

แนวทางคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกขึ้นครองอัตราพันเอก(พิเศษ)

ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก สุริยะะ กำมณี

ผู้อำนวยการกอง กรมสารบรรณทหารบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2564

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอก สุริยะ กำมณี
เรื่อง	แนวทางคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกขึ้นครองอัตราพันเอก(พิเศษ) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
วันที่	กันยายน 2564 จำนวนคำ : 7,116 จำนวนหน้า : 22
คำสำคัญ	ธรรมาภิบาล, การคัดเลือก, BCAP, จิตวิทยา, double blind interview
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การคัดเลือกกำลังพลขึ้นครองอัตราพันเอก (พิเศษ) เป็นขั้นตอนการบริหารจัดการด้านกำลังพลที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากเป็นตำแหน่งระดับผู้บังคับการกรมของหน่วยในกองพล และผู้อำนวยการกองของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก ซึ่งจะเป็นผู้สร้างขีดความสามารถของกองทัพบกในอนาคต ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นข้อบังคับในทางกฎหมายที่กำหนดให้พัฒนาระบบการบริหารบุคลากรภาครัฐโดยยึดธรรมาภิบาล การประเมินผล และเลื่อนระดับตำแหน่งตามผลสัมฤทธิ์ของงาน พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีกลไกการป้องกันการแทรกแซงและการใช้ดุลยพินิจโดยมิชอบ จึงเป็นโอกาสสำคัญที่จะนำกระบวนการดังกล่าวมาศึกษาและหาแนวปรับปรุงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ชาติ ในการศึกษาได้ใช้ยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิบัติราชการของกองทัพบกเป็นกรอบในการพิจารณา โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อเลือกแนวทางดำเนินการ และใช้การศึกษากระบวนการคัดเลือกกำลังพลเข้าดำรงตำแหน่งระดับสูงของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และหน่วยงานชั้นนำของเอกชน เพื่อนำมาเป็น best practices จากการศึกษาพบว่ากระบวนการ Battalion Commander Assessment Program (BCAP) และระบบการจัดทำและพิจารณาผลงานของสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นการคัดเลือกเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งจะเปิดเผยศักยภาพเชิงลึกของกำลังพลมากกว่าวิธีพิจารณาข้อมูลทางเอกสาร ซึ่งทั้งสองกระบวนการนี้สามารถนำมาสร้างแนวทางคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกขึ้นครองอัตราพันเอก(พิเศษ) ที่จะสร้างความเชื่อมั่นต่อกำลังพลว่าจะได้ผู้บังคับบัญชาที่ดีที่สุดมาดูแลและเป็นผู้นำของพวกเขา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ความก้าวหน้าต่อกองทัพบก สร้างขวัญกำลังใจให้กับกำลังพลในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการพัฒนาความเป็นผู้นำของกำลังพลเป็นอย่างดี

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel SURIYA GAMMANEE
TITLE: Guidelines for the selection of Army troops to ascend brigadier general with the 20 year national strategy
DATE: September, 2021 **WORD COUNT :** 7,116 **PAGES :** 22
KEY TERMS: good governance, selection, BCAP, double blind interview

CLASSIFICATION: Unclassified

Selection to be brigadier general is critical HR process. Because they will be the commandant of the brigade unit and the director of the division of army who will determine the direction, progress and competitiveness of the Army. The 20 year national strategy, which is a legal regulation has set to develop a system for human resources management in the public sector by adhering to good governance.

Performance evaluation and promotion operational behavior knowledge and operational potential with mechanisms for the prevention of interference and abuse of judgments, this is an important opportunity to study and find ways to improve it in order to achieve the objectives of the National Strategy. Which studies are used National strategy and the army's service plan as a framework for consideration by analyzing the internal and external factors to select a course of action.

According to using the study of the recruitment process for senior positions of the United States Army, Office of the Civil Service Commission and leading company . It was found that the Battalion Command Assessment Program (BCAP) and the Civil Service Office's performance preparation and review system were found. It is a highly efficient selection program that reveal deeper capabilities of personnel than documented information. Both of these processes can be used to create a new selection brigadier general process which correspond the 20 year National Strategy. This developed process will benefit the Army's advancement. And it greatly encourages the morale of the personnel in their operate and leadership development.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งของคณะอาจารย์วิทยาลัยการทัพบก ทั้งในด้านของความรู้พื้นฐาน การติดตามความก้าวหน้า และการให้คำปรึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก นิพนธ์ บุญศิริ ที่กรุณาให้แนวคิด คำแนะนำทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล รวมถึงตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ และขอขอบคุณ พันเอกหญิง ธัญนุช สิงห์พันธุ์ ซึ่งได้ช่วยประสานงานและให้การสนับสนุนในทุกประการแก่กลุ่มวิจัยที่ 5 รวมทั้งกำลังใจและคำชี้แนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พลตรี มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่กรุณาอนุมัติให้ดำเนินการวิจัย และขอขอบคุณ พันเอก ศักดิ์เสมา พงศ์กัณฑ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษาที่ให้คำปรึกษาและความรู้เกี่ยวกับการทำเอกสารวิจัยตามแบบฉบับของวิทยาลัยการทัพบกแก่ผู้วิจัยและกรุณาให้คำปรึกษามาโดยตลอด

ขอขอบคุณผู้ให้การสนับสนุนทุกท่าน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนนักศึกษาวิทยาลัยการทัพบก เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกที่เคยปฏิบัติงานด้านกำลังพลร่วมกัน ที่ได้มอบประสบการณ์และองค์ความรู้ในการทำวิจัยฉบับนี้ให้สำเร็จสมบูรณ์ได้สมตามความมุ่งหวัง ซึ่งความสำเร็จอันเกิดจากผลงานการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่เหล่าบุคลากรตั้งที่กล่าวไปแล้ว และหวังว่างานวิจัยฉบับนี้ จะเกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการด้านกำลังพลของกองทัพบก และประเทศชาติสืบไป

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
วิธีการศึกษา	3
ประโยชน์ที่ได้รับ	4
บทที่ 2 บทวิเคราะห์	5
วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	5
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์.....	7
การวิเคราะห์ทางเลือกทางยุทธศาสตร์.....	11
การวิเคราะห์ทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหา	12
บทที่ 3 บทอภิปรายผล	13
บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) : กระบวนการสืบทอดตำแหน่ง.....	13
กองทัพบกสหรัฐอเมริกา : (CCAP)/(BCAP).....	14
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน : ระบบการเลื่อนตำแหน่ง.....	16
การนำ best practices มาปรับปรุงแนวทางคัดเลือก.....	19
บทที่ 4 บทสรุป	21
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	22
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	22
เอกสารอ้างอิง.....	23
ประวัติผู้วิจัย.....	25

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นกรอบการพัฒนาประเทศที่กำหนดโดยรัฐธรรมนูญ ในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการปฏิรูประบบการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ สู่ความเป็นมืออาชีพ รวมทั้งการต่อต้านและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีเป้าหมายการดำเนินการ คือการปรับเปลี่ยนภาครัฐยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน” มีความทันสมัยพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล ทั้งนี้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในประเด็นการบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ แผนย่อยการสร้างและพัฒนากุศลกรภาครัฐ กำหนดแนวทางการพัฒนาที่สำคัญด้านปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้มีมาตรฐาน และเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นคุณธรรม โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมและจิตสำนึกสาธารณะ มีการประเมินผล และเลื่อนระดับตำแหน่งของบุคลากรภาครัฐตามผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยมีกลไกการป้องกันการแทรกแซง และการใช้ดุลยพินิจโดยมิชอบ การสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐตามความรู้ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน (ยุทธศาสตร์ชาติ, 2560)

ในส่วนของกองทัพบกได้จัดทำร่างยุทธศาสตร์กองทัพบก 2560 – 2579 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรในการป้องกันประเทศ กำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติในด้านการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพล วัตถุประสงค์เฉพาะการบริหารจัดการ ด้านกำลังพลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใส แผนปฏิบัติราชการของกองทัพบกในเรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรในการป้องกันประเทศ เพื่อความมีประสิทธิภาพมุ่งสู่ความเป็นธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักนิติธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่าและหลักคุณธรรม รวมทั้งยึดถือแนวทางดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร

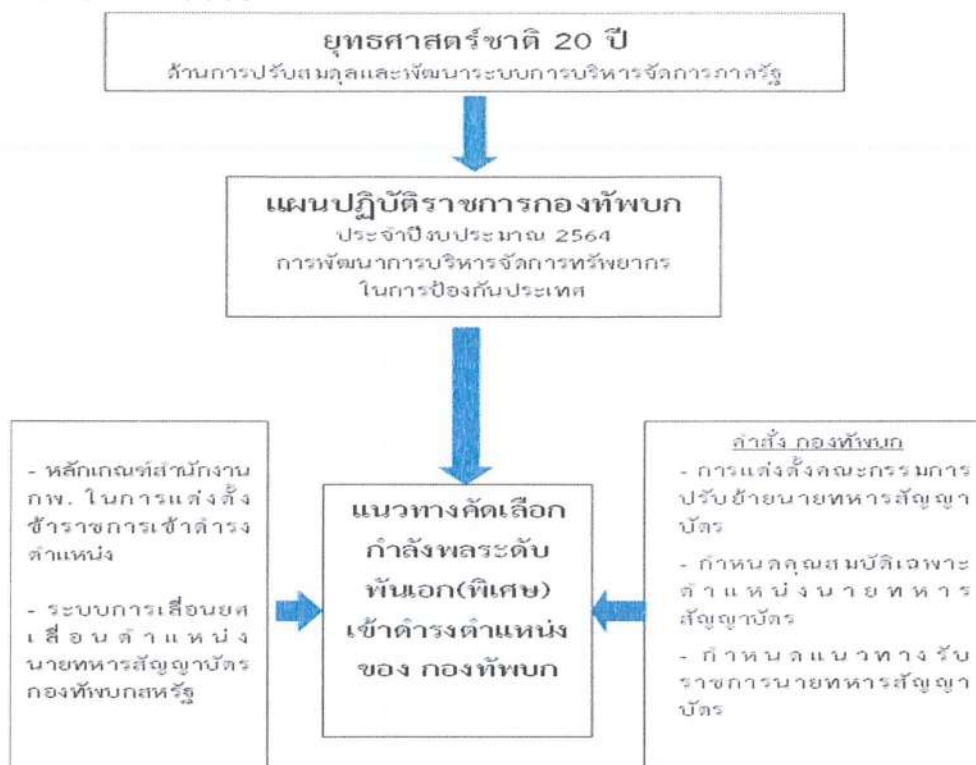
กิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีเป้าหมายบริหารจัดการด้านกำลังพลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใส ปรับย้ายกำลังพลตามระบบคุณธรรม (สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก, 2563) จากกรอบนโยบายที่กล่าวมาข้างต้น อันได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนปฏิบัติราชการของกองทัพบก กำหนดให้มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคน และพัฒนาบุคลากรภาครัฐในการปฏิบัติราชการ ให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยให้พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระดับขีดสมรรถนะใหม่ให้เทียบได้ในระดับสากล โดยให้เสริมสร้างระบบคุณธรรมและวางมาตรการที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทั้งการแต่งตั้ง และโยกย้ายบุคลากรภาครัฐทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง ต้องคำนึงถึงขีดความสามารถ ความดีงาม ความมีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแนวทางประกอบการพิจารณา โดยมีกลไกการป้องกันการแทรกแซง/การใช้ดุลยพินิจ โดยมีขอบ ทั้งนี้ในประการสำคัญกองทัพบกได้วิเคราะห์ (SWOT) ระบุว่า ระบบอุปถัมภ์ เป็นจุดอ่อนสำคัญ ดังนั้นจุดอ่อนสำคัญดังกล่าวได้มีผลกระทบที่สำคัญต่อแนวทางคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกขึ้นครองอัตราพันเอก (พิเศษ) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของกองทัพบก โดยดำเนินการภายใต้คำสั่ง กองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 1119/57 ลง 22 กันยายน 2557 โดยมีคณะกรรมการปรับย้ายนายทหารสัญญาบัตร ประกอบด้วย รองผู้บัญชาการทหารบก ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารบก เสนาธิการทหารบก และรองเสนาธิการทหารบก (สายงานกำลังพล) ใช้กรอบการพิจารณา ได้แก่ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง คำสั่งกำหนดแนวทางรับราชการ มีขั้นตอนการปฏิบัติปัจจุบัน โดยให้หน่วยเสนอรายชื่อที่ต้องการปรับย้ายในลักษณะ 1 กำลังพล/ 1 ตำแหน่ง ใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณา ได้แก่ ผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพล วิสัยทัศน์ของกำลังพล และข้อมูลชี้แจงจากหน่วยกรณีปรับย้ายไม่เป็นไปตามอาวุโส ซึ่งแนวทางคัดเลือกกำลังพล กองทัพบกขึ้นครองอัตราพันเอก (พิเศษ) ของกองทัพบกเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารจัดการกองทัพ เนื่องจากเป็นบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับผู้บังคับการกรม ผู้อำนวยการกอง และนายทหารปฏิบัติการ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง อันจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกองทัพบกเป็นอย่างมาก จึงทำให้นักศึกษามีความสนใจศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางพัฒนาแนวทางดังกล่าวให้เกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยอาศัยแนวทางของหน่วยงานอื่นในประเทศและต่างประเทศ มาเป็นแนวทางพิจารณา

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อค้นหาว่าแนวทางคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกขึ้นครองอัตราพันเอก (พิเศษ) ที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีลักษณะเป็นอย่างไร

2. เพื่อค้นหาแนวทางคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกขึ้นครองอัตราพันเอก (พิเศษ) ที่มีความเหมาะสม มีความทันสมัย และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อกองทัพบก
3. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาแนวทางคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกขึ้นครองอัตราพันเอก (พิเศษ)

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ ตามแนวทางที่วิทยาลัย การทัพบกกำหนด

2. ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาเฉพาะกำลังพลระดับ พันเอก (พิเศษ) สังกัดกองทัพบก

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ โดยรวบรวมหลักเกณฑ์แนวทางการปฏิบัติของหน่วยงานราชการภาคพลเรือน/สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในการแต่งตั้งข้าราชการเข้าดำรงตำแหน่ง ระบบการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง นายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกประเทศ

สหรัฐอเมริกา และนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ นโยบายกองทัพบก คำสั่งกองทัพบก เรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการปรับย้ายนายทหารสัญญาบัตร กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง นายทหารสัญญาบัตร การกำหนดแนวทางรับราชการนายทหารสัญญาบัตร รวมถึง วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 และแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ของกองทัพบก เพื่อให้แนวทางคัดเลือกกำลังพลระดับ พันเอก (พิเศษ) เข้าดำรงตำแหน่งของ กองทัพบกมี โดยรวบรวมข้อมูลจากห้องสมุดและ แหล่งข้อมูลอื่น ๆ ได้แก่ เอกสารทางราชการ บทความทางวิชาการ เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Context Analysis) เพื่อแยกแยะให้เห็นถึงส่วนประกอบ และความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ โดยใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking framework) ที่ใช้ในหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพบกของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นแนวทางในคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking) และคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เพื่อทำการสังเคราะห์ (Synthesis) หาข้อสรุป และกำหนดแนว

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

ทำการพัฒนาและเสนอโครงร่างวิจัย ห้วง พฤศจิกายน - ธันวาคม 2563 เก็บรวบรวม ข้อมูล ห้วง ธันวาคม 2563- กุมภาพันธ์ 2564 วิเคราะห์ข้อมูล มกราคม - มีนาคม 2564 ทำการสรุปและอภิปรายผล ห้วง มีนาคม - เมษายน 2564 การจัดทำรายงานวิจัยและ รูปเล่มห้วง พฤษภาคม 2564

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบจุดที่สามารถพัฒนาได้ของแนวทางคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกขึ้นครอง อัตราพันเอก (พิเศษ)
2. ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาแนวทางคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกขึ้นครองอัตราพันเอก (พิเศษ)
3. ทำให้กองทัพบกสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปพัฒนาแนวทางคัดเลือกในชั้นยศอื่น ๆ

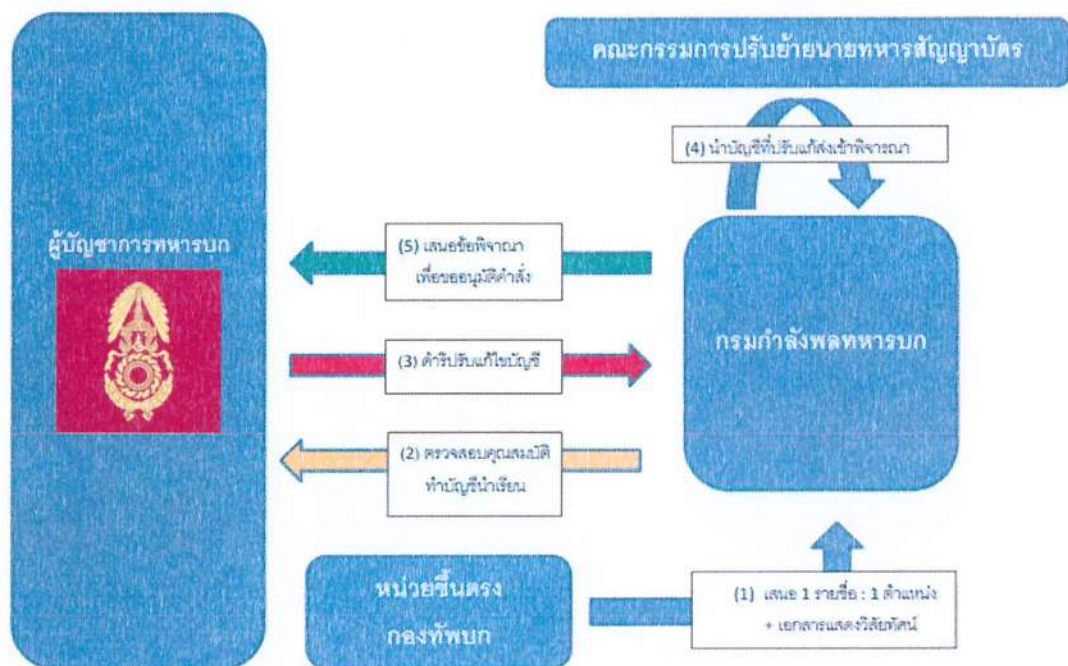
บทที่ 2

บทวิเคราะห์

การคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกขึ้นครองอัตราพันเอก(พิเศษ) เป็นการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพบกที่มอบอำนาจหน้าที่ให้กับ “คณะกรรมการปรับย้ายนายทหารสัญญาบัตร” ตามคำสั่งกองทัพบก(เฉพาะ) ที่ 1119/57 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการปรับย้ายนายทหารสัญญาบัตร ลง 22 กันยายน 2557 คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่พิจารณากลับรองนายทหารสัญญาบัตรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ขึ้นดำรงตำแหน่งในอัตราพันเอก(พิเศษ) โดยมี รองผู้บัญชาการทหารบกเป็นประธาน (สรสิน โปธิทอง, พ.อ., 2560)

เนื่องด้วยกำลังพลระดับพันเอก (พิเศษ) เป็นบุคลากรที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงของกองทัพบกต่อไปในอนาคต ซึ่งมีผลต่อความก้าวหน้าและขีดความสามารถในการแข่งขันของกองทัพบก ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งเน้นความเป็นธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการด้านกำลังพล จึงควรนำกระบวนการดังกล่าวมาวิเคราะห์ปัญหาภายใน และสภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดแนวทางดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

ประเด็นที่ 1 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา



ภาพที่ 2 ขั้นตอนพิจารณาปรับย้ายนายทหารสัญญาบัตร

1. ปัญหาด้านองค์ประกอบของคณะกรรมการ

เนื่องจากคณะกรรมการมีเพียงผู้บังคับบัญชาภายในกองทัพบก ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแต่งตั้งกำลังพล มีกำลังพลและอดีตกำลังพลที่เคยปฏิบัติงานร่วมกันอยู่ในรายชื่อการพิจารณา ทำให้การแต่งตั้งกำลังพลสามารถเกิดปัญหาเชิงอคติและการใช้อำนาจหน้าที่ในการพิจารณาแต่งตั้งโดยจะส่งผลให้ปัจจัยอื่นๆ ถูกให้ความสำคัญน้อยลง รวมทั้งยังขาดการพิจารณากลับกรองจากผู้เชี่ยวชาญด้านอื่นๆ อาทิ ด้านจิตวิทยา ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถด้านดิจิทัล ฯลฯ ส่งผลให้กองทัพบกไม่ได้กำลังพลที่มีประสิทธิภาพสูงเข้าดำรงตำแหน่ง องค์ประกอบของคณะกรรมการดังกล่าวเอื้อแก่ระบบอุปถัมภ์และระบบพวกพ้อง เกิดระบบต่างตอบแทนที่ยึดถือตัวบุคคลมากกว่าหลักการและระเบียบข้อบังคับ ส่งผลให้ทำให้กองทัพบกเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพต่ำ เนื่องจากไม่ได้มีกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารระดับพันเอก(พิเศษ)ที่มีประสิทธิภาพ

2. ปัญหาด้านหลักการและแนวทางในการพิจารณา

แนวทางในการพิจารณาที่ใช้คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตาม ร่างคำสั่งกองทัพบก (กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอัตราพันเอก (พิเศษ)) รวมทั้ง หนังสือ กรมกำลังพลทหารบก ที่ กท 0401/565 ลงวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2563 เรื่อง ขออนุมัติกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของนายทหารสัญญาบัตรในตำแหน่ง ผู้บังคับการกรมอัตราพันเอก (พิเศษ) หรือเทียบเท่า และผู้บังคับกองพันอัตราพันโทหรือพันเอกหรือเทียบเท่าเพิ่มเติม และ เวลารับราชการ ยังไม่ครอบคลุมการประเมินศักยภาพเฉพาะบุคคลในด้านอื่น ๆ อาทิ การประเมินทางจิตวิทยา ความสามารถในการเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการวางแผน ซึ่งทำให้คณะกรรมการที่ทำการพิจารณาขาดข้อมูลเชิงลึกในการพิจารณา ทำให้ต้องอาศัยความคุ้นเคยและข้อมูลจากการบอกเล่าของผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดมาเป็นปัจจัยหลักในการพิจารณา ซึ่งก่อให้เกิดความโน้มเอียงไปในทางส่งเสริมระบบอุปถัมภ์

3. ปัญหาเชิงขั้นตอนการดำเนินการ

การเสนอชื่อผู้เข้ารับการคัดเลือก หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกจะเสนอเพียง 1 คน ต่อ 1 ตำแหน่ง ทำให้คณะกรรมการไม่มีโอกาสในการคัดเลือกบุคคลอื่นที่มีคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่ง ในส่วนของการจัดทำบัญชีรายชื่อเพื่อเข้าที่ประชุมนั้น ในทางปฏิบัติกรมกำลังพลทหารบกในฐานะฝ่ายเลขาของคณะกรรมการ ฯ จะนำไปให้ผู้บัญชาการทหารบกพิจารณาก่อนที่จะนำเข้าพิจารณาของคณะกรรมการ ส่งผลให้ไม่มีกระบวนการคัดสรรที่มีประสิทธิภาพก่อนที่ผู้บัญชาการทหารบกพิจารณาตัดสินใจ ซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่ขาดความสมบูรณ์ ขาดกระบวนการในการค้นหาข้อมูลเชิงลึก

เพื่อนำมาวิเคราะห์หาผู้ที่เหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการที่
กองทัพบกใช้อยู่ปัจจุบันไม่ได้รับการพัฒนาเป็นระยะเวลานาน

4. สรุปปัญหาของแนวทางการคัดเลือกกำลังพล

แนวทางการคัดเลือกที่ดำเนินการอยู่ปัจจุบันยังไม่มีประสิทธิภาพที่ดีเพียงพอ เป็นระบบ
การคัดสรรที่ทำให้ไม่สามารถคัดเลือกกำลังพลที่มีศักยภาพที่ดีที่สุดเพื่อดำรงตำแหน่ง เอื้อให้
เกิดระบบอุปถัมภ์และระบบต่างตอบแทน ทำให้ใช้ความคุ้นเคยมากกว่าการพิจารณาตาม
หลักการเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของกองทัพบก การคัดเลือกมีแนวโน้มให้คณะกรรมการใช้
อคติในการพิจารณา ขาดระบบการพิจารณาที่มีความครอบคลุมศักยภาพในด้านต่าง ๆ
มีผลทำให้กองทัพบกไม่ได้บุคคลที่ดีที่สุดมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งจะส่งผลต่อการประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานและการพัฒนาของกองทัพในอนาคตเป็นอย่างยิ่ง

ประเด็นที่ 2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อ การคัดเลือกกำลังพล
กองทัพบกขึ้นครองอัตราพันเอก (พิเศษ) โดยวิเคราะห์ตามพลังอำนาจแห่งชาติ 5 ด้าน
ได้แก่ พลังอำนาจทางการเมือง, พลังอำนาจทางทหาร, พลังอำนาจทางเศรษฐกิจ, พลัง
อำนาจทางสังคมจิตวิทยา และพลังอำนาจทางสารสนเทศ (วิทยาลัยการทัพบก, 2561)
จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ภัยคุกคาม
(Threats) ใช้หลักการ PESTEL Analysis (ปรีดี นุกูลสมปรารถนา, 2563) เพื่ออธิบาย
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแนวทางการคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกเข้าดำรงตำแหน่งอัตรา
พันเอก (พิเศษ)

1. พลังอำนาจทางการเมือง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการ
บริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก
“ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดย ยึดหลักธรรมาภิบาล
มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก สร้างจิตสำนึกใน
การปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง แนวทางการพัฒนาบุคลากร
ภาครัฐตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ : เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลใน
ภาครัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มี
ความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมและจิตสำนึกสาธารณะ การประเมินผลและ
เลื่อนระดับตำแหน่งของบุคลากรภาครัฐตามผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการ
ปฏิบัติงาน โดยมีกลไกการป้องกันการแทรกแซงและการใช้ดุลยพินิจโดยมิชอบ การสร้าง

ความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐตามความรู้ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน (ยุทธศาสตร์ชาติ, 2560)

2. พลังอำนาจทางการทหาร แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2564 ของกองทัพบก เรื่อง การพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรในการป้องกันประเทศ กล่าวถึงการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรในการป้องกันประเทศเพื่อควมมีประสิทธิผลมุ่งสู่ความเป็นธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักนิติธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่าและหลักคุณธรรม(สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก, 2563) ในระบบการบริหารทรัพยากรด้านกำลังพลที่มีความเป็นธรรมาภิบาลนั้นกองทัพบกสหรัฐอเมริกาได้พบปัญหาของการคัดเลือกกำลังพลเข้าดำรงตำแหน่งระดับสูงอันเนื่องมาจากข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาของคณะกรรมการไม่สามารถบ่งชี้ศักยภาพที่แท้จริงของกำลังพลได้ ส่งผลให้กองทัพได้ผู้นำหน่วยที่ขาดความสามารถ โดยในบางกรณีกลับเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติภารกิจของหน่วย จึงได้พัฒนากระบวนการ Colonels Command Assessment Program (CCAP) และ Battalion Commander Assessment Program (BCAP) โดยเริ่มใช้เมื่อปี 2020 เพื่อให้ได้ผู้นำหน่วยที่มีขีดความสามารถทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นสิ่งบ่งชี้ในการให้ความสำคัญในการคัดเลือกกำลังพลเข้าดำรงตำแหน่งระดับสูงของกองทัพ

3. พลังอำนาจทางเศรษฐกิจ ผลกระทบจากโคโรนาไวรัส 2019 ส่งต่อสภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมาก ทำให้งบประมาณที่จัดสรรลงสู่หน่วยงานต่างๆ มีจำนวนที่ลดลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณในการจัดหายุทธโธปกรณ์ทางทหาร ทำให้ปัจจัยด้านบุคคลกลายเป็นปัจจัยหลักที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้สามารถพัฒนากองทัพภายใต้สภาวะที่จำกัด ซึ่งหากผู้บริหารระดับสูงขาดความสามารถอย่างเพียงพอแล้วจะยิ่งส่งผลต่อขีดความสามารถของกองทัพในอนาคต

4. พลังอำนาจทางสังคมจิตวิทยา การเปลี่ยนแปลงทางสภาพสังคมส่งผลให้เกิดความหลากหลายด้านความคิด ค่านิยม ทศนคติ ผู้นำระดับสูงที่สามารถตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคตต้องเข้าใจความแตกต่าง สามารถบริหารและนำองค์กรทางทหารในบริบททางสังคมยุคใหม่ได้ การยึดติดความคิดแบบอนุรักษ์นิยมทั้งการคัดเลือกผู้บริหารและบุคลากรเข้ามาสู่องค์กร ย่อมส่งผลให้กองทัพไม่สามารถปรับตัวเข้ากับบริบทในอนาคต รวมทั้งเป็นการทำลายโอกาสในการได้บุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงเพื่อปฏิบัติงานให้กับกองทัพ

5. พลังอำนาจทางสารสนเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อความเร็วในการเปลี่ยนแปลงของพลังอำนาจทั้งหมดตามที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น ผู้ที่ใช้ประโยชน์ได้

อย่างชาญฉลาดย่อมส่งผลให้ความเร็วในการพัฒนาพลังอำนาจเพิ่มเป็นทวีคูณ ผู้ที่ขาดศักยภาพในการเข้าถึงจะเป็นกลุ่มล้าหลังและประสบความพ่ายแพ้ ดังนั้นการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงของกองทัพจึงต้องคำนึงถึงวิสัยทัศน์/ขีดความสามารถในการใช้ศักยภาพด้านสารสนเทศเพื่อนำมาสร้างแรงบวกอย่างสูงสุดต่อพลังอำนาจของชาติในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อกองทัพ โดยแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐว่าต้องมีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก การนำนวัตกรรมเทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงาน (ยุทธศาสตร์ชาติ, 2560)

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรอบคอบในการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้ทราบโอกาสและภัยคุกคามต่อการปฏิบัติ โดยใช้ PESTEL Model เป็นกรอบแนวคิดวิเคราะห์ สรุปข้อมูลด้านโอกาสและภัยคุกคามที่สำคัญได้ดังนี้

ด้านโอกาส (Opportunity)

ประการที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติระบุให้การจัดการด้านกำลังพลเกิดความโปร่งใสยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการแต่งตั้งกำลังพลเข้าดำรงตำแหน่ง

ประการที่ 2 กองทัพบกมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อรองรับตามยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการกำลังพลเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการ

ประการที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติเป็นข้อบังคับตามกฎหมาย โดยเมื่อการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐเป็นสิ่งที่กำหนดให้ดำเนินการตามกฎหมาย ดังนั้นการไม่ปฏิบัติตามอาจทำให้เจ้าหน้าที่รัฐกระทำผิดกฎหมายตามมาตรา 157

ด้านภัยคุกคาม (Threat)

ประการที่ 1 ผู้นำในรัฐบาลต้องการควบคุมอำนาจในกองทัพ ไม่ยอมรับแนวคิดการบริหารจัดการกำลังพลแบบโปร่งใส เป็นปัญหาโดยทั่วไปของหน่วยงานที่ไม่มีการแข่งขัน ไม่ถูกกดดันในเรื่องประสิทธิภาพ ไม่มีผลกระทบจากผลกำไรที่ลดลง ทำให้ไม่มีแรงกดดันที่จะปรับปรุงระบบการคัดสรรกำลังพลเข้าดำรงตำแหน่งระดับสูง เพื่อให้การบริหารกองทัพมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ประการที่ 2 สภาพเศรษฐกิจทำให้ระดับการคอร์รัปชันสูงขึ้น ส่งผลให้เครือข่ายของระบบอุปถัมภ์แข็งแกร่งมากขึ้น โดยกลุ่มเครือข่ายดังกล่าวจะเป็นแรงต้านที่สำคัญต่อความพยายามในการพัฒนาแนวทางแต่งตั้งกำลังพลเข้าดำรงตำแหน่ง

ประการที่ 3 กฎระเบียบและแบบธรรมเนียมเดิมมักถูกใช้เป็นข้ออ้างในการไม่เปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติ

ประการที่ 4 ประชาชนที่ยากจนทำให้ไม่มีเวลามาสนใจปัญหาใกล้ตัว การบริหารประเทศที่ขาดประสิทธิภาพ ก่อปรกับผลกระทบจากโรคโควิด 19 ส่งผลให้ปัญหาเศรษฐกิจทวีความรุนแรง ประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนจึงต้องอยู่ในสภาพที่ต้องแก้ไขปัญหามากห้องเฉพาะหน้า ไม่มีเวลาที่จะมองการพัฒนาในระยะยาว

ประการที่ 5 ภูมิศาสตร์ประเทศถูกแวดล้อมด้วยประเทศที่มีการปกครองเชิงเผด็จการยากที่จะสร้างแรงกดดันจากภายนอกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้เกิดการสร้างควมโปร่งใสในการบริหารงานในประเทศ

จุดอ่อนและจุดแข็งของหน่วยงานที่รับผิดชอบ กรมกำลังพลทหารบก เป็นกรมฝ่ายเสนาธิการซึ่งรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการกำลังพล จึงได้ทำการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งเพื่อให้สามารถนำมาพิจารณาแนวทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

ประการที่ 1 กรมกำลังพลทหารบกเป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการปรับย้ายกองทัพบกได้แก่ มีแผนปฏิบัติราชการกองทัพบกที่มีเนื้อหารองรับการพัฒนาด้านการบริหารจัดการกำลังพล

ประการที่ 2 มีโครงสร้างองค์กรขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกองทัพบกโดยเป็นกรมฝ่ายเสนาธิการที่ให้อำนวยความสะดวก กำกับกร ให้ข้อพิจารณาและข้อเสนอแนะด้านกำลังพลโดยตรงต่อผู้บัญชาการทหารบก

ประการที่ 3 โครงสร้างของกรมกำลังพลทหารบกมีความครอบคลุมงานด้านกำลังพลแทบทุกด้านทำให้สามารถพิจารณาข้อมูลด้านกำลังพลได้อย่างรอบคอบ รวมทั้งมีกระบวนการทำงานด้านอำนวยการอย่างเป็นระบบสามารถวิเคราะห์ปัญหาและจัดทำข้อเสนอเพื่อปรับแก้กฎระเบียบการปฏิบัติให้เป็นผลลัพธ์ขึ้นได้

จุดอ่อน (Weakness)

ประการที่ 1 เนื่องด้วยการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งของกองทัพบกเป็นการดำเนินการตามวงรอบจึงทำให้ถูกพิจารณาว่าเป็นงานประจำซึ่งแม้จะไม่มีการพัฒนาขั้นตอนการดำเนินการก็ยังสามารถปฏิบัติได้เป็นปกติ

ประการที่ 2 ผู้บังคับบัญชาระดับสูงมีแนวคิดเชิงอนุรักษ์นิยม อำนาจนิยม ไม่นิยมการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรของกองทัพ รวมทั้งนโยบายการกลั่นกรองบุคลากรชั้นดำรงตำแหน่งทำให้นโยบายเชิงก้าวหน้ามักไม่ได้รับการพิจารณา

ประการที่ 3 การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายมักต้องรอจากคำสั่งของผู้บังคับบัญชาระดับสูง เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปฏิบัติตามคำสั่งมากกว่านิยมการเปลี่ยนแปลงเชิงก้าวหน้า

ประเด็นที่ 3 การวิเคราะห์ทางเลือกยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์ปัญหาของแนวทางดำเนินการปัจจุบัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์โดยพิจารณาพลังอำนาจของชาติ 5 ด้าน การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ การพิจารณาโอกาสและภัยคุกคามโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Model ทั้งนี้เมื่อนำหน้าในปัจจัยแต่ละด้านเพื่อนำมาใช้ใน Tow Matrix ทำให้ได้ทางเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม 4 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 กลยุทธ์เชิงรุก SO หากกรมกำลังพลทหารบกและแนวทางการพิจารณาเดิมมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน รวมทั้งปัจจัยภายนอกและพลังอำนาจของชาติสนับสนุน แนวทางดำเนินการที่เหมาะสมคือการนำแนวทางการพิจารณาที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไปขยายผลในการพิจารณาในชั้นยศอื่นๆต่อไป

แนวทางที่ 2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO หากพิจารณาแล้วว่าแนวทางปัจจุบันมีจุดอ่อนสมควรแก้ไข โดยที่ปัจจัยภายนอกได้แก่บทข้อบังคับตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิบัติราชการกองทัพบกสนับสนุนให้ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการกำลังพล แนวทางที่เหมาะสมคือการปรับปรุงแนวทางขึ้นใหม่และนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้รูปแบบของกองทัพในอารยะประเทศ และข้าราชการพลเรือน เป็นแนวทาง

แนวทางที่ 3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST หากพิจารณาแล้วว่าแนวทางที่ใช้อยู่มีความเหมาะสมแต่มีปัจจัยภายนอกที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินการ แนวทางที่เหมาะสมคือการขอรับนโยบายการดำเนินการต่อแนวทางการคัดเลือกที่ใช้อยู่เดิมจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูง

แนวทางที่ 4 กลยุทธ์เชิงรับ WT หากองค์กรมีจุดอ่อนจำนวนมากประกอบกับโอกาสและภัยคุกคามไม่เอื้อต่อการดำเนินการก็ควรคงแนวทางการคัดเลือกเดิมไว้โดยปรับปรุงรายละเอียดบางประการที่ไม่ขัดต่อนโยบายของผู้บังคับบัญชา

เมื่อใช้เครื่องมือตาราง TOW MATRIX เพื่อเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับปัจจัยต่างๆ พบว่าน้ำหนักคะแนนระบุไปยังตำแหน่ง WO ซึ่งแสดงให้เห็นว่ายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมควรในการแก้ไขปัญหา โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ใช้โอกาสที่มีในการแก้ไขจุดอ่อน (ยุทธศาสตร์เชิง

แก้ไข) ด้วยการปรับปรุงแนวทางการคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกขึ้นครองอัตราพันเอก (พิเศษ) ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลที่กำหนดอยู่ใน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนปฏิบัติราชการกองทัพบก

เนื่องจากการคัดเลือกกำลังพลขึ้นครองอัตราพันเอก(พิเศษ) เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอน สำคัญเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการปรับปรุงที่ประสบความสำเร็จ ควรใช้การศึกษา กระบวนการดังกล่าวจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับ ซึ่งก็คือ การศึกษา best practices โดยหน่วยงานที่เราจะใช้ในการศึกษา ได้แก่ กองทัพบก สหรัฐอเมริกา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และองค์กรชั้นนำภาคเอกชน โดยใช้กรอบธรรมาภิบาลที่กำหนดในยุทธศาสตร์ชาติเป็นกรอบการศึกษา

ประเด็นที่ 4 การวิเคราะห์ทางเลือกใหม่ในการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ที่กล่าวมาแล้ว พบว่ายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อแนวทางการคัดเลือกกำลัง พลกองทัพบกขึ้นครองอัตราพันเอก(พิเศษ) คือการแก้ไขจุดอ่อนในแนวทางการปฏิบัติปัจจุบัน โดยใช้โอกาสที่มีคือข้อบังคับในทางกฎหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งการปฏิบัติเพื่อบรรลุผลตามแผนปฏิบัติ ราชการกองทัพบกในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากร ในการป้องกันประเทศ ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะให้การบริหารจัดการ ด้านกำลังพล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส ซึ่งล้วนเป็นโอกาสที่สนับสนุนการดำเนินการ ดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้การแก้ไขจุดอ่อนภายใต้โอกาสดังกล่าว มีกระบวนการที่สามารถปรับปรุงได้หลาย ประการ ทั้งระบบการเสนอรายชื่อ / แนวทางการจัดคณะกรรมการ / ปัจจัยในการ พิจารณาคัดเลือก / การกำหนดและกระจายอำนาจในแต่ละขั้นตอน ซึ่งการดำเนินการ ดังกล่าวเพื่อให้เกิดความเป็นมาตรฐานสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการอื่นของประเทศ และมุ่งให้เกิดการพัฒนาทัดเทียมกับกองทัพอารยะประเทศ จะใช้แนวทางการศึกษา best practices ในการคัดเลือกของหน่วยงานราชการพลเรือน และกองทัพในต่างประเทศ องค์กรชั้นนำภายนอก มาเป็นต้นแบบในการปรับปรุงต่อไป

บทที่ 3

บทอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกในบทที่ 2 ทำให้เราได้ทราบถึงปัญหาหลายประการ ของแนวทางการคัดเลือกกำลังพล กองทัพบกขึ้นครองอัตราพันเอก(พิเศษ) โดยมีองค์ประกอบที่สามารถปรับปรุงได้หลายประการ ซึ่งจะได้้นำตัวแบบของ กองทัพอารยะประเทศ และหน่วยงานข้าราชการพลเรือน และองค์กรชั้นนำภายนอก โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) : กระบวนการสืบทอดตำแหน่ง

ซีพี ออลล์ เป็นบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ มีกระบวนการด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการคัดสรรผู้นำองค์กร โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง โดยขั้นแรกเป็นการประเมินคุณสมบัติ : อายุงาน + ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 2 ปี/ หลังจากนั้นเป็นการประเมินศักยภาพ : ความสามารถ + ความเป็นผู้นำ / ทำการประเมินผลแบบรอบด้าน : ความเป็นผู้นำ + ชีตความสามารถสำหรับอนาคต / สุดท้ายจะเป็นการเปรียบเทียบผลการประเมินเพื่อค้นหาผู้มีผลการประเมินสูง : ศักยภาพสูง + ความเป็นผู้นำสูง

ระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง Succession Plan (การแต่งตั้งผู้บริหาร)

บริษัทมีดำเนินการคัดเลือกและพัฒนาพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง เพื่อพร้อมที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในอนาคต ดังนี้

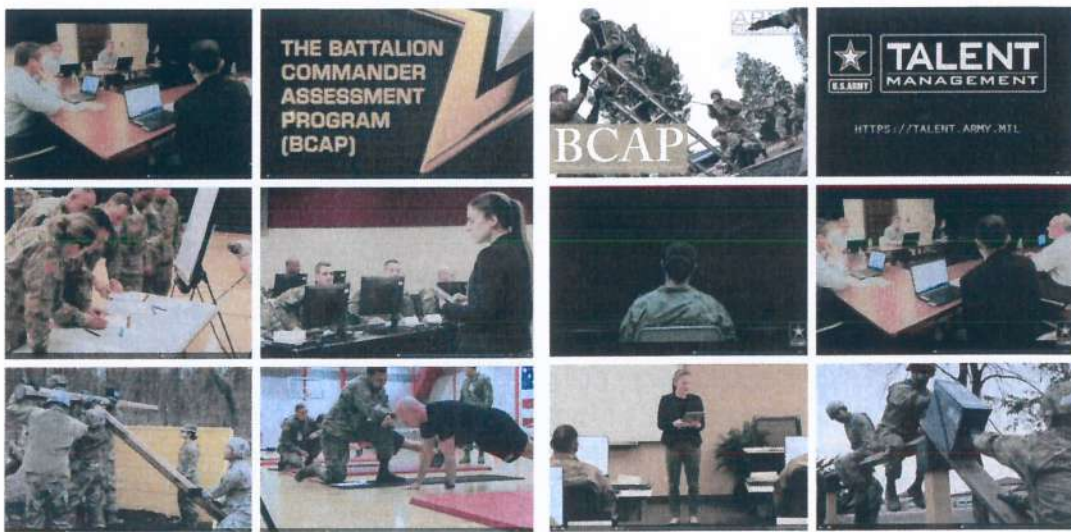


ภาพที่ 3 Succession Plan (การแต่งตั้งผู้บริหาร)

ซีพี ออลล์ ในการแต่งตั้งผู้บริหารจะต้องทำการ ทบทวนทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นอันดับแรกซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ และใช้การประเมินเพื่อคัดเลือกกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูงผ่านการประเมินโดยมุ่งความสนใจไปที่ผลงานย้อนหลัง 2 ปี ศักยภาพความเป็นผู้นำ ขีดความสามารถสำหรับอนาคต และจะนำไปเปรียบเทียบในรายบุคคลเพื่อหาผู้ที่มีศักยภาพสูง เพื่อมาเตรียมเป็นผู้นำองค์กร(ซีพี ออลล์, 2562)

กองทัพบกสหรัฐอเมริกา : Colonels Command Assessment Program (CCAP) และ Battalion Commander Assessment Program (BCAP)

ในปี 2020 กองทัพบกสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนากระบวนการคัดเลือกผู้บังคับหน่วย โดยระดับพันเอกพิเศษ (กรมผสม) มีกระบวนการที่ชื่อว่า Colonels Command Assessment Program (CCAP) ในระดับผู้บังคับกองพันใช้ชื่อว่า Battalion Commander Assessment Program (BCAP) โดยนำเอานายทหารที่ได้รับการคัดเลือกคุณสมบัติแล้วจากคณะกรรมการกลาง มาเข้ากระบวนการทดสอบในด้านต่าง ๆ จำนวน 4 วัน ณ Fort Knox มลรัฐ Kentucky เพื่อวัดเชาวน์ปัญญา ศักยภาพเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจภายใต้ข้อมูล โดยกระบวนการประกอบด้วย การวัดความรู้ความเข้าใจ การสัมภาษณ์ การทดสอบทางข้อเขียน การวัดศักยภาพร่างกาย การทดสอบประสิทธิภาพผู้นำในสนาม การประเมินทางจิตวิทยา ดำเนินการโดยนายทหารระดับอาวุโสของกองทัพบก ผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นผู้นำ นักจิตวิทยา และผู้แทนกำลังพลระดับผู้ปฏิบัติ โดยนำผลที่ได้ไปปรับลำดับเดิมที่มาจากการพิจารณาของคณะกรรมการกลางเพื่อให้ได้ลำดับใหม่เพื่อใช้ในการแต่งตั้ง (U.S. Army Talent Management Task Force (ATMTF), 2020)

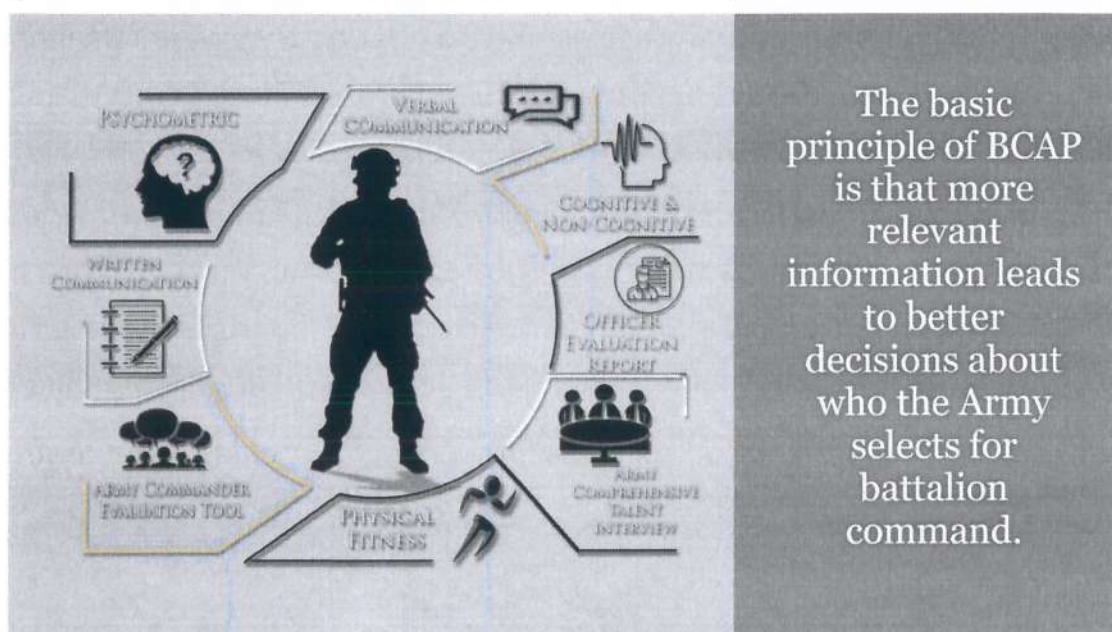


ภาพที่ 4 Battalion Commander Assessment Program (BCAP)

CCAP และ BCAP เป็นความพยายามของกองทัพบกสหรัฐ ฯ ที่จะเข้าถึงความสามารถ ศักยภาพ และความเหมาะสมในการบังคับบัญชาของผู้ที่เข้ารับการคัดสรร เพื่อให้สามารถรองรับต่อความรับผิดชอบที่สำคัญและรองรับภารกิจของกองทัพทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

กองทัพบกสหรัฐอเมริกาได้ประเมินปัญหาของกระบวนการคัดเลือกแบบดั้งเดิมไว้ดังนี้ การประเมินค่าของคณะกรรมการมุ่งไปเพียงศักยภาพในอดีตที่ผ่านมา / การประเมินในรูปแบบอัตโนมัติโดยผู้ประเมินอาวุโสไม่สามารถได้ข้อมูลที่เพียงพอ / การขาดข้อมูลเชิงลึกและข้อมูลอื่นๆที่จำเป็นต่อการประเมินหาผู้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด

รูปแบบของ Battalion Commander Assessment Program (BCAP) ที่น่าสนใจมีดังนี้



ภาพที่ 5 องค์ประกอบ Battalion Commander Assessment Program (BCAP)

กระบวนการในภาพรวม ได้แก่ การประเมินข้อเขียน การสื่อสารด้วยการเขียน การประเมินด้านขีดความสามารถในเรื่องความรู้ความเข้าใจและที่ไม่ใช่ความรู้ความเข้าใจ การทดสอบร่างกาย การทดสอบทางจิตวิทยา

การประเมินการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร จะใช้เวลา 45 นาทีในการให้ผู้เข้ารับ การทดสอบอ่านงานเขียนและให้ใช้เวลาอีก 45 นาทีเพื่อเขียนแนวคิดต่อเรื่องดังกล่าว เพื่อวัดความสามารถทางการสื่อสารในเชิงข้อเขียนซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการสื่อสารให้กับ กำลังพลในหน่วย ซึ่งจะเป็นสิ่งที่แสดงขีดความสามารถในการแปลงนโยบายระดับสูงที่มีความ ซับซ้อนไปสู่ผู้รับการปฏิบัติที่ต้องการความชัดเจนและมีความเป็นรูปธรรม

การประเมินทางความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทักษะและยุทธศาสตร์ในการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย องค์ความรู้ เชาว์ปัญญา และความเป็นเหตุเป็นผล

การประเมินที่ไม่เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ ได้แก่ อารมณ์ บุคลิกภาพ และทัศนคติ

การสัมภาษณ์ทางเชาว์ปัญญา กำหนดผู้ให้คะแนนประกอบด้วย พลตรี 1 นาย พลจัตวา 2 นาย อดีตผู้บังคับการกรมผสมชั้นยศพันเอก 2 นาย และกรรมการที่ให้ความเห็นแต่ไม่ต้องลงคะแนน อาทิ ผู้ที่เตรียมเป็นหัวหน้านายทหารประทวน ผู้เชี่ยวชาญอาวุโสด้านจิตวิทยา ทั้งนี้การสัมภาษณ์อยู่ในแนวคิดในการค้นหาความสอดคล้องในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของหน่วยได้ผลสูงสุด ลดการต่อต้านจากผู้รับคำสั่งอันเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้หน่วยขาดประสิทธิภาพ

การทดสอบร่างกาย ใช้การทดสอบในทางตันพื้น ลุกนั่ง โดยนับจำนวนที่ทำได้มากที่สุด ในระยะเวลา 2 นาที และการวิ่ง 2 ไมล์

การสัมภาษณ์ double blind interview เป็นการสัมภาษณ์โดยนายทหารระดับอาวุโส และคณะนายทหารประทวนดีเด่นของกองทัพเพื่อประเมินจากมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่เห็นหน้า double blind interview รวมทั้งไม่ให้แสดงข้อมูลส่วนบุคคลและหน่วยงานที่เคยปฏิบัติงาน เพื่อลดอคติในเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างกรรมการและผู้เข้ารับการสัมภาษณ์

การประเมินทางจิตวิทยา ประกอบด้วย การประเมินโดยนักจิตวิทยา และการประเมินปฏิกริยาความเป็นผู้นำจากการแก้ปัญหาเป็นทีมในสนาม

สรุป CCAP และ BCAP เป็นกระบวนการในการคัดเลือกผู้บังคับหน่วย โดยเป็นการประเมินศักยภาพในหลายประการ โดยมุ่งหมายเพื่อหาผู้บังคับหน่วยที่มีขีดความสามารถในการนำหน่วยเพื่อรองรับต่อสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อกองทัพในอนาคต รวมทั้งเป็นการค้นหาพฤติกรรมอันเป็นผลเสียต่อการเป็นผู้บังคับหน่วย โดยใช้ผ่านกระบวนการหลายรูปแบบซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง ลดการใช้อคติรวมไปถึงระบบอุปถัมภ์ ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของกำลังพลทุกระดับในหน่วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน : ระบบการเลื่อนตำแหน่ง

ระบบการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นใช้ 3 แนวทาง ได้แก่ การสอบคัดเลือก การประเมินผลงาน การทดลองปฏิบัติงาน ทั้งนี้การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต้องมีคุณสมบัติดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563)

1. เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐาน

กำหนดตำแหน่ง

2. มีระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้งตามคุณวุฒิของระดับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง
3. เป็นผู้ผ่านการคัดเลือกโดยการสอบหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน การทดลองปฏิบัติงาน หรือวิธีการอื่นๆ ตามที่ กำหนด

การแต่งตั้งโดยวิธีการการคัดเลือกของข้าราชการพลเรือน ใช้วิธีประเมินจากผลการปฏิบัติงานจริง หรือ พิจารณาจากแฟ้มงานซึ่งเป็นการบันทึกผลงานที่ทำจริงแล้วในช่วงไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยต้องแสดงถึง ทักษะ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และ ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ประจักษ์ โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาผลงาน ดังนี้

คุณภาพผลงาน (มีคุณภาพของผลงานสูง ครบถ้วนถูกต้อง ประณีตเรียบร้อย)

ความยุ่งยากซับซ้อนของผลงาน (ใช้ทักษะค่อนข้างมาก ต้องปฏิบัติงานหลายด้าน มีการตัดสินใจมาก)

ประโยชน์ของผลงาน (เป็นประโยชน์ต่อทางราชการหรือประชาชน หรือต่อความก้าวหน้าของหน่วยงาน หรือพัฒนาการการปฏิบัติงาน)

ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (ใช้ความรู้ เทคนิค หรือวิชาการที่ยากพอสมควรสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองได้)

โดยผู้ขอรับการประเมินต้องได้คะแนนประเมินผลงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

ตามหนังสือ สำนักงานข้าราชการพลเรือน ที่ นร 1006/ว 15 ลง 19 ธันวาคม 2560 กำหนดให้สามารถใช้ ระบบการขึ้นบัญชี การคัดสรรเพื่อเลื่อนตำแหน่งสามารถจัดทำรายชื่อผู้ที่ได้รับการคัดเลือกโดยเรียงลำดับรายชื่อ โดยกำหนดระยะเวลาขึ้นบัญชี 1 ปี โดยหากในห้วงเวลาดังกล่าวมีตำแหน่งว่างลงให้ผู้มีรายชื่อส่งผลงานเพื่อรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่ง

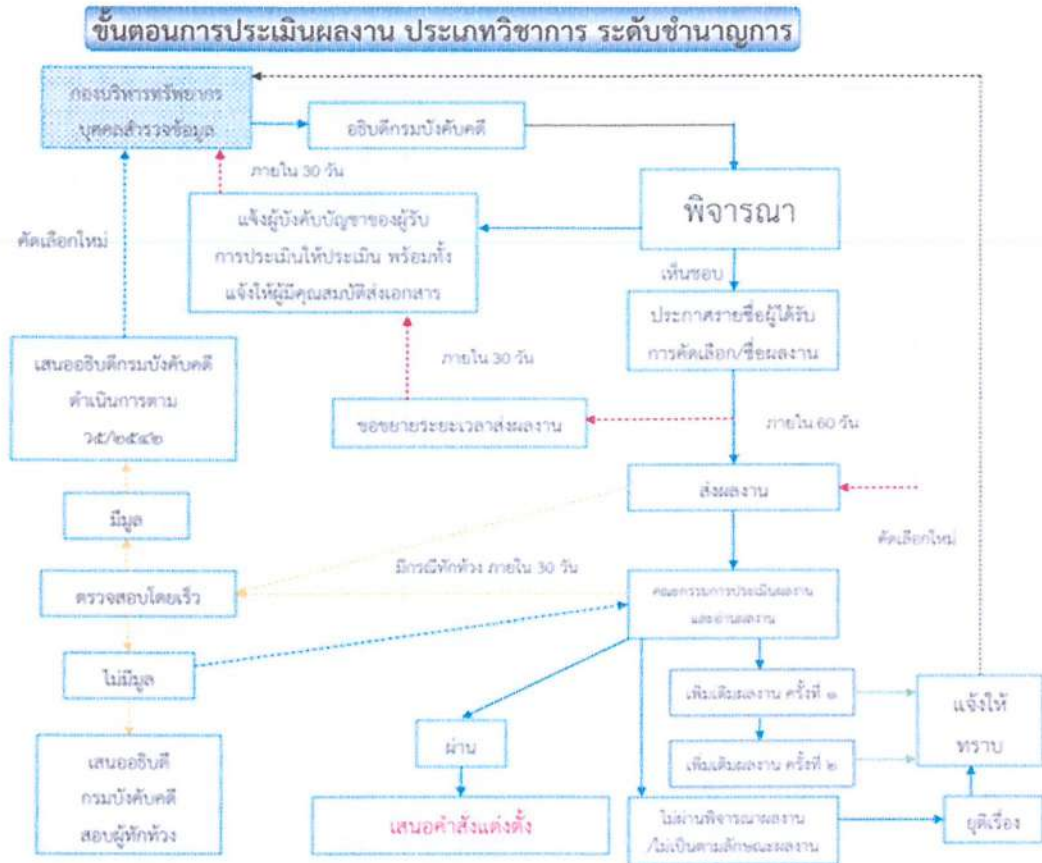
ระบบการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนเข้าดำรงตำแหน่ง

1. ประกาศให้ผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนส่งเอกสารประกอบการคัดเลือก
2. คณะอนุกรรมการสามัญประจำกรม/คณะกรรมการคัดเลือกบุคคลฯ พิจารณา
3. ผู้มีอำนาจแต่งตั้งตามมาตรา 57 อาทิ อธิบดีหรือปลัดกระทรวง พิจารณาเห็นชอบ
4. ประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับการคัดเลือก หากมีผู้ทักท้วงจะส่งให้คณะกรรมการตามข้อ 2 พิจารณา หากมีมูลจะส่งเรื่องให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 57 ดำเนินการ หากไม่มีมูลจะทำการเสนอให้

สอบผู้ทักท้วง

5. ส่งผลงานคณะกรรมการประเมินผลงาน (พิจารณาผลงาน)

6. หากผลงานผ่านการพิจารณาจะเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง มาตรา 57 แต่งตั้ง



ภาพที่ 6 ขั้นตอนการประเมินผลงานข้าราชการพลเรือน

วิเคราะห์รูปแบบการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งของข้าราชการพลเรือน

ในแต่ละตำแหน่งจะมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งนั้น ๆ ไว้ รวมทั้งเวลารับราชการของผู้ที่จะเข้ารับการพิจารณา ทั้งนี้ผู้ที่มีคุณสมบัติสามารถส่งข้อมูลและผลงานเข้ารับการพิจารณา โดยหากได้รับการพิจารณาให้ส่งผลงาน จะต้องนำผลงานไปให้คณะกรรมการประเมินความเหมาะสมก่อนที่จะส่งให้ผู้มีอำนาจทำการแต่งตั้ง ทั้งนี้ในแต่ละขั้นตอนจะสามารถทักท้วงได้ โดยหากการทักท้วงไม่มีมูลผู้ที่ทำการทักท้วงอาจถูกสอบสวนตามระเบียบ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวเป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้โดยทั่วไปของระบบข้าราชการพลเรือน โดยมีจุดเด่นที่การจัดทำผลงานอันเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการพิจารณา และเปิดโอกาสให้ทักท้วงในกรณีที่หากเห็นว่าไม่เป็นธรรม

การนำ best practices จากกระบวนการคัดเลือกของหน่วยงานต่างๆมาปรับปรุงแนวทางคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกขึ้นครองอัตราพันเอก(พิเศษ)

ปรับปรุงกระบวนการส่งรายชื่อเข้ารับการศึกษา : ปรับปรุงการเสนอรายชื่อจากวิธี 1 รายชื่อ/ 1 ตำแหน่ง เป็น เสนอรายชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติในจำนวนที่มากกว่าตำแหน่งที่แต่งตั้ง โดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก ทั้งนี้ให้กรมกำลังพลทหารบกกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกเพื่อส่งรายชื่อให้คณะกรรมการระดับกองทัพบก

ปรับปรุงการจัดคณะกรรมการเพื่อพิจารณา : เพื่อให้สามารถพิจารณาผู้ที่ดำรงตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยควรปรับให้มีผู้ชำนาญการด้านการคัดเลือกผู้นำอื่นๆมาร่วมด้วย เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา(เพื่อประเมินระดับขีดความสามารถทางด้านจิตวิทยา/เพื่อป้องกันผู้มีแนวโน้มใช้อำนาจทางทหารในทางมิชอบ) ผู้แทนจากกระทรวงกลาโหม ผู้แทนจากสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการคัดเลือกซีไอโอของหน่วยงานเอกชน ซึ่งจะทำให้การคัดเลือกมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปรับปรุงให้มีกระบวนการส่งผลงาน : นอกเหนือจากการปรับปรุงคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งให้มีความสมบูรณ์แล้ว ควรให้มีการส่งผลงานย้อนหลัง 2 ปี เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาว่าเป็นผู้มีขีดความสามารถ วิสัยทัศน์ และผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ สมควรที่จะได้รับการคัดเลือก ทั้งนี้องค์ประกอบในการพิจารณาควรมีความครอบคลุมเช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือน ได้แก่ คุณภาพผลงาน ความยุ่งยากซับซ้อนงาน ประโยชน์ของผลงาน และความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ปรับปรุงรูปแบบกระบวนการคัดเลือก : การพิจารณาในระดับกองทัพบกจะต้องมีการจัดทำเอกสารผลงานและทำการสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการเพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสม ในจำนวนที่มากกว่าตำแหน่ง โดยการพิจารณาผลงานต้องมีรูปแบบการให้คะแนนที่ชัดเจนและให้อำนาจคณะกรรมการแต่ละนายเพื่อป้องกันความคิดเห็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่จะส่งผลต่อการให้คะแนนของคณะกรรมการ

สร้างกระบวนการคัดเลือกในเชิงการปฏิบัติ : ใช้แนวทาง Battalion Commander Assessment Program (BCAP) ของกองทัพบกสหรัฐ ฯ มาเป็นแนวทาง ซึ่งมีการปฏิบัติในหลายขั้นตอน อันจะทำให้ได้ข้อมูลศักยภาพในด้านต่างๆของผู้ที่เข้ารับการศึกษา ทั้งการเป็นผู้นำ จิตวิทยา การประเมินจากผู้มีประสบการณ์ทั้งผู้ทรงคุณวุฒิในกองทัพ ผู้ใต้บังคับบัญชา นักจิตวิทยา โดยจะต้องเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่เห็นหน้า และปกปิดข้อมูลที่สามารถระบุตัวบุคคล เพื่อลดอคติและความสัมพันธ์ส่วนบุคคล การประเมินทักษะ

ทางการสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาทั้งทางการเขียนและการใช้คำพูด ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะทำให้คณะกรรมการได้ข้อมูลเชิงลึกทำให้กองทัพพบได้บุคคลที่ศักยภาพสูงเพื่อดำรงตำแหน่ง

การประกาศผลผู้ผ่านการคัดเลือก : เพื่อให้การคัดเลือกแต่ละขั้นตอนเป็นไปด้วยความโปร่งใสควรประกาศพร้อมผลคะแนน ทั้งนี้หากผู้รับการคัดเลือกพบความไม่เป็นธรรมควรจัดช่องทางร้องเรียนและการพิสูจน์ก่อนออกคำสั่ง เพื่อให้การคัดเลือกเป็นการคัดสรรโดยความสามารถของบุคคล ไม่ใช่กระบวนการที่เอื้อต่อการสร้างฐานอำนาจของกลุ่มบุคคล หน่วย หรือ องค์กรใดองค์กรหนึ่ง

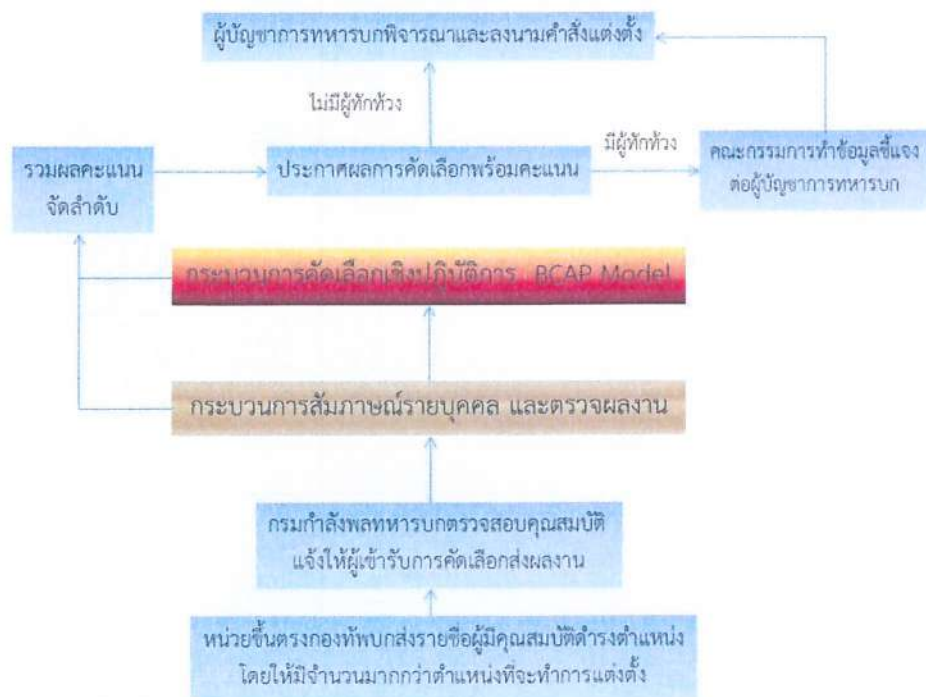
การพัฒนาผู้นำที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว : กองทัพควรมีแผนพัฒนารายบุคคลและมีการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมค้นหากำลังพลที่เหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่งในระดับต่อไป

บทที่ 4

บทสรุป

จากการวิเคราะห์ปัญหา สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ทางเลือก และตัวแบบที่ใช้ในการพัฒนา ทำให้ได้บทสรุปและแนวทางการคัดเลือกกำลังพล กองทัพบกเข้าดำรงตำแหน่งระดับพันเอก (พิเศษ) ดังนี้

แนวทางการคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกเข้าดำรงตำแหน่งระดับพันเอก(พิเศษ) ที่มีความ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติซึ่งมุ่งเน้นความเป็นธรรมาภิบาล ดังนี้ **หลักนิติธรรม** : ใช้การ พิสูจน์ความสามารถโดยผลงานและการคัดเลือกเชิงปฏิบัติ ด้วยหลักเกณฑ์ที่เที่ยงตรง และ กรรมการที่เป็นกลาง / **หลักความโปร่งใส** : การให้มีการประกาศผลการคัดเลือกพร้อมคะแนน / **หลักการมีส่วนร่วม** : มีกระบวนการคัดเลือกเชิงปฏิบัติการที่ดำเนินการโดยผู้มีความรู้และมี ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ / **หลักความรับผิดชอบ** : คณะกรรมการต้องทำข้อมูลชี้แจง หากมีการทักท้วง/ **หลักคุณธรรม** : กระบวนการสัมภาษณ์ของคณะกรรมการจะเป็นไปโดย ไม่เห็นหน้า ไม่ระบุข้อมูลผู้รับการสัมภาษณ์ เพื่อตัดอคติด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล



ภาพที่ 7 แนวทางการคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกเข้าดำรงตำแหน่งระดับพันเอก (พิเศษ)

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องแนวทางการคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกเข้าดำรงตำแหน่งระดับพันเอก (พิเศษ) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1.1 แนวทางคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกขึ้นครองอัตราพันเอก (พิเศษ) ที่สอดคล้อง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ควรยึดถือธรรมาภิบาลเป็นหลักการสำคัญ อันได้แก่ หลักนิติธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบความคุ้มค่าและหลักคุณธรรม ทั้งนี้ปัจจัย ความโปร่งใสในทุกๆขั้นตอนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดซึ่งจะทำให้กำลังพลในกองทัพบกมีความ ตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่อันส่งผลต่อประสิทธิภาพและความก้าวหน้าของกองทัพบก

1.2 ปัจจุบันกองทัพบกมีความพยายามในการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการกำลังพล ด้านการพัฒนาแนวทางคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกเข้าดำรงตำแหน่งระดับพันเอก(พิเศษ) เป็นสิ่งที่สามารถทำเป็นโครงการนำร่องได้เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่มีการพิจารณาจำนวน ไม่มากในแต่ละวงรอบ

1.3 รูปแบบกระบวนการคัดเลือกเป็นจุดสำคัญในการปรับปรุง ซึ่งโมเดล Battalion Commander Assessment Program (BCAP) ของกองทัพบกสหรัฐ ฯ เป็นสิ่งที่ กองทัพบกสามารถนำมาใช้เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน

1.4 ผู้บัญชาการทหารบกเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อการ พัฒนาแนวทางการคัดเลือกกำลังพลกองทัพบกเข้าดำรงตำแหน่ง โดยการมอบวิสัยทัศน์ และแนวทางดำเนินการให้แก่กรมกำลังพลทหารบกในฐานะกรมฝ่ายอำนวยการ ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการกำลังพลนำไปดำเนินการ เพื่อเป็นฐานการพัฒนา ระบบ การคัดเลือกกำลังพลในระดับอื่น ๆ ต่อไป

2. ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาแนวทางการคัดเลือกกำลังพลเข้าดำรงตำแหน่งระดับสูงของกองทัพอารยะ ประเทศอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อพัฒนาของกองทัพออย่างชัดเจน เช่น สิงคโปร์ อังกฤษ เยอรมัน ฯลฯ

2.2 ศึกษาโมเดล Battalion Commander Assessment Program (BCAP) และ Colonels Command Assessment Program (CCAP) ของกองทัพบกสหรัฐ ฯ ในการ นำมาปรับใช้กับกองทัพบก

2.3 ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของระบบการคัดเลือกกำลังพลเข้าดำรงตำแหน่งกับระดับ ชีตความสามารถของกองทัพบแต่ละประเทศ

เอกสารอ้างอิง

- กรมบังคับคดี. (2563). *การประเมินผลงานทางวิชาการ*. สืบค้นจาก http://sub.led.go.th/hrled/?page_id=1968
- ซีพี ออลล์. (2562). *การพัฒนาผู้นำและทรัพยากรบุคคล*. สืบค้นจาก <https://www.cpall.co.th/sustain/social-dimension/leadership-and-human-capital-development>
- ปรีดี นุกุลสมปรารถนา. (2563). *วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL Analysis*. สืบค้นจาก <https://www.popticles.com/business/analyze-external-factor-with-pestel-analysis/>
- พันเอก สรสิน โปธิทอง กรมกำลังพลทหารบก. (2560). *วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) เรื่อง การปรับย้ายตำแหน่ง ผู้บังคับหน่วยรองผู้บังคับหน่วย อัตรา พันเอก/พันโท และตำแหน่งส่วนกลาง อัตรา พันเอก/พันโท/พันตรี*.
- ยุทธศาสตร์ชาติ(2561 – 2580). (2561). สืบค้นจาก <http://nscr.nesdc.go.th/>
- วิทยาลัยการทัพบก. (2561). *ความมั่นคงแห่งชาติและยุทธศาสตร์*. สืบค้นจาก <http://www.awc.ac.th/pubbook/box/19.pdf>
- สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพก) . (2563). *แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2564 ของกองทัพบก*. สืบค้นจาก <https://oac.rta.mi.th/data/2020/08/2008200212345802123458--2564--..pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). *รวมหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่ง*. สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/spec-position/condition>
- สุริพันธ์ุ เสนานุช สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. *Learn from the best*. สืบค้นจาก https://www.ftpi.or.th/download/seminar-file/1.%20searching%20BP_P.Talk.pdf
- Lt. Col. Karolyn McEwen (2020). *BCAP Results*. Retrieved from <https://www.dvidshub.net/video/756202/bcap-results>

- Maj. Christopher J. Denton. (2021). *BCAP: The Battalion Command Assessment Program*. Retrieved from https://www.army.mil/article/243040/bcap_the_battalion_command_assessment_program
- Maj. Michael A. Hamilton (2020). *What I learned from the Army's new Battalion Commander Assessment Program*. Retrieved from <https://www.armytimes.com/news/your-army/2020/02/10/what-i-learned-from-the-armys-new-battalion-commander-assessment-program/>
- U.S. Army Talent Management Task Force (ATMTF). (2020). *Battalion Commander Assessment Program*. Retrieved from <https://talent.army.mil/bcap/>
- U.S. Army Talent Management Task Force (ATMTF). (2020). *Colonels Command Assessment Program*. Retrieved from <https://talent.army.mil/ccap/>

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ
วัน เดือน ปีเกิด
ประวัติสำเร็จการศึกษา

พันเอก สุริยะ กำมณี
31 สิงหาคม 2515

พ.ศ. 2537
พ.ศ. 2546
พ.ศ. 2551

วิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
เสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 82
สังคมศาสตร์มหาบัณฑิต การจัดการความขัดแย้ง
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2547 - 2548
พ.ศ. 2548 - 2552
พ.ศ. 2552 - 2553
พ.ศ. 2555 - 2559
พ.ศ. 2559 - 2563

ประจำแผนก กรมกำลังพลทหารบก
หัวหน้าแผนก กรมกำลังพลทหารบก
ฝ่ายเสนาธิการ ประจำกรมกำลังพลทหารบก
รองผู้อำนวยการกอง กรมกำลังพลทหารบก
นายทหารปฏิบัติการ ประจำกรมกำลังพลทหารบก

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2563

ผู้อำนวยการกอง กรมสารบรรณทหารบก

