนาระบบราชการ
- 1.3 แผนกการเงิน
2. สำนักแผนเตรียมพล แบ่งส่วนราชการออกเป็น
 - 2.1 กองการเตรียมพล
 - 2.2 กองโครงการและงบประมาณ
 - 2.3 กองวิเคราะห์และประเมินค่า
3. สำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล แบ่งส่วนราชการออกเป็น
 - 3.1 กองจัดการ
 - 3.2 กองสารสนเทศ
 - 3.3 กองการศึกษา
4. สำนักปกครองและบริการกำลังพล แบ่งส่วนราชการออกเป็น
 - 4.1 กองการปกครอง
 - 4.2 กองบริการกำลังพล
 - 4.3 กองสิทธิกำลังพล

การพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบก

ผู้บังคับบัญชาและคณะผู้บริหารของกรมกำลังพลทหารบกในทุกยุคทุกสมัย ได้พยายามแสวงหาวิธีการในการพัฒนาขีดความสามารถกำลังพลภายในหน่วยมาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์ต่อยอด จากแนวทางการดำเนินการเดิมในอดีต ให้สามารถตอบสนองงานกิจการกำลังพลของกองทัพบกในทุกรูปแบบ มาโดยลำดับ ปัจจุบันมีวิธีการบริหารจัดการภายในเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกำลังพล สรุปได้ดังนี้

1. การเพิ่มพูนขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ด้วยการส่งกำลังพลเข้ารับการศึกษในหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการต่างๆ ที่กองทัพบกและเหล่าสายวิทยาการจัดให้มีตามชั้นยศและเวลารับราชการที่กำหนด เช่น หลักสูตรนายสิบขั้นต้น หลักสูตรนายสิบอาวุโส หลักสูตรชั้นนายร้อยตามเหล่า หลักสูตรชั้นนายพันตามเหล่า รวมทั้งหลักสูตรวิทยาลัยการทัพบก และวิทยาลัยเสนาธิการทหาร เป็นต้น การจัดกำลังพลเข้ารับการศึกษเป็นไปตามการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารของกรมกำลังพลทหารบก ซึ่งมี เจ้ากรมกำลังพลทหารบก เป็นประธาน
2. การจัดทำโครงการอบรมหลักสูตรระยะสั้น ภายในกรมกำลังพลทหารบก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ ให้สามารถสนับสนุนงานด้านกำลังพลทั้งปวงของกองทัพบกได้อย่างรวดเร็วทันทั่วทั้งที่และสนองตอบงานได้ในทุกมิติ ซึ่งโครงการ

- อบรมส่วนใหญ่จะเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลเพื่อทำหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เช่น โครงการอบรมการเขียนข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ โครงการอบรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร โครงการอบรมการจัดทำเอกสารสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ (KM) โครงการอบรมการใช้ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร โครงการอบรมการจัดทำและเก็บเอกสารในรูปอิเล็กทรอนิกส์ โครงการอบรมการบริการเก็บข้อมูลโดยใช้อินเทอร์เน็ตเป็นสื่อกลาง โครงการอบรมภาษาอังกฤษระดับต่าง ๆ เป็นต้น
3. การส่งเสริมและสนับสนุนรวมทั้งการรณรงค์และประชาสัมพันธ์ให้กำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบกศึกษาต่อ ในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ตามความเหมาะสมในตำแหน่งหน้าที่การงาน ดังนี้
 - 3.1 ประชาสัมพันธ์ให้กำลังพลของกรมกำลังพลทหารบกที่มีทุนทรัพย์น้อย แต่รักความก้าวหน้าต้องการศึกษาต่อ สามารถขอกู้ยืมเงินเพื่อการศึกษาจากกองทุนสวัสดิการกองทัพบกได้
 - 3.2 ผลักดันให้กำลังพลของกรมกำลังพลทหารบกที่ต้องการศึกษาต่อในทุกระดับ ขอรับทุนการศึกษาจากแหล่งทุนต่างๆที่มีการแจ้งประชาสัมพันธ์มายังกรมกำลังพลทหารบก
 - 3.3 พิจารณาทุนการศึกษาในระดับ ปริญญาโท (ทุนกรมฝ่ายเสนาธิการ) ให้กับกำลังพลในกรมกำลังพลทหารบก โดยคณะกรรมการบริหารฯเป็นผู้พิจารณา ตามจำนวนโควตาที่ได้รับจากกองทัพบก
 4. การจัดทำระบบการจัดการความรู้ (KM) ภายในกรมกำลังพลทหารบก ด้วยการจัดให้มีโครงการอบรมการจัดทำระบบการจัดการความรู้ให้กับนายทหารสัญญาบัตรในระดับต่ำกว่าผู้อำนวยการกองลงมา โดยให้นายทหารสัญญาบัตรแต่ละนายซึ่งรับผิดชอบงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในกอง รวบรวมความรู้ที่มีในตัวบุคคลจัดทำในรูปแบบเอกสารในลักษณะการถอดบทเรียนที่เป็นสากลและเข้าใจง่าย จัดเก็บเป็นระบบคลังความรู้ไว้ในแผนกของตน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อกำลังพลที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่หรือต่อกำลังพลอื่นๆที่ต้องการศึกษางานภายในแผนกนั้น ๆ
 5. การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์ให้กับกำลังพลในระดับต่ำกว่าผู้อำนวยการกองลงมา ด้วยการให้หมุนเวียนสับเปลี่ยนการปฏิบัติหน้าที่ใน แต่ละตำแหน่งโดยสับเปลี่ยนหมุนเวียนปฏิบัติงานกองละ 2 ปี โดยการพิจารณาความเหมาะสมจากคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อให้กำลังพลทุกคนได้รับประสบการณ์และพัฒนาความรู้ความเข้าใจในงานด้านสายงานกำลังพลของกองทัพบก ซึ่งมีความหลากหลายโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ

- รวมทั้งสร้างความเข้าใจงานด้านสายงานกำลังพลในภาพรวม ให้กับกำลังพลที่เป็น นายทหารฝ่ายเสนาธิการ (สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการทหารบก) เพื่อการันตีขีดความสามารถในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารต่อไปในอนาคต
6. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับกำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบก ในระดับต่ำกว่าผู้อำนวยการกองลงมา โดยให้กำลังพลที่ปฏิบัติงานดีเด่นในวงรอบทุก 2 ปี ซึ่งได้รับการคัดเลือกจากคณะกรรมการบริหารฯ ไปช่วยราชการนอกกรมกำลังพลทหารบก เพื่อรับสิทธิและเงินตอบแทนต่างๆ นอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับตามปกติ โดยหน่วยที่ให้ไปช่วยราชการ ได้แก่ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ศูนย์ปฏิบัติการกองทัพบก กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ศูนย์พัฒนากีฬากองทัพบกและค่ายฝึกทรโยค
 7. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยการพิจารณาบำเหน็จความชอบประจำปีให้กับกำลังพลตั้งแต่ระดับต่ำกว่าผู้อำนวยการกองลงมา ที่ตั้งใจปฏิบัติงานและมีผลงาน ดีเด่นตามการประเมินค่า โดยคณะกรรมการพิจารณาบำเหน็จความชอบประจำปีของกรมกำลังพลทหารบก ซึ่งมี เจ้ากรมกำลังพลทหารบก เป็นประธานกรรมการ
 8. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยการพิจารณาเลื่อนยศและตำแหน่งให้กับกำลังพล ในระดับต่ำกว่าผู้อำนวยการกองลงมา ตามผลการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาความเหมาะสมจากคณะกรรมการพิจารณาปรับย้ายของกรมกำลังพลทหารบก ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการชุดเดียวกันกับคณะกรรมการในข้อ 7
 9. การสร้างเสริมสมรรถภาพร่างกายของกำลังพลทุกนายภายในกรมกำลังพลทหารบก เพื่อให้มีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์แข็งแรง ป้องกันการเจ็บป่วยซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติในหน้าที่ ดังนี้
 - 9.1 รมณรงค์และประชาสัมพันธ์ให้กำลังพลทุกนาย ลดละเลิกอบายมุข หันมาออกกำลังกาย จัดให้มีการออกกำลังกายเป็นส่วนรวมอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 วัน (ทุกวันพุธ)
 - 9.2 ผู้ที่ไม่ผ่านการทดสอบร่างกายประจำปี จัดให้มีการฝึกพิเศษเพื่อเสริมสร้างความแข็งแรงสัปดาห์ละ 3 วัน (ทุกวันจันทร์ พุธ ศุกร์)
 - 9.3 จัดทำโครงการลดน้ำหนักและควบคุมอาหารสำหรับกำลังพล ที่มีน้ำหนักเกินและเป็นโรคอ้วน
 10. การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับกำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบก ด้วยการจัดสวัสดิการภายในหน่วยตามความเหมาะสม ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้
 - 10.1 การจัดสรรให้กำลังพลได้เข้าพักอาศัยในบ้านพักตามโควตาของหน่วยที่ได้รับจากกองทัพบกด้วยความเป็นธรรม โดยการพิจารณาความเหมาะสมจากคณะกรรมการ

บ้านพักของกรมกำลังพลทหารบก โดยมี รองเจ้ากรมกำลังพลทหารบก เป็นประธาน

- 10.2 การแต่งตั้งกรรมการพิจารณากลับกรองการกู้ยืมเงินของกำลังพลในระบบสวัสดิการตามแหล่งเงินต่างๆรวมทั้งการจัดหนี้ในระบบ โดยการพิจารณาจากคณะกรรมการกลับกรองการกู้เงิน (เป็นกรรมชุดเดียวกับคณะกรรมการพิจารณาบ้านพัก) เพื่อไม่ให้กำลังพลสร้างหนี้มากเกินไปเกินกำลังแบกรับ จนไม่สามารถแก้ไขปัญหาครอบครัวได้ ซึ่งจะนำไปสู่การหมดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 10.3 การพิจารณาทุนการศึกษา ให้กับบุตรของกำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบก แบ่งเป็นทุนเรียนดีตามผลการเรียนและทุนช่วยเหลือทั่วไป โดยการพิจารณาจากคณะกรรมการจัดสรรทุนการศึกษาสำหรับบุตรของกำลังพล (เป็นกรรมการชุดเดียวกับคณะกรรมการพิจารณาบ้านพัก) เพื่อแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายสำหรับเป็นค่าเล่าเรียนของบุตรให้กับกำลังพล
- 10.4 การนำกำลังพลและครอบครัวไปทัศนศึกษาประจำปีและการจัดหาของขวัญปีใหม่ รวมทั้งการจัดงานเลี้ยงรื่นเริงตามโอกาสหรือเทศกาลต่างๆ เพื่อบำรุงขวัญเปิดโอกาสให้พบปะกับผู้บังคับบัญชาและสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

การวิเคราะห์โครงสร้างการจัดหน่วยและการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบกในปัจจุบัน

จากโครงสร้างการจัดของกรมกำลังพลทหารบกและการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบกในปัจจุบัน สามารถนำแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วข้างต้นรวมทั้งประสบการณ์ของผู้ทำวิจัย มาวิเคราะห์ ข้อดีเด่น อุปสรรคและจุดอ่อน ในการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบก ได้ดังนี้

1. โครงสร้างการจัดหน่วยของกรมกำลังพลทหารบก มีการจัดภายในโดยแบ่งออกเป็น สำนัก กอง แผนกและฝ่ายต่างๆ เป็นการจัดหน่วยตามมาตรฐานของการจัดส่วนราชการ ซึ่งแบ่งตามงานเฉพาะในแต่ละด้านของสายงานกำลังพล เป็นหมวดหมู่ของความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และมีการควบคุมตามสายการบังคับบัญชาที่มีความเหมาะสมแล้ว สอดคล้องตามหลักทฤษฎีการจัตองค์การของกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระบบราชการของ Gulich และ Urwich ซึ่งยังมีอุปสรรคและจุดอ่อนคือ การจัดหน่วยเป็นส่วนๆโดยระบุชื่อกอง แผนกหรือฝ่ายที่ชัดเจนของส่วนราชการในระบบราชการไทย จะทำให้บุคลากรภายในหน่วยเป็นส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานในลักษณะเน้นน้ำหนักให้ความสำคัญไปทำงานประจำ และงานการ

- แก้ปัญหาเฉพาะหน้าส่งผลให้งานเชิงรุก งานสำหรับอนาคตที่เกิดจากความริเริ่มของเจ้าหน้าที่เกิดขึ้นได้ยาก ยกเว้นได้รับการสั่งงานจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ซึ่งงานเชิงรุกงานริเริ่มหรืองานพัฒนาสำหรับอนาคต ที่เกิดจากความริเริ่มจากผู้บังคับบัญชาย่อมเกิดขึ้นได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาต้องคอยกำกับดูแลงานในภาพรวมหลายอย่างที่ได้รับนโยบายจากหน่วยเหนือรวมทั้งงานที่มอบลงไปให้หน่วยรอง จึงไม่สามารถเจาะลึกลงไปในรายละเอียดในทุกๆ ส่วนงานของหน่วยได้เลย
2. การเพิ่มพูนขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ด้วยการส่งกำลังพลเข้ารับการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการต่างๆ ที่กองทัพบกและเหล่าสายวิทยาการจัดให้มีตามชั้นยศและเวลารับราชการที่กำหนด เป็นการเพิ่มพูนความสามารถ โดยให้ผ่านการฝึกศึกษาตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบกและเป็นการฝึกอบรมพัฒนาตามหลักกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ Mondy, Noe และ Premeaux. ซึ่งยังมีปัญหาอุปสรรคและจุดอ่อน คือ
 - 2.1 กำลังพลของกรมกำลังพลทหารบกจะได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาเพิ่มพูนความรู้และขีดความสามารถในหลักสูตรตามแนวทางรับราชการเท่านั้นสำหรับหลักสูตรอื่น ๆ ที่มีใช้หลักสูตรตามแนวทางรับราชการ จะไม่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษา เนื่องจากคณะกรรมการบริหารของกรมกำลังพลทหารบก เกรงว่าจะขาดแคลนกำลังพลในการปฏิบัติงานภายในหน่วย
 - 2.2 กำลังพลบางตำแหน่งที่ได้รับการพิจารณาให้ไปศึกษาปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งสำคัญหรือตำแหน่งหลัก ไม่สามารถทำงานไปได้ จำเป็นต้องศึกษาควบคู่กับการปฏิบัติงานของหน่วย จึงไม่ส่งผลดีในการพัฒนาความรู้เพิ่มขีดความสามารถ
 - 2.3 กำลังพลบางส่วนที่ได้รับพิจารณาให้ไปศึกษาเพิ่มพูนความรู้ มีค่านิยมที่ไม่เหมาะสม คือ “การได้ไปศึกษาเป็นการพักผ่อน” ทำให้ขาดความตั้งใจในการศึกษา รวมทั้งการขาดแรงจูงใจและขาดมาตรการในการควบคุมที่ดีจากกรมกำลังพลทหารบก
 3. การจัดทำโครงการอบรมหลักสูตรระยะสั้น ภายในกรมกำลังพลทหารบกเพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มพูนความสามารถ โดยให้ผ่านการฝึกศึกษาตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบกและเป็นการฝึกอบรมพัฒนา ตามหลักกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ Mondy, Noe และ Premeaux. ซึ่งยังมีปัญหาอุปสรรคและจุดอ่อน คือ
 - 3.1 การจัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะ เกิดจากนโยบายผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ โดยไม่ได้สำรวจความต้องการที่แท้จริงจากกองต่างๆว่าต้องพัฒนาทักษะกำลังพลของกรมกำลังพลทหารบกเพื่อตอบสนองงานของกองในเรื่องใด

- 3.2 เมื่อเปิดหลักสูตรตามนโยบายผู้บังคับบัญชา มีการกำหนดโควตาให้กองต่าง ๆ ส่งกำลังพลเข้ารับการอบรม ความรู้ที่กำลังพลได้รับการอบรมไม่สามารถตอบสนองงานของกองได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากไม่ตรงกับความต้องการ
4. การส่งเสริมและสนับสนุนรวมทั้งการรณรงค์และประชาสัมพันธ์ให้กำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบกศึกษาต่อ ในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก เป็นไป การเพิ่มพูนความสามารถ โดยให้ผ่านการฝึกศึกษาตามหลักการจัดการกำลังพลของ กองทัพบกและเป็นการฝึกอบรมการพัฒนาตามหลักกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ ของ Mondy, Noe และ Premeaux. ซึ่งยังมีปัญหาอุปสรรคและจุดอ่อน คือ
- 4.1 กำลังพลระดับนายทหารประทวน ขาดแรงจูงใจในการศึกษาเพิ่มเติมในระดับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า เนื่องจากเมื่อสำเร็จการศึกษามาแล้ว ไม่สามารถนำคุณวุฒิ มาเปรียบเทียบเป็นนายทหารสัญญาบัตรได้ทันที จะต้องรอให้มีการเปิดสอบจากส่วนกลาง (กรมยุทธศึกษาทหารบก) จึงจะสามารถสมัครสอบเลื่อนขึ้นเป็นนายทหารสัญญา บัตรได้ ในกรณีคุณสมบัติการศึกษาไม่ตรงกับคุณสมบัติตำแหน่งที่สอบ ก็ไม่ สามารถสอบได้ อีกทั้งมีจำนวนคนสมัครสอบมาก ยากต่อการสอบเป็นนายทหาร สัญญาบัตร ถ้าไม่มีความสามารถอย่างแท้จริง นายทหารชั้นประทวนบางนายถึงกับ ให้ความเห็นว่า “ไม่คุ้มค่าต่อการเสียเงินไปศึกษาต่อเพิ่มเติม เก็บเงินไว้ดูแล ครอบครัวดีกว่า”
- 4.2 ทุนการศึกษาในระดับปริญญาตรี ที่ได้รับโควตาจากกองทัพบกมีน้อยหรือบางปีไม่ มี และทุนการศึกษาระดับปริญญาโทที่กรมกำลังพลทหารบกได้รับโควตาจาก กองทัพบก มีจำนวนน้อยเกินไป (ไม่เกิน 2 ทุนต่อปี)
5. การจัดทำระบบจัดการความรู้ (KM) ภายในกรมกำลังพลทหารบก เป็นการจัดทำระบบให้ เกิดการพัฒนาความรู้ภายในหน่วย ในลักษณะของคลังความรู้ทางเอกสารที่จัดเก็บไว้ใน สำนักงานสำหรับกำลังพลที่ย้ายเข้ามารับงานใหม่หรือกำลังพลที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ เพิ่มเติม เป็นการเพิ่มพูนความสามารถ โดยให้ผ่านการฝึกศึกษาตามหลักการจัดการ กำลังพลของกองทัพบกและเป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาตามหลักกระบวนการบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe และ Premeaux. ซึ่งเป็นแนวทางที่เหมาะสมแล้ว เพื่อรองรับการหมุนเวียนสับเปลี่ยนกำลังพลปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆทุก 2 ปี ที่ต้อง เปลี่ยนเข้ามารับงานใหม่ แต่ปัจจุบันระบบการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ยังขาดการบูรณาการร่วมกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้กำลังพลสามารถเข้าถึง ได้อย่างรวดเร็วและตลอดเวลา
6. การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์ให้กับกำลังพลในระดับต่ำกว่า ผู้อำนวยการกองลงมา ด้วยการให้หมุนเวียนสับเปลี่ยนการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละ

ตำแหน่งโดยสับเปลี่ยนหมุนเวียนปฏิบัติงานกองละ 2 ปี เป็นการเพิ่มพูนความสามารถ โดยให้ผ่านการฝึกศึกษาตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบก และเป็นการฝึกรอบมพัฒนาตามหลักกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ Mondy, Noe และ Premeaux แต่ไม่สอดคล้องในเรื่องการบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน การคัดเลือกคนและการจัดบุคคลเข้าทำงาน ตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบก การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe และ Premeaux และการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามหลักการบริหารของ Gulick และ Urwick ซึ่งยังมีปัญหาอุปสรรคและจุดอ่อนคือ วิธีการดังกล่าวทำให้กำลังพลรอบรู้งานสายงานกำลังพลได้อย่างกว้างขวางหลากหลายเหมาะสำหรับการพัฒนาความรู้เฉพาะกำลังพลที่จะก้าวขึ้นตำแหน่งผู้บริหารแต่ไม่เหมาะในการสร้างกำลังพลให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เนื่องจากสับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยครั้งระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งน้อยเกินไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดกรณีมีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่งภายในกองหลายตำแหน่งในเวลาเดียวกัน จะทำให้งานในกองนั้นๆลดประสิทธิภาพลงอย่างเห็นได้ชัด ถึงแม้ปัจจุบันจะนำระบบการจัดการความรู้ (KM) มาใช้เพื่อลดข้อบกพร่องดังกล่าวแต่ประสิทธิภาพกำลังพลที่มารับงานใหม่ ก็ยังไม่สามารถเทียบเท่ากับกำลังพลเดิมที่มีประสบการณ์มากกว่าได้เลย

7. การพิจารณากำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบกที่ปฏิบัติงานดีเด่น ให้ไปช่วยราชการนอกกรมกำลังพลทหารบกเพื่อรับสิทธิต่างๆและเงินตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน โดยการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารของกรมกำลังพลทหารบก เป็นสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลตั้งใจปฏิบัติงาน ได้รับความปรารถนาในการทำงานตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบกและการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นหลักกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ Mondy, Noe และ Premeaux. ซึ่งเป็นแนวทางการสร้างแรงจูงใจที่ดีและมีระบบการพิจารณาที่ยุติธรรมในรูปแบบของคณะกรรมการ จึงมีความเหมาะสมแล้ว
8. การพิจารณาบำเหน็จความชอบประจำปีให้กับกำลังพลในกรมกำลังพลทหารบกในรูปของคณะกรรมการ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลที่ตั้งใจปฏิบัติงาน ได้รับความปรารถนาในการทำงานตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบกและการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นหลักกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ Mondy, Noe และ Premeaux. ซึ่งเป็นแนวทางการสร้างแรงจูงใจที่มีระบบการพิจารณาที่ยุติธรรมในรูปของคณะกรรมการฯ มีความเหมาะสม แต่วิธีการในการพิจารณาของคณะกรรมการส่วนใหญ่มีเฉพาะการให้บำเหน็จความชอบที่เป็นคุณสำหรับกำลังพลที่ปฏิบัติงานดีเด่นและใช้มาตรการที่เข้มงวดในการงดบำเหน็จหรือไม่เลื่อนขั้นเฉพาะกำลังพลที่กระทำผิดวินัยและ

- อาญาเท่านั้น แต่ไม่มีการใช้มาตรการที่เข้มงวดเด็ดขาดในการพิจารณาดำเนินคดีและไม่เลื่อนชั้นสำหรับกำลังพลที่ไม่กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจึงไม่สามารถกระตุ้นหรือบังคับกำลังพลเสื่อม และมีขีดความสามารถต่ำ ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นได้
9. การพิจารณาเลื่อนยศตำแหน่งสูงขึ้นให้กับกำลังพลในกรมกำลังพลทหารบกในรูปของคณะกรรมการฯ เป็นการสร้างแรงจูงใจเร้าความปรารถนาในการทำงาน ให้ความเชื่อมั่นในความก้าวหน้าของอาชีพตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบก รวมทั้งเป็นการคัดเลือกและการจัดหาบุคคลเข้าทำงานตามหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe และ Premeaux. และการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามหลักการบริหารของ Gulick และ Urwick ซึ่งเป็นแนวทางการสร้างแรงจูงใจที่ดีและมีระบบการพิจารณาที่ยุติธรรมในรูปแบบของคณะกรรมการ แต่ค่านิยมในการพิจารณาของคณะกรรมการในเรื่องดังกล่าว ยังยึดถือหลักความอาวุโสมากกว่าหลักความมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรย่อมนลดลงตามไปด้วย
 10. การสร้างเสริมสุขภาพให้กับกำลังพลของกรมกำลังพลทหารบกเป็นไปตามหลักความปลอดภัยและสุขภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe และ Premeaux. ซึ่งเป็นการดำเนินการที่ดีและมีความเหมาะสมแล้ว สนับสนุนตามคำกล่าวที่ว่า “สมองที่หลักแหลมสามารถแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะในยามวิกฤตได้ จะต้องอยู่ในร่างกายที่สุขภาพสมบูรณ์และแข็งแรงปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ” ทั้งนี้ถ้าจะให้ดีที่สุด การสร้างแรงบันดาลใจในการรักษาสุขภาพของกำลังพล ควรเกิดจากความเต็มใจ ไม่ใช่เกิดจากการบังคับ
 11. การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับกำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบกด้วยการจัดสวัสดิการภายในเป็นการสร้างขวัญเพื่อจูงใจ เร้าความปรารถนาให้กำลังพลตั้งใจปฏิบัติงานตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบก เป็นการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นตามหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe และ Premeaux. ซึ่งผู้บริหารของกรมกำลังพลทหารบก มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ที่จะสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลด้วยการจัดสวัสดิการที่ดีอยู่เสมอ แต่การดำเนินงานดังกล่าวยังมีข้อจำกัด เนื่องจากการจัดสวัสดิการภายในหน่วยจำเป็นต้องมีงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ

ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบก สนับสนุนการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ

จากบทวิเคราะห์การพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบกในปัจจุบัน ตามที่ผู้ทำวิจัยได้นำเสนอไปแล้ว ทำให้ทราบว่า มีปัจจัยหลายอย่างที่จะต้องนำมาพิจารณา สำหรับการพัฒนาประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ภายในกรมกำลังพลทหารบก โดยมีปัจจัยหลายประการที่กรมกำลังพลทหารบกได้ดำเนินการแล้ว รวมทั้งยังมีปัจจัยบางประการที่ได้ดำเนินการแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์และที่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ จึงสามารถกำหนดปัจจัยทั้งหมดที่ต้องนำมาพิจารณาสนับสนุน เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบก ดังนี้

ด้านการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้รวมทั้งทักษะในการปฏิบัติงาน

1. การหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่เพื่อความรอบรู้ที่หลากหลาย ทั้งนี้การหมุนเวียนสับเปลี่ยน การปฏิบัติหน้าที่ต้องสอดคล้องกับประสิทธิภาพของงานภายในกอง
2. จัดระบบจัดการความรู้ที่ง่ายต่อการเข้าถึง
3. การรณรงค์ส่งเสริมรวมทั้งการสร้างแรงจูงใจกำลังพลได้รับการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองในหลายรูปแบบ

ด้านการบริหารจัดการ

1. การวางแผนสำหรับการพัฒนากำลังพล
2. การจัดหน่วยให้สามารถปฏิบัติงานประจำและปฏิบัติงานเชิงรุกหรืองานในอนาคตได้อย่างสมดุล รวมทั้งการบรรจุกำลังพลให้เหมาะสมกับงาน

ด้านการพัฒนารักษาขวัญและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. เลื่อนยศให้บำเหน็จรางวัลความชอบอย่างเป็นธรรมโดยพิจารณาความมีประสิทธิภาพเป็นอันดับแรก
2. มีบทลงโทษที่ชัดเจนเด็ดขาดสำหรับกำลังพลที่ขาดความตั้งใจไร้ประสิทธิภาพ
3. การจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและยุติธรรม
4. สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ รณรงค์การลด ละเลิก อบายมุข
5. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบกสนับสนุนระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ

จากบทวิเคราะห์ข้างต้นทำให้ทราบว่า ประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบกในปัจจุบันยังมีจุดบกพร่องที่ต้องดำเนินการแก้ไข เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อ “กลยุทธ์การพัฒนาองค์ความรู้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมพร้อมแห่งชาติให้สามารถจัดการความเสี่ยงและแก้ไขปัญหาที่กระทบต่อความมั่นคงของประเทศ” ตามแผนการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ ซึ่งแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบก มีรายละเอียดดังนี้

ด้านการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้รวมทั้งทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ชีตความสามารถและความเชี่ยวชาญชำนาญในงานด้านสายงานกำลังพลของเจ้าหน้าที่ภายในกรมกำลังพลทหารบก เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพกำลังพลของกองทัพบกให้สามารถตอบสนองกลยุทธ์ข้อที่ 4 ของการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ ดังนี้

1. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนกำลังพลในกรมกำลังพลทหารบก(แบบผสม) ในระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกองลงมา ให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ เพื่อความรู้ในงานด้านสายงานกำลังพลที่กว้างขวางหลากหลายการสำหรับการพัฒนากำลังพลโดยให้ผ่านการฝึกศึกษาตามแนวคิดการจัดการกำลังพลของกองทัพบก และเป็นการฝึกอบรมพัฒนาตามหลักกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ Mondy, Noe และ Premeaux. ทั้งนี้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต้องไม่ลดลงจากเดิมเมื่อมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกำลังพล ให้พัฒนาจากการดำเนินการที่มีอยู่แล้ว ดังนี้
 - 1.1 นายทหารสัญญาบัตรฝ่ายเสนาธิการ(สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการทหารบกและวิทยาลัยการทัพบกหรือวิทยาลัยเสนาธิการทหาร)ที่อนาคตจะต้องก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนปฏิบัติงานในกองต่างๆกองละไม่เกิน 3 ปี
 - 1.2 นายทหารสัญญาบัตรที่ไม่จบการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการทหารบกและวิทยาลัยการทัพบก (นายทหารทั่วไป) ให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนปฏิบัติงานตั้งแต่บรรจุใหม่หรือเลื่อนฐานะครั้งแรก ในกองต่างๆกองละไม่เกิน 2 ปี โดยให้มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานในแต่ละกองที่เคยปฏิบัติงาน เมื่อปรับระดับถึงชั้นยศพันโท ให้คณะกรรมการบริหารของกรมกำลังพลทหารบกพิจารณาความถนัดจากผลการปฏิบัติงานที่เคยบันทึกไว้แล้วให้ไปปฏิบัติงานในกองที่มีความถนัดมากที่สุด จนกว่าจะเกษียณอายุราชการหรือย้ายออกจากหน่วย การดำเนินการดังกล่าวเป็นการ

เลือกบรรจุคนให้เหมาะกับงานตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบกและการคัดเลือกคน,การจัดบุคคลเข้าทำงาน ตามการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe และ Premeaux. และการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามหลักการบริหารของ Gulick และ Urwick อีกประการหนึ่งนายทหารทั่วไปตั้งแต่ยศพันโทขึ้นไป จะสามารถเป็นกำลังหลักสำคัญในการปฏิบัติงานตามกองต่าง ๆ เพื่อคงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกองไม่ให้ลดลงจากเดิม เมื่อถึงวาระการหมุนเวียนสับเปลี่ยนการปฏิบัติงาน

- 1.3 นายทหารประทวน ไม่มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนการปฏิบัติงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานของนายทหารประทวน ส่วนใหญ่เป็นลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ ตำแหน่งเสมียนกำลังพล
- 1.4 กำลังพลในกองสารสนเทศและแผนกการเงิน ไม่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นเจ้าของหน้าที่เทคนิคเฉพาะทางที่ต้องอาศัยความชำนาญและความรู้พิเศษในการปฏิบัติงาน
2. การจัดทำระบบจัดการความรู้ (KM) ภายในกรมกำลังพลทหารบก เป็นการจัดทำระบบเพื่อการพัฒนาความรู้เพิ่มพูนทักษะให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานด้านสายงานกำลังพล โดยให้ผ่านการฝึกศึกษาตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบกและเป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาตามหลักกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe และ Premeaux. ในลักษณะของคลังความรู้ทางเอกสารที่จัดเก็บไว้ในสำนักงานสำหรับกำลังพลที่ย้ายเข้ามารับงานใหม่หรือกำลังพลที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้เพิ่มเติม ให้พัฒนาจากการดำเนินการที่มีอยู่แล้ว ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกให้กำลังพลสามารถเข้าศึกษาในลักษณะออนไลน์ได้ เช่นเดียวกับการศึกษาในหลักสูตร วทบ.
3. การส่งเสริมให้กำลังพลเพิ่มพูนความรู้ศึกษาหลักสูตรตามแนวทางรับราชการและอื่น ๆ ของกองทัพบก ตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบกและหลักกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ Mondy, Noe และ Premeaux. ให้พัฒนาจากการดำเนินการที่มีอยู่แล้ว ดังนี้
 - 3.1 กำลังพลของกรมกำลังพลทหารบกต้องได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาเพิ่มพูนความรู้และขีดความสามารถในหลักสูตรตามแนวทางรับราชการตามชั้น ยศและห้วงเวลาที่เหมาะสม สำหรับหลักสูตรอื่น ๆ ที่มีใช้หลักสูตรตาม แนวทางรับราชการ คณะกรรมการบริหารของกรมกำลังพลทหารบก ควรพิจารณาให้กำลังเข้ารับการศึกษาในบางหลักสูตรที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อกรมกำลังพล

ทหารบกได้ตามความเหมาะสม เช่น หลักสูตรเสมียนกำลังพลและนายทหารกำลังพล เป็นต้น

- 3.2 กำลังพลที่ได้รับการพิจารณาให้ไปศึกษา ต้องอยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า ผู้อำนวยการกองลงไปเพื่อให้รับการศึกษาได้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกลับมาปฏิบัติงานที่หน่วยจนกว่าจะจบหลักสูตร
- 3.3 ให้รางวัลสำหรับกำลังพลที่เรียนดีเด่นเพื่อสร้างแรงจูงใจในการตั้งใจศึกษา
4. จัดทำโครงการอบรมหลักสูตรระยะสั้น ภายในกรมกำลังพลทหารบกเพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบกและหลักกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe และ Premeaux ให้พัฒนาการดำเนินการเดิมที่มีอยู่แล้ว ด้วยการสำรวจความต้องการในการศึกษาตามกองต่าง ๆ ก่อนจัดทำหลักสูตรว่าต้องการให้กำลังพลภายในกองเพิ่มทักษะในเรื่องใด เพื่อจัดทำหลักสูตรในลักษณะผสมผสานสลับกันระหว่างหลักสูตรตามนโยบายผู้บังคับบัญชาและหลักสูตรตามความต้องการของผู้ปฏิบัติ
5. การส่งเสริมและสนับสนุนรวมทั้งการรณรงค์และประชาสัมพันธ์ให้กำลังพลเรียนต่อในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท หรือปริญญาเอก เพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบกและหลักกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ Mondy, Noe และ Premeaux ให้พัฒนาจากดำเนินการที่มีอยู่แล้ว ด้วยการเสนอขอทุนจากกองทัพบกและแหล่งอื่นให้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งทำข้อตกลงในด้านการศึกษาของกำลังพลกับสถาบันการศึกษาต่างๆ โดยเฉพาะทุนการศึกษาของนายทหารชั้นประทวน เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการศึกษาและลดภาระในการใช้เงินส่วนตัวสำหรับการเรียนต่อ รวมทั้งมีการผลักดันปรับหลักการในระดับนโยบายของกองทัพบก ให้เพิ่มจำนวนโควตาการสอบเลื่อนฐานะจากนายทหารประทวนเป็นนายทหารสัญญาบัตร เมื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีให้เพิ่มมากเพื่อสร้างแรงจูงใจในเรื่องความก้าวหน้าของนายทหารประทวน

ด้านการบริหารจัดการ เป็นการพัฒนากิจการและการจัดระบบการปฏิบัติงานด้านสายงานกำลังพลของเจ้าหน้าที่ภายในกรมกำลังพลทหารบกให้เกิดศักยภาพสูงสุดเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพกำลังพลของกองทัพบกให้สามารถตอบสนองกลยุทธ์ข้อที่ 4 ของการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ ดังนี้

1. ต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาประสิทธิภาพกำลังพล ตามหลักกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe และ Premeaux และหลักการพัฒนาประสิทธิภาพ

- การปฏิบัติงานตามหลักการบริหารของ Gulick และ Urwick ที่มีแนวทางที่ชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัด และมีการปรับแผนได้ตามความเหมาะสมในระยะเวลาที่กำหนด
2. จัดส่วนงานเฉพาะกิจภายในแต่ละกองสำหรับการปฏิบัติงานเชิงรุก เพื่อคิดงานริเริ่มให้เกิดการพัฒนาสำหรับอนาคตที่เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน เพิ่มเติมจากแผนกและฝ่ายต่าง ๆ ตามอัตราการจัดภายในกองที่มีอยู่เดิม ซึ่งมีการปฏิบัติงานเน้นความสำคัญให้กับงานประจำมากเกินไป โดยให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการหรือนายทหารทั่วไปซึ่งมีขีดความสามารถ รับผิดชอบงานเชิงรุกหรืองานริเริ่มเป็นหลัก จะสามารถทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยเกิดความสมดุลระหว่างงานประจำ (ปัจจุบัน) และงานเชิงรุกหรืองานริเริ่ม (อนาคต)

ด้านการพัฒนารักษาขวัญและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นการดำรงสภาพขวัญ เพิ่มสิ่งเร้าและสร้างกำลังใจ ให้เกิดการทุ่มเทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภายในกรมกำลังพลทหารบก เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพกำลังพลของกองทัพบกให้สามารถตอบสนององกลยุทธ์ข้อที่ 4 ของการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ ดังนี้

1. การพิจารณากำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบกที่ปฏิบัติงานดีเด่น ให้ไปช่วยราชการนอกกรมกำลังพลทหารบก เพื่อรับสิทธิต่างๆและเงินตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนด้วยการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารของกรมกำลังพลทหารบก ไม่มีการปรับปรุงการดำเนินการจากเดิมเนื่องจากใช้หลักประสิทธิภาพและหลักความยุติธรรม เป็นสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลตั้งใจปฏิบัติงาน เร้าความปรารถนาในการทำงานตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบกและการให้ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น หลักกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ Mondy, Noe และ Premeaux. ที่เหมาะสมแล้ว
2. การพิจารณาบำเหน็จความชอบประจำปีให้กับกำลังพลในกรมกำลังพลทหารบก เพื่อเร้าความปรารถนาในการทำงานตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบกและการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น หลักกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ Mondy, Noe และ Premeaux. ให้พัฒนาจากการดำเนินการที่มีอยู่แล้ว ด้วยการใช้นโยบายที่เข้มงวดเด็ดขาดในการพิจารณาดำเหน็จและไม่เลื่อนขั้นสำหรับกำลังพลที่ไม่กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นหรือบังคับกำลังพลเสื่อมที่มีขีดความสามารถต่ำ ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น
3. การพิจารณาเลื่อนยศตำแหน่งสูงขึ้นให้กับกำลังพลในกรมกำลังพลทหารบกเพื่อสร้างแรงจูงใจเร้าความปรารถนาในการทำงาน ให้ความเชื่อมั่นในความก้าวหน้าของอาชีพตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบก รวมทั้งเป็นการคัดเลือกและการจัดหา

- บุคคลเข้าทำงานตามหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe และ Premeaux. และการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามหลักการบริหารของ Gulick และ Urwick เป็นแนวทางการสร้างแรงจูงใจที่ดีและมีระบบการพิจารณาที่ยุติธรรมในรูปของ คณะกรรมการมีความเหมาะสม แต่ให้พัฒนาจากการดำเนินการที่มีอยู่แล้ว ด้วยการปรับทัศนคติและค่านิยมของคณะกรรมการฯ ในการพิจารณาเรื่องดังกล่าวด้วยการยึดถือหลักประสิทธิภาพมากกว่าหลักความอาวุโส
4. การสร้างเสริมสุขภาพให้กับกำลังพลของกรมกำลังพลทหารบก แนวทางการปฏิบัติเดิมมีความเหมาะสมเป็นไปตามหลักความปลอดภัยและสุขภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe และ Premeaux. ให้พัฒนาจากการดำเนินการที่มีอยู่แล้ว ด้วยการพัฒนาสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลออกกำลังกายด้วยความสมัครใจ โดยการมอบรางวัลสำหรับผู้ที่มีร่างกายแข็งแรง ตั้งชมรมกีฬาต่าง ๆ ภายในกรมกำลังพลทหารบกเพื่อให้จับกลุ่มเล่นกีฬาที่ชอบตามความสมัครใจ
 5. การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับกำลังพลภายในกรมกำลังพลทหารบกด้วยการจัดสวัสดิการภายใน เพื่อจูงใจเร้าความปรารถนา ให้กำลังพลตั้งใจปฏิบัติงาน ตามหลักการจัดการกำลังพลของกองทัพบก เป็นการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นตามหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe และ Premeaux. มีความเหมาะสม ให้พัฒนาจากการดำเนินการที่มีอยู่แล้ว ด้วยการหารายได้เข้ากองทุนสวัสดิการของกรมกำลังพลทหารบกโดยการจัดโบว์ลิ่ง มวย กอล์ฟ การกุศล สำหรับการจัดสวัสดิการภายในที่มากขึ้นกว่าเดิม
 6. การจัดให้มีการพบปะ อบรม รายงาน พูดคุย ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ตามหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe และ Premeaux. และการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามหลักการบริหารของ Gulick และ Urwick เพื่อสร้างความใกล้ชิด รวมทั้งการปลูกฝังอุดมการณ์ทางทหารและสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้กับกำลังพลภายในองค์กรให้เข้มแข็ง

บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอข้อมูลเชิงวิเคราะห์และแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ซึ่งกรมกำลังพลทหารบก ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ข้อดี ข้อบกพร่องและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนา รวมทั้งการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ การพัฒนาประสิทธิภาพกำลังพลภายในหน่วยต่าง ๆ มีวิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับบริบทและ

สภาพแวดล้อมของหน่วยนั้น ๆ แต่สิ่งที่เป็นแก่นแท้ที่ทุกหน่วยต้องมีเหมือนกันคือ “ยึดมั่นในระบบยุติธรรม” เมื่อใช้ระบบยุติธรรมนำระบบอุปถัมภ์ กำลังพลภายในหน่วยจะได้รับโอกาสในการพัฒนาที่ไม่แตกต่างกันและไม่เหลื่อมล้ำกัน จะเห็นได้จากงานพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ภายในกรมกำลังพลทหารบกที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ มีหลายลักษณะในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งล้วนเกิดขึ้นจากการร่วมกันพิจารณาของคณะกรรมการบริหารโดยยึดหลัก การให้ความสำคัญต่อกำลังพลที่เท่าเทียมกันทั้งสิ้น มิได้เกิดจากการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว สิ่งนี้เป็นจารีตที่ยังรากลึกตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ผู้บริหารทุกคนในกรมกำลังพลทหารบกจะต้องยึดถือปฏิบัติ ไม่ว่าจะใครจะก้าวเข้ามาเป็นผู้บริหารสูงสุดในกรมกำลังพลทหารบกก็ตาม นี่จึงเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้การพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบกสร้างสรรค์ต่อยอดอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องมาโดยตลอด ทั้งนี้ในอนาคตหากแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกรมกำลังพลทหารบกบรรลุผล และสามารถขยายผลนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่สายงานกำลังพลของหน่วยอื่น ๆ จนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อกิจการกำลังพลทั้งปวงของกองทัพบก ก็จะสามารถส่งต่อการพัฒนาเสริมสร้างประสิทธิภาพให้กำลังพลของกองทัพบกตามไปด้วย สามารถตอบสนองกลยุทธ์ของการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ คือ “การพัฒนาองค์ความรู้แก่บุคลากรทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมพร้อมแห่งชาติ ให้สามารถจัดการความเสี่ยงและแก้ปัญหาที่กระทบต่อความมั่นคงของประเทศ พร้อมรับมือภัยคุกคามทุกรูปแบบอย่างต่อเนื่อง” ได้อย่างสมบูรณ์

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก กรีธา ขวัญดำ

วัน เดือน ปีเกิด 24 พฤษภาคม 2514

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2537	ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต รร.จปร.
พ.ศ. 2540	หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารราบ ศร.
พ.ศ. 2543	หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารราบ ศร.
พ.ศ. 2546	หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 81 รร.สธ.ทบ.

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2537 – 2540	ผบ.มว.พล.ร้อย.อวบ. ร.1พัน1รอ.(อัตรา ร.ท.)
พ.ศ. 2544 – 2545	ผบ.ร้อย.ค.หนัก ร.1รอ.(อัตรา ร.อ.)
พ.ศ. 2545 – 2546	นายทหารปฏิบัติการกิจการพลเรือน ทภ.1(อัตรา พ.ต)
พ.ศ. 2546 – 2551	หน.กพ.ทบ.(อัตรา พ.ท.)
พ.ศ. 2551 – 2554	รอง ผอ.กอง กพ.ทบ.(อัตรา พ.อ.)
พ.ศ. 2554 – 2558	หก.กพ.ทบ.(อัตรา พ.อ.)
พ.ศ. 2558 – 2562	นปก.ประจำ กพ.ทบ.(อัตรา พ.อ.(พ))

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2562 – 2563	ผอ.กอง กพ.ทบ.(อัตรา พ.อ.(พ))
------------------	------------------------------

เอกสารอ้างอิง

- ¹ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580)2561; คำนำ
- ² สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2562-2565)2562; หน้า 14
- ³ เรื่องเดียวกัน
- ⁴ Mondy, Noe and Premeaux. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์. 1999. นิวเจอร์ซีย์: สหรัฐอเมริกา; หน้า 5
- ⁵ กัลยา วาณิชย์บัญชา. สถิติสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; หน้า 102
- ⁶ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก. สรุปหลักพื้นฐานทางวิชาการชุดที่ 6. การจัดและการดำเนินงานของฝ่ายอำนวยการ 2542; หน้า 1
- ⁷ คำสั่งกองทัพบก(เฉพาะ) ลับ ที่ 32/57 เรื่อง อัตราการจัดเฉพาะกิจของกรมกำลังพลทหารบก ลง 3 กันยายน 2557