

บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม เอกสาร แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 8 ส่วนดังนี้

- 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 2.3 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะ
- 2.4 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ อุปนิสัยเฉพาะและทัศนคติ
- 2.5 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
- 2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย
- 2.8 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

การศึกษาทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้มุ่งเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ อันจะนำไปสู่การค้นหาคำตอบต่อคำถามการวิจัยที่ตั้งไว้ ภายในขอบเขตของการวิจัยที่กำหนดเพื่อไม่ให้เกิดการวิจัยกว้างเกินกว่าวัตถุประสงค์การวิจัยที่ต้องการ โดยจะนำเสนอตามลำดับที่กำหนดไว้ข้างต้นดังนี้

2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ดังนั้นเพื่อให้เกิดความ

เข้าใจหลักพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอคำจำกัดความของหลักการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีนักวิชาการจำนวนมากได้กล่าวถึงดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและ
กลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อปฏิบัติงานใน
องค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาอัตรารักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนทั้งความรู้
ความสามารถ รวมทั้งมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหา
วิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุ หรือ
เหตุอื่นใดให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พยอม วงศ์สารศรี, 2550, หน้า 5)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหา
บุคลากรและให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ (นงนุช
วงศ์สุวรรณ, 2543, หน้า 2)

คาร์เรล (Carrell, 1989, p. 8) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น
เป้าหมายขององค์กรและความต้องการของมนุษย์ที่จะอยู่ร่วมกันและเข้ากันได้ โดยที่ฝ่ายหนึ่งจะ
ไม่ได้รับคุณค่ามากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

ทั้งนี้ เวย์น (Wayne, 2002, p. 3) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากร
มนุษย์ว่าเป็นการสร้างอรรถประโยชน์ของแต่ละบุคคล ซึ่งทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยมี 5
งานที่สำคัญคือ การอำนวยการ (Staffing) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource
Development) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation and Benefits) ความปลอดภัยและสุขภาพ
(Safety and Health) และความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง (Employee and Labor
Relations)

ดังนั้นจากนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า
การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ กระบวนการทางการบริหารที่จะดำเนินการสรรหา คัดเลือกและ
บรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร โดยความสามารถของบุคลากรจะมีความสัมพันธ์ต่อ
ประสิทธิภาพการทำงานและการดำเนินการที่จะมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันได้ ทั้งนี้จะมีงาน
ที่สำคัญ 5 ประการได้แก่ การอำนวยการ (Staffing) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human
Resource Development) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) การจ่ายค่าตอบแทน
(Compensation and Benefits) และความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง (Employee and
Labor Relations)

2.1.2 ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรและสังคมดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2550, หน้า 6)

- ก. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตเพราะเป็นการประสานงานกัน
- ข. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ปฏิบัติ
- ค. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่ประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและ ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุขและความเข้าใจที่ดีต่อกัน

2.1.3 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

ตามที่กล่าวมาแล้วว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานสำคัญงานหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอคำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้มีนักวิชาการจำนวนมากได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

การพัฒนาหมายถึงการทำให้มีคุณภาพสูงขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพต่อการจะบรรลุผล (พยอม วงศ์สารศรี, 2550, หน้า 156)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึงการบูรณาการเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาอาชีพ รวมถึงการพัฒนาองค์กรเพื่อการปรับปรุง บุคคล ทีมและประสิทธิภาพขององค์กรโดยจะมีขอบเขตครอบคลุมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และ กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (दनัย เทียนพุดม, 2541, หน้า 156-157)

ขณะที่ เวย์น (Wayne, 2002, p. 4) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และเป็นกิจกรรมที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การฝึกอบรมและพัฒนาเท่านั้นยังรวมถึงการวางแผนอาชีพและการพัฒนากระบวนการทำงาน

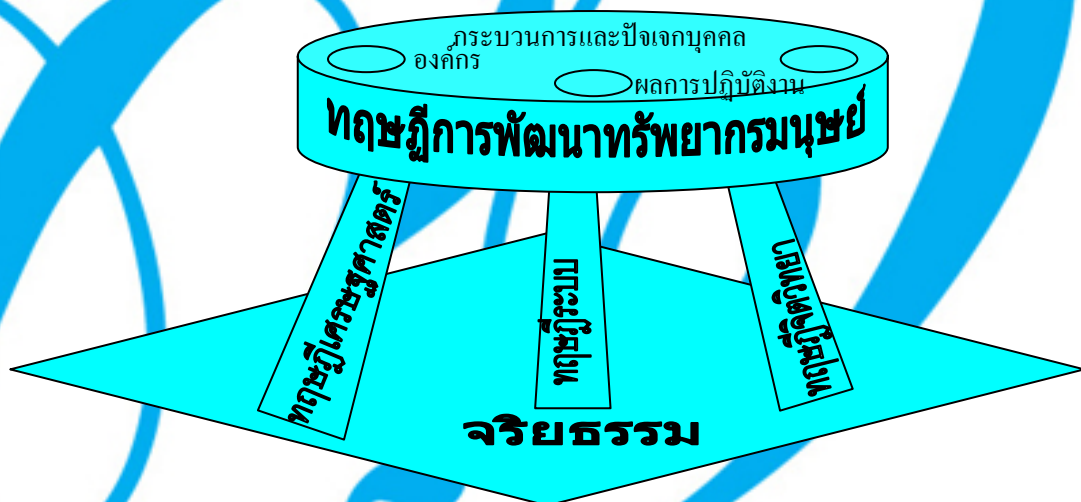
ดังนั้นผู้วิจัยขอสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพสูงขึ้น โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานโดยใช้การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กรสำหรับการปรับปรุงบุคคล ทีมงานและประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่

หลักของผู้บริหารและบุคลากรทุกนายในองค์การที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและกำหนดแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของตน

2.1.4 ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Theory)

จำเนียร จวงตระกูล (2548 ก, หน้า 144) ได้นำเสนอคำอธิบายข้อเปรียบเทียบทางปรัชญาที่เป็นพื้นฐานทางทฤษฎีและการปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประการสำคัญคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้แก้ไขปัญหาขององค์การ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์การหรือเป็นผู้ออกแบบองค์การ รวมทั้งยังเป็นผู้สร้างอำนาจหรือความหมายแก่องค์การและยังเป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์

สวอนสัน และโฮลตัน (Swanson & Holton, 2001, p. 93) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบและทฤษฎีทางจิตวิทยาเข้ามารองรับ โดยทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ถือว่าเป็นตัวขับเคลื่อนพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ทฤษฎีทางจิตวิทยาเป็นการศึกษามนุษย์จากส่วนลึกที่แฝงอยู่ภายในซึ่งสามารถแปลงเป็นพฤติกรรม ความเชื่อ วัฒนธรรม สำหรับทฤษฎีระบบทำให้เกิดความเข้าใจในความสัมพันธ์ของแต่ละระบบย่อย ทั้งนี้จริยธรรมยังคงเป็นพื้นฐานของทฤษฎีทั้งสาม สวอนสัน และโฮลตัน ได้นำเสนอภาพทฤษฎีที่เป็นแกนหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ทฤษฎีที่เป็นแกนหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: สวอนสัน และโฮลตัน (Swanson & Holton, 2001, p. 93)

เนื่องจากทฤษฎีทั้งสามมีนักวิชาการเสนอทฤษฎีไว้เป็นจำนวนมาก ดังนั้น ผู้วิจัยขอนำเสนอทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

ก. ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) (จำเนียร จวงตระกูล, 2548 ก, หน้า 157-158) ซึ่งทฤษฎีนี้ถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดจึงสามารถคิดเป็นสินทรัพย์ได้ ทั้งนี้ทุนมนุษย์คือ ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) และความเชี่ยวชาญ (Expertise) ซึ่งบุคคลสะสมมาโดยผ่านการศึกษาและอบรม (Education and Training)

ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบค่าทางธุรกิจ แต่ก็สามารถแปรสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบคุณค่าออกมาได้ และเราสามารถบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้ (Ceridian, 2007, p. 1)

เทือน ทองแก้ว (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การจัดการในทุนมนุษย์คือ การลงทุนมนุษย์ เป็นการลงทุนกับมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพและคุณค่าของผลผลิตผ่านทาง การศึกษาและการฝึกอบรม ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการฝึกและเรียนรู้นอกโรงเรียนจากทักษะการทำงานจะก่อให้เกิดประสพการณ์ซึ่งถือว่าเป็นการสะสมทุนมนุษย์

ข. ทฤษฎีทางจิตวิทยาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยขอนำเสนอดังนี้

1) ทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความหมาย (A Theory of Meaningful Verbal Learning)

ออสซูเบล (Ausubel, 1963, pp. 77-97, อ้างถึงใน ทิศนา ขัมมณี, 2547, หน้า 68) เชื่อว่าการเรียนรู้จะมีความหมายแก่ผู้เรียน หากการเรียนรู้นั้นสามารถเชื่อมโยงกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่รู้มาก่อน การนำเสนอความคิดรวบยอดหรือกรอบมโนทัศน์หรือกรอบแนวความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแก่ผู้เรียนก่อนการสอนเนื้อหาสาระนั้นๆ จะทำให้ผู้เรียนรู้ได้เรียนเนื้อหาสาระนั้นอย่างมีความหมาย จากหลักการนี้เองทำให้นักการศึกษาสามารถนำมาสร้างแผนภูมิมโนทัศน์ (Concept Map) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของมโนทัศน์เดิม ซึ่งช่วยให้นักเรียนมองเห็นความสัมพันธ์ของมโนทัศน์อย่างเป็นระบบและสามารถแสดงออกได้รูปของการเขียนโครงสร้างที่เริ่มจากการเขียนมโนทัศน์หลักไปสู่มโนทัศน์รอง มโนทัศน์ย่อยและมโนทัศน์เฉพาะ

การเรียนรู้ประกอบด้วย 2 กระบวนการคือ การสร้างมโนคติหรือมโนภาพ (Concept Formation) กับการดูดซึมมโนคติหรือมโนภาพ (Concept Assimilation) การสร้างมโนคติหรือมโนภาพเป็นการแยกลักษณะสำคัญที่เหมือนๆ กันของวัตถุหรือเหตุการณ์

ต่างๆ ออกมารวมสร้างขึ้นเป็นมโนคติหรือมโนภาพ ส่วนการดูดซึมมโนคติ คือ การเรียนรู้สิ่งต่างที่มีความสัมพันธ์กับความรู้เดิม นอกจากนี้ ออชเชเบล อธิบายเพิ่มเติมว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้เรียนเคยมีความรู้พื้นฐานที่จะเชื่อมโยงเข้ากับความรู้ใหม่ได้ ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้สิ่งใหม่นั้นเป็นการเรียนรู้ที่มีความหมาย (Meaningful Learning) แต่หากผู้เรียนต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ไม่มีพื้นฐานมาก่อนเลยหรือเป็นการเรียนรู้ที่ไม่เกี่ยวกับความรู้เดิมเลย เรียกว่าการเรียนรู้แบบท่องจำ (Rote Learning) ออชเชเบล ยังมีความเห็นว่าการเรียนที่จะช่วยให้เด็กแก้ปัญหาได้ดีนั้นคือ ใช้วิธีการเรียนแบบรับเอา (Reception Learning) แทนที่จะเป็นการเรียนแบบค้นพบ โดยอธิบายว่าวิธีการเรียนแบบรับเอาผู้เรียนจะต้องสัมพันธ์ความรู้ใหม่ให้เข้ากับความรู้เดิมที่มีอยู่แล้ว ผู้เรียนจะต้องเข้าใจความแตกต่างหรือความคล้ายคลึงของมโนคติหรือข้อความที่ใกล้เคียงกัน ผู้เรียนจะต้องแปลสิ่งที่เรียนได้นั้นให้เข้ากับกรอบความคิดตามประสบการณ์และภาษาของตน และผู้เรียนจะต้องสร้างความคิดใหม่ ซึ่งต้องเอาความรู้ที่มีอยู่แล้วมาจัดระเบียบใหม่

ในด้านการสอนนั้น ออชเชเบล เน้นว่า ผู้สอนต้องค้นหาว่าความรู้เดิมของนักเรียนมีอะไรบ้าง แล้วนำความรู้เดิมมาสัมพันธ์กับความรู้ใหม่ โดยใช้เครื่องจัดมโนคติหรือมโนภาพล่วงหน้า (Advance Organizer) ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนมองเห็นแนวทางที่จะนำความรู้เดิมและความรู้ใหม่มาเชื่อมโยงกัน โดยสรุปแนวคิดของ ออชเชเบล ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการวางแผนและใช้หลักสูตรบูรณาการก็คือ การที่ผู้สอนจะต้องศึกษาความรู้เดิมของนักเรียนเพื่อจัดการเรียนรู้ให้มีความหมาย

ข) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม เป็นทฤษฎีที่เน้นปฏิสัมพันธ์ของผู้เรียนกับสิ่งแวดล้อม

บันดูรา (Bandura, 1977, อ้างถึงใน สุรางค์ ไคว่ตระกูล, 2533, หน้า 168) กล่าวว่ามนุษย์มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเสมอ พฤติกรรมของมนุษย์มักเป็นการเรียนรู้จากสังเกตหรือเลียนแบบจากตัวแบบ ซึ่งตัวแบบนี้บางครั้งจะเป็นสิ่งมีชีวิตหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้กระบวนการแสดงพฤติกรรมเหมือนกับตัวแบบ (Reduction Process) เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนรู้แปรสภาพ (Transform) ภาพพจน์หรือสิ่งที่จดจำไว้เป็นการเข้ารหัสเป็นถ้อยคำ แล้วแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่เหมือนตัวแบบ โดยมีปัจจัยที่สำคัญคือ ความพร้อมทางร่างกายและทักษะที่จำเป็นจะต้องใช้ในการเลียนแบบซึ่งผู้เรียนบางคนอาจแสดงออกได้ดีกว่าตัวแบบ บางคนอาจจะทำไม่เหมือนตัวแบบ กระบวนการเรียนรู้โดยการเลียนแบบอาจจะต้องใช้กระบวนการจูงใจเชิงบวกเป็นแรงเสริมเพราะถ้ามีแรงเสริมหรือกระบวนการจูงใจเชิงบวกที่จะเลียนแบบบ่อยครั้งก็จะทำให้การเลียนแบบใกล้เคียงต้นแบบรวมทั้งจะปรับเป็นพฤติกรรม กระบวนการเรียนรู้บางครั้งจะเกิดจากการเลียนแบบอุปนิสัย ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้มีหน้าที่สอนหรือครู

ค) ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theories)

จากอดีตทฤษฎีการเรียนรู้จะไม่ได้แยกแยะให้เห็นอย่างเด่นชัดว่าเด็กกับผู้ใหญ่เรียนรู้แตกต่างกัน ครั้นต่อมาเมื่อการศึกษาผู้ใหญ่เริ่มพัฒนาและแพร่หลายขึ้น ผู้สอนและวิทยากรที่สอนผู้ใหญ่เริ่มตระหนักว่าการนำเอาทฤษฎีการเรียนรู้การสอนเด็กมาประยุกต์ใช้กับผู้ใหญ่มักจะไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงได้มีการให้ความสนใจในการศึกษาค้นคว้าการเรียนการสอนของผู้ใหญ่มากยิ่งขึ้น โดย ลินดีแมน (Lindeman, 1945, อ้างถึงใน บุญเลิศ ไพรินทร์, 2548, หน้า 21) ให้ความสำคัญในการศึกษาของผู้ใหญ่ (The Meaning of Adult Education) ซึ่งพอสรุปแนวความคิดได้ดังนี้

1. ผู้ใหญ่อยากจะเรียนเมื่อเขามีความต้องการและความสนใจที่จะเรียน และการเรียนรู้นั้นจะช่วยให้เขาพึงพอใจ ดังนั้นความต้องการและความสนใจที่จะเรียนของผู้ใหญ่ จึงน่าจะเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมสำหรับการพิจารณาจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
2. ความสนใจหรือแนวโน้มการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้น จะมุ่งไปโดยถือเอาชีวิตประจำวันเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ ดังนั้นการทํากิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จึงอยู่ที่สถานการณ์ในชีวิตประจำวันของเขามากกว่าเนื้อหาวิชาที่จัดขึ้น
3. ถือว่าประสบการณ์ของแห่งชีวิตผู้ใหญ่นับเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการเรียนรู้ที่จำเป็นเบื้องต้นก็คือ วิธีการวิเคราะห์และค้นหาความจริงจากประสบการณ์
4. ผู้ใหญ่มีความต้องการอย่างมากที่จะชี้แนะตนเอง มากกว่าที่จะให้ใครชี้แนะหรือควบคุมเขา ดังนั้นบทบาทของผู้สอนก็คือ เข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้เรียนในกระบวนการค้นหาความจริงมากกว่าที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ของตนไปยังผู้เรียนซึ่งเป็นผู้ใหญ่
5. ข้อเท็จจริงสำหรับผู้ใหญ่คือ ผู้ใหญ่ยิ่งมีอายุมากขึ้นเพียงใดก็ยิ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย เหตุนี้การจัดการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างกันในเรื่องการสอนหรือแบบของการเรียนการสอนระยะเวลาสถานที่และอัตราความเร็วหรือช้าในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่แตกต่างกันเหล่านั้นด้วย

สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ (2547, หน้า 120) กล่าวถึงการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ว่าลำดับขั้นการพัฒนากิจกรรมของมนุษย์ (Stage of Human Development) มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับขอบเขตของสิ่งที่มนุษย์เรียน เช่น พนักงานที่เป็นนักศึกษาจบใหม่ จะให้ความสำคัญกับเนื้อหาหลักสูตร แต่พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานจะเชื่อมโยงเนื้อหาหลักสูตรเข้ากับประสบการณ์ จึงไม่มีหลักสูตรใดๆ ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ใหญ่

ทุกคน เนื่องจากทุกลำดับขั้นของการพัฒนาการจะยกระดับการรับรู้ของมนุษย์และทำให้มนุษย์สามารถมองโลกด้วยมุมมองใหม่ๆ เข้าใจเรื่องลำดับขั้นการพัฒนาการของมนุษย์ซึ่งทำให้สามารถสร้างกิจกรรมและระบบการเรียนรู้ เพื่อยกระดับการพัฒนาการของมนุษย์อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ สุภัทัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547, หน้า 122) ให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการออกแบบหลักสูตรสำหรับผู้ใหญ่ โดยการสร้างบรรยากาศ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ตามเป้าหมายจะทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ ผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการวางแผน มนุษย์จะทุ่มเทอย่างเต็มที่ให้กับกิจกรรมที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดแผน ผู้เรียนต้องทราบความจำเป็นในการเรียนรู้ ความจำเป็นของการเรียนรู้ไม่สามารถวัดได้จากกระบวนการวัดผล การเรียนรู้จะเป็นสิ่งที่จำเป็นก็ต่อเมื่อมนุษย์รู้สึกถึงความจำเป็น ทั้งนี้บุคคลจะต้องเปลี่ยนความจำเป็นในการเรียนรู้ให้เป็นเป้าหมายของการเรียนรู้ อาจจะเป็นการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าของอาชีพ สำหรับประสบการณ์การเรียนรู้ในกระบวนการสอนผู้ใหญ่ต้องมีแผนงานที่กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังต้องมีกลยุทธ์การใช้ทรัพยากรเหล่านี้ด้วย โดยประการสุดท้ายที่สำคัญจะต้องมีการวัดผล ต้องเป็นการวัดผลแบบใหม่ที่เน้นหนักไปที่การตรวจสอบมุมมองที่เปลี่ยนไปของผู้เรียน รวมทั้งวัดการกระทำทั้งหมดของเขาไม่ใช่เฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเท่านั้นแต่รวมไปถึงการดำเนินชีวิตด้วย

ค. ทฤษฎีระบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยขอนำเสนอทฤษฎีอนาคต (Future Theory) (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2550) ทฤษฎีนี้มองอนาคตว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้รองรับสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ดังนั้นการเตรียมความพร้อมให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาจะเป็นทางออกที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร ทั้งนี้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องคาดการณ์และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น

2.1.5 องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จำเนียร จวงตระกูล (2548 ข, หน้า 153) ได้แยกส่วนประกอบที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การซึ่งจะประกอบด้วย การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคลและการพัฒนาองค์การ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอวรรณกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามองค์ประกอบทั้งสาม

ก. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นงานสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติเพียงพอที่จะทำงานของตนได้ สามารถทำงานได้และมีความก้าวหน้าต่อไป แต่ในขณะเดียวกันก็มีความจำเป็นเพื่อส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงโฉมงาน

เพื่อให้งานมีมูลค่าเพิ่มต่อองค์กรอย่างแท้จริง การฝึกอบรมเชื้อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งนี้การเรียนรู้ เป็นกิจกรรมที่ใช้กันทั่วโลกที่ออกแบบมาเพิ่มสมรรถนะและความสามารถ โดยดำเนินการได้ทั้ง อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

นอ (Noe, 2002, p. 4, อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2548 ข, หน้า 4) กล่าวว่าการฝึกอบรมหมายถึงความพยายามที่องค์กรได้วางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้แก่พนักงานและเพิ่มพูนความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือพฤติกรรมที่สำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยเป้าหมายของการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทักษะและพฤติกรรมตามที่เน้นย้ำในหลักสูตรการฝึกอบรม รวมทั้งการฝึกอบรมยังเป็นเครื่องมือเพื่อที่ให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

การฝึกอบรม (พยอม วงศ์สารศรี, 2550, หน้า 158) คือ กระบวนการซึ่งบุคคลได้เรียนเกี่ยวกับการเรียนรู้ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้คุณสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

แนวความคิดในการฝึกอบรม

แนวความคิดในการฝึกอบรมควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) ดำเนินการศึกษาความต้องการหรือจำเป็นของการฝึกอบรม (Need Assessment) หมายความว่าหน่วยงานใดต้องการฝึกอบรมบ้างและต้องการฝึกอบรมเรื่องใดเพียงใด เมื่อไร ทั้งนี้เหตุผลความจำเป็นในการฝึกอบรมมีดังนี้

1.1) องค์กรมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่จะทำให้ผลผลิตไปสู่จุดหมายปลายทางที่องค์กรกำหนดไว้คือ บุคลากรในองค์กรลำพังเพียงผู้บริหารยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่นที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ ฉะนั้น จำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้พนักงานได้เรียนรู้งานนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจงานอันจะนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงานและยังเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงาน

1.2) ลักษณะงานในองค์กรมีความแตกต่างจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้และฝึกฝนสิ่งที่กว้างๆ อาจไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตามลักษณะเฉพาะของงานในองค์กร ฉะนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานนั้นก่อนทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

1.3) งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ โดยการเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่างๆ ให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานหรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

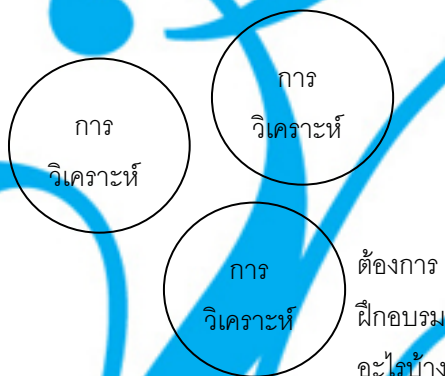
1.4) บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนานๆ จะเกิดความเฉื่อยชา ฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นและจูงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อไม่让他เกิดความรู้สึกว่ายู่มากแล้ว องค์กรจะต้องทำให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกว่าไม่มีใครแก่เกินเรียน

ดังนั้นจากการวิเคราะห์ความจำเป็นจึงพิจารณาได้ว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่ควรจัดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพราะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล เพิ่มการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น อย่างไรก็ตามในกระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น นอ (Noe, 2002, p. 73, อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2548 ข, หน้า 65) ได้นำเสนอภาพดังแสดงไว้ในแผนภาพที่ 2 ซึ่งแสดงให้เห็นความกดดันหรือเหตุผลหลายประการที่เป็นผลให้เกิดความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจพิจารณาได้ 3 ระดับ คือระดับองค์กรที่เรียกว่าการวิเคราะห์องค์กร ระดับบุคคลที่เรียกว่าการวิเคราะห์บุคคลและระดับชั้นงานที่เรียกว่าการวิเคราะห์งาน

เหตุผลหรือความกดดัน

- กฎหมาย
- ขาดทักษะพื้นฐาน
- ผลงานไม่ดี
- เทคโนโลยีใหม่
- ลูกค้านำความต้องการ
- ผลิตภัณฑ์ใหม่
- มาตรฐานผลงานสูง
- งานใหม่

เนื้อหาคืออะไร



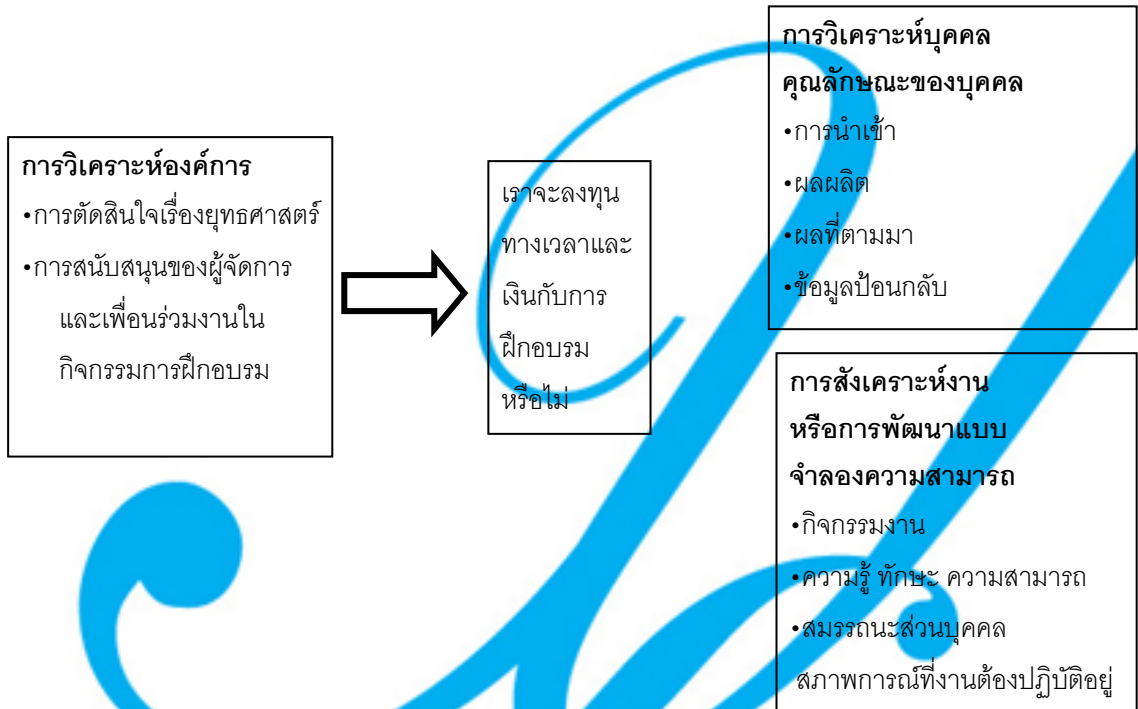
ผลลัพธ์

- พนักงานต้องการเรียนอะไร
- ใครต้องเข้าฝึกอบรม
- ประเภทของการฝึกอบรม
- ความถี่ของการฝึกอบรม
- จะซื้อหรือสร้างเอง
- การฝึกอบรมกับทางเลือกในงานทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ

แผนภาพที่ 2 กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ที่มา: นอ (Noe, 2002, p. 73, อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2548 ข, หน้า 65)

นอกจากนี้ นอ (Noe, 2002, p. 78, อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2548 ข, หน้า 66) ยังนำเสนอให้เห็นความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์ทั้งสามระดับ ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 ความสัมพันธ์การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
 ที่มา: นอ (Noe, 2002, p. 78, อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2548 ข, หน้า 66)

2) กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (Training Objective) เจ้าหน้าที่การฝึกอบรมจะต้องประชุมร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมเพราะวัตถุประสงค์จะช่วยให้เห็นกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้สนองวัตถุประสงค์นั้นๆ

3) กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (Program Content) ที่จัดขึ้นในกิจกรรมนั้นๆ ว่าควรแบ่งช่วงเนื้อหาในการอบรมเป็นกี่ระยะหรือจะอบรมรวดเดียวกันทั้งหมด

4) กำหนดวิธีการฝึกอบรม ด้วยการตระหนักถึงหลักการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม (Learning Principle) ในที่นี้รวมไปถึงการจัดลำดับเนื้อหาภายในแต่ละวัน การใช้เวลา อุปกรณ์ สถานที่ บรรยากาศต่างๆ ตลอดจนกระทั่งคุณสมบัติของผู้บรรยายและเตรียมจัดสรรงบประมาณ เตรียมแบบสอบถามที่จะประเมินการฝึกอบรม

5) ดำเนินการฝึกอบรม (Actual Program) เป็นขั้นดำเนินการฝึกอบรมจริงๆ ในช่วงนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะดูแลสอดส่องความเรียบร้อย เอาใจใส่การบรรยายเพื่อเก็บข้อมูลต่างๆ ไว้ปรับปรุงให้การฝึกอบรมในครั้งต่อไปให้สมบูรณ์ขึ้น ทั้งนี้เพราะการดำเนินการ

ฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะและทักษะในเรื่องนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

6) การประเมินผล (Evaluation) เป็นกิจกรรมที่ต้องทำทุกครั้งด้วยการให้ตอบแบบสอบถาม เพื่อผู้จัดการฝึกอบรมได้รู้ถึงข้อบกพร่องต่างๆ ที่จำเป็นต้องปรับปรุงในครั้งต่อไป

7) การติดตามผล (Follow-up) ภายหลังจากที่ผู้รับการอบรมได้สิ้นสุดการอบรมควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ว่าการอบรมได้ผลมากน้อยเพียงใด คุ่มค่ากับค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องลงทุนไปหรือไม่

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

พยอม วงศ์สารศรี (2550, หน้า 171) ให้แนวความคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการฝึกอบรมต่อบุคคลและองค์กรโดยแบ่งเป็น 3 ระดับดังนี้

1) ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรมโดยทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน พนักงานสามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงานและนโยบายต่างๆ ของหน่วยงาน ทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปในตำแหน่งและหน้าที่

2) ผลประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาและหัวหน้างานในการประหยัดเวลาที่จะสอนหรือแนะนำงานต่างๆ ให้กับพนักงาน ประหยัดเวลาที่จะใช้ควบคุมดูแล สามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผนงานและบริหารงานด้านอื่นได้ ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ผลประโยชน์ต่อองค์กร จะช่วยทำให้ผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน ลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร ช่วยลดอุบัติเหตุ การสิ้นเปลืองและการเสียหายต่างๆ

รูปแบบการฝึกอบรมของกองทัพบก

ในการฝึกทางทหารก็คือ การฝึกอบรม แต่ใช้คำว่าฝึกเพื่อให้เหมาะสมกับคำทางทหาร การฝึกทางทหารอาจมีวิธีการฝึกหลายลักษณะหลายแบบ ผู้วิจัยขอนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมของกองทัพบกดังนี้

1) วิธีการฝึกอบรมแบบอิงวิทยากรเป็นหลัก มักจะใช้วิธีการฝึกด้วยการบรรยาย การอภิปรายและการบรรยายเป็นคณะ (เสื่อภูเขาแดง-เหลือง, 2549, หน้า 66-76)

1.1) วิธีการฝึกด้วยการบรรยาย (Lecture) เป็นการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์แก่ผู้รับการฝึก โดยมีวิทยากรเป็นผู้บรรยายเพียงคนเดียว โดยนำสื่อต่างๆ มาใช้ การบรรยายเป็นการติดต่อสื่อสารซึ่งผู้สอนใช้การนำเสนอข้อมูลแก่พนักงานหรือกลุ่ม

พนักงานโดยใช้วิธีการพูดเป็นส่วนใหญ่ การบรรยายเป็นวิธีการที่รวดเร็วและง่ายในการให้ความรู้แก่ผู้รับการฝึกอบรมกลุ่มใหญ่ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 164-165)

วิธีการฝึกอบรมด้วยการบรรยาย มีการดำเนินการเป็น 3 ขั้น
ดังนี้

ขั้นที่ 1 ก่อนการบรรยาย วิทยากรหรือผู้บรรยายควรเตรียมตัวด้วยการพิจารณาวิเคราะห์กลุ่มผู้รับการฝึกศึกษา หัวเรื่องที่บรรยาย เตรียมเนื้อหา จัดสรรเวลาในการบรรยายให้เหมาะสม ผู้บรรยายควรเตรียมและทดลองใช้สื่อในการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2 ดำเนินการบรรยาย เป็นขั้นตอนที่ผู้บรรยายดำเนินการบรรยายตามหัวข้อที่เตรียมไว้ในระหว่างการบรรยายจะมีการใช้สื่อประกอบการบรรยาย

ขั้นที่ 3 หลังการบรรยาย ผู้บรรยายควรสรุปความสำคัญของเรื่องที่บรรยายและเปิดโอกาสให้ผู้รับการฝึกอบรมหรือผู้ฟังซักถามข้อสงสัยและแสดงความคิดเห็น

การใช้วิธีการบรรยายในการฝึกอบรม เหมาะกับผู้รับการฝึกอบรมจำนวนมาก เนื้อหาสาระที่ผู้บรรยายเสนอตรงตามวัตถุประสงค์ เป็นไปอย่างมีขั้นตอน เหมาะกับเนื้อหาสาระและระดับความรู้ความเข้าใจ การใช้วิธีการบรรยาย ผู้บรรยายมีบทบาทสำคัญจึงควรหาบุคคลที่มีความรู้ในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี มีความสามารถในการบรรยายสามารถสร้างความสนใจให้ผู้รับการฝึกอบรมอยากติดตามฟังตลอดเวลา เพราะผู้รับการฝึกอบรมไม่มีบทบาทร่วมในการฝึกอบรมจึงอาจทำให้เกิดการเบื่อหน่าย วิธีการบรรยายนั้นโรงเรียนทหารและหน่วยทหารมักใช้ในการเรียนการสอนในห้องเรียนเป็นหลักและมักจะเป็นการบรรยายก่อนการฝึกปฏิบัติจริงในสนามฝึก

1.2) วิธีการฝึกอบรมโดยอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นวิธีการที่มีกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3-5 คนมาให้ความรู้ ข้อเท็จจริงและแสดงความคิดเห็นในหัวข้อที่กำหนดให้โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย เป็นผู้ประสานการอภิปราย การฝึกอบรมด้วยวิธีการอภิปรายเป็นคณะ ควรดำเนินการโดยผู้ดำเนินการอภิปรายพร้อมทั้งแนะนำวิทยากรเป็นรายบุคคล วิทยากรแต่ละคนจะอภิปรายแสดงทรรศนะของแต่ละคนในหัวข้อที่กำหนดไว้ให้ โดยผู้ดำเนินการอภิปรายจะสรุปประเด็นสำคัญและเชื่อมโยงวิทยากรแต่ละคน ผู้ดำเนินการอภิปรายจะสรุปพร้อมทั้งเป็นตัวแทนกล่าวขอบคุณคณะวิทยากร การใช้วิธีการนี้ควรคำนึงถึงผู้อภิปรายบางคนอาจพูดมากเกินไปหรือพูดนอกประเด็น บางคนแสดงความคิดเห็นแต่เพียงผู้เดียว ควรหาผู้อภิปรายที่มีวุฒิทางการศึกษาไม่แตกต่างกันมาก มิฉะนั้นการอภิปรายจะไม่

ได้ผลเท่าที่ควรและผู้ดำเนินการอภิปรายควรมีความรู้ความสามารถในเนื้อหาสาระของเรื่องที่จะอภิปรายเพราะต้องประสานความคิดเห็นของผู้อภิปรายแต่ละคน

1.3) วิธีการฝึกอบรมด้วยการบรรยายเป็นคณะ (Symposium) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่คล้ายกับการอภิปรายคือ มีวิทยากรตั้งแต่ 2-6 คน อาจจะขึ้นบนเวทีบรรยายพร้อมกันเหมือนกับการอภิปรายทั้งนี้วิทยากรแต่ละคนได้รับมอบหมายให้บรรยายในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งตามลำพังคนละด้านไม่ซ้ำซ้อนกัน การฝึกอบรมด้วยการบรรยายเป็นคณะมีวิธีการดำเนินการคือ ผู้ดำเนินรายการหรือพิธีกรกล่าวแนะนำหัวข้อบรรยาย แนะนำวิทยากรแต่ละคน วิทยากรแต่ละคนจะบรรยายโดยผู้ดำเนินรายการจะเชื่อมโยงการบรรยาย พร้อมทั้งสรุปการบรรยายของวิทยากรแต่ละคนควรเปิดโอกาสให้ผู้รับการฝึกอบรมซักถามและแสดงความคิดเห็นหรือพิธีกรอาจถามวิทยากรตามที่ได้รับคำถามจากผู้รับการฝึกอบรม การใช้วิธีการนี้ควรคำนึงถึงว่าวิทยากรจะต้องเตรียมการบรรยายมาอย่างดี ทั้งในด้านเนื้อหาสาระและวิธีการนำเสนอ มิฉะนั้นจะสร้างความเบื่อหน่ายให้กับผู้รับการฝึกอบรมเช่นเดียวกับการบรรยายคนเดียว จำนวนวิทยากรไม่ควรจะมีจำนวนมากเพราะจะทำให้วิทยากรแต่ละคนพูดได้น้อยอาจทำให้น้ำหนักของเนื้อหาสาระของการบรรยายไม่ครบถ้วนสมบูรณ์และที่สำคัญควรเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ผู้บรรยายแต่ละคนพูด

การใช้วิธีการฝึกอบรมแบบอิงวิทยากร ทางทหารมักใช้ในการให้ความรู้แก่กำลังพลก่อนลงฝึกภาคสนาม อบรมสร้างความเข้าใจในห้องเรียนของกองร้อยหรือหน่วยงาน ผู้เกี่ยวข้องต่อการจัดการฝึกจึงควรเข้าใจในหลักการ วิธีการให้ชัดเจนก็จะทำให้การฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) วิธีการฝึกอบรมแบบอิงผู้รับการฝึกอบรมเป็นหลัก กองทัพบกใช้วิธีนี้ในการฝึกทหารใหม่ การฝึกเป็นหน่วยระดับหมู่ ตวน หมวด การฝึกตามวงรอบประจำปี การฝึกมีหลายวิธีคือ การฝึกปฏิบัติ สถานการณ์จำลอง การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การดูงานนอกสถานที่ การสัมมนา การระดมสมองและการประชุมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์

2.1) วิธีการฝึกอบรมด้วยการฝึกปฏิบัติ (Exercise) เป็นวิธีการจัดสถานการณ์เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมหรือผู้รับการฝึก (ภาคสนาม) ได้ลงมือทดลองทำด้วยตนเองในสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้วจากวิทยากรหรือครูฝึก การฝึกปฏิบัติอาจดำเนินการเป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม การฝึกอบรมแบบนี้ วิทยากรหรือครูฝึกจะอธิบายพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะฝึกและวิธีการฝึกปฏิบัติจริง ผู้รับการฝึกจะปฏิบัติโดยมีครูฝึกคอยให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด ดูแลแก้ไขให้ถูกต้องตาม

แบบฝึก การฝึกวิธีนี้ควรคำนึงถึงเนื้อหาที่จะฝึก สำหรับฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับหน่วยมักเป็นการฝึกปัญหาที่บังคับการของกองบังคับการหรือกองบัญชาการ

2.2) วิธีการฝึกอบรมด้วยสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นวิธีการจำลองสถานการณ์ให้คล้ายกับสภาพการทำงานให้มากที่สุดและสอดคล้องกับหน้าที่การงานของผู้รับการฝึกปฏิบัติ ผู้รับการฝึกจะเป็นผู้ปฏิบัติในสถานการณ์จำลอง โดยผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติ ผู้รับการฝึกที่ไม่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจะทำหน้าที่สังเกตการณ์ปฏิบัติของผู้รับการฝึกคนอื่น การฝึกแบบนี้ผู้ฝึกหรือผู้จัดการฝึกจะจัดเตรียมสถานการณ์จำลองไว้ล่วงหน้าเมื่อเริ่มการฝึก ผู้จัดการฝึกจะชี้แจงแนวการปฏิบัติหรือสถานการณ์ ผู้รับการฝึกแต่ละคนจะหมุนเวียนกันปฏิบัติ การฝึกโดยวิธีนี้ควรคำนึงถึงการเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ที่จะต้องใช้ฝึกไว้ล่วงหน้า โดยจัดสภาพให้เหมือนจริงให้มากที่สุด การใช้สถานการณ์จำลองเหมาะสำหรับการฝึกทักษะ (Skill) การแก้ปัญหาและเพื่อต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้รับการฝึกให้ดีขึ้น สำหรับทหารจะใช้การฝึกอบรมด้วยสถานการณ์จำลองสำหรับการฝึกเป็นหน่วยระดับหมู่ ตวน หมวด กองร้อย กองพัน การฝึกปัญหาที่บังคับการ การฝึกความร่วมมือระหว่างเหล่าทัพ การฝึกผสมระหว่างประเทศและการฝึกโดยใช้กำลังขนาดใหญ่ซึ่งจะต้องทำการปฏิบัติให้เหมือนสถานการณ์จริง ซึ่งบางครั้งจะต้องใช้กำลังพลบางส่วนที่มีอยู่ปฏิบัติหน้าที่เข้าศึกษาสมมุติ รวมทั้งใช้ยุทธโศปกรณ์พิเศษเพื่อสร้างสถานการณ์จำลอง

2.3) วิธีการฝึกอบรมด้วยการศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study) เป็นวิธีการให้ผู้รับการฝึกอบรมได้แก้ปัญหาต่างๆ ภายใต้สถานการณ์ที่สร้างขึ้นให้เหมือนจริง สถานการณ์ที่กำหนดขึ้นอาจสร้างขึ้นโดยให้บุคคลเล่าเรื่องหรือเสนอโดยสื่อต่างๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ เทปเสียง วิดีทัศน์ สไลด์และภาพยนตร์ เพื่อร่วมทำแนวทางแก้ปัญหาหรือหนทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง

การฝึกอบรมโดยใช้วิธีการศึกษากรณีตัวอย่างดำเนินการโดยวิทยากรจะอธิบายแนวคิด ทฤษฎีและหลักการของเรื่องที่จะศึกษาก่อนหรือให้รู้ถึงวัตถุประสงค์และแนวการศึกษากรณีตัวอย่าง จากนั้นผู้รับการฝึกอบรมจะศึกษากรณีตัวอย่างจากสื่อต่างๆ รวมทั้งมีการวิเคราะห์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วม หรือ เพื่อสรุปและเสนอผลการศึกษา จากนั้นวิทยากรจึงอธิบายสรุป การฝึกอบรมแบบนี้ควรคำนึงถึงเรื่องที่จะนำมาเป็นกรณีตัวอย่างควรทันสมัยตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสามารถนำไปใช้ได้ สถานการณ์จริงต่อไป

2.4) วิธีการฝึกอบรมด้วยการสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการให้ผู้รับการฝึกได้เห็นของจริง โดยชุดสาธิตที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติ การใช้

เครื่องมือการฝึกแบบนี้ วิทยากรจะอธิบายหลักการและขั้นตอนการสาธิตให้ผู้รับการฝึกได้ทราบ ก่อนทำการสาธิตขั้นตอนต่อไป วิทยากรหรือชุดสาธิตทำการสาธิตพร้อมทั้งอธิบายไปด้วย เพื่อช่วยให้ผู้รับการฝึกเข้าใจรายละเอียดต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกันผู้รับการฝึกอาจซักถามข้อสงสัยหรือรายละเอียดเพิ่มเติม หลังการสาธิตจะให้ผู้รับการฝึกอบรมทดลองปฏิบัติ เปิดโอกาสให้อภิปรายแสดงความคิดเห็นและสุดท้ายวิทยากรอธิบายสรุป วิธีนี้ควรคำนึงถึงจำนวนผู้รับการฝึกให้สอดคล้องกับวัสดุอุปกรณ์ที่จะทดลองปฏิบัติ รวมถึงระยะเวลาในการฝึกควรมีระยะเวลานานพอสมควร เนื้อหาที่จะฝึกควรเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการฝึกทักษะการปฏิบัติ ซึ่งทางทหารนั้นมักใช้ในการฝึกทหารใหม่ การฝึกครูและผู้ช่วยครูทหารใหม่ การฝึกบุคคลทำมือเปล่าและทำอาวุธ

2.5) วิธีการฝึกอบรมด้วยการแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

เป็นวิธีการที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์เหมือนในชีวิตจริง โดยวิทยากรเป็นผู้กำหนดโครงเรื่องแสดงอย่างคร่าวๆ แล้วให้ผู้รับการฝึกอบรมแสดงไปตามความรู้สึกของตนเองในบทบาทสมมติ ผู้รับการฝึกอบรมคนอื่นเป็นผู้สังเกตการณ์การแสดงของผู้แสดงอย่างพินิจพิจารณา จากนั้นจึงอภิปรายหาแนวทางแก้ปัญหาตามวัตถุประสงค์

การฝึกโดยวิธีการนี้วิทยากร/ครูฝึกควรอธิบายให้ผู้รับการฝึกได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการแสดงและความต้องการให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ศึกษาอะไรจากบทบาทสมมติ จากนั้นกำหนดผู้แสดง ผู้รับการฝึกอบรมที่เหลือเป็นผู้สังเกตการณ์โดยวิทยากรจะกำหนดหัวข้อให้ผู้รับการฝึกอบรมหาแนวทางแก้ปัญหา ผู้แสดงจะเริ่มการแสดงตามที่ตนคิดและรู้สึกในบทบาทและสถานการณ์นั้น โดยไม่มีบทคำพูดให้ ตามปกติการแสดงจะใช้เวลาเพียง 5-10 นาที ผู้รับการฝึกอบรมคนอื่นจะติดตามดูพฤติกรรมการแสดงหลังจากการแสดงแล้วจะประชุมกันเพื่ออภิปรายสิ่งที่เกิดขึ้นในการแสดง ร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาตามวัตถุประสงค์ จากนั้นวิทยากรกล่าวสรุปและให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม การฝึกแบบนี้มีข้อควรคำนึงคือ ผู้รับการฝึกอบรมทุกคนได้มีโอกาสฝึกฝนทักษะและความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง การใช้เทคนิคนี้หากผู้แสดงมีบุคลิกลักษณะแตกต่างกับบทบาทที่มอบหมายให้แสดง การแสดงจะไม่สมจริงนอกจากนี้ ถ้าผู้รับการฝึกอบรมขาดความสามารถในการแสดงจะทำให้ผู้สังเกตการณ์ตีความในปัญหาและแก้ปัญหาได้ไม่ถูกต้อง

2.6) วิธีการฝึกอบรมด้วยการดูงานนอกสถานที่หรือเรียกว่าการทำทัศนศึกษา

เป็นการนำผู้รับการฝึกอบรมไปยังสถานที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมไปยังสถานที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมระยะเวลาในการดูงานอาจเพียง 2-3 ชั่วโมงหรืออาจจะยาวนานกว่านี้ การฝึกอบรมด้วยวิธีการดูงานนอกสถานที่มีงานที่ควรจะทำคือการคือ

วิทยากร/ครูฝึก อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการดูงานนอกสถานที่ พร้อมทั้งแนะนำสิ่งที่ต้องการให้ศึกษาและระยะเวลาในการศึกษา เมื่อเสร็จจากการทัศนศึกษาแล้วผู้รับการฝึกอบรมควรเขียนรายงานหรืออภิปราย อาจกำหนดหัวข้อให้หรือไม่กำหนดหัวข้อให้ วิธีการนี้ควรคำนึงถึงสถานที่นั้นจะจัดโปรแกรมให้ดูงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมหรือไม่ การควบคุมให้เป็นไปตามความต้องการนั้นอาจทำได้ยากและการเตรียมการล่วงหน้าในการติดต่อกับสถานที่นั้น การใช้งบประมาณและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการเดินทางควรจัดสรรไว้ให้เพียงพอ สำหรับการศึกษาทางทหารจะใช้การทัศนศึกษาในหลักสูตรการอบรมนายทหารสัญญาบัตรชั้นประทวนเลื่อนฐานะเป็นนายทหารสัญญาบัตร หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก รวมถึงหลักสูตรต่างๆ ที่มีความสำคัญของกองทัพบก

2.7) วิธีการฝึกอบรมด้วยการสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมมากพอสมควร โดยมีผู้รับการฝึกอบรมร่วมกันศึกษาค้นคว้าเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือร่วมกันเพื่อสำรวจและแก้ไขปัญหา โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น เพื่อนำมาซึ่งผลสรุปการฝึกอบรมแบบนี้วิทยากรอธิบายวัตถุประสงค์ วิธีการสัมมนาและเสนอประเด็นที่จะสัมมนา จากนั้นผู้รับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน คิดวิเคราะห์ร่วมกัน หาข้อสรุปที่คิดว่าดีหรือเหมาะสมมารายงานและวิทยากรอาจจะอธิบายเพิ่มเติมและสรุป วิธีการนี้ควรคำนึงถึงจำนวนผู้รับการฝึกอบรมในกลุ่มย่อยไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป ระยะเวลาในการสัมมนาถ้ามีเวลาจำกัดจะทำให้การศึกษาค้นคว้าและโอกาสในการแสดงความคิดเห็นไม่เต็มที่ วิทยากรประจำกลุ่มที่ใจแคบอาจไม่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ของผู้รับการฝึกอบรม และมักจะควบคุมให้คล้ายตามความคิดเห็นของตนอยู่เสมอ นอกจากนั้นถ้าผู้รับการฝึกอบรมไม่รู้จักกันมาก่อน อาจมีความรู้สึกไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมมากเท่าที่ควร รวมทั้งการกำหนดหัวข้อที่จะสัมมนาควรจะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงเพื่อค้นคว้าหาคำตอบได้ชัดเจน

2.8) วิธีการฝึกอบรมด้วยการระดมสมอง (Brainstorming) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดไว้อย่างเต็มที่ โดยไม่คำนึงว่าความคิดเห็นของตนถูกต้องหรือนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ สุดท้ายจะร่วมกันวิเคราะห์และแสดงความคิดเห็นที่ทุกคนหรือส่วนใหญ่เห็นว่าสอดคล้องกันดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด การฝึกอบรมแบบนี้วิทยากรจะอธิบายวัตถุประสงค์หลักการในการฝึกอบรม การกำหนดระยะเวลาในการประชุมและเวลาการเสนอหัวข้อหรือปัญหาให้ที่ประชุมร่วมพิจารณา จากนั้นผู้รับการฝึกอบรมจะร่วมกันแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ร่วมกันวิเคราะห์และสรุปถึงวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ ซึ่งที่ประชุมจะร่วมกันพิจารณาประเมินคุณค่าของข้อเสนอที่

ใกล้เคียงกันมารวมกลุ่มกันและปรับปรุงให้ได้ใจความที่สมบูรณ์ วิธีการนี้เหมาะสำหรับการแก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนและเหมาะกับผู้บริหารฝึกอบรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่จะแสดงความคิดเห็นได้หลายประเด็น การฝึกกระตมสมองนี้ฝ่ายเสนาธิการมักกระทำเพื่อวิเคราะห์ภารกิจในการฝึกปฏิบัติ

2.9) วิธีการฝึกอบรมด้วยการประชุมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Syndicate Method) เป็นวิธีการให้ผู้รับการฝึกอบรมซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน หรือมีความรู้ในหลายๆ สาขาวิชาได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การฝึกอบรมแบบนี้วิทยากรอธิบายวัตถุประสงค์ขั้นตอนของการประชุมกลุ่ม พร้อมทั้งมอบหมายประเด็นหรือปัญหาให้แต่ละกลุ่มไปศึกษา ผู้รับการฝึกอบรมทำการประชุมกลุ่มจนได้ข้อสรุปนำเสนอข้อสรุปต่อที่ประชุมใหญ่ โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับการฝึกอบรมกลุ่มอื่นๆ ได้มีการซักถามแสดงความคิดเห็นได้ การฝึกอบรมแบบนี้ควรคำนึงถึงเรื่องที่น่ามาเสนอ ควรเป็นเรื่องค่อนข้างจะเป็นหลักวิชาการหรือเป็นระเบียบปฏิบัติร่วมกันในองค์กรและวิทยากรที่ปรึกษากลุ่มควรมีความรู้และประสบการณ์ที่จะให้คำแนะนำกลุ่มได้ สำหรับการศึกษาค้นคว้าเป็นคณะ ทางทหารจะเข้าหลักเกณฑ์เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์แต่อาจมีเทคนิคแบบสัมมนาร่วมด้วย

3) วิธีการฝึกอบรมแบบอิงสื่อเป็นหลัก เป็นกรฝึกอบรมที่ใช้สื่อหลายอย่างผสมกันในรูปของชุดฝึกอบรม แบ่งได้ 2 วิธีการ ดังนี้

3.1) วิธีการฝึกอบรมด้วยชุดฝึกอบรมระยะสั้น (Mini Course) เป็นวิธีการที่ผู้รับการฝึกอบรมจะศึกษาได้จากชุดฝึกอบรมที่เน้นเฉพาะเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน โดยใช้สื่อและยุทธวิธีหลายประการและใช้เฉพาะในระยะสั้น ในการฝึกอบรมนี้บทบาทของวิทยากรเป็นเพียงผู้อำนวยการความสะดวก เนื้อหาสาระจะอยู่ในชุดฝึกอบรม การฝึกอบรมแบบนี้วิทยากรควรศึกษารายละเอียดในชุดฝึกอบรม จากนั้นวิทยากรจะอธิบายวิธีการใช้ชุดฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรมจะอธิบายวิธีการใช้ชุดฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรมจะทำกิจกรรมจากชุดฝึกอบรม โดยวิทยากรจะประสานการทำกิจกรรมและตอบข้อสงสัยของผู้รับการฝึกอบรม ข้อควรคำนึงของการฝึกแบบนี้คือ การเลือกใช้สื่อและกิจกรรมที่ทำจะต้องเหมาะสมกับความสามารถของผู้รับการฝึกอบรม วิทยากรควรสามารถจูงใจให้ผู้รับการฝึกอบรมมีส่วนร่วม วิทยากรไม่ควรถือความคิดของตนเป็นใหญ่ควรให้ข้อมูลย้อนกลับ การใช้สื่อต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพอาจช่วยสรุปสาระสำคัญให้เมื่อจำเป็นและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้ผู้รับการฝึกอบรมได้มีโอกาสใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์กิจกรรมที่กำหนดไว้ในชุดฝึกอบรมระยะสั้น

3.2) การพัฒนาโครงการจากกรณีงาน (Project Casework Training Approach) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เลียนแบบการทำงานตามธรรมชาติในสถานการณ์ที่เหมือนหรือใกล้เคียงชีวิตจริง โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมผสมผสานกันอย่างมีระบบ 4 วิธีการคือ วิธีการแบบโครงการ วิธีการแบบจำลองสถานการณ์ วิธีการศึกษาแบบรายกรณีและวิธีการกลุ่มสัมพันธ์

4) การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Orientation Training) การปฐมนิเทศเป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมและใช้กับพนักงานใหม่ เป็นโปรแกรมที่จัดให้ได้รับความรู้ทางด้านสารสนเทศต่างๆ ที่น่าสนใจและเป็นเรื่องราวที่จะต้องรับทราบเพื่อเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจและความสะดวกในการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน (อำนาจ แสงสว่าง, 2540, หน้า 260) ทั้งนี้ทางทหารจะใช้การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศให้แก่กำลังพลที่เข้ารับราชการใหม่หรือผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนหลัก เช่น โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า การเลื่อนฐานะจากนายทหารชั้นประทวนเป็นนายทหารสัญญาบัตร

การปฐมนิเทศคือ การแนะนำให้พนักงานได้รู้จักกฎระเบียบ การปฏิบัติตน ตลอดจนหัวหน้างานในองค์การที่พนักงานเหล่านี้ต้องปฏิบัติงานรวม ทั้งนี้การปฐมนิเทศมีความสำคัญยิ่งที่ฝ่ายบุคคลต้องจัดขึ้น เพราะถ้าไม่มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่แล้วจะทำให้พนักงานขาดความอบอุ่นและบางครั้งส่งผลต่อการทำงานในอนาคต (พยอม วงศ์สารศรี, 2550, หน้า 167-168)

ความมุ่งหมายของการปฐมนิเทศเพื่อให้พนักงานรู้จักประวัติใหม่และความเป็นมาขององค์การ และรู้จักผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ขององค์การ ให้พนักงานใหม่รู้จักการแบ่งสายงานในองค์การ ให้พนักงานใหม่ได้รู้ถึงกฎ ระเบียบต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติขณะอยู่ภายในองค์การและเพื่อให้พนักงานเกิดความอบอุ่นใจคลายกังวล

เพียงการปฐมนิเทศเท่านั้นยังไม่เป็นการเพียงพอที่จะสร้างความมั่นใจแก่พนักงานใหม่ให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพราะความรู้ที่ศึกษามาต้องเพิ่มพูนลักษณะเฉพาะของงานของแต่ละองค์การผนวกเข้าไปอีก ทั้งนี้ยังรวมถึงพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้ว เมื่อได้รับการบรรจุให้เข้าทำงานในหน้าที่ใหม่ก็ยังคงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม หรือแม้แต่ผู้สมัครที่เป็นพนักงานภายในองค์การเองก็ตาม ก็ยังจำเป็นต้องพัฒนา เนื่องจากพนักงานเหล่านี้อาจจะมีความสามารถไม่เพียงพอหรือมีนิสัยที่ไม่ดีติดตัวมาจากการทำงานในอดีต ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง เพิ่มพูนความสามารถให้พนักงานใหม่สามารถทำงานได้เป็นอย่างดี

5) วิธีการฝึกอบรมแบบการฝึกปฏิบัติงานจริง (On the Job Training)

วิธีการฝึกอบรมแบบการฝึกปฏิบัติงานจริงเป็นวิธีที่แพร่หลายมาก เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ก่อให้เกิดความคุ้นเคยกับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการประกอบอาชีพโดยตรง สามารถศึกษาหาความรู้ทางเทคนิคและประสบการณ์จากการทำงาน การติดต่อประสานงานร่วมมือกับบุคคลทุกระดับ วิธีการฝึกแบบนี้จำเป็นต้องใช้ผู้ฝึกอบรมและวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับในการทำงานอยู่ระดับดีมาก หรืออาจเป็นบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพนั้น ซึ่งมีความสามารถในการถ่ายทอดในการเรียนรู้ การฝึกอบรมแบบการฝึกปฏิบัติงานจริงมีหลายวิธีซึ่งวิธีที่นิยมใช้คือ

5.1) วิธีสอนงาน (Coaching) หรือการศึกษา (Understudy) ซึ่งวิธีสอนงานเป็นวิธีปฏิบัติขณะทำงาน (On the Job Approach) ผู้จัดการอาจจะสอนผู้ฝึกหัดแบบตัวต่อตัว การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาการจัดการในการปฏิบัติงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผู้จัดการที่มีประสบการณ์ในการให้คำแนะนำและจูงใจผู้ฝึกหัดงานให้แก้ไขปัญหาการทำงาน ส่วนวิธีการศึกษาเป็นการอบรมขณะทำงาน ซึ่งแต่ละบุคคลจะได้รับการออกแบบเพื่อให้ได้เรียนรู้งานจากพนักงานเดิม เทคนิคนี้ยังมีการใช้อย่างกว้างขวางแม้ในการบริหารระดับสูง

5.2) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการฝึกอบรมที่พนักงานมักเป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมด้านการจัดการ (Management Training) จะเคลื่อนย้ายจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งตามเวลาที่วางแผนไว้ เป็นเทคนิคการสอนงานขณะปฏิบัติงานอีกแบบหนึ่ง ซึ่งการหมุนเวียนงานนั้นมักใช้เพื่อเพิ่มทักษะที่แตกต่าง

5.3) การฝึกอบรมด้วยการฝึกงาน (Apprenticeship Training) เป็นการให้คำแนะนำการฝึกอบรมทั้งในขณะปฏิบัติงานและนอกเหนือการปฏิบัติงาน (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 162) เกี่ยวกับด้านการปฏิบัติตามลักษณะต่างๆ ของการทำงานซึ่งต้องอาศัยทักษะในอาชีพ วิธีนี้มักใช้มากในการฝึกอบรมบุคคลในอาชีพต่างๆ จำนวนมาก เช่น การอบรมแพทย์ การฝึกงานของนักเรียนทหารและตำรวจ

6) การฝึกอบรมโดยสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulate Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกมีโอกาสได้ใช้อุปกรณ์เครื่องมือหรือกระบวนการที่เป็นแบบจำลองมีความคล้ายคลึงกันกับสิ่งต่างๆ ที่ใช้อยู่ในการทำงานจริง การฝึกลักษณะนี้เป็นสิ่งจำเป็น ถ้าให้พนักงานฝึกในขณะปฏิบัติงานจริงจะเสียค่าใช้จ่ายสูงหรือมีอันตรายและการให้พนักงานใหม่เข้าไปทำงานทันทีอาจมีความล่าช้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่เกี่ยวกับความปลอดภัย เช่น การฝึกนักบินโดยเครื่องจำลองการบิน

ในวิธีการฝึกทุกรูปแบบจะเน้นที่วัตถุประสงค์ต้องชัดเจน มีความเป็นไปได้อย่างสูง ที่สำคัญก่อนดำเนินการฝึกอบรมจะต้องแจ้งวัตถุประสงค์ของการฝึกให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบโดยเฉพาะผู้รับการฝึก นอกจากนี้ในการประเมินผลก็ต้องประเมินว่าการฝึกนั้นเป็นไปตามหรือบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ วิธีการฝึกทุกประเภททุกชนิดก็ใช้หลักการดังกล่าว เพียงแต่มีการปรับประยุกต์บ้าง แต่ที่สำคัญต้องไม่ทิ้งหลักวิชาหรือปรับจนไม่มีเค้าแบบเดิม หรือจนปรับเข้ากับวิธีการฝึกแบบใดไม่ได้เลยก็ทำให้ขาดตัวแบบหลักการที่ถูกต้อง ส่งผลให้ผู้รับการฝึกหรือผลผลิตจากกระบวนการฝึกไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

แนวความคิดการพัฒนาระบบการฝึกของกองทัพบก

- 1) หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการฝึกจะต้องศึกษาแนวคิด หลักการ/หลักวิชาทางการฝึกให้ชัดเจนและต้องความเข้าใจว่าการฝึกเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา วัตถุประสงค์หลักของการฝึกอาจแยกเป็นวัตถุประสงค์ย่อยหรือเฉพาะแต่ต้องมีความเชื่อมโยงและยังคงยึดหลักการด้านการศึกษา
- 2) กองทัพบกหรือหน่วยงานรับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกควรกำหนดแนวคิดที่เป็นต้นแบบให้ได้
- 3) การฝึกทุกครั้งต้องแจ้งกำลังพลผู้รับการฝึกว่าการฝึกมีวัตถุประสงค์อะไรและต้องการผลลัพธ์อย่างไร
- 4) การประเมินผลการฝึก โดยปกติการฝึกของกองทัพบกจะมีการประเมินผลของการฝึกทุกประเภทและมีการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review) ซึ่งเป็นการทบทวนการปฏิบัติของผู้รับการประเมินโดยกรรมการของการฝึก การประเมินถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญและต้องการผู้รู้จริงถึงระดับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ซึ่งจะทำให้การประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ข. การพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคลถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปกับการฝึกอบรม สำหรับการสร้างคนนั้นต้องใช้เวลาอันยาวนานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างคนโดยการศึกษา แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคคลยังคงเป็นรากฐานขององค์การ ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะเป็นยุทธศาสตร์ที่ให้ปัจเจกบุคคลเป็นผู้ควบคุมการเรียนรู้ของตนเองโดยมีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (จำเนียร จวงตระกูล, 2548 ข, หน้า 135)

1) การศึกษา

การศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยหลักการแล้วส่วนประกอบสำคัญของการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ในองค์การจะประกอบด้วย การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคลและการพัฒนาองค์การ การศึกษาเป็นที่นิยมกันมากทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ การศึกษาเป็นวิธีการที่มีทั้งการ ดำเนินการโดยองค์การเองและดำเนินการโดยสถาบันการศึกษาหรือสถาบันพัฒนาบุคคล ซึ่ง องค์การส่งพนักงานของตนไปเข้ารับการศึกษ การศึกษามีทั้งที่หน่วยงานให้ทุนการศึกษาแก่ พนักงานหรือพนักงานไปศึกษาต่อโดยจ่ายค่าใช้จ่ายด้วยตนเองเพื่อให้ตนมีการศึกษาที่สูงขึ้น

แวร์มีเลอร์ (Wehmeier, 2000) กล่าวว่าการศึกษาคือกระบวนการ สอน การฝึกและการเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ทำกันในโรงเรียนหรือในวิทยาลัย เพื่อการปรับปรุง ความรู้และเริ่มสร้างทักษะต่างๆ

มาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542) ระบุว่าการศึกษาหมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม การสร้างจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสืบสานทาง วัฒนธรรม การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคม การเรียนรู้และปัจจัย เกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างผสมผสานระหว่างการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

นอกจากนี้พระราชบัญญัตินี้ยังระบุว่า “การศึกษาตลอดชีวิต” หมายความว่า การศึกษาที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

แนวทางจัดการศึกษาโดยทั่วไปอาจแบ่งออกได้ 4 ประเภทใหญ่

ประเภทที่ 1 การศึกษาในระบบ (Formal Education) (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 236) คือ การศึกษาที่จะจัดทำอย่างมีระเบียบแบบแผน มี หลักสูตรที่ตายตัว การเรียนการสอนมีขั้นตอนที่แน่ชัด มีระบบชั้นเรียน การประเมินผล ผู้เรียนต้อง ทำตัวให้เข้ากับระบบ มีสถาบันหรือหน่วยงานรับผิดชอบในการเรียนการสอน การจัดการศึกษาใน องค์การอาจทำได้ 2 แนวทาง คือ การส่งบุคลากรไปศึกษาที่สถาบันการศึกษาโดยตรงตามความ ต้องการของหน่วยงาน อีกประการหนึ่งคือ องค์การพัฒนาลูกสูตรขึ้นแล้วให้บุคลากรศึกษาตามที่ กำหนด

ประเภทที่ 2 การศึกษานอกระบบ (Non Formal Education) เป็น การศึกษาตลอดชีพ ไม่จำกัดอายุและวิชาที่จะต้องศึกษา ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและ บางครั้งอาจมีผู้สอนได้ การเรียนรู้นอกโรงเรียนเป็นการศึกษาโดยไม่จำเป็นต้องจัดให้มีการสอน ภายนอกโรงเรียน อาจจะใช้สถานที่ต่างๆ ในชุมชนเพื่อให้เป็นแหล่งที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้โดยไม่

เป็นทางการ ทั้งนี้การศึกษานอกระบบหรือการศึกษานอกโรงเรียนมีส่วนเหมือนการศึกษาในระบบ คือ เป็นการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ คุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความชำนาญและเพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีรูปแบบ วิธีการและใช้สื่อการเรียนการสอนเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้รับการศึกษามากขึ้น

ประเภทที่ 3 การศึกษาตามอัธยาศัยหรือการศึกษาไม่มีระบบโรงเรียนหรือการศึกษาปกติวิสัย (Informal Education) (อารักษ์ ชัยมงคล, 2536, หน้า 96) เป็นระบบที่เกิดขึ้นก่อนการศึกษาในระบบและนอกระบบ จึงถือว่าเป็นการศึกษาที่เป็นไปโดยตามธรรมชาติและการถ่ายทอดทางกระบวนการทางสังคมประภิต (Socialization Process) ซึ่งเป็นหน้าที่ของสถาบันครอบครัวที่ต้องอบรมสั่งสอนเด็กรุ่นใหม่หรือเป็นการศึกษาโดยสมัครใจจากสภาพแวดล้อมทั่วไป เช่น การอ่านสื่อสิ่งพิมพ์ การสนทนาทั่วไป

ประเภทที่ 4 การศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) คือ การศึกษาที่ได้รับตั้งแต่แรกเกิดจนตาย ซึ่งรวมทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเข้าไว้ด้วยกันจนเป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นได้ทุกแห่ง การศึกษาตลอดชีวิตเกิดจากการศึกษาทั้งสามระบบที่กล่าวมาดำเนินการอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกันและผสมผสานกัน ในช่วงแรกของชีวิตบุคคลจะได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอันจำเป็นต่อการดำรงชีวิตและการอยู่ในสังคม แต่เนื่องจากเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทำให้ความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติที่บุคคลนั้นเคยได้รับไม่เพียงพอที่จะเผชิญต่อสถานการณ์ใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกทักษะระยะสั้น ซึ่งไม่ใช่เฉพาะการฝึกทักษะอาชีพเท่านั้น ยังรวมถึงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในความคิดแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ทักษะในการทำงานเป็นกลุ่ม ทักษะในการจัดการ ทักษะในการอบรมเลี้ยงดูและทักษะในการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยเทคโนโลยี บุคคลจึงจำเป็นต้องฝึกทักษะให้มากขึ้นเพื่อให้พร้อมรับสถานการณ์ใหม่ๆ

ระบบการศึกษาของกองทัพบก

ระบบการศึกษาถือเป็นหัวใจของกองทัพ (พหล สง่าเนตร, พลตรี, 2548, หน้า 87-92) เพราะเป็นระบบที่ทำหน้าที่ผลิตกำลังพลที่มีคุณภาพส่งออกไปปฏิบัติงานในทุกระดับและทุกหน่วยของกองทัพ การพัฒนาของกองทัพบกในทุกแผนงานจึงต้องเริ่มต้นที่การพัฒนากระบวนการศึกษา ไม่เช่นนั้นแผนงานนั้นก็จะเป็นเพียงงานระยะสั้นที่มีผลลัพธ์คือ การเสียเวลาและสิ้นเปลืองทรัพยากรของกองทัพ ไม่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนของกองทัพแต่อย่างใด

ระบบการศึกษาของกองทัพนั้นมิใช่เพียงแต่หน่วยศึกษาหรือสถานศึกษาเท่านั้น แต่หมายรวมถึงความเชื่อวัฒนธรรม ความคิดที่มีต่อการศึกษา ยุทธศาสตร์ และนโยบายของกองทัพ โครงสร้างการจัดและสายการบังคับบัญชาของหน่วย รวมถึงบุคลากรซึ่งได้แก่ ผู้กำหนดนโยบายระดับกองทัพ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้สอน ผู้ฝึก ผู้เข้ารับการศึกษาและการฝึกอบรม ฝ่ายสนับสนุน นอกจากนี้ระบบการศึกษายังหมายถึง สถานที่สิ่งอุปกรณ์ สื่อทัศนูปกรณ์ ระบบเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกกองทัพก ตลอดจนระบบการสนับสนุนต่างๆ ดังนั้นการพัฒนาระบบการศึกษา จึงต้องกระทำตั้งแต่การปรับปรุงด้านความเชื่อ วัฒนธรรมและความคิดของกองทัพที่มีต่อระบบการศึกษา ปรับปรุงยุทธศาสตร์และนโยบายของกองทัพก ปรับปรุงโครงสร้างการจัดและสายการบังคับบัญชา ปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนากำลังพลอย่างต่อเนื่องในทุกๆระดับ ปรับปรุงบุคลากร สถานที่ สิ่งอุปกรณ์ สื่อทัศนูปกรณ์ รวมทั้งปรับปรุงระบบการสนับสนุนต่างๆ

การพัฒนาระบบการศึกษาของกองทัพก

การพัฒนาระบบการศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้น จะต้องดำเนินการพัฒนาปรับปรุงทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องแล้วไปพร้อมๆ กัน ผสมผสานกันอย่างสอดคล้อง มิใช่กระทำทีละเรื่อง หรือเลือกทำเพียงบางเรื่อง แต่อย่างไรก็ตามการปรับปรุงความเชื่อ วัฒนธรรมและความคิดเป็นเรื่องจำเป็นประการแรกที่ต้องทำให้สำเร็จ การปรับปรุงความเชื่อวัฒนธรรมและความคิดต่อระบบการศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนา กองทัพต้องทำลายความเชื่อที่ผิดหรือความหลงผิดที่ว่าการศึกษาเป็นเพียงทางผ่านที่ต้องเข้าไปตามค่านิยมของสังคมเท่านั้นหรือ การศึกษาเป็นเพียงรูปแบบที่นำไปใช้จริงไม่ได้ ไม่เกี่ยวข้องกับชีวิตจริงหรือคนละเรื่องกับการทำงาน ต้องปฏิวัติวัฒนธรรมที่ว่าคนที่ปฏิบัติงานไม่ดีต้องส่งไปอยู่หน่วยศึกษา กองทัพกจะต้องสร้างความเชื่อและวัฒนธรรมที่ถูกต้องว่า การศึกษาคือ ระบบหลักในการพัฒนาความพร้อมรบพัฒนากำลังพลของกองทัพ พัฒนาการปฏิบัติงานทั้งปวงของกองทัพ รวมทั้งเสริมสร้างความสามารถในการดำรงความต่อเนื่องของศักยภาพของกองทัพที่จะรับกับภัยคุกคามอันหลากหลายและแปรปรวนในยุคโลกาภิวัตน์ ทั้งการรบและหลักสูตรทุกหลักสูตรต้องเชื่อมโยงกับการปฏิบัติและหน่วยปฏิบัติ สิ่งที่ศึกษาไปคือ สิ่งที่ต้องนำไปใช้และสามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกตำแหน่งหน้าที่ ต้องสร้างวัฒนธรรมที่ใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการคัดเลือก บรรจุแต่งตั้งกำลังพล ระบบการศึกษาจึงต้องได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรก บุคลากรทางการศึกษาต้องมีคุณภาพสูงสุด กำลังพลชั้นเยี่ยมของกองทัพกเท่านั้นที่จะได้รับการคัดเลือกให้ไปเป็นอาจารย์หรือเป็นผู้บริหารหน่วยศึกษา

วิธีการพัฒนาระบบการศึกษาของกองทัพบก

แนวทางปฏิบัติเริ่มจากผู้บังคับบัญชาต้องทำความเข้าใจให้ถ่องแท้และปรับเปลี่ยนทัศนคติของตน กำหนดนโยบายและออกคำสั่งการปฏิบัติทุกอย่างให้เป็นรูปธรรม สร้างทัศนคติใหม่ด้วยการรณรงค์ประชาสัมพันธ์แก่กำลังพลอย่างกว้างขวางในทุกรูปแบบที่สำคัญคือการจัดระบบส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร สถานที่และสิ่งอุปกรณ์การศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมด้วยความเร่งด่วนสูงสุดและที่สำคัญคือ การใช้ระบบการศึกษาเป็นแกนกลางในการหมุนเวียนกำลังพลข้ามกลุ่มสายงานและเป็นข้อพิจารณาหลักในการคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง กำลังพลในทุกระดับยุทธศาสตร์และนโยบายของกองทัพ ต้องกำหนดความสำคัญของการพัฒนาระบบการศึกษาไว้เป็นความเร่งด่วนสูงสุดสำหรับการเตรียมกำลังกองทัพในแผนปฏิบัติราชการของกองทัพบก โดยกำหนดเป็นแผนงานหนึ่งสำหรับกลยุทธ์หลักในการพัฒนาความพร้อมรบความทันสมัยและประสิทธิภาพของกองทัพบก ทั้งนี้ต้องกำหนดวิธีปฏิบัติในการพัฒนาและสนับสนุนระบบการศึกษาอย่างเป็นระบบและชัดเจน ประกาศให้ทราบและเข้าใจทั่วกันและกำกับดูแลการปฏิบัติ ทำการประเมินผลและปรับแก้ตัวอย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง

บุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญ 3 กลุ่มคือ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาจารย์ บุคลากรทั้ง 3 กลุ่มนี้จะต้องถือเป็นบุคคลสำคัญของระบบการศึกษาและปฏิรูปกองทัพที่ต้องพิจารณาคัดเลือกเป็นอย่างดี ต้องมีความพร้อมเรื่องวิสัยทัศน์ ภูมิปัญญา ความรู้ ความคิด ประสพการณ์ อุดมการณ์ คุณธรรม จริยธรรมและต้องมีระบบการพัฒนา ส่งเสริมอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม รวมทั้งการกำหนดความก้าวหน้าตามแนวทางรับราชการไว้อย่างแน่ชัด

หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนทุกหลักสูตร ซึ่งมีทั้งหลักสูตรตามแนวรับราชการและหลักสูตรเพื่อพัฒนาศักยภาพ จะต้องพัฒนาให้ทันสมัย เหมาะสมเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับภารกิจของกองทัพในสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมต่างๆ ได้ ความเป็นสากล กระบวนการเรียนการสอนต้องส่งเสริมการคิด การค้นคว้าการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างความคิดอย่างเป็นระบบและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งต้องเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลต้องกระทำอย่างจริงจัง โดยพิจารณาความสามารถในการคิด การวิเคราะห์ การบูรณาการความรู้ต่างๆ รวมทั้งการคิดอย่างเป็นระบบและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติ สำหรับโศดทัศน์อุปกรณ์ สิ่งอุปกรณ์และสถานที่ก็ถือว่ามีความสำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของโลกเทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาและการแสวงหาความรู้ที่มักทำในรูปการเสวนา สัมมนา กลุ่มย่อยและการค้นคว้าด้วยตนเองจะมีสื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นเครื่องช่วยที่สำคัญ ความสมบูรณ์ในด้านนี้เช่น

โสตทัศนูปกรณ์ ระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ หรือระบบการศึกษาทางไกล จึงมีความจำเป็นที่จะทำให้ระบบการศึกษามีความทันสมัย ทันโลก ทันต่อสถานการณ์ด้านความมั่นคง การเรียนการสอน สามารถกระทำได้อย่างกว้างขวางทั่วถึงกำลังพล ในทุกส่วนของกองทัพ การสร้างเครือข่ายทางการศึกษา เป็นวิธีการที่ทำให้การพัฒนาระบบการศึกษา ทำได้รวดเร็วขึ้นโดยอาศัยความร่วมมือและร่วมกิจกรรมต่างๆ ด้านวิชาการกับหน่วยงาน สถานศึกษาต่างๆ ทั้งในและนอกกองทัพ รวมทั้งองค์กรภายนอกประเทศ กองทัพบกต้องส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายของสถานศึกษาของกองทัพกับองค์กรต่างๆ ให้กว้างขวางซึ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายในยุคปัจจุบัน สถานศึกษาต้องเร่งสร้างเครือข่ายให้กว้างขวางได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนเสนาธิการทหารบกและวิทยาลัยการทัพบก

2) ประสบการณ์ในงาน (Job Experience)

การพัฒนาบุคคลรูปแบบหนึ่งที่สำคัญ (จำเนียร จวงตระกูล, 2548 ค, หน้า 162) คือ การทำให้มีประสบการณ์จริงในการทำงาน การเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่เกิดจากการปฏิบัติงาน การใช้ประสบการณ์ในการทำงานพัฒนาพนักงานมีหลายรูปแบบเช่น

การขยายงานปัจจุบัน (Job Enlarge) เป็นการมอบหมายงานที่ทำหยาบเพิ่มเติมเพื่อให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้และประสบการณ์มากขึ้น

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีนิยมในองค์กรขนาดใหญ่ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้จากหลายแผนกอย่างกว้างขวางและเป็นการเตรียมพร้อมพนักงานให้ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

การมอบหมายงานให้ไปทำในองค์กรอื่นเป็นการชั่วคราว ซึ่งวิธีนี้บริษัทเอกชนมักนำมาใช้ สำหรับหน่วยงานทหารอาจเป็นการช่วยราชการในหน่วยงานอื่นๆ เช่น ช่วยราชการกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน

4) การพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีนักบริหารและนักวิชาการที่มีชื่อเสียงได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์การไว้จำนวนมาก ทั้งนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

พิฟเนอร์ และเชอร์วูด (Piffner & Sherwood, 1960, p. 10) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การคือ กระบวนการปรับปรุงองค์การให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

แม็คกิลล์ (McGill, 1977, p. 3) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การคือ กระบวนการวางแผนและพัฒนาความสามารถขององค์การเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ขององค์กรและธำรงรักษาระดับการปฏิบัติงานให้เป็นที่พึงพอใจมากที่สุดแก่บุคลากรขององค์กร สามารถประเมินผลได้จากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากร รวมทั้งความเจริญก้าวหน้า ในการดำเนินการขององค์กร

การพัฒนาองค์กร (เดชนีย์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2544, หน้า 13) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรและทำให้องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งนี้ทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันต้องมีสมรรถนะ (Competency) และเป็นมืออาชีพ (Professional) อย่างแท้จริง โดยทุกคนต้องมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นการพัฒนาองค์กรยุคใหม่ จึงต้องมุ่งเน้นให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

องค์กรแห่งการเรียนรู้

เซงเก (Senge, 1990, อ้างถึงใน ธาณี สุขเกษม, 2544, หน้า 77-82) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่องโดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (เดชนีย์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2544, หน้า 11) เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กรในการที่ลงมือปฏิบัติภารกิจงานให้การให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้และเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่า มีความไวในการเปิดรับจับกระแสของสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงทั้งที่เป็น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและที่เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร รวมทั้งเอาใจใส่ข้อมูลเหล่านั้น นำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวขององค์กรเอง องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์กร ไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง

แต่จะรับรู้และเรียนรู้ในทุกกลุ่มและทุกระดับของพนักงาน เมื่อมีการรับรู้และเรียนรู้ก็หมายความว่า มีการสร้างความรู้ขึ้นเองภายในองค์กรได้ โดยจะเป็นการโยงเข้าหากระบวนการจัดการความรู้

อย่างไรก็ตามปรัชญาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (สุกัญญา รัชมีธรรม-โชติ, 2548, หน้า 43) คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ดังนั้นองค์กรจึงต้องเรียนรู้ตลอดเวลาและไม่สามารถยุติกระบวนการสร้างการเรียนรู้ได้ กระบวนการดังกล่าวต้องดำเนินอยู่อย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

1) มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์

2) มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็นการสาธิตหรือโครงการแสดง (Demonstration Project)

3) มีการบันทึกข้อมูลเป็นกรณีศึกษา (Case Study) เรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from Their Own Experience) เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ของสมาชิก

4) มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the others) โดยใช้การสังเกต (Observation) การสัมภาษณ์ (Interview) ฯลฯ

5) มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการทำรายงาน (Report) การสาธิตหรือแสดงของจริง (Demonstration) การฝึกและศึกษา (Training and Education) และการหมุนเวียนตำแหน่ง (Job Rotation)

องค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลผลิตอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1) ผลสัมฤทธิ์ของงานสูง ในการมองผลสัมฤทธิ์ของงานควรจะมีองค์ประกอบ 4 ด้านคือ ผลงานตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า (Responsiveness) เป็นผลงานหรือกระบวนการทำงานที่มีนวัตกรรม (Innovation) มีการสร้างสมรรถนะขององค์กรและของพนักงาน (Competency) มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายความว่า ผลผลิต (Output) สูง โดยที่ต้นทุน (Input) ต่ำ

2) เกิดการพัฒนาคน ซึ่งหมายถึงพนักงานเกิดการเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์จากการทำงานและเกิดทักษะในการเรียนรู้ เรียกว่าเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person)

3) มีการพัฒนาความรู้ ทำให้ความรู้เพิ่มพูนขึ้นในองค์กรและพนักงาน

4) องค์กรมีศักยภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งศักยภาพในการรับรู้ และเรียนรู้อันนำไปสู่ศักยภาพในการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงตนเอง ซึ่งหมายถึงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

แนวทาง 5 ประการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Five Disciplines)

เซงเก (Senge, 1990, อ้างถึงใน เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านด่าน, 2547, หน้า 13-17) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น 5 ประการ (The Five Disciplines) ดังนี้

1) ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (เดชนีย์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริวานนท์, 2544, หน้า 11) มีแนวทางปฏิบัติประกอบด้วย

แนวทางที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการให้เกิดสิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้นจริงในทางที่จะให้สมปรารถนา ทั้งวิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน ด้านครอบครัว วิสัยทัศน์หลังเกษียณ

แนวทางที่ 2 แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) คือ การปฏิบัติให้เกิดผล หลังจากที่เรากำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัวแล้ว เพื่อให้สิ่งที่ปรารถนาเกิดขึ้นจริงจะต้องมีแรงมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จ

แนวทางที่ 3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) การใช้ข้อมูลเพื่อการคิดวิเคราะห์ จะช่วยให้เราทำงานได้อย่างถูกต้องตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้ข้อมูลเพื่อการคิดวิเคราะห์จะช่วยให้เรามีระบบการคิดและการตัดสินใจไม่มีการหลอกตนเอง

แนวทางที่ 4 ใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Sub Consciousness) ซึ่งเป็นความชำนาญสูงสุดช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างอัตโนมัติและผลงานออกมาดีเยี่ยม

โดยไม่ต้องใช้สมาธิมากเพียงแต่ใช้จิตสำนึกในการสั่งงาน แต่การบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ ต้องมีการฝึกทักษะในแต่ละงานอย่างจริงจัง

2) ตัวแบบความมีสติ (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เชื่อมต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน มีการจำแนกแยกแยะ มุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองของความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสมอย่างสามารถมีสติ (Mental Ability) ไม่ผันแปรเรวรนหรือทอดลอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ซึ่งการที่จะปรับตัวแบบความมีสติ (Mental Model) ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทางที่ถูกต้อง สามารถใช้หลักการของศาสนาพุทธในการฝึกสติรักษาจิตและดำรงตนอยู่ในธรรมะ

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ รวมทั้งความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกภายในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5) ระบบการคิดของคนในองค์กร (Systems Thinking) หมายถึง กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นแบบแผน เป็นขั้นตอนของการพัฒนาในภาพรวมทั้งหมด

อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร

1) สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร
2) สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร

3) ทำตามแบบที่เคยทำแต่ไม่ได้แก้ปัญหาคือเป็นสาเหตุแท้จริง
4) ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป
5) ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้น แต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน

6) มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป

7) ขาดสติไม่รู้จักกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป

เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอตต์ (Marquard, 2005) กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความเข้าใจ ไม่เพียงแต่ความเข้าใจในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ ยังรวมถึงศาสตร์และศิลป์แห่งการเรียนรู้ การค้นคว้าวิจัยและการสื่อสารด้วย ซึ่งจะมีเทคโนโลยีใน 2 มิติหลักคือ

1) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ คือ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการรวบรวม ใส่รหัส ประมวลผลการจัดเก็บ ถ่ายโอนและประยุกต์ใช้ข้อมูล

2) เทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มความเร็วและคุณภาพของการเรียนรู้ โดยการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น วีดีโอ โซตททัศน์และการฝึกอบรมที่ใช้สื่อผสมบนคอมพิวเตอร์ เพื่อส่งต่อและแบ่งปันความรู้ รวมถึงทักษะต่างๆ ในทุกที่ทุกเวลา ทั้งนี้การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสนับสนุนการจัดการความรู้มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 การติดตั้งโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถได้ใช้ระบบดังกล่าว ควรสนับสนุนการเผยแพร่ความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร และทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยอาศัยระบบอิเล็กทรอนิกส์

ขั้นที่ 2 สร้างแหล่งจัดเก็บข้อมูลและความรู้ขององค์กร โดยสร้างพจนานุกรมข้อมูลต่างๆ ที่มีการจัดระเบียบเป็นหมวดหมู่

ขั้นที่ 3 นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เหล่านั้นมาปรับใช้งานในการปฏิบัติงาน การบริหารและกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นอัตโนมัติ

ขั้นที่ 4 พัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน การค้นหาความรู้และการทำเหมืองข้อมูล องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องจัดตั้งศูนย์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวม จัดเก็บ วิเคราะห์และเผยแพร่ความรู้ ให้การฝึกฝนเจ้าหน้าที่ ให้คำแนะนำและจัดเตรียมเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพแก่หน่วยงานต่างๆ

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ตอบสนองความต้องการขององค์การในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เน้นให้บุคลากรทุกคนได้เรียนรู้ แบ่งปันความรู้ เก็บรวบรวมความรู้เพื่อเป็นทุนทางปัญญา อีกทั้งเป็นการสร้างทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพและคุณค่าของผลผลิตผ่านทางการศึกษาและการฝึกอบรม ทั้งนี้ต้องมีการผสมผสานเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพของการเรียนรู้ด้วย

2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.2.1 ความหมายของสมรรถนะ

แนวความคิดด้านสมรรถนะนั้นมีนักวิชาการจำนวนมากได้ให้ความหมายที่หลากหลายและบางครั้งใช้ในชื่อที่แตกต่างกัน เช่น ความรู้ ความสามารถ หรือศักยภาพ ทั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอความหมายของสมรรถนะดังนี้

“การทำงานให้สำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถ สองอย่างเป็นสิ่งสำคัญ คือความสามารถในการใช้วิชาความรู้ อย่างหนึ่ง สามารถในการประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นอีก อย่างหนึ่ง ทั้งสองประการนี้ ต้องดำเนินคู่กันไปและ จำเป็นต้องกระทำด้วยความสุจริตกาย สุจริตใจ ด้วย ความคิดความเห็นที่เป็นอิสระปราศจากอคติ และด้วยความถูกต้องตามเหตุตามผลด้วยจึงจะช่วยให้งานบรรลุ จุดหมายและประโยชน์ที่พึงประสงค์ โดยครบถ้วน แท้จริง”

พระบรมราชาโฆวาทของพระบาทสมเด็จพระ-
เจ้าอยู่หัว พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน วันที่ 7
มีนาคม พุทธศักราช 2528

พจนานุกรมของมหาวิทยาลัยออกฟอร์ด (Oxford, 2000, p. 286) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นความสามารถของคนที่จำเป็นในการทำงานและเป็นความสามารถทำให้ดีขึ้น

แมคเคลแลนด์ (McClelland as cited in Lyle & Signe, 1973) ให้ความหมายของสมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ทั้งนี้ แมคเคลแลนด์ มองว่าทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งที่บุคคลภายนอกมองเห็นได้ง่ายกว่า ทศนคติ ค่านิยม (Self-Concept) อุปนิสัยหรือบุคลิกส่วนตัว (Trait) และแรงขับภายใน (Motive) ซึ่งบุคคลภายนอกสังเกตได้ยาก

ไดเออร์ (Drier, 1985, อ้างถึงใน สมรัก วงศ์หทัยไพศาล, 2542, หน้า 16) กล่าวว่าสมรรถนะคือ เรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคคล 3 ระดับ คือ ระดับความรู้และความคิด ระดับทัศนคติและระดับทักษะการปฏิบัติงาน โดยที่ระดับความรู้และความคิด เป็นผลมาจากการรับรู้และความคิด เช่น การสื่อความหมาย ความตั้งใจ การเลือกสรร การแปลความหมายและการตอบสนองต่อสิ่งที่ตนเองประสบอยู่ ทั้งนี้ระดับทัศนคติเป็นผลจากการตอบสนองทางอารมณ์ความรู้สึกต่อสิ่งที่พบเห็นและระดับทักษะเป็นผลของการใช้อวัยวะร่างกายตอบสนองสิ่งต่างๆ อย่างเปิดเผย เป็นรูปธรรมซึ่งบุคคลอื่นสามารถสังเกตได้ ดังนั้นสมรรถนะทางการบริหารก็คือ แบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติงานอันประกอบด้วยความรู้ความสามารถ ความเข้าใจและทักษะซึ่งผู้บริหารใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แพร์รี (Parry, 1997 อ้างถึงใน เพ็ญศรี ตรีทัฬห, 2548, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึงกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง สามารถวัดกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและพัฒนา

ตามทัศนะของ ไลง์ และซีก (Lyle & Signe, 1993, pp. 9-11) สมรรถนะคือ ความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlining Characteristic) ซึ่งแฝงอยู่ภายในลึกๆ และสามารถคาดการณ์พฤติกรรมที่จะแสดงออกในลักษณะกว้างๆ ในงานหรือสถานการณ์นั้นๆ ที่ได้นำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและ/หรือความสามารถสูงสุดในงานหรือเหตุการณ์นั้นๆ

ดังนั้นสมรรถนะเป็นมูลเหตุที่สามารถจะนำมาคาดการณ์ พฤติกรรมและความสามารถของบุคคล
ที่จะมีผลกระทบต่องานได้

ทั้งนี้ ไลง์ และซีค อธิบายว่า ความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคล
(Underlining Characteristic) จะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญคือ

1) แรงจูงใจ (Motives) คือ พลังที่เกิดจากภายในจิตใจซึ่งมีผลต่อการ
กระทำของบุคคลที่จะขับเคลื่อนการแสดงออกของบุคคลที่จะกระทำการใดๆ ที่มีผลต่อเป้าหมาย
หรือถอยห่างจากสภาวะนั้น

2) อุปนิสัยเฉพาะ (Traits) เป็นลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็น
พฤติกรรมถาวรที่จะตอบสนองต่อสถานการณ์หนึ่งๆ โดยพิจารณาได้จากการเรียนรู้ ความ
กระตือรือร้น ความร่วมมือ ทั้งนี้ ไลง์ และซีค มีความเห็นว่า อุปนิสัยบุคคลเป็นสมรรถนะที่จะทำให้
ผู้บริหารงานประสบความสำเร็จ

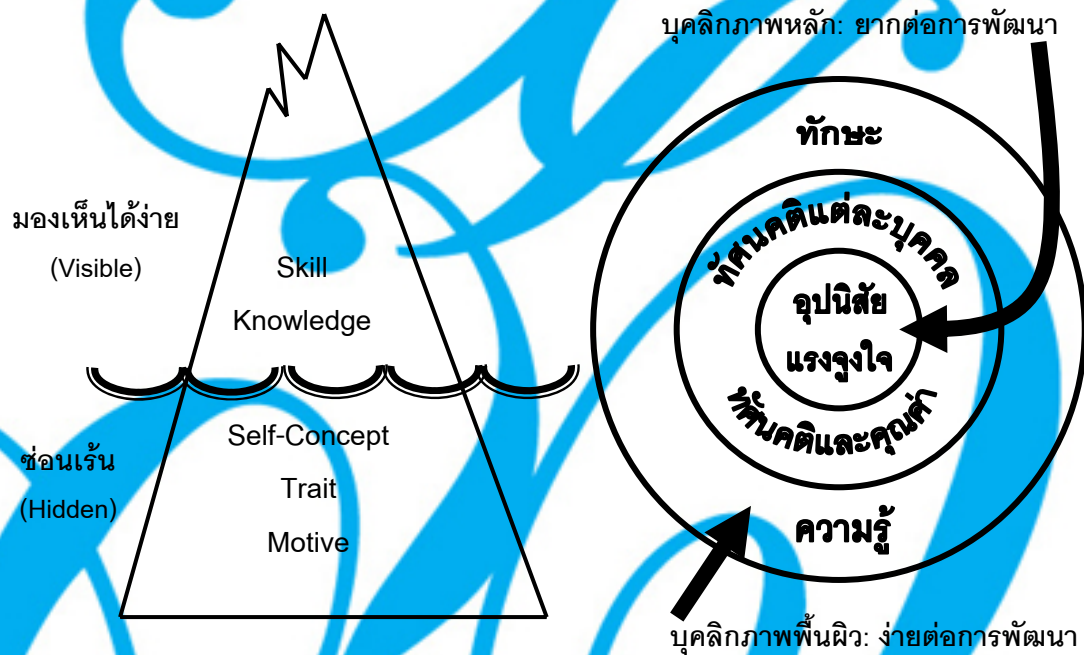
3) ทักษะหรือมโนภาพของแต่ละบุคคล (Self-Concept) เป็นทัศนคติและ
จินตนาการของแต่ละบุคคลซึ่งก่อให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองต่อแรงจูงใจ ทั้งนี้มโนภาพของแต่ละ
บุคคลจะใช้คาดการณ์การกระทำของบุคคลนั้นๆ ในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันหรือระยะ
กระชั้นชิด (Short Term)

4) ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลที่แต่ละบุคคลมีอยู่และเป็นความ
ชำนาญเฉพาะทาง อาทิเช่น ทหารเรือมีความสามารถในการเดินเรือและการรบทางเรือ ในขณะที่
นักเดินเรือพาณิชย์มีความสามารถในการเดินเรือ แต่อาจจะไม่มีความสามารถในการรบทางทะเล
ถ้าไม่มีการศึกษาเพิ่มพูนความรู้ด้านการรบมาก่อน ทั้งนี้ความรู้จะเป็นพื้นฐานในการคาดคะเนว่า
บุคคลจะกระทำหรือไม่กระทำการใดๆ

5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลทั้งทางด้าน
ร่างกาย ความคิดและด้านจิตใจ ในการคิดวิเคราะห์ ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการกำหนด
เหตุผลและการวางแผนและยอมรับรู้ในสิ่งที่สลับซับซ้อนได้

ไลง์ และซีค ได้ใช้ภาพภูเขาน้ำแข็งตั้งแผนภาพที่ 4 เพื่ออธิบายเพิ่มเติม
ว่า ความรู้และทักษะมองเห็นได้ง่าย เป็นสิ่งที่อยู่บนพื้นผิวของบุคลิกภาพและเป็นคุณลักษณะของ
บุคคลที่สัมผัสได้รวมทั้งยังง่ายต่อการพัฒนา ในขณะที่ทัศนคติของแต่ละบุคคล อุปนิสัยและ
แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลและมีความลึกล้ำ (Deeper) และเป็นศูนย์กลางของ
บุคลิกภาพหรือบุคลิกภาพหลัก สำหรับแรงจูงใจและอุปนิสัยจะเป็นพื้นฐานของบุคคลเสมือน
พื้นฐานของภาพภูเขาน้ำแข็งและยากต่อการพัฒนา ซึ่งเป็นต้นทุนที่สูงที่จะต้องเลือกทำการพัฒนา

ในขณะที่ทัศนคติหรือมโนภาพของแต่ละบุคคลซึ่งอยู่ระหว่างกลางจะประกอบด้วยทัศนคติและคุณค่าของบุคคลซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยการฝึกอบรม ศึกษา การใช้จิตบำบัด หรือการสร้างประสบการณ์เชิงบวก อย่างไรก็ตามการพัฒนางานก็จะเสียเวลาและยุ่งยาก แต่อย่างไรก็ตามแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973, อ้างถึงใน สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2547, หน้า 13) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่าสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlining Characteristic) คือ บทบาททางสังคม (Social Role) โดยถือว่าเป็นสิ่งที่อยู่ได้น้ำและพัฒนาได้ยากกว่าความรู้ ทักษะ ซึ่งบทบาททางสังคม หมายถึงสิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทในสังคมอย่างไรบ้าง หรือการแสดงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากปัจจัยทางสังคมเป็นตัวกำหนด เช่น การมีลักษณะผู้นำ การมีจริยธรรม การทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการ



แผนภาพที่ 4 ศูนย์กลางและพื้นผิวของสมรรถนะ
ที่มา: ไลง์ และซีค (1993, p. 11)

สมรรถนะ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 5-6) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่น ส่งผลทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

อานนท์ ศักดิ์วรวิทย์ (2547, หน้า 61) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะหรือ Competency คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติ

อื่นๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องต่อความต้องการขององค์กร โดยเฉพาะต้องสามารถจำแนกได้ระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล

สมรรถนะ (ณรงควิทย์ แสงทอง, 2546, หน้า 27) คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการ คำว่าสมรรถนะนี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรม แต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของตนด้วย

สมรรถนะ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2548, หน้า 2-3) หมายถึง ความสามารถศักยภาพ หรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนดความสามารถหรือสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA

มุมมองที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึงข้อมูลหรือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันหรือต่างสายวิชาชีพ

มุมมองที่ 2 ด้านทักษะ (Skills) หมายถึงที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนเกิดขึ้น โดยจะต้องใช้เวลาเพื่อให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะถูกแบ่งเป็น 2 ด้านได้แก่

2.1) ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (Management Skill) หมายถึงทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวแสดงออกถึงการจัดการระบบความคิด เพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

2.2) ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skill) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงาน หรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิต

มุมมองที่ 3 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึงความคิดความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

สมรค์ วงศ์หทัยไพศาล (2542, หน้า 19) กล่าวว่าสมรรถนะหรือความสามารถ หมายถึงคุณสมบัติที่มีอยู่ 2 ระดับ มีส่วนในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้จัดการโครงการ ในระดับที่มองเห็นได้คือ ทักษะ (Skills) ซึ่งสามารถใช้ในการสังเกตได้ และทักษะทำให้เกิดขึ้นได้โดยการฝึกอบรม ส่วนที่ยากกว่า คือ อุปนิสัย (Traits) ซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้ เราสามารถเห็นได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมาแต่จะวัดมันโดยใช้ความรู้สึกกำหนดว่าใครมีความสามารถเหล่านี้และมีในระดับใด ส่วนใหญ่แล้วอุปนิสัยเป็นเรื่องยากกว่าที่จะพัฒนาโดยการฝึกอบรม

อย่างไรก็ตาม ลูตินันท์ อิศูรัตน์ (2547, หน้า 22) กล่าวว่าสมรรถนะมีลักษณะไม่เหมือนทรัพย์สินที่ใช้แล้วหมดไปแต่จะยิ่งได้รับการพัฒนาสูงขึ้นเมื่อมีการนำไปใช้และแบ่งปันกัน สมรรถนะยังคงต้องการการดูแลรักษาเช่นเดียวกับความรู้ที่ได้จากการเรียนซึ่งจะลบเลือนไปเรื่อยๆ หากไม่มีการนำมาใช้

สุดา สุวรรณภิญโญ (2547, หน้า 3-4) ได้กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานคือ ความสามารถ ทักษะของพนักงาน ความสามารถของบุคคลวัดได้ด้วยความสำเร็จของการทำงานซึ่งขึ้นกับการศึกษา การฝึกอบรม ระดับการศึกษา ทักษะและเครื่องมือ องค์การที่มีหลักสูตรอบรมและพัฒนาจะสามารถคาดหวังว่าจะมีพนักงานที่มีสมรรถนะสูงและองค์การที่มีนโยบายด้านบุคลากร การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาสายอาชีพ จะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

ดังนั้นจากนิยามสมรรถนะที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด ผู้วิจัยสรุปได้ว่าสมรรถนะคือ ความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlining Characteristic) ซึ่งแฝงอยู่ภายในลึกๆ และสามารถคาดการณ์พฤติกรรมที่จะแสดงออกในลักษณะกว้างๆ ในสถานการณ์หรืองานนั้นๆ ดังนั้นสมรรถนะเป็นมูลเหตุที่สามารถจะนำมาคาดการณ์ พฤติกรรมและความสามารถของบุคคลที่จะมีผลกระทบต่องานได้ สมรรถนะทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่น ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้สมรรถนะมีองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งสังเกตเห็นได้ง่ายคือ ความรู้และทักษะซึ่งจะสามารถพัฒนาได้ง่ายและกลุ่มที่สังเกตเห็นได้ยากหรือซ่อนเร้นภายในคือ ทัศนคติ แรงจูงใจและอุปนิสัยของแต่ละบุคคลซึ่งในกลุ่มนี้สามารถพัฒนาได้ค่อนข้างยากซึ่งอาจจะต้องลงทุนสูง ทั้งนี้สมรรถนะสามารถพัฒนาให้สูงขึ้น เมื่อมีการนำมาใช้และแบ่งปันกัน สมรรถนะยังคงต้องการดูแลรักษาเพราะหากไม่มีการนำมาใช้จะถูกลืมเลือน

จากการศึกษาของ แมคเคลแลนด์ (McClelland as cited in Lyle & Signe, 1973, p. 15) พบว่า สมรรถนะนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้นสมรรถนะในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก

กลุ่มที่ 2 สมรรถนะที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจและทัศนคติ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญให้มีขึ้นในบุคคล

ทั้งนี้ผู้วิจัยสรุปว่าการแบ่งประเภทสมรรถนะนั้นควรแบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

ก. สมรรถนะของบุคคล (Personal Competency) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลหรือความสามารถพิเศษส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

ข. สมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency) เป็นสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ถ้าบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งนั้นไม่มีสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่อาจจะส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมายได้ไม่สมบูรณ์หรือไม่บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นเมื่อบุคคลมีตำแหน่งที่แตกต่างกันก็จะมีสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างกัน

ค. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม เป็นสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุผลไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้และสมรรถนะหลักจะเป็นมูลเหตุที่สามารถจะนำมาคาดการณ์ พฤติกรรมและความสามารถของบุคคลที่จะมีผลกระทบต่องานได้

2.2.3 วิธีการศึกษาสมรรถนะ

การสร้างตัวแบบสมรรถนะหลักมักจะเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ และ/หรือพันธกิจ และ/หรือค่านิยมหลักขององค์กร โดยจะใช้ตัวใดตัวหนึ่งหรือใช้ทั้งหมดร่วมกันก็ได้ขึ้นอยู่กับ

กับวัตถุประสงค์ขององค์กร มาเป็นตัวตั้งในการกำหนดตัวแบบสมรรถนะหลักขององค์กร ในขณะที่ ฌองคิวิทย์ แสันทอง (2547, หน้า 10) กล่าวว่าทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่ในความเป็นจริงในบางองค์กรสมรรถนะหลักจะถูกกำหนดจากผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว แต่ถ้าให้ถูกต้องจริงๆ ควรให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะหลัก

2.2.4 จำนวนสมรรถนะหลัก

ไลน์ และซีค (Lyle & Signe, 1993, p. 19) ได้กล่าวว่า การรายงานตัวแบบสมรรถนะหลัก โดยศึกษาจากการสัมภาษณ์พฤติกรรม (Behavioral Event Interview) ของคุณลักษณะที่แตกต่างของผู้มีสมรรถนะสูงกว่ามาตรฐาน และสมรรถนะเหล่านั้นจะถูกจัดไว้เป็นพวกหรือกลุ่ม (Clusters or Groups) ที่มีลักษณะสมรรถนะเหมือนกัน ซึ่งโดยปกติแล้วในแต่ละกลุ่มควรจะบรรจุไว้ด้วย 2-5 สมรรถนะ ซึ่งอาจจะจัดเป็น 3-6 กลุ่ม (Clusters or Groups) ในแต่ละสมรรถนะจะกำหนดคำจำกัดความไว้อย่างแคบๆ รวมทั้งแสดงออกในรูปของตัวชี้วัด 3-6 พฤติกรรมหรือพฤติกรรมเฉพาะในงานนั้นๆ

2.2.5 การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะมีหลายวิธีซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ซึ่งแต่ละวิธีมีเทคนิค จุดอ่อน จุดแข็ง ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอวิธีการกำหนดสมรรถนะดังนี้

ก. การกำหนดสมรรถนะโดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process Approach) (อานนท์ ศักดิ์วรวิทย์, 2547, หน้า 62-64) วิธีการนี้ใช้หลักเหตุผลโดยจะพยายามใช้การส่งต่อลงมาเป็นขั้นๆ (Deployment) โดยจะเชื่อมโยงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) โดยมีขั้นตอนตามแผนภาพที่ 5

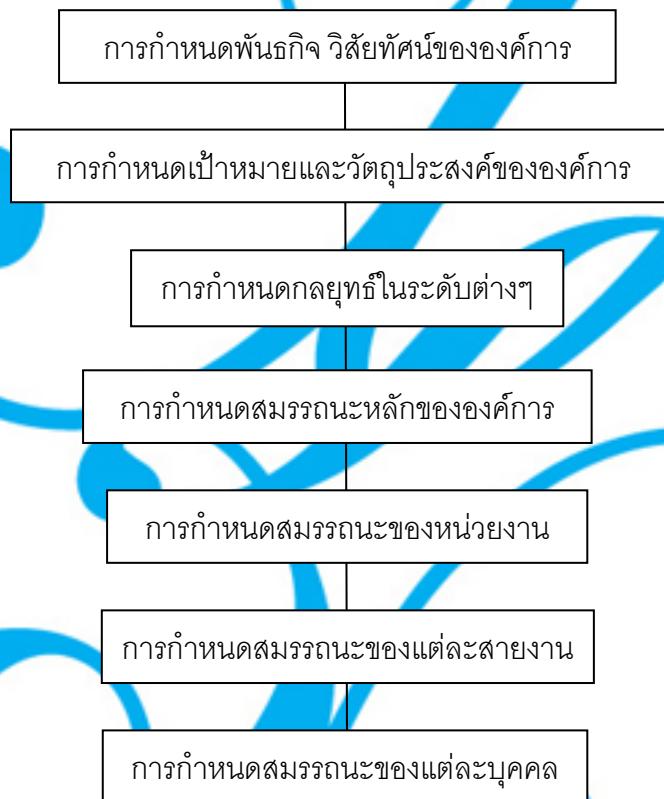
ขั้นที่ 1 กำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งอาจจะมาจากการสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) การวิเคราะห์แผนการ (Scenario Analysis) และการวินิจฉัยของผู้บริหารระดับสูง (Executive Judgment)

ขั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะมี 3 ระดับคือ กลยุทธ์ของแต่ละสายงาน (Functional Strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยงานของธุรกิจ (Business Unit Strategy) และกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)

ขั้นที่ 4 การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Organization Core Competency) เพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะขององค์กร ซึ่งองค์กรอาจจะมียุ่แล้วหรือต้องสร้างขึ้น ถ้ารักษาหรือสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

- ขั้นที่ 5 การกำหนดสมรรถนะของหน่วยงานหรือหน่วยธุรกิจ (Business Competency)
- ขั้นที่ 6 การกำหนดสมรรถนะของงานแต่ละตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency)
- ขั้นที่ 7 การกำหนดสมรรถนะของบุคคล (Personal Competency)



แผนภาพที่ 5 การกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์
ที่มา: อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์ (2547, หน้า 63)

ทั้งนี้วิธีนี้มีข้อดีคือ มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และความสำเร็จของหน่วยงานอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังมีความลดหลั่นของการกำหนดสมรรถนะอย่างเหมาะสมกับระดับของกลยุทธ์ แต่วิธีนี้มีข้อเสียคือ ไม่สามารถจำแนกแยกแยะได้ระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ หรือไม่มีการตรวจสอบความตรงของสมรรถนะ

ข. การกำหนดสมรรถนะแบบคลาสสิก (Classic) หรือวิธีประเมินสมรรถนะของงาน (Job Competency Assessment Methodology: JCA) ของ แมคเคลแลนด์ (McClelland as cited in Lyle & Signe, 1973, p. 94) ซึ่งได้พัฒนาในช่วงปี 1990 มี 6 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดเกณฑ์วัดประสิทธิภาพ (Define Performance Effectiveness) ซึ่งเป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือวัดประสิทธิภาพของผู้มีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงานเพื่อนำมาศึกษา ทั้งนี้มาตรฐานในอุดมคติจะเป็นเครื่องวัดที่ค่อนข้างยาก (Hard Outcome Measure) เช่น ยอดขาย กำไร ผลประกอบการสำหรับผู้บังคับหน่วยทางทหารนั้น เกณฑ์มาตรฐานที่ดี ควรจะเป็นความสามารถในการบังคับบัญชาหน่วย (Unit Performance Outcomes) เช่น การตรวจสอบมาตรฐานในการปฏิบัติการรบ (Combat Inspection Scores) และระยะเวลาการรับราชการ (Reenlistment)

ขั้นที่ 2 กำหนดตัวอย่างของเกณฑ์วัด (Identify a Criterion Sample) โดยกำหนดจากกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงและกลุ่มผู้มีศักยภาพเฉลี่ย

ขั้นที่ 3 เก็บข้อมูล (Collect Data)

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนารูปแบบของสมรรถนะ (Analyze Data and Develop a Competency Model)

ขั้นที่ 5 ตรวจสอบความตรงของสมรรถนะ (Validate the Competency Model)

ขั้นที่ 6 การเตรียมนำสมรรถนะมาใช้ประโยชน์ (Prepare Applications of the Competency Model)

ค. วิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) (อานนท์ ศักดิ์วรวิทย์, 2547, หน้า 66) โดยเลือกสมรรถนะจากข้อมูลซึ่งอาจมาจากหลายที่มาเช่น

1) วารสารทางวิชาการซึ่งอาจจะเป็นวารสารทางวิชาการด้านจิตวิทยา หรือรายงานการวิจัย การวิเคราะห์หรือภิกษานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ลักษณะเด่นของวารสารทางวิชาการคือ มีความเป็นวิชาการ มีความเป็นเหตุเป็นผล มีหลักฐานรองรับ แต่มีข้อเสียคือ การเข้าใจยากสำหรับผู้มีความรู้ไม่เพียงพอและงานวิจัยมักกระทำในต่างประเทศ

2) ฐานข้อมูลด้านอาชีพ

3) หนังสือที่เกี่ยวกับสมรรถนะโดยตรง ข้อมูลเหล่านี้จะทำให้ใช้เวลาลดลงในการกำหนดสมรรถนะแต่ต้องใช้วิจารณญาณประกอบอย่างเหมาะสม

4) ข้อมูลในองค์กร เช่น แฟ้มประวัติพนักงาน การทดสอบและประเมินพนักงาน

ข้อดีของวิธีข้อมูลทุติยภูมิคือ ใช้เวลาน้อย มีทฤษฎีรองรับ ทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบความตรง แต่มีข้อเสียคือ ต้องปรับปรุงให้เหมาะสมและใช้วิจารณ์ญาณในการคิด โดยวิธีการนี้ไม่ได้ยืนยันว่าจะสามารถจำแนก ผู้ปฏิบัติงานในเกณฑ์มาตรฐานออกจาก ผู้ปฏิบัติงานในเกณฑ์สูงได้

ง. วิธีผสม (Combine Methods) ซึ่ง อานนท์ คักดีรววิทย์ (2547, หน้า 68-69) ได้ผสมผสานจากวิธีต่างๆ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

ขั้นที่ 1 ให้แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อเป็นการประหยัดเวลา

ขั้นที่ 2 ใช้วิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process Approach) เพื่อให้สมรรถนะที่ได้ มีความตรง (Alignment) และมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

ขั้นที่ 3 ใช้ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารรวมตัวกันเพื่อระดมสมอง เพิ่มหรือลดสมรรถนะที่ได้มาตามความเหมาะสม

ขั้นที่ 4 จัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะและอาจจะต้องจับกลุ่ม โดยจัดเรียงลำดับ กำหนดน้ำหนักของสมรรถนะ เพื่อให้เหลือเพียงสมรรถนะที่สำคัญ

ขั้นที่ 5 ตรวจสอบความตรงร่วมสมัย (Concurrent Validity) ของสมรรถนะซึ่งเป็นการตรวจสอบความตรงขั้นต้น โดยต้องมีเกณฑ์วัดตัวแปรและต้องวัดสมรรถนะโดยวิธีการต่างๆ กับพนักงาน หากสมรรถนะนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์หรือสามารถแยกคนที่ทำงานได้ดีกับคนที่ทำงานในเกณฑ์มาตรฐานออกจากกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งน่าจะคงสมรรถนะนั้นไว้ใช้ต่อในองค์กร ซึ่งในขั้นตอนนี้ วิธีการของแมคเบอร์ (McBer) จะใช้การสัมภาษณ์พฤติกรรม (Behavioral Event Interview) หรือจะใช้ศูนย์ประเมิน หรือการประเมิน 360 องศาก็ได้ วิธีนี้ช่วยลดจำนวนสมรรถนะที่ไม่ค่อยดีออกไปด้วย

ขั้นที่ 6 ให้สร้างแบบทดสอบ/การประเมิน หรืออาจจะใช้การสุ่มตัวอย่างของชิ้นงาน (Work Sample) ตามความเหมาะสมกับสมรรถนะที่ต้องการจะวัด

ขั้นที่ 7 การนำสมรรถนะและการวัดสมรรถนะนั้นๆ ไปประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะการคัดเลือกพนักงาน ทั้งนี้เมื่อพนักงานปฏิบัติงานระยะหนึ่งก็จะต้องมีการวัดตัวแปรเกณฑ์ ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นผลการปฏิบัติงานและนำมาหาค่าสหสัมพันธ์กับการวัดคะแนนการวัดสมรรถนะในตอนแรก เพื่อพิจารณาความตรงเชิงพยากรณ์ (Predictive Validity)

ขั้นที่ 8 ควรมีการทบทวนและคิดผลได้ในรูปของอรรถประโยชน์ หรือตัวเงินที่ได้รับ หากสมรรถนะที่ได้มาไม่ได้ผลก็น่าจะมีการปรับเปลี่ยนสมรรถนะได้ตามความเหมาะสมหรืออาจจะเริ่มต้นไปสู่ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะอีกครั้ง

จ. ผนงควิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 20) ได้นำเสนอขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก ดังนี้

การกำหนดสมรรถนะหลัก องค์การนั้นจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ไว้ก่อน เพราะถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้จะไม่สามารถกำหนดสมรรถนะได้ ทั้งนี้ได้กำหนดขั้นตอนการหาสมรรถนะหลักไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร ให้ออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารทุกหน่วยงาน ว่าถ้าจะให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารแต่ละคนคิดว่าควรกำหนดเรื่องใดเป็นสมรรถนะหลัก เมื่อได้รับแบบสำรวจมาแล้วให้รวบรวมและสรุปออกมาเป็นตัวแบบ (Model) อาจจะมีรูปให้เหลือเพียง 5-10 ตัว แล้วส่งตัวแบบที่ได้ไปให้ผู้บริหารลงความเห็นอีกครั้งว่าตัวไหนสำคัญที่สุด ตัวไหนสำคัญน้อยที่สุด โดยผู้บริหารจัดลำดับความสำคัญและนำกลับมาสรุปอีกครั้งพร้อมกับเหตุผลของสมรรถนะแต่ละตัว

ขั้นตอนที่ 2 ประชุมอภิปรายเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก ให้นำตัวแบบของสมรรถนะที่ได้จากการสำรวจในรอบที่สองเข้าที่ประชุม เพื่อให้ที่ประชุมอภิปรายหาข้อสรุปโดยใช้เป็นเวทีเปิดให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นสนับสนุนตัวแบบของสมรรถนะแต่ละตัว ซึ่งในการอภิปรายนี้อาจจะมีสมรรถนะที่ถูกตัดออกไปและอาจจะเป็นไปได้ที่มีสมรรถนะบางตัวที่อาจจะเพิ่มเข้ามานอกเหนือจากตัวแบบที่สำรวจ แต่ทั้งนี้จะต้องได้รับความเห็นชอบอย่างเป็นทางการที่ประชุม เมื่อที่ประชุมได้เลือกสมรรถนะหลักแล้ว ให้ที่ประชุมร่วมกันกำหนดความหมายและพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังจากบุคลากรด้วย

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแนวทาง/แผนงานในการนำไปใช้ เมื่อผู้บริหารร่วมกันกำหนดสมรรถนะหลักได้แล้วผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องนำสมรรถนะหลักนั้นไปดำเนินการดังต่อไปนี้

1) สื่อสารให้พนักงานทั้งองค์การรับทราบและเข้าใจ รวมถึงเห็นความสำคัญของสมรรถนะหลักที่มีต่อองค์การและตัวพนักงานเอง

2) กำหนดกลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อแปลงความหมายของสมรรถนะหลักสู่การปฏิบัติและสร้างให้เกิดผลในเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังให้เป็นรูปธรรม

3) ประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การได้รับทราบ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารประเภทต่างๆ

ผู้วิจัยมีเห็นว่าทุกวิธีที่กล่าวมาข้างต้นมาสามารถกำหนดสมรรถนะได้ทั้งสิ้น โดยแต่ละวิธีมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามผู้วิจัยขอเสนอวิธีการกำหนดสมรรถนะดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อเป็นการประหยัดเวลาโดยใช้แหล่งข้อมูลจากวารสารทางวิชาการ ตำรา เอกสารของหน่วยงาน

ขั้นที่ 2 กำหนดหรือศึกษาจากพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ รวมทั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การที่มีอยู่แล้ว

ขั้นที่ 3 การสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานระดับต่างๆ โดยสอบถามหรือสัมภาษณ์ ว่าผู้บริหารและพนักงานระดับต่างๆ แต่ละคนคิดว่าควรจะกำหนดเรื่องใดเป็นสมรรถนะหลัก เมื่อได้รับแบบสำรวจมาแล้วให้รวบรวมแล้วสรุปออกมาเป็นตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model)

ขั้นที่ 4 ประชุมอภิปรายเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก เพื่อให้ที่ประชุมอภิปรายหาข้อสรุป โดยสมรรถนะเหล่านั้นจะบรรจุไว้ด้วย 2-5 สมรรถนะ ซึ่งอาจจะจัดเป็น 3-6 กลุ่ม (Clusters or Groups) โดยที่ประชุมใช้เป็นเวทีเปิดให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นสนับสนุนตัวแบบของสมรรถนะแต่ละตัว เมื่อที่ประชุมได้เลือกสมรรถนะหลักแล้ว ให้ที่ประชุมร่วมกันกำหนดความหมายและพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังจากบุคลากร ในแต่ละสมรรถนะจะกำหนดคำจำกัดความไว้อย่างแคบๆ ในรูปแบบของตัวชี้วัด 3-6 พฤติกรรม

ขั้นที่ 5 ให้สร้างแบบทดสอบ/การประเมินเพื่อสร้างมาตรฐานของพนักงาน โดยพิจารณาจากพนักงานที่มีมาตรฐานการทำงานสูง ทั้งนี้เมื่อพนักงานปฏิบัติงานระยะหนึ่งก็จะต้องมีการวัดมาตรฐานการทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นผลการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 6 การนำสมรรถนะและการวัดสมรรถนะนั้นๆ ไปประยุกต์ใช้ โดยใช้การสื่อสารให้พนักงานทั้งองค์การทราบ กำหนดกลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อแปลงความหมายของสมรรถนะหลัก สู่การปฏิบัติและสร้างให้เกิดผลในเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังให้เป็นรูปธรรม

2.2.6 พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)

พจนานุกรมสมรรถนะเป็นคู่มือการบริหารสมรรถนะของพนักงานโดยประกอบไปด้วยเนื้อหา คือ หัวข้อสมรรถนะ นิยามของสมรรถนะ ระดับของสมรรถนะ (Proficiency Level) การจัดทำแผนที่สมรรถนะของตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548, หน้า 31-33) ได้อธิบายการเขียนชุดพฤติกรรมหรือพจนานุกรมสมรรถนะ เริ่มจากการกำหนดตัวสมรรถนะขึ้นมาก่อนที่จะเขียนสมรรถนะตัวใดบ้าง ภายหลังจากที่ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาแล้วทั้งหมด ขั้นตอนต่อไปให้กำหนดนิยามและระดับความสามารถของสมรรถนะในแต่ละตัว โดยมีวิธีการกำหนดค่านิยามนั้น สามารถทำได้ 2 วิธีการ ได้แก่

วิธีที่ 1 ให้เขียนค่านิยามของสมรรถนะแต่ละตัวขึ้น ก่อนที่จะเริ่มกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวังซึ่งแยกตามระดับความลึกของหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน

วิธีที่ 2 เขียนแยกรายละเอียดของพฤติกรรมในแต่ละระดับโดยรวมก่อน แล้วจึงนำพฤติกรรมทั้งหมดมาสรุปเพื่อกำหนดเป็นค่านิยามของสมรรถนะแต่ละตัวตามที่กำหนด

ระดับความสามารถของพจนานุกรมสมรรถนะ (Proficiency Level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมในตามทัศนะของ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548, หน้า 33) จะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่งงาน โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

ก. ขั้นเรียนรู้ (Basic Level) คือ การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้ โดยอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้น หรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้ เป็นบทบาทของพนักงาน

ข. ขั้นปฏิบัติ (Doing Level) คือ การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเองหรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นบทบาทของพนักงานอาวุโส

ค. ขั้นพัฒนา (Developing Level) คือ ความสามารถในการนำสมาชิกในทีมรวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน เป็นบทบาทของหัวหน้างาน

ง. ขั้นก้าวหน้า (Advanced Level) คือ การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและเสริมความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ได้ตามที่กำหนดขึ้น เป็นบทบาทของผู้จัดการ

จ. ขั้นผู้ชำนาญการ (Expert Level) คือ การมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กร รวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นบทบาทของผู้อำนวยการ

เมื่อกำหนดพฤติกรรมในภาพรวมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมที่แยกตามตำแหน่งงานแล้ว ขั้นตอนถัดไปนั้นจะเริ่มเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมต่างๆ โดยการใช้กรอบที่กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการเขียน ซึ่งชุดพฤติกรรมที่ถูกระบุขึ้นมานั้นจะกำหนดแยกตามสมรรถนะที่แตกต่างกันออกไป

2.2.7 ประโยชน์ของสมรรถนะ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547, หน้า 27)

ก. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะหลักนั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคติดของคนในองค์กร ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสมรรถนะหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

ข. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร องค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กร อยู่ไปนานๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรดังนี้

1) ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) ช่วยสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4) ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์

ค. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

1) ใช้ในการคัดเลือกบุคคลรับเข้าทำงาน โดยจะช่วยในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น เพราะคนเก่งมีความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่มีความเหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรก็ได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยในการลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพัฒนา การป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก

2) ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรม สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรมโดยนำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) ซึ่งช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้างและช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) และช่วยในการวางแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3) ใช้ในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง โดยใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) ป้องกันการผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งจากการที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคน จากที่ว่าคนๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น เขาไม่มีความสามารถในตำแหน่งที่สูงขึ้น

4) ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าทำงาน (Rotation) โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่ย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไปอาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

5) ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยช่วยให้ทราบว่า สมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

6) ใช้ในการบริหารผลตอบแทน (Compensation) ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา ช่วยในการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานเพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

2.2.8 การประยุกต์ใช้สมรรถนะ

สมรค์ วงศ์หทัยไพศาล (2542, หน้า 16) กล่าวว่าสมรรถนะสามารถนำมาใช้งานหลายๆ ด้านดังต่อไปนี้

ก. การฝึกอบรม สามารถใช้มาตรฐานของสมรรถนะในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการและการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) ซึ่งจะกล่าวถึงทักษะ ความรู้และทัศนคติที่สำคัญอันจะกลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรมที่จะช่วยเลือกเนื้อหา กำหนดวิธีการเรียนรู้และการประเมินผู้เข้าอบรม

ข. กลยุทธ์และการวางแผนธุรกิจ ในการวางแผนกลยุทธ์องค์การมักต้องทำการตรวจสอบทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์การเอง ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับความสามารถของพนักงาน องค์การพบว่าสมรรถนะของบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดอันจะทำให้เกิดการได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและมีโอกาสที่ดีในการสร้างอำนาจทางการตลาด แต่ในทางตรงข้ามการขาดสมรรถนะเฉพาะด้านในเชิงการแข่งขันก็อาจจะเป็นอุปสรรคที่ขัดขวางความสำเร็จขององค์การได้

ค. การบริหารผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีความเข้าใจที่กระจ่างชัดในเรื่องของมาตรฐานความสามารถที่ต้องใช้ในงานเฉพาะด้าน ฝ่ายบริหารควรบอกให้พนักงานได้ทราบว่าต้องปฏิบัติงานในลักษณะใด รวมถึงบอกวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

ง. การวางแผนความก้าวหน้า องค์การควรได้มีการวางแผนให้พนักงานอย่างเหมาะสมที่สุด โดยพนักงานอาจได้รับการเลื่อนขั้นหรือการโยกย้ายตำแหน่งตามความสามารถที่ปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ ทั้งนี้ทำโดยการทดสอบระดับสมรรถนะเพื่อเปรียบเทียบความสามารถที่องค์การกำหนดเป็นมาตรฐาน ข้อดีคือเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ

จ. การพัฒนาตามสายอาชีพ ในมุมมองส่วนบุคคลนั้น มาตรฐานด้านความสามารถมีประโยชน์ 2 ประการ คือ เป็นการช่วยกำหนดระดับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและช่วยในการวางแผนอาชีพในระยะยาว

จ. ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะจะเป็นเหมือนฐานข้อมูลในด้านความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งมาตรฐานความสามารถจะบอกได้ว่าองค์กรต้องการพนักงานลักษณะใดอันจะเป็นประโยชน์ต่อการรับสมัครพนักงานใหม่ นอกจากนี้ยังช่วยในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมอีกด้วย

ข. การระบุสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานในระดับต่างๆ จะช่วยทั้งในส่วนของผู้ที่ต้องการหางานทำได้พัฒนาทักษะที่ตนเองยังขาดอยู่และจะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงาน ด้วยการกลั่นกรองสมรรถนะของบุคคลที่สมัครงานในระดับหนึ่งก่อนว่าผู้สมัครมีสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการหรือไม่

ค. การออกแบบงาน ช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไรและจะต้องใช้พนักงานจำนวนเท่าไรในแต่ละงาน รวมทั้งต้องการทักษะใดเป็นพิเศษ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ง. การเจรจาต่อรองในองค์กร เมื่อมีการเจรจาต่อรองเรื่องเงินเดือนหรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การกำหนดสมรรถนะจะช่วยได้มาก โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายต่างๆ จะต้องมีความชัดเจนว่าต้องการอะไรในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จและสามารถใช้สมรรถนะนั้นเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะหรือการจัดสรรเงินค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นได้

2.2.9 สมรรถนะกับองค์การแห่งการเรียนรู้

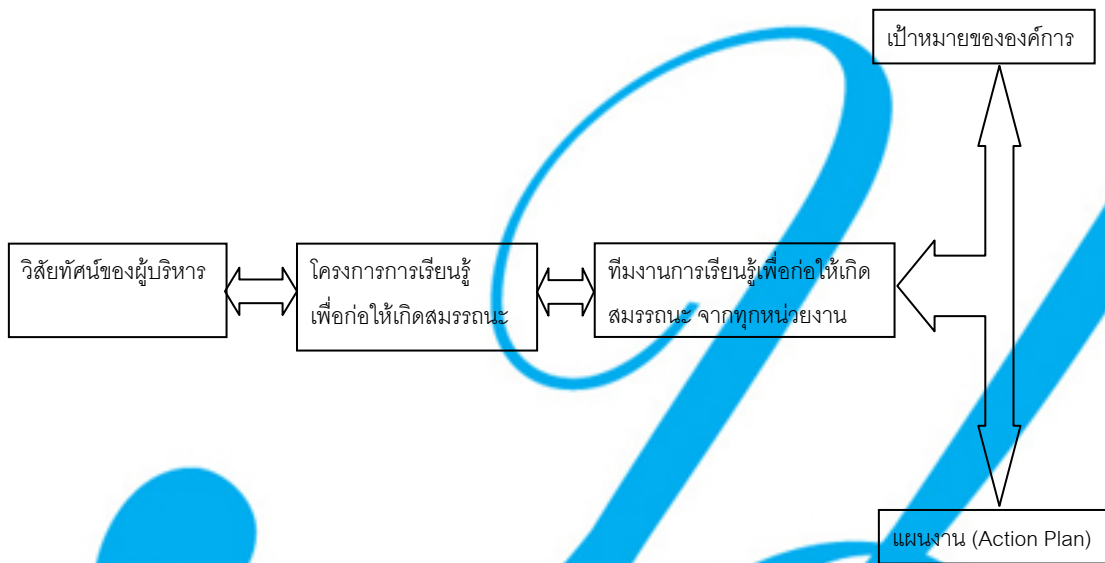
พอร์เตอร์ (Potter, 2005, p. 136) กล่าวว่าการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละบุคคลต้องการกระบวนการเรียนรู้ซึ่งแต่ละบุคคลต้องการความรู้และประสบการณ์ ถ้าหน่วยงานต้องการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลจะต้องพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างมาก การเรียนรู้เป็นจะทรัพย์สินขององค์กรที่มองไม่เห็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามองค์กรจะไม่มีการเรียนรู้หากบุคคลขาดความเต็มใจในการเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้หากผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้และความรู้จะส่งผลต่อสมรรถนะของแต่ละบุคคลและองค์กร ทั้งนี้ สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ (2547, หน้า 45-46) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่ชี้วัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ประเด็นหนึ่งคือ ให้โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ ทักษะและทัศนคติ และถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคน ทั้งนี้การนำหลักการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะมาใช้ (Competency-Based Learning) ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เพราะสมรรถนะจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน ผู้รับการศึกษาที่เป็นผู้ใหญ่จะได้ประโยชน์จากการเรียนรู้และสังคมจะได้ประโยชน์เนื่องจากกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นการพัฒนาบุคคลในระยะยาวและจุดประสงค์ของการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์ให้บุคคลเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้โดยตนเอง (Self-Learning) ทำให้บุคคลเรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลาจนก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานหรือเกิดผลงานตามที่องค์การคาดหวัง

การเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะ (Competency-Based Learning) มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้บุคคลรู้จักการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองหรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) บุคคลจะทำการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลาจนก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานหรือเกิดผลงาน (Performance) ตามที่องค์การคาดหวัง ซึ่งการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะนี้มุ่งเน้นการพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลระยะยาว ทั้งนี้คุณสมบัติเหล่านั้นมักจะจำเป็นต่องานในอนาคต การเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะมักเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการสร้างการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะ (Competency-Based Learning)

1) การวิเคราะห์ความจำเป็น เป็นขั้นตอนที่สำคัญว่าการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะมีความจำเป็นต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ต่อองค์การอย่างไร องค์การต้องลงทุนปรับปรุงผลงานด้านใดเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางในการลงทุนและทางเลือกต่างๆ ในการปรับปรุงผลงานที่ใช้เงินลงทุนขององค์การ ผู้บริหารต้องเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยนำการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะ จากนั้นจึงขยายผลด้วยการสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับชั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการผลักดันให้โครงการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะประสบความสำเร็จตามที่ต้องการคาดหวัง ทั้งนี้จุดเริ่มต้นมักเริ่มจากการจัดทีมงานก่อน โดยการเลือกทีมงานแสดงได้ดังแผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 การเลือกทีมงาน

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547, หน้า 45-46)

ในทางทฤษฎีทีมงานของโครงการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะจะประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานหลักๆ ในองค์กรซึ่งจะระบุปัจจัยที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร ทีมงานต้องตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องนำมาใช้ในโครงการ ผู้บริหารระดับสูงต้องอยู่ร่วมในทีมงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าทีมงานจะได้รับการสนับสนุนในอนาคต โดยต้องกำหนดเป้าหมายของทีมงานและความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน ตั้งแต่แรก มีการกำหนดแผนงาน (Action Plan) ระบุเป้าหมาย (Goal) และกิจกรรมในแต่ละช่วงของโครงการ ตลอดจนกำหนดวิธีการสื่อสารเพื่อให้สามารถแจ้งความคืบหน้าของโครงการให้ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรทราบ

2) การสร้างหรือกำหนดตัวแบบสมรรถนะหลัก (Competency Model) มีหลายรูปแบบซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวรายละเอียดไว้ใน การกำหนดสมรรถนะแล้ว

3) การสร้างหลักสูตรขั้นตอนนี้จัดทำขึ้นหลังจากการสร้างหรือกำหนดตัวแบบสมรรถนะหลัก สิ่งหนึ่งที่องค์กรต้องตระหนักเกี่ยวกับการฝึกอบรมหรือการให้การเรียนรู้ที่ได้ผลแก่พนักงานในองค์กรคือ พนักงานเหล่านั้นเป็นผู้ใหญ่ มิใช่ นักศึกษาที่ยินดีจะเรียนรู้ทุกสิ่งหรือวิชาการทุกประเภท

4) การนำโครงการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะมาสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ 4 ของกระบวนการสร้างการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะเป็นการนำหลักสูตรการฝึก

อบรมในชั้นที่ 3 มาใช้ในการปฏิบัติกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นไปที่การฝึก
อบรมและพัฒนา ทั้งนี้เพราะสมรรถนะเป็นเครื่องมือที่ออกแบบมาเพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนา
ระดับการเรียนรู้และศักยภาพของตนให้สูงขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นการฝึกและอบรมจึงเป็นการนำ
สมรรถนะไปประยุกต์ใช้จริงในองค์การ

5) การประเมินผลโครงการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะ โดยการประเมิน
ผลมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์สุดท้ายหรือผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ทั้งนี้ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547,
หน้า 45-46) ได้นำเสนอวิธีการประเมินผลไว้ 4 ระดับดังนี้

- 5.1) การวัดความคิดเห็นและข้อมูลย้อนกลับ จากผู้เข้ารับการฝึกอบรม
ที่มีต่อหลักสูตร
- 5.2) การวัดการเรียนรู้หรือการวัดความรู้ทักษะและทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไป
- 5.3) การวัดพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการฝึกอบรม
- 5.4) การวัดผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจ

2.2.10 สมรรถนะหรือคุณสมบัติของหน่วยทหารต่างประเทศ

ก. สมรรถนะของผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการทหารสิงคโปร์ โดย
ชาน คิม ยิน (Chan Kim Yin, 2005, p. 69)

กองทัพสิงคโปร์ได้กำหนด สมรรถนะหลักของผู้นำไว้จำนวน 5
สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 14 ทักษะ (Skill) ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานของกองทัพบกสิงคโปร์มี
ประสิทธิภาพ โดยพฤติกรรมต่างๆ ที่จะสนับสนุนสมรรถนะเหล่านี้จะถูกกำหนดให้เสริมสร้างใน
โรงเรียนทหารและหน่วยงาน อย่างไรก็ตามสมรรถนะเหล่านี้ได้ถูกบรรจุไว้ในหลักสูตรของโรงเรียน
เสนาธิการทหารเพื่อพัฒนาทั้งผู้บังคับหน่วยและฝ่ายเสนาธิการด้วย ทั้งนี้มีตัวแบบตามตารางที่ 1

1) สมรรถนะด้านความคิดในหลักการ (Conceptual Thinking Com-
petency) เป็นการรับรู้ด้านความสามารถที่มีอยู่ของทหารสิงคโปร์ ทำความเข้าใจและตอบสนอง
ต่อในสิ่งที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันและสิ่งที่มีผลต่อการดำเนินงานของกองทัพบก รวมทั้งจะ
ต้องยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม ผู้นำของกองทัพจะต้องทำให้เกิดความสับสนหรือความไม่มี
ระเบียบน้อยที่สุด แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและกล้าเผชิญต่อสถานการณ์ที่เป็นเรื่องใหม่หรือนวัตกรรม
ซึ่งอาจจะใช้ประสบการณ์เดิม ข่าวสารที่มีอยู่ รวมทั้งแนวความคิดของตนเพื่อสร้างความสำเร็จ
ของงาน

ตารางที่ 1 สมรรถนะหลักของผู้นำทหารสิงคโปร์

สมรรถนะหลัก (Core Competency)					สมรรถนะสำหรับ ความก้าวหน้า (Competency for Growth /Adaptability)
ทักษะ (Skill)	สมรรถนะด้าน ความคิดใน หลักการ (Conceptual Thinking Competency)	สมรรถนะด้าน สังคม (Social Competency)	สมรรถนะด้าน ภารกิจ (Mission Competency)	สมรรถนะด้าน การพัฒนา (Developmental Competency)	สมรรถนะด้าน ตนเอง (Self Competency)
	การคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking)	การสื่อสารเพื่อ สร้างแรงโน้มน้าว (Communicating to Influence)	การวางแผน (Planning)	การพัฒนาคน (Developing Person)	การรับรู้ใน อารมณ์ของ ตนเอง (Self Awareness)
	การคิด สร้างสรรค์ (Creative Thinking)	ประสิทธิผลทาง ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล (Interpersonal Effectiveness)	การตัดสินใจ (Decision Making)	การพัฒนา ทีมงาน (Developing Team)	การจัดการตนเอง (Self Management)
	การมีเหตุผล ทางจริยธรรม (Ethical Reasoning)		การปฏิบัติการ (Execution)	การพัฒนา องค์การ (Developing Organization)	การมุ่งมั่นสู่ความ เป็นเลิศ (Personal Mastery)

ที่มา: ชาน คิม ยิน (Chan Kim Yin, 2005, p. 69)

1.1) การคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) เป็นการรับรู้ปัญหาและกำหนดสาเหตุของปัญหา หาทางแก้ปัญหาโดยการคิดและวิเคราะห์โดยมีหลักการ ทั้งนี้จะอาศัยข้อมูล ความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมา ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจเป็นปัจจัยต่อการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ นักคิดเชิงระบบจะต้องสามารถแปลงการปฏิบัติไปสู่วัตถุประสงค์และนโยบายระยะยาวซึ่งจะกำหนดอนาคตของกองทัพได้

1.2) การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เป็นการสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อที่จะนำไปสู่สถานะใหม่ที่ดีกว่าเดิมซึ่งอาจนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือลดความชะงักงันของสถานการณ์ที่อาจจะหยุดนิ่ง

1.3) ความมีเหตุผลทางจริยธรรม (Ethical Reasoning) การพัฒนาความเข้าใจต่อค่านิยมและมีบรรทัดฐานทางจริยธรรมภายในกองทัพบกสิงคโปร์ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการคิดแบบมีจริยธรรม สามารถตัดสินใจได้ว่าสิ่งใดถูกหรือผิด พัฒนาและยกระดับหลักเหตุผลทางจริยธรรมให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน

2) สมรรถนะด้านสังคม (Social Competency) สมรรถนะนี้จะเป็นพื้นฐานของทักษะในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยการแสดงออกถึงการเห็นอกเห็นใจโดยการคำนึงความรู้สึกของผู้อื่น

2.1) การสื่อสารเพื่อสร้างอิทธิพล (Communicating to Influence) การสื่อสารจะเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพซึ่งอาจจะมีผลต่อภาษากาย (Non-Verbal) การสื่อสารจะต้องเลือกข่าวสารที่เหมาะสมที่จะมีอิทธิพลต่อการโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานและต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้มีอิทธิพลเหนือผู้รับสื่อ

2.2) ประสิทธิภาพทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Effectiveness) ตอบสนองความต้องการของผู้อื่นเอาใจใส่ในสิ่งที่มีความสำคัญต่อผู้อื่น การยอมรับในสิ่งที่เป็แรงกระตุ้นและผลักดันเขา สร้างและพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนของบุคคลและระหว่างหน่วยงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ ซึ่งจะส่งผลดีต่อความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

3) สมรรถนะด้านภารกิจ (Mission Competency) ผู้นำของกองทัพบกสิงคโปร์จะต้องมุ่งมั่นให้ภารกิจสำเร็จ โดยจะต้องเข้าใจในเจตนารมณ์ของภารกิจนั้นๆ การสร้างควมมีประสิทธิภาพของแผนงานซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จของผลงาน ผู้นำต้องพัฒนาแผนงานที่เป็นไปได้และใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3.1) การวางแผน (Planning) จะมุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จภารกิจ ตลอดเวลา ผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจเจตนารมณ์ของภารกิจ ต้องสามารถจัดลำดับและความสำคัญของแต่ละภารกิจ ผู้นำกองทัพบกสิงคโปร์จะต้องตั้งเป้าหมายของงานให้ได้ แผนจะต้องก่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะดำเนินการเสร็จทันเวลา จะต้องมีการบวกรวางแผนที่เหมาะสม ใช้เทคโนโลยี ความรู้และประสบการณ์ในการวางแผน รวมทั้งมีการพัฒนาแผนอย่างสม่ำเสมอ

3.2) การตัดสินใจ (Decision Making) ผู้ปฏิบัติงานจะใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการตัดสินใจเลือกหนทางปฏิบัติ ทั้งนี้ประสบการณ์และความรู้ความชำนาญพิเศษจะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ

3.3) การปฏิบัติการ (Execution) กระบวนการควบคุมและบังคับบัญชา เทคโนโลยีและกำลังพล การตอบสนองต่อการพัฒนา การสนใจต่อสภาพแวดล้อม การประเมิน การวางแผนเผชิญเหตุ เป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติการอย่างยิ่ง

4) สมรรถนะด้านการพัฒนา (Developmental Competency) การพัฒนานี้จะมี 3 ระดับคือ บุคคล ทีมและองค์การ

4.1) การพัฒนาคน (Developing Person) การพัฒนาบุคคลจะมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ผู้ฝึกสอนและผู้เชี่ยวชาญที่มีประสิทธิภาพ ต้องสร้างความท้าทาย และกระจายอำนาจเพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนจะใช้ศักยภาพเต็มที่ จะต้องมีกรรายงานหรือแสดงผลย้อนกลับ (Feedback) โดยผ่านผู้ฝึกสอนและที่ปรึกษา ซึ่งจะต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานและแนวทางการเติบโตในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงสร้างความยอมรับและให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4.2) การพัฒนาทีมงาน (Developing Team) การพัฒนาทีมงาน ต้องกระทำผ่านความร่วมมือร่วมใจของแต่ละบุคคลและใช้ความหลากหลายด้านความคิดของทีมงาน จะต้องทำให้ทีมเป็นหนึ่งเดียวกันโดยมุ่งที่เป้าหมายร่วม มีกฎเกณฑ์และระเบียบที่ชัดเจน และมีความสัมพันธ์ที่ดี สร้างจิตวิญญาณ ความรักสามัคคีและความไว้วางใจในทีม จะต้องเป็นทีมที่มีจริยธรรมและมีความขัดแย้งน้อย รวมทั้งต้องเป็นทีมที่มุ่งสู่การเรียนรู้

4.3) การพัฒนาองค์การ (Developing Organization) ยอมรับต่อการปฏิรูปองค์การ สร้างเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง มองหาหนทางที่นอกเหนือจากแนวทางเดิมๆ และต้องหาหนทางที่จะพัฒนาองค์การเสมอ

5) สมรรถนะด้านตนเอง (Self Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาตนเองของผู้นำ ผู้นำกองทัพบกสิงคโปร์จะต้องมีแรงจูงใจในตนเองเพื่อเรียนรู้และสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่ของตน

5.1) การรับรู้ในอารมณ์ของตนเอง (Self Awareness) ยอมรับอารมณ์ของตนเองและแรงขับในตนเอง รวมทั้งเข้าใจข้อจำกัดและความแข็งแกร่งในตนเองซึ่งจะมีผลต่อผู้อื่น

5.2) การจัดการตนเอง (Self Management) ควบคุมอารมณ์และแรงผลักดันของตนเองจะต้องมีสติและคงไว้ซึ่งความสงบในสถานการณ์ที่กดดัน รักษาไว้ซึ่งความมั่นใจในความสามารถของตน พัฒนาบุคลิกภาพในเชิงบวกของตน มีพฤติกรรมที่อ่อนตัวต่อการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลง

5.3) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) สำรวจตนเองอย่างมีสติโดยอาจใช้การบันทึก มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายชีวิต สร้างความแข็งแกร่งและเรียนรู้ที่จะพัฒนาตน รวมกลุ่มกับผู้ประสบความสำเร็จเพื่อค้นหาคุณค่าของเขาเหล่านั้นแล้วนำมาสร้างตนให้ดีตลอดเวลา

ข. สมรรถนะของกองทัพบกคานาดา โดย ฮิลเลอร์, พลโท (Hillier, Lieutenant General, 2003, pp. 153-159) กล่าวว่า กองทัพคานาดาได้กำหนดสมรรถนะหลักของกองทัพบกไว้ 5 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย สมรรถนะหลักคือ จริยธรรม ระเบียบวินัย ภาระหน้าที่ การบูรณาการและเกียรติยศ

1) ธรรมเนียมทหาร (Military Ethos) ทั้งนี้ทหารจะต้องยึดถือธรรมเนียมทหารเป็นหัวใจของทหารอาชีพ (Military Profession) และประสิทธิผลของการทำงานซึ่งจะต้องนับว่าธรรมเนียมทหารเป็นองค์ประกอบของจิตวิญญาณทหาร ทั้งนี้ธรรมเนียมทหารจะต้องอยู่ภายใต้หลักระเบียบวินัย การบูรณาการและเกียรติยศของทหาร รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่องานของตน

2) ระเบียบวินัย (Discipline) ซึ่งผูกติดอยู่กับธรรมเนียมทหาร ภารกิจ ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ การเป็นทหารที่ดีจะต้องอาศัยระเบียบวินัยที่ดี เพราะถ้าขาดซึ่งระเบียบวินัยแล้วกองทัพบกจะอยู่ภายใต้ความสับสนอย่างรุนแรง ทั้งนี้การทำงานของทหารบกจะรองรับงานของรัฐบาลและสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน

3) ภาระหน้าที่ (Duty) ภาระหน้าที่ของทหารต้องอยู่ภายใต้ความมีศักดิ์ศรีและเกียรติยศ (Honor) ทั้งนี้ภาระหน้าที่ของทหารในฐานะผู้รับผิดชอบการป้องกันประเทศ

จากการรุกรานของผู้คุกคามภายนอก ช่วยเหลือประชาชน ช่วยเหลือภารกิจของรัฐบาลภายใต้การนำของผู้บริหาร ภารกิจนอกประเทศโดยเฉพาะการสนับสนุนภารกิจรักษาสันติภาพของสหประชาชาติ ทั้งนี้ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย

4) การบูรณาการ (Integration) โดยจะต้องบูรณาการทั้งหลักการ แนวคิด อาวุธยุทธโศปกรณ์ ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร ทั้งนี้การประสานและการทำงานเป็นทีมจะส่งเสริมการบูรณาการงาน โดยจะต้องมีความอ่อนตัว (Flexibility) ความสามารถในการปรับปรุงอยู่เสมอ (Adaptability) การฝึกศึกษาที่มีคุณภาพ องค์การที่มีศักยภาพ

5) เกียรติยศ (Honor) จะต้องอยู่ภายใต้จริยธรรมและกฎหมาย ภายใต้งานและภารกิจทางทหารที่จะต้องปฏิบัติซึ่งมีทั้งการรักษาสันติภาพ การทำงานร่วมกับองค์กรต่างๆ ทั้งสหประชาชาติ การปฏิบัติภารกิจของทหารจะทำให้ชื่อเสียงของกองทัพบอกอยู่ได้อย่างมีเกียรติ แต่ในขณะเดียวกันการละเมิดกฎหมายและจริยธรรมก็ส่งผลร้ายต่อกองทัพเช่นกัน

2.3 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะ

จากการที่แมคเคลแลนด์ (McClelland) มองว่า ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) เป็นสิ่งที่บุคคลภายนอกมองเห็นและสามารถพัฒนาได้ง่ายรวมถึงลงทุนน้อยกว่า ทักษะค่านิยม (Self-Concept) อุปนิสัย (Trait) และแรงขับภายใน (Motive) รวมถึงบทบาททางสังคม (Social Role) จึงสมควรเริ่มต้นศึกษาสิ่งที่เป็นสมรรถนะที่บุคคลมองเห็นได้ง่ายและสามารถพัฒนาได้ง่ายรวมถึงลงทุนน้อยกว่า ซึ่งก็คือ ความรู้และทักษะ

2.3.1 ความรู้

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (2548) ได้กำหนดคำนิยามของความรู้คือ ข้อมูลสารสนเทศผสมผสานกับประสบการณ์ ความรอบรู้ในบริบท การแปลความหมายและการแสดงความคิดเห็นโดยเป็นข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณค่าสูงที่พร้อมจะนำไปประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจ หรือใช้ในการทำงาน อย่างไรก็ตาม วิจารย์ พานิช (2548) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า คือ สิ่ง que เมื่อนำไปใช้จะไม่หมดหรือสึกหรอแต่จะยิ่งออกเงยหรือออกงามขึ้น คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้และเกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้ นั้น ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ

ก. ความรู้แบ่งเป็น 2 ประเภท (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, 2548, หน้า 21)

ประเภทที่ 1 ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถเขียนหรืออธิบายออกมาเป็นตัวอักษร ฟังก์ชันหรือสมการได้ อยู่ในตำรา เอกสาร วารสาร คู่มือ คำอธิบาย วีซีดี คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูล

ประเภทที่ 2 ความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถเขียนหรืออธิบายได้ การถ่ายโอนความรู้ประเภทนี้ทำได้ยากจำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้จากการกระทำและการฝึกฝน

ข. การจัดการความรู้

วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, 2548, หน้า 52) คือ การเรียนรู้ของบุคคลและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงองค์การ การเรียนรู้ของบุคคลากรจะทำให้เกิดความรู้ขององค์การขึ้นใหม่จากที่มีอยู่แล้วให้เพิ่มมากขึ้น ความรู้จะถูกนำไปใช้ทำให้ความรู้ใหม่เพิ่มพูนขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เกิดวงจรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปรากฏดังแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 วงจรแห่งการเรียนรู้

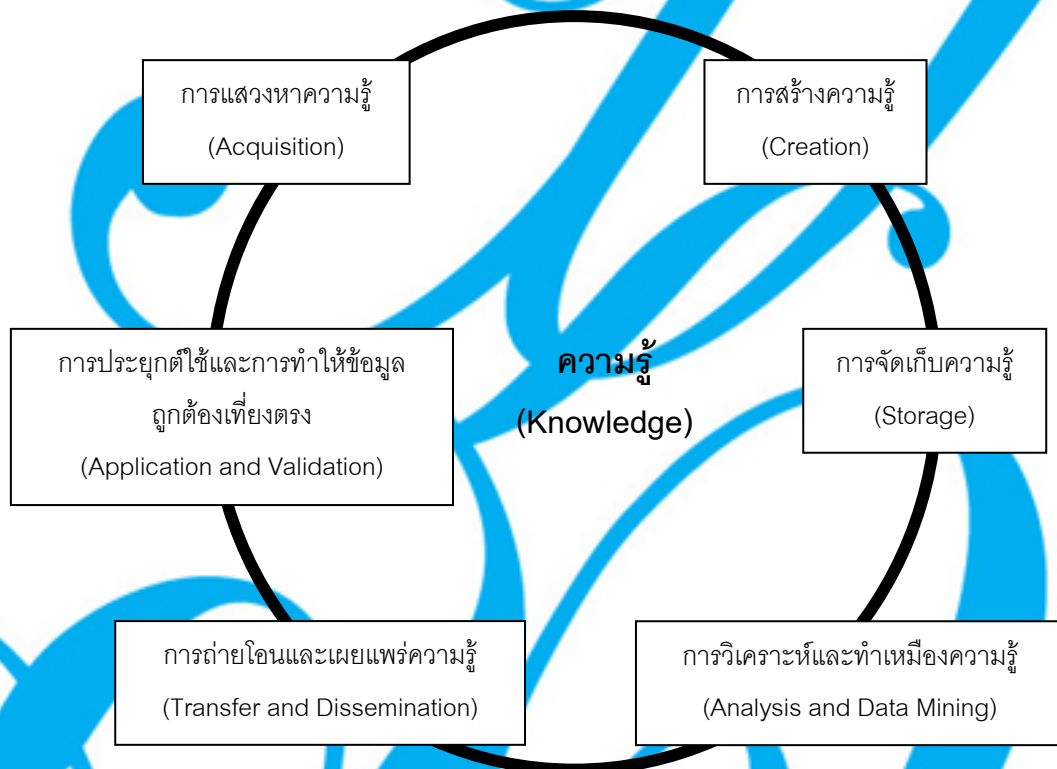
ที่มา: สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ (2548, หน้า 52)

ค. หลักของการเรียนรู้

คนเราจะเรียนได้ดีที่สุดเมื่อมีแรงจูงใจที่จะบรรลุบางสิ่งบางอย่าง การเรียนรู้ที่อิงอยู่กับการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์การจึงจะประสบความสำเร็จมากกว่าการเรียนรู้เชิงนามธรรม (Abstract Learning) นอกจากนั้นการเรียนรู้จะทะลุปรุโปร่งมากที่สุดเมื่อมันเกี่ยวข้องกับบุคคลนั้นเต็มทั้งด้านจิตใจ ค่านิยมและอารมณ์

ง. ตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้

เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยระบบการจัดการความรู้ซึ่งเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ของมนุษย์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอระบบย่อยของความรู้ที่ครอบคลุมการเปลี่ยนผ่านความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน (มาร์ควอตต์, 2005) ทั้งนี้องค์กรจะมีการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อได้ทำการดำเนินการทั้ง 6 ขั้นอย่างต่อเนื่องแต่ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นตามลำดับมีขั้นตอนตามภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 ตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้

ที่มา: มาร์ควอตต์ (2005)

1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) มีทั้งการเก็บรวบรวมความรู้จากภายในองค์กรและการเก็บรวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กร สิ่งที่ต้องคำนึงคือ ข้อมูลที่ได้รับจากภายในและภายนอกองค์กรจะต้องผ่านการพิจารณากลับกรองด้วยมาตรฐานขององค์กร ค่านิยมและกระบวนการทำงานต่างๆ เสียก่อน เพราะการกลั่นกรองนั้นจะทำให้องค์กรสามารถเลือกรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์และตรงกับความต้องการขององค์กรและการแสวงหาความรู้ที่

อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจจัดเป็นผลพลอยได้จากการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามองค์การแห่งการ เรียนรู้มักจะแสวงหาความรู้โดยตั้งใจเป็นส่วนใหญ่

2) การสร้างความรู้ (Creation) เป็นกระบวนการสร้างให้เกิดความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ไม่ใช่แค่การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น แต่รวมถึงการพัฒนาความรู้โดยนัย สำหรับความรู้โดยนัย หมายถึงความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวเราและยากที่จะอธิบายหรือที่มาได้ ซึ่งเป็นเรื่องนามธรรมจากการรู้จริงรวมถึงสัญชาตญาณของบุคคล การสร้างสรรค์ความรู้นั้นเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนใน องค์การ ทั้งนี้กิจกรรมที่สามารถสร้างสรรค์ ความรู้ อาจจะมาจากการทดลอง (Experimentation) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ซึ่งอาจเป็นการทบทวนความล้มเหลวและความสำเร็จ

3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) ระบบการจัดเก็บข้อมูลควรมีโครงสร้างที่จะทำให้ระบบสามารถค้นหาและเผยแพร่สารสนเทศได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีการแบ่งเป็นหมวดหมู่ โดยแบ่งตามเรื่องที่ต้องการจะเรียนรู้ สามารถส่งมอบสารสนเทศตามความต้องการได้อย่างชัดเจนและกะทัดรัดได้ใจความ มีเนื้อหาที่ถูกต้องแม่นยำสามารถจะนำมาใช้ได้ตลอดเวลา การใช้ระบบการจัดเก็บข้อมูล ทำให้องค์การสามารถเก็บรักษาความรู้ซึ่งก็คือ ทุนทางปัญญาขององค์การที่เสมือนทรัพย์สิน ทั้งนี้ความรู้ควรจัดเก็บความรู้โดยแบ่งเป็น 5 หมวดหมู่ต่างๆ ที่สำคัญดังนี้

3.1) สมุดหน้าเหลืองขององค์การซึ่งเป็นข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับความสามารถของพนักงานแต่ละคนและที่ปรึกษาขององค์การ

3.2) บทเรียนในอดีต (Lesson Learned) ซึ่งเป็นข้อมูลรายละเอียดของความสำเร็จ ความผิดพลาดและความล้มเหลวต่างๆ ซึ่งอาจนำมาประยุกต์ใช้ในโครงการอื่นได้

3.3) ข่าวสารเกี่ยวกับองค์การคู่แข่ง

3.4) นโยบายและประสบการณ์ขององค์การ

3.5) ผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานขององค์การ

4) การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) ในปัจจุบันเรายังคงวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คนและเครื่องมือร่วมในการวิเคราะห์ สำหรับการทำความเข้าใจข้อมูลเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่ทำให้้องค์การสามารถเข้าใจความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ ทำให้พนักงานสามารถจัดเก็บและกลั่นกรองดึงเอาข้อมูลมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์และแก้ปัญหาที่

ซับซ้อนได้ โดยอาศัยแบบแผนใหม่ๆ และด้วยการปรับแบบจำลองต่างๆ ให้เข้ากับข้อมูล ซึ่งในปัจจุบันมีการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่สามารถวิเคราะห์แยกข้อมูลและทำเหมืองข้อมูล

5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) จะเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ซึ่งมีความสามารถในการเคลื่อนย้ายความรู้ขององค์กรถือเป็นการถ่ายโอนและแบ่งปันอำนาจ ทั้งนี้ข้อมูลที่เรียกจากหน่วยความทรงจำขององค์กรนั้นอาจคลาดเคลื่อนไปจากเดิมอย่างมาก เนื่องจากกระบวนการจัดเก็บและการเรียกกลับ รวมถึงการประสานความทรงจำภายในตัวบุคคล ตลอดจนอคติที่มักจะมีอยู่ต่อการเลือกบันทึกและเรียกใช้ข้อมูล มีผลทำให้ข้อมูลเปลี่ยนแปลง การเข้าถึงข้อมูลทันทีที่ต้องการนำข้อมูลมาใช้จะทำให้บุคคลนั้นสามารถมีเครื่องมือที่ช่วยจดจำได้ยาวนานขึ้น เป็นการลดภาระและความพยายามในการใช้ความจำลงไปได้มาก ทั้งนี้ฐานความรู้ขององค์กรควรถูกรวบรวมอยู่ที่ใดที่หนึ่งเป็นศูนย์รวมให้บุคคลสามารถค้นหาและแบ่งปันกันได้อย่างรวดเร็ว ในการจัดโครงสร้างองค์ความรู้ขององค์กรจะต้องคำนึงถึงวิธีการและเหตุผลในการเรียกข้อมูลไปใช้ของบุคคลากรกลุ่มต่างๆ ในองค์กร ทั้งนี้ระบบการจัดเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ควรจัดความรู้เป็นหมวดหมู่ตาม 5 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบด้านความต้องการในการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ในการทำงาน องค์ประกอบด้านความชำนาญของผู้ใช้ องค์ประกอบด้านหน้าที่หรือการใช้งานของข้อมูลและองค์ประกอบด้านตำแหน่งและวิธีในการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร

6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation) การนำทฤษฎีไปใช้อย่างเป็นระบบนั้นเป็นการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น กล่าวคือ ให้นำเอาความรู้และประสบการณ์ขององค์กรมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่องโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการประยุกต์ความรู้ให้มากขึ้น

2.3.2 ทักษะ (Skill)

แนวความคิดด้านทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย ทั้งนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

ไลน์ และซีก (Lyle & Signe, 1993, p. 19) ให้ความหมายของทักษะว่าเป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ

दनัย เทียนพุด (2546, หน้า 50) สมรรถนะแบ่งได้ 3 ด้านตามลักษณะของทักษะของผู้ปฏิบัติงาน คือ ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skill) ทักษะคน (Human Skill) และทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ทั้งนี้ทักษะด้านการคิดประกอบด้วย ความริเริ่มและนวัตกรรม ความคิดในเชิงเนื้อหาของงานและวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน สำหรับทักษะด้านคนจะเป็น

เรื่องของผู้นำซึ่งต้องมีภาวะผู้นำ มีการสอน แนะนำผู้ร่วมงานทุกคนเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน รวมถึงผู้ทำงานต้องมีความรับผิดชอบต่องานและทักษะด้านเทคนิคจะเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร เทคนิคการเจรจาต่อรอง การตัดสินใจและการประสานงาน

การพัฒนาด้านทักษะและความชำนาญของบุคลากรทางการบริหาร (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 219) การพัฒนาทักษะความชำนาญของบุคลากรจะครอบคลุมทักษะด้านกายภาพ ทักษะด้านความคิดและสติปัญญา ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์และการทักษะทางด้านเทคนิค โดยมีรายละเอียดดังนี้

ก. ทักษะด้านกายภาพ ได้แก่ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการใช้อวัยวะส่วนต่างๆ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายที่สามารถทำให้เคลื่อนที่ได้ โดยจะเป็นความสามารถของอวัยวะเพื่อการเคลื่อนไหวที่จะปฏิบัติงานหรือทำกิจกรรมด้วยความรวดเร็วแม่นยำ

ข. ทักษะด้านความคิดและสติปัญญา เป็นการใช้ความคิดและสติปัญญาเพื่อการแก้ไขปัญหาหรือพิจารณาโดยใช้วิจรรย์ญาณหรือใคร่ครวญไตร่ตรองในเรื่องต่างๆ อย่างรอบคอบ ผู้มีประสบการณ์หรือฝึกฝนมากย่อมสามารถแก้ไขปัญหา เพื่อการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว การใช้ความคิดและสติปัญญาเป็นความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารขององค์การในการมององค์การอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทั้งผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารต้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้โดยส่วนรวมมากกว่าที่เน้นการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือความต้องการของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การโดยเฉพาะ

ค. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในเชิงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เป็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการจูงใจและการใช้ภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานโดยประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเกี่ยวกับความสามารถในการวางตัวหรือการปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างเหมาะสมคล่องแคล่วไม่ประหม่า เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือการทำงานร่วมกับผู้อื่นก็สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

ง. ทักษะทางด้านเทคนิค เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการทางเทคนิคและอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง นอกจากนี้ยังเป็นความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารจากการใช้ทักษะต่างๆ ผสมผสานกับความรู้ในเรื่องการบริหาร

2.4 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ อุปนิสัยเฉพาะและทัศนคติ

2.4.1 แรงจูงใจ

การจูงใจ (दारणी पानतुण पालुसुष, 2532, หน้า 157-163) หมายถึงการนำเอาปัจจัยต่างๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการปัจจัยต่างๆ ที่ใช้เป็นแรงผลักดันได้แก่ การคาดหวัง (Expectancy) การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การใช้เครื่องล่อ (Incentives) การลงโทษ (Punishment)

การจูงใจ (Motivation) หมายถึงการนำเอาปัจจัยต่างๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยเน้นว่าบุคคลต่างก็มีพื้นฐานของประสบการณ์ ความต้องการ ตลอดจนความรู้ความเข้าใจในบางสิ่งบางอย่างอยู่ก่อนแล้ว ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จูงใจจะต้องพยายามค้นหาว่าบุคคลที่เขาต้องการจูงใจ มีความต้องการหรือมีความคาดหวังอย่างไร มีประสบการณ์ ความรู้และทัศนคติในเรื่องนั้นๆ อย่างไร แล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็นแรงจูงใจ (Motive) ในการที่จะก่อให้เกิดปฏิกิริยา เกิดพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่างๆ

การจูงใจ (Persuasion) หรือบางกรณีอาจใช้คำว่า การโน้มน้าว ชักจูงใจ หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่างๆ มาเป็นแรงผลักดันหรือชักจูงให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือเกิดปฏิกิริยาต่างๆ ขึ้น โดยมีลักษณะที่จะมีการเพิ่มข้อมูล หรือให้แนวทางเพิ่มเติมแก่ผู้รับข่าวสาร จากข้อมูลเดิมที่มีอยู่ก่อน มิได้ดึงเอาแต่เฉพาะความต้องการหรือประสบการณ์เดิมของผู้รับข่าวสารเท่านั้น

การโน้มน้าว ชักจูงใจ (Persuasion) จะไม่มีลักษณะของการขู่เข็ญบังคับ หรือการให้แรงจูงใจในทางลบ เช่น การลงโทษ แต่จะเป็นการให้แรงจูงใจในลักษณะของการสร้างสรรค์หรือการขอความร่วมมือมากกว่า

แรงจูงใจคือ วัตถุประสงค์หรือภาวะใดๆ ที่สามารถเร้าให้เกิดการจูงใจได้ดี จะเห็นได้ว่าธุรกิจหรือองค์การใดๆ จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือนั้นก็ต้องอาศัยสิ่งจูงใจ ดังนั้นนักบริหารที่ดีต้องรู้จักการเลือกวิธีการจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานนั้นๆ อย่าง

ก. ประเภทของการจูงใจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท

1) การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำ การเรียนรู้ เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึที่ใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1) ความต้องการ (Need) เนื่องจากทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายในอันทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้น

1.2) เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

1.3) ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้นๆ มากกว่าปกติ

2) การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) คือ สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การแสดงหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่

2.1) เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม

2.2) ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้เพื่อตอบสนองโอกาสแห่งความก้าวหน้า

2.3) บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะก่อให้เกิดแรงจูงใจขึ้น

2.4) เครื่องล่อใจอื่นๆ คือ สิ่งล่อใจที่จะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม

ข. เครื่องมือการจูงใจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ

1) เครื่องมือจูงใจในทางบวก

1.1) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) สิ่งจูงใจที่เป็นเงินนี้มีผลในการจูงใจทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้เช่น อัตราค่าจ้างและเงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษ เงินช่วยเหลือและเงินสวัสดิการต่างๆ

1.2) สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non Financial Incentive) สิ่งจูงใจนี้แม้จะไม่ให้ผลทางตรงทางเสมือนด้านการเงินแต่มีผลทางด้านจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย ความมั่นคง ความรักใคร่กลมเกลียวในหมู่ผู้ร่วมงาน สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีหลายลักษณะ เช่น การยกย่องและยอมรับนับถือ สำหรับการยกย่องชมเชยต้องระมัดระวังให้ถูกกับกาลเทศะและมีความจริงใจ การมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะคือ เพื่อนร่วมงานยอมรับว่าตนเป็นสมาชิก สิ่งจูงใจแบบนี้มีความสำคัญมากโดยเฉพาะในกรณีที่คนเริ่มเข้าทำงานใหม่ๆ เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่าตนเองเป็นพวกพ้องเดียวกันกับเพื่อนร่วมงาน การแข่งขันเป็นวิธีการที่จะกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานให้ดีเด่นยิ่งขึ้นนับว่าเป็นผลดีต่อองค์กร แต่บางครั้งอาจมีความอิจฉาริษยากันในหมู่ผู้ร่วมงานอาจทำให้เกิดการแตกความสามัคคีกันได้ การมอบหมายอำนาจหน้าที่จะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจว่าผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจและเชื่อถือในความสามารถของเขา ดังนั้นคนทำงานจะพยายามแสดงฝีมือในการทำงานอย่างสุดความสามารถ การเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งจูงใจที่ดีวิธีหนึ่งเพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมชอบการคบหาสมาคม ต้องการให้คนอื่นรัก ต้องการรักคนอื่น ชอบเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่ตนสนใจ การจูงใจที่ไม่ใช่เป็นตัวเงินประการสำคัญประการหนึ่งในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน คือ โอกาสก้าวหน้าโดยเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปแล้วว่าคนเราเมื่อเข้าทำงานนอกจากจะต้องค่าจ้างเงินเดือนเป็นสิ่งตอบแทน ความต้องการขั้นต่อไปคือ ความก้าวหน้า จะเห็นว่ามีงานบางอย่างที่ถึงแม้ว่าจะได้รายได้ดีแต่ไม่มีใครอยากทำเพราะงานนั้นไม่ก้าวหน้า ในทางตรงกันข้ามงานที่อาจให้ค่าตอบแทนที่ไม่มากเท่าแต่มีโอกาสเจริญก้าวหน้าได้ มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอยู่เสมอ งานนี้ย่อมมีคนต้องการทำงานนี้มาก นอกจากนี้การได้รับความยุติธรรมเป็นสิ่งสำคัญ เพราะบุคคลที่ทำงานหนักและมีประสิทธิภาพควรได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ทั้งนี้ระบบคุณธรรมจะก่อให้เกิดความยุติธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์และการให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลเป็นหลักจิตวิทยาพื้นฐานที่ได้ผลดีอยู่เสมอ ซึ่งทำให้เกิดความภาคภูมิใจ สิ่งนี้มีความสัมพันธ์กับการชมเชยและการแข่งขันเพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับชัยชนะในการแข่งขันหรือคำชมเชยใดๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการทำงาน หรือเรื่องของความประพฤติย่อมทำให้คนๆ นั้นเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและองค์กรของเขา

2) เครื่องมือจูงใจในทางลบ ซึ่งเป็นการจูงใจโดยการบังคับโดยมีกรอบการดำเนินการ ถ้าผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัตินอกกรอบจะถูกลงโทษจากกฎเกณฑ์ ระเบียบ วินัย

วินัย หมายถึง การกำหนดพฤติกรรมในอนาคตของคนงานโดยอาศัยวิธีให้รางวัลผู้ที่ประพฤติดี หรือลงโทษผู้ประพฤติชั่วต่อวินัยขององค์กรอันหมายถึงการใช้

วินัยเป็นเครื่องจูงใจในทางบวก (Discipline) เช่น การชมเชย หรือใช้วินัยเป็นเครื่องจูงใจในทางลบ เช่น การตำหนิติเตียน การให้พักงานและการกำหนดโทษทางวินัยเพื่อลงโทษผู้ประพฤติผิดวินัยขององค์กรนั้นควรกำหนดเป็นลำดับขั้นจากเบาที่สุดเรียงลำดับถึงขั้นหนักที่สุด ซึ่งสำหรับทางทหารแล้ว (ธิดารัตน์ วิริยะวัฒน์, พันเอกหญิง, 2549, หน้า 27) วินัยเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สังคมทหารดำรงอยู่ได้เพราะทหารเป็นผู้มีอาวุธในครอบครองในการปฏิบัติหน้าที่ในราชการสนามหรือกิจที่เสี่ยงภัยหากเกิดความขัดแย้ง ถ้าปราศจากวินัยอาจจะทำให้เกิดการใช้อาวุธในทางที่ไม่ถูกต้อง

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์มีความต้องการเพื่อตอบสนองตนเองดังที่ ศรีเรือน แก้วกังวาน (2539, หน้า 103-105) กล่าวว่าพฤติกรรมของมนุษย์ทุกรูปแบบเกิดจากแรงจูงใจของตัวเอง แรงจูงใจต่างกันจึงทำให้บุคลิกภาพไม่เหมือน ซึ่งคำอธิบายเรื่องแรงจูงใจที่แตกต่างสามารถอธิบายได้โดยทฤษฎีของมาสโลว์

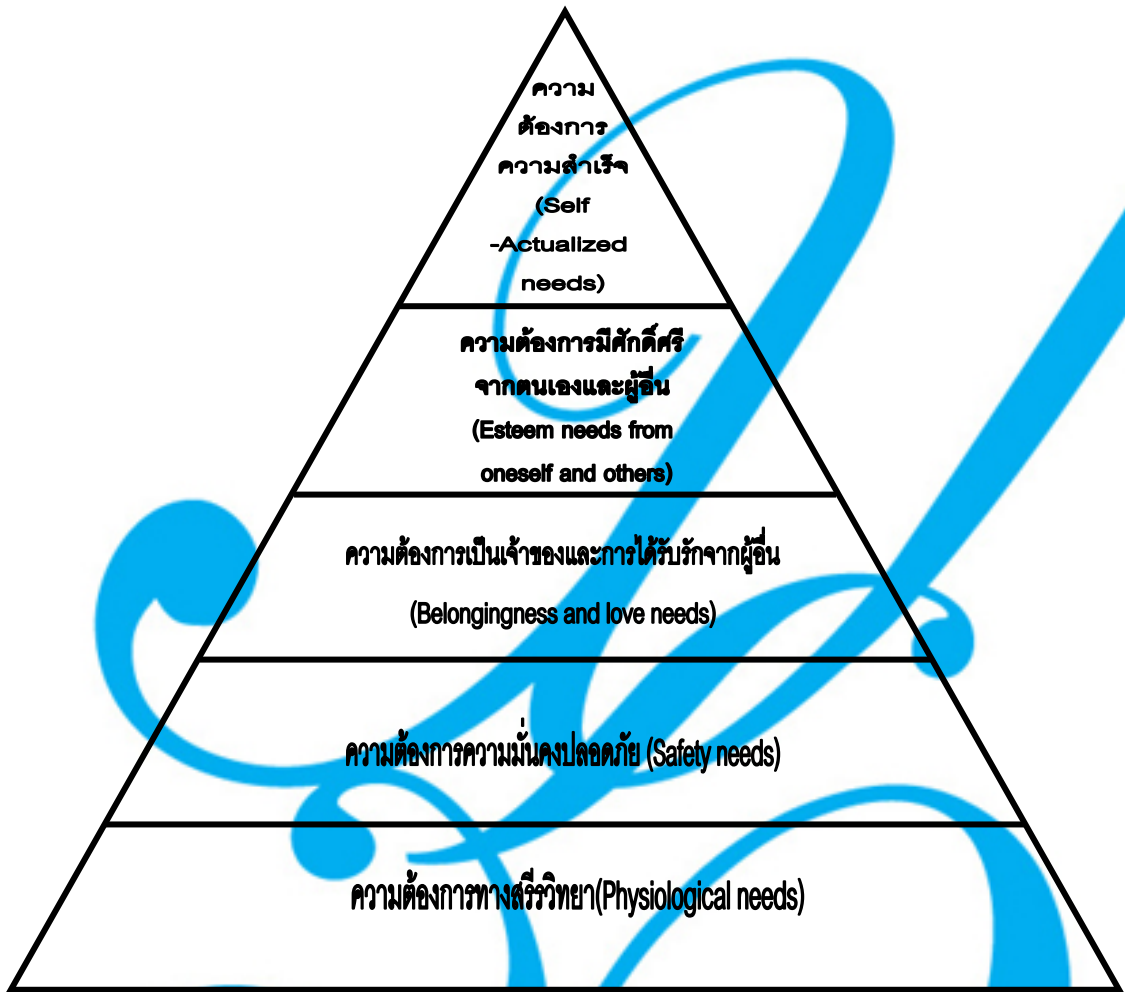
ทฤษฎีลำดับขั้นของแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation)

มาสโลว์ อธิบายว่าแรงจูงใจของมนุษย์มีลำดับขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นต่ำจนถึงขั้นสูงมีทั้งหมด 5 ขั้นตอนด้วยกัน แรงจูงใจลำดับต้นต้องได้รับการตอบสนองก่อน แรงจูงใจลำดับสูงจึงพัฒนาตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามแผนภาพที่ 9

1) แรงจูงใจขั้นพื้นฐาน มาสโลว์อธิบายว่า มนุษย์ต้องได้รับการตอบสนองทางสรีรวิทยาเป็นปฐมฐานก่อน เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม จึงพัฒนาความต้องการประเภทอื่นๆ ตามมา ถ้าความต้องการอันดับแรกยังไม่ได้รับการตอบสนองพอเพียงจะทำให้แรงจูงใจประเภทอื่นๆ ก็ยากที่จะบังเกิดขึ้นได้

2) แรงจูงใจเพื่อความปลอดภัยแห่งตนเองและทรัพย์สิน เมื่อความต้องการอันดับแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ต่อมาก็เกิดความต้องการที่จะรักษาชีวิตของตน ทรัพย์สินของตนให้มั่นคงปลอดภัย ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็จะเกิดอาการประสาทผวา

3) แรงจูงใจเพื่อเป็นเจ้าของ เช่น ความรู้สึกว่ามีชาติตระกูล มีครอบครัว มีสถาบันกับความ ต้องการถูกรักและได้รักผู้อื่น



แผนภาพที่ 9 ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นของมาสโลว์

ที่มา: ศรีเรือน แก้วกังวาน (2539, หน้า 104)

4) แรงจูงใจแสวงหาและรักษาศักดิ์ศรีเกียรติยศทั้งโดยตนเองสำนึกและผู้อื่น กล่าวขวัญยกย่องเชิดชู มาสโลว์กล่าวว่าศักดิ์ศรีเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความมีสุขภาพจิตดีคือความรู้สึกนับถือและเคารพตนเองกับการได้รับการนับถือจากผู้อื่น

5) ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์ เป็นความพยายามของมนุษย์ที่จะให้บุคคลอื่นยอมรับนับถือตนเองรวมกับความต้องการและความสำเร็จของตนเอง ซึ่งมาสโลว์เรียกว่า ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs)

มาสโลว์ยอมรับว่า ทฤษฎีลำดับขั้นตอนแรงจูงใจของเขา มีข้อยกเว้นอยู่บ้างสำหรับบุคคลที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็ง มีคุณสมบัติสร้างสรรค์และต้องการความสำเร็จสูงบุคคลเหล่านี้แม้ว่าได้รับการตอบสนองของความพึงใจระดับเบื้องต้นๆ ไม่ค่อยยบบริบูรณ์ เช่น อาจต้องเผชิญกับ

ความถูกต้องเหยียดหยาม ย่ำคักดีศรีแต่สามารถมีพฤติกรรมประเภทดำเนินการสิ่งต่างๆ ให้เป็นจริงได้ด้วยตนเอง (Self-Actualization) อาทิเช่น ท่านมหาตมะคานธี

2.4.2 อุปนิสัยเฉพาะ (Trait)

ศรีเรื่อน แก้วกังวาน (2539, หน้า 200) ได้ให้ความหมายของ อุปนิสัยเฉพาะ คือลักษณะที่ค่อนข้างถาวรซึ่งมีลักษณะในตัวบุคคล มีแนวโน้มที่จะแสดงออกอย่างมั่นคงสม่ำเสมอสถานการณ์ที่ต่างกันออกไปและในเวลาที่ต่างกัน อุปนิสัยหรืออุปนิสัยเฉพาะเป็น “โครงสร้างทางจิต” (Mental Structure) ที่สามารถสรุปเอาได้จากลักษณะของพฤติกรรม ซึ่งบุคคลนั้นๆ แสดงออกอย่างโดดเด่นเฉพาะตัวในระยะเวลาต่างๆ กัน ในสถานการณ์ต่างๆ กัน อุปนิสัยเป็นลักษณะที่มั่นคงและสามารถใช้ทำนายบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ

ทั้งนี้เนื่องจากมีนักวิชาการจำนวนมากกล่าวถึงความหมายอุปนิสัยเฉพาะเป็นจำนวนมากดังนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

ก. อุปนิสัยตามแนวคิดของ แคทเทลล์ (Cattell, 1966, อ้างถึงใน ศรีเรื่อน แก้วกังวาน, 2539, หน้า 201) ให้คำจำกัดความเพิ่มเติมดังนี้ “อุปนิสัย เป็นสิ่งที่อยู่อย่างถาวรในตัวบุคคลและกำหนดปฏิบัติการอันกว้างขวางในการตอบสนอง” อุปนิสัยอาจกำหนดโดยลักษณะทางชีววิทยาซึ่งเรียกว่าอุปนิสัยแม่บท (Constitutional Traits) และอุปนิสัยที่กำหนดโดยสิ่งแวดล้อมซึ่งเรียกว่าอุปนิสัยที่สิ่งแวดล้อมสร้างขึ้น (Environmental Mold Traits) โดย แคทเทลล์ ได้แบ่งชนิดของอุปนิสัยเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

ลักษณะที่ 1 อุปนิสัยทางด้านความสามารถ (Ability Traits) หมายถึงทักษะของบุคคลในการจัดการกระทำกับความซับซ้อนของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สถิติปัญญาเป็นตัวอย่างที่ดีของอุปนิสัยทางความสามารถ

ลักษณะที่ 2 อุปนิสัยทางอารมณ์ (Temperament Traits) หมายถึงแนวโน้มต่างๆ ที่เป็นรูปแบบของแต่ละบุคคล เช่น การเป็นคนอารมณ์หงุดหงิด มีอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงง่าย

ลักษณะที่ 3 อุปนิสัยการแปรพจน์ (Dynamic Traits) หมายถึงแรงจูงใจและความสนใจของบุคคล บุคคลอาจมีคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้ มีความทะเยอทะยาน การชอบออกกำลังกาย

ข. อุปนิสัยตามแนวคิดของอลพอร์ต (Allport, 1964, p. 810) ใช้คำว่าอุปนิสัย (Traits) แทนคำว่าโครงสร้างทางจิตและเชื่อว่าพฤติกรรมเกิดจากแรงจูงใจหรือแรงขับของอุปนิสัย สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดบุคลิกภาพ ออลพอร์ตเชื่อว่าบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการทำงาน

และให้คำจำกัดความว่า บุคลิกภาพ คือ ระบบการแปรพลัง (Dynamic Organization) ซึ่งอยู่ภายในของแต่ละบุคคล เป็นหลักการของระบบทางกายและจิตที่มีพลังในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดการปรับตัวที่เป็นเอกลักษณ์ของเขาต่อสิ่งแวดล้อม บุคลิกภาพมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาและมีการเปลี่ยนแปลงได้โดยมีโครงสร้างและการแปรพลังของบุคลิกภาพมีองค์ประกอบสำคัญ (นวลละออสุภาพล, 2527, หน้า 179-186) ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 อุปนิสัย (Traits) อุปนิสัยเป็นตัวกำหนดแนวโน้มหรือความเอนเอียงในการตอบสนองและเป็นสิ่งชี้้นำพฤติกรรม อุปนิสัยสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่ปรากฏออกมา (Overt Behavior) อุปนิสัย คือ ศูนย์กลางของระบบจิตประสาทซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะและลักษณะพิเศษของแต่ละคน ทำให้มีความสามารถที่จะทำหน้าที่ต่อสิ่งเร้าให้เกิดความสมดุลเพื่อสร้างสรรค์และเสนอแนะ ให้เกิดความสมดุลในรูปลักษณะต่างๆ ของการปรับตัวและการแสดงออกของพฤติกรรม ทักษะเป็นสิ่งที่คุณคนมีอย่างเฉพาะเจาะจงต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นการเชื่อมโยงความรู้สึกกับบางสิ่งบางอย่างโดยเฉพาะ แต่อุปนิสัยไม่เป็นไปเช่นนี้เพราะอุปนิสัยจะครอบคลุมไปถึงลักษณะต่างๆ ไปมากกว่าทักษะ ทักษะมีระดับแตกต่างกันตั้งแต่ระดับสูงไปจนถึงระดับปานกลางแต่อุปนิสัยจะมีอยู่ในระดับปกติ

องค์ประกอบที่ 2 ชนิดของอุปนิสัย สามารถแบ่งอุปนิสัยออกเป็น 2 ชนิด ดังนี้

1) อุปนิสัยสามัญ (Common Traits) คือ ลักษณะบุคลิกภาพที่เหมือนกันกับคนอื่น ๆ สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ส่วนหนึ่ง ในทักษะของ ออลพอร์ต ย้ำว่าในความเป็นจริงบุคคล 2 คนจะมีอุปนิสัยเหมือนกันทุกอย่างไม่ได้เลย ถึงแม้ว่าบุคคลนั้นอาจมีรูปร่างหน้าตาคล้ายกันก็ตาม ดังนั้นอุปนิสัยจึงเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลโดยเฉพาะ อย่างไรก็ตามบุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันและมีเผ่าพันธุ์เหมือนกัน จะทำให้มีลักษณะบุคลิกภาพที่คล้ายคลึงกันได้จำนวนหนึ่ง เรียกว่า อุปนิสัยสามัญ (Common Traits) ทั้งนี้อุปนิสัยสามัญจะเป็นบุคลิกภาพที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันอย่างกว้างๆ ได้จำนวนหนึ่งซึ่งส่วนใหญ่ได้แก่ค่านิยมต่างๆ

2) อุปนิสัยเฉพาะตัว (Personal Disposition Traits) เป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลหรือเอกลักษณ์ของแต่ละคน จึงเป็นอุปนิสัยเฉพาะที่ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันระหว่าง 2 คนได้ ออลพอร์ต ได้จัดระดับอุปนิสัยเฉพาะตัวออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

2.1) อุปนิสัยสำคัญ (Cardinal Disposition Traits) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อุปนิสัยเด่น (Eminent Traits) หมายถึงลักษณะบุคลิกภาพที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลเกือบทั้งหมดทุกด้าน เป็นลักษณะเด่นของบุคคลที่แสดงออกชัดเจนเหนือ

ลักษณะอื่นๆ และเราไม่สามารถบดบังลักษณะเด่นนี้ให้หมดไปได้ อุปนิสัยสำคัญเป็นอุปนิสัยที่ไม่สามารถปิดบังซ่อนเร้นไว้ได้ เป็นอุปนิสัยที่กำหนดอารมณ์ ควบคุมความรู้สึกและชี้นำวิถีทางชีวิต อุปนิสัยสำคัญอาจไม่ปรากฏกับทุกๆ คนก็ได้ แต่ถ้าบุคคลใดมีอุปนิสัยสำคัญเพียงลักษณะเดียวที่ควบคุมพฤติกรรมบุคคลนั้นอาจกลายเป็นบุคลิกภาพอ้างอิง

2.2) อุปนิสัยร่วม (Central Disposition Traits) คือแนวโน้มของคุณลักษณะในระดับสูง (Characteristic) เป็นอุปนิสัยที่แสดงให้เห็นชัดเจนและเป็นสิ่งที่มั่นคงอยู่ในบุคลิกภาพ โดยทั่วไปแล้วอุปนิสัยร่วมจะแสดงออกมาเล็กน้อยประมาณ 5 หรือ 10 ลักษณะเท่านั้น แต่ก็ให้คุณลักษณะที่มีความสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความทะเยอทะยาน ลักษณะต่างๆ เหล่านี้จะควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ

2.3) อุปนิสัยทุติยภูมิ (Secondary Disposition Traits) คือ ลักษณะที่อยู่บริเวณรอบนอก (Peripheral) เช่น คุณลักษณะที่แสดงออกทั่วไปเป็นลักษณะที่มีอยู่มากมายในตัวบุคคล ได้แก่ ความสนใจและปฏิกิริยาตอบสนองส่วนใหญ่

องค์ประกอบที่ 3 การทำหน้าที่ของอุปนิสัย นอกเหนือจากการทำหน้าที่ชี้นำหรือแนะนำพฤติกรรมแล้วอุปนิสัยยังมีบทบาทในการริเริ่มและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม อุปนิสัยบางอย่างมองเห็นได้ชัดเจนว่าทำหน้าที่เป็นตัวเร้าหรือเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรม

องค์ประกอบที่ 4 เจตนาหรือความมุ่งหมาย (Intentions) เป็นความตั้งใจของบุคคลที่จะก้าวไปข้างหน้าหรือการแสวงหาเพื่ออนาคต เช่น ความหวัง ความใฝ่ฝัน การวางแผน

องค์ประกอบที่ 5 ตน (Self) คือ ลักษณะเฉพาะตัวเรา เป็นความหมายที่รวมทุกสิ่งทุกอย่างของบุคลิกภาพ รวมถึงลักษณะเฉพาะของบุคคลด้วย หรือตนเกิดจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่วัยทารกจนกระทั่งสิ้นชีวิต

2.4.3 ทศนคติ

ทศนคติ (दारणी पानथोग पालुसुख, 2532, หน้า 43-54) เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบที่คนเรามีต่อสิ่งเร้าทางสังคม ปฏิกิริยาโต้ตอบนี้เราได้เรียนรู้มาและจะมีลักษณะตีค่าหรือประเมินผลสิ่งนั้นๆ

ก. ทักษะคิดแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ (ปีทมา ผาดจันทีก, ม.ป.ป.)

แบบที่ 1 ทักษะคิดทางบวก (Positive Attitudes) เป็นการมองโลกในแง่ดี (Optimism) มีความโน้มเอียงไปในทางที่ดีงามพร้อมที่จะให้การสนับสนุน มีความมั่นใจ เลื่อมใส และศรัทธา เป็นทักษะคิดในทางสร้างสรรค์

แบบที่ 2 ทักษะคิดทางลบ (Negative Attitudes) เป็นการมองโลกในแง่ร้าย (Pessimism) มีความโน้มเอียงไปในทางต่อต้านขัดขวาง มุ่งร้ายทำลายและขัดแย้งไม่ร่วมมือ

ประเภทของทักษะคิด นักจิตวิทยาได้แบ่งทักษะคิดออกเป็น 3 ด้านคือ

ด้านที่ 1 ทักษะคิดด้านความรู้สึก (Affective Domain) หมายถึงทักษะคิดด้านอารมณ์ เช่น ความโกรธ ความรัก ความชอบ

ด้านที่ 2 ทักษะคิดด้านความเข้าใจ (Cognitive Domain) หมายถึงความรู้หรือความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของสิ่งที่มีทักษะคิด เช่น เราเชื่อว่าการออกกำลังกายมีประโยชน์

ด้านที่ 3 ทักษะคิดด้านการกระทำ (Conative Domain) หมายถึงแนวโน้มที่คนจะปฏิบัติต่อสิ่งที่ชอบหรือไม่ชอบ เช่น ฉันจะดื่มกาแฟทุกเช้าเป็นประจำ

ทักษะคิดทั้งสามด้านไม่จำเป็นต้องมีการสอดคล้อง เรื่องหนึ่งอาจมีมากหรือน้อยกว่าอีกเรื่องหนึ่งได้ หรือเราอาจมีความรู้สึกรุนแรงในเรื่องหนึ่ง แต่ไม่สนใจในอีกเรื่องหนึ่ง ทักษะคิดเป็นความพร้อมทางจิตใจที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจแสดงออกมาได้ทั้งคำพูดและการกระทำ ทั้งนี้ทักษะคิดไม่ใช่สิ่งเร้าที่แสดงออกมาได้อย่างเปิดเผยหรือตอบสนองได้ตรงๆ เราสามารถดูทักษะคิดของคนได้จากการฟังสิ่งที่เขาพูดหรือสิ่งที่เขาทำ ดูประสบการณ์ในอดีตและสิ่งที่เขาคิดจะทำในอนาคต ทักษะคิดเป็นเงื่อนไขภายในในการกำหนดการแสดงออกและทิศทางของพฤติกรรมและยังเป็นการกำหนดการรับรู้ด้วย ทักษะคิดถูกสร้างมาเหมือนอุปนิสัย คือ เป็นผลมาจากการเรียนรู้ในอดีต โดยเฉพาะการขัดเกลาทางสังคมในวัยเด็ก จะมีบทบาทอย่างมากเมื่อเด็กโตขึ้นเขาก็จะมีเพื่อนและเริ่มมีอิทธิพลอื่นๆ เข้ามาแทรก เด็กจะเริ่มมีการทำตามเพื่อนเมื่อยิ่งโตขึ้นเขาก็ยังมีการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น ทักษะคิดที่ได้สร้างสมมาแต่เยาว์วัยนั้นยากที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเพราะเวลาที่เรารู้เกี่ยวกับทักษะคตินั้น สิ่งเหล่านี้ได้กลายมาเป็นสิ่งแวดล้อมของเรา เช่น เรานับถือพุทธศาสนาเราไม่เคยสงสัยหรือตั้งคำถามเลยว่าทำไมเราจึงนับถือเช่นนั้น ทักษะคิดช่วยทำหน้าที่ทางด้านจิตใจและสังคมหลายอย่าง การเปลี่ยนทักษะคิดจะทำได้ก็เมื่อต้องหาทักษะคิดอันใหม่มาทำหน้าที่แทนให้ดีกว่าๆ กับทักษะคิดเก่า ทักษะคิดมีลักษณะชี้นำไปสู่การแสดงออกของพฤติกรรม แต่

อย่างไรก็ตามยังมีความเชื่อที่ว่า การที่เรา รู้ทัศนคติของใครก็ตาม ไม่ใช่สิ่งที่บอกได้ว่า เราจะทำนายพฤติกรรมของเขาได้

ข. องค์ประกอบของทัศนคติ

1) ความรู้ความเข้าใจ (Cognition) เมื่อบุคคลได้พบสิ่งใด เขาเก็บข้อมูล และจัดสิ่งต่างๆ เหล่านี้ไว้เป็นหมวดหมู่โดยแยกตามคุณลักษณะต่างๆ นอกจากนี้ การที่บุคคลมีความเข้าใจในสิ่งต่างๆ แตกต่างกันเกิดการสนองต่อสิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกัน

2) ความรู้สึก (Affection) บุคคลมีความรู้สึกต่อสิ่งต่างๆ ในรูปลักษณะที่ไม่เหมือนกัน อาจชอบหรือไม่ชอบ จะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย หรือเป็นไปในทางดีหรือไม่ดี

3) องค์ประกอบในทางพฤติกรรม ปกติถ้าบุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งใดแล้ว ก็มักจะมีแนวโน้มที่จะเกิดพฤติกรรมในทางด้านดี แต่ถ้าเราไม่พอใจหรือไม่ชอบการแสดงออกของพฤติกรรมก็จะเป็นในด้านทางลบ เช่น การคัดค้าน การไม่ให้ความร่วมมือต่างๆ หรือในอีกรูปแบบหนึ่งก็คือ แสดงออกในลักษณะการแสดงความเป็นกลาง หรือการวางเฉย

ค. หน้าที่ของทัศนคติ โดยทั่วไปทัศนคติมักจะทำหน้าที่เหล่านี้ คือ

1) ทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลปรับตัว เมื่อเรามีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งใด เราย่อมเข้าหาสิ่งนั้นและเราย่อมหลีกเลี่ยงสิ่งที่เรามีทัศนคติที่ไม่ดี เช่น คนไทยมีทัศนคติว่า สิบพ่อค้าไม่เท่าพระยาเลี้ยง ทำให้คนไทยหันไปหาอาชีพรับราชการและหลีกเลี่ยงที่จะมีอาชีพค้าขาย

2) ทำหน้าที่ให้ค่านิยมหรือให้ความชื่นชอบต่อเรื่องไปถึงสิ่งอื่นๆ เช่น ถ้าเรามีทัศนคติว่า การเปลี่ยนแปลงสังคมยังต้องใช้วิธีการสันติ ถ้าเราพบใครก็ตามที่มีแนวคิดเช่นนี้ เราก็จะพลอยชอบเขาไปด้วย

3) ทำหน้าที่ช่วยให้เราตีความของสถานการณ์ต่างๆ

4) ทำหน้าที่ป้องกันตัวเองหรือรักษาหน้าเอาไว้ (Ego Defensive) เช่น คนบางคนที่ไม่ยอมรับความสามารถที่แท้จริงของตนเอง ก็จะสร้างทัศนคติว่าตนเก่งกว่าผู้อื่นไม่ยอมรับรู้อะไรที่คนอื่นจะผ่านเข้ามา

ง. วิธีการในการสร้างทัศนคติ

1) การอบรมเลี้ยงดู

2) จากประสบการณ์ส่วนตัว

3) จากเหตุการณ์ที่ประทับใจจะเป็นประสบการณ์เพียงครั้งเดียว แต่ก็สามารถก่อให้เกิดทัศนคติได้ ถ้าเหตุการณ์นั้นเป็นเหตุการณ์ประทับใจ

4) การรับเอาทัศนคติเดิมของผู้อื่นที่มีอยู่แล้ว มาเป็นทัศนคติของเรา ทัศนคติจึงอาจเกิดจากการเลียนแบบหรือการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันก็ได้

- 5) เกิดจากลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล
- 6) เกิดจากอิทธิพลของสื่อมวลชน
- 7) ความต้องการที่จะสมปรารถนา ทำให้เราเกิดทัศนคติต่อสิ่งนั้น เช่น คนไข้จะมีทัศนคติที่ดีต่อหมอ เพราะรู้ว่าหมอเป็นผู้ที่จะรักษาโรคให้หายได้

2.5 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก

เนื่องจากบทบาททางสังคม (Social Role) หรือบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก จะเกี่ยวข้องกับคำสั่ง ระเบียบและนโยบาย รวมถึงแนวความคิดทางทหารต่างๆ เช่น ค่านิยม คุณลักษณะของผู้นำ เพื่อให้เกิดความเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าว ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอวรรณกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.5.1 กฎหมาย ระเบียบ นโยบายและคำสั่งที่เกี่ยวข้อง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย เป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและมีมาตราต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจและความรับผิดชอบของกระทรวงกลาโหม ทั้งนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอบทบาทหน้าที่ของทหารจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 77 หมวด 5 เรื่องแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ได้กำหนด วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของกระทรวงกลาโหมไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

“รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ และต้องจัดให้มีกำลังทหาร อาวุธยุทโธปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย จำเป็นและเพียงพอ เพื่อพิทักษ์รักษาเอกราช ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและเพื่อการพัฒนาประเทศ”

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549, หน้า 131) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ ด้านการรักษาและเสริมสร้างความมั่นคงเพื่อสนับสนุนการบริหาร

จัดการประเทศสู่ดุลยภาพและความยั่งยืน โดยมุ่งพัฒนากองทัพให้มีความพร้อมด้านป้องกันประเทศภายใต้การมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นครั้งแรกที่ได้บรรจุยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม

เนื่องจากกระทรวงกลาโหม ภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างไปจากกระทรวง ทบวง กรม อื่นๆ การจัดระเบียบและการบริหารราชการของกระทรวงกลาโหม จึงมีกฎหมายโดยเฉพาะ ซึ่งได้แก่ พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2503 โดยปัจจุบันได้มีการปรับปรุงแก้ไขมาแล้วทั้งหมด 7 ครั้ง โดยในครั้งสุดท้ายที่มีการแก้ไขเมื่อ พ.ศ. 2551 เกี่ยวกับภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบของกระทรวงกลาโหมที่ระบุไว้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อความ ในมาตรา 8 ซึ่งมีอยู่ 5 วรรค ดังนี้

1) พิทักษ์เอกราชและความมั่นคงแห่งราชอาณาจักรจากภัยคุกคามทั้งภายนอกและภายในราชอาณาจักร ปรามปรามการกบฏและการจลาจล โดยจัดให้มีและใช้กำลังทหารตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยหรือตามที่มีกฎหมายกำหนด

2) พิทักษ์รักษาปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ ตลอดจนสนับสนุนภารกิจของสถาบันพระมหากษัตริย์

3) ปกป้องพิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข พัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงตลอดจนสนับสนุนภารกิจอื่นของรัฐในการพัฒนาประเทศ การป้องกันและแก้ไขปัญหาจากภัยพิบัติและการช่วยเหลือประชาชน

4) ศึกษา วิจัย พัฒนาและดำเนินการด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ และด้านกิจการอวกาศเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนภารกิจของกระทรวงกลาโหมและความมั่นคงของประเทศ

5) ปฏิบัติการอื่นที่เป็นการปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือจากสงครามเพื่อความมั่นคงแห่งราชอาณาจักรหรือปฏิบัติการอื่นใด ทั้งนี้ตามที่มีกฎหมายกำหนดหรือตามมติคณะรัฐมนตรี

วิสัยทัศน์ของกระทรวงกลาโหม

กระทรวงกลาโหมเป็นองค์กรนำในการสร้างหลักประกันความมั่นคงของรัฐและปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์เพื่อความผาสุกของประชาชนด้วยการพัฒนากองทัพให้มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและการบริหารจัดการสมัยใหม่

พันธกิจกระทรวงกลาโหม

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 (2551) นั้น จึงได้กำหนดพันธกิจของกระทรวง กลาโหมดังนี้

- 1) รักษาเอกราชและความมั่นคงแห่งรัฐ
- 2) ปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์
- 3) รักษาผลประโยชน์ของชาติ
- 4) พัฒนาประเทศ ช่วยเหลือประชาชนและแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติในด้านต่างๆ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมนั้น กองทัพบกจึงได้กำหนดภารกิจของกองทัพบกดังนี้

ภารกิจของกองทัพบกมี 2 ประการสำคัญคือ

1) ภารกิจการเตรียมกำลัง จัดเตรียมกำลังและเสริมสร้างกำลังทั้งปวงในส่วนของกองทัพบกและช่วยเหลือสนับสนุนการจัดเตรียมกำลังทางบกของส่วนราชการอื่นๆ ให้มีความพร้อมตั้งแต่ยามปกติ เพื่อให้มีความเพียงพอและพร้อมที่จะเผชิญภัยคุกคามทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งมีขีดความสามารถในการปฏิบัติการทางทหารและภารกิจทางทหารที่ไม่ใช่ยามสงครามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพทั้งด้านกำลังรบที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน

2) ภารกิจการใช้กำลัง ใช้กำลังที่จัดเตรียมไว้หรือที่จะระดมสรรพกำลังเพื่อป้องกันราชอาณาจักรจากภัยคุกคามภายในและภายนอกประเทศ ปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ การคุ้มครองผลประโยชน์ของประเทศชาติ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การช่วยพัฒนาประเทศ ตลอดจนการสนับสนุนรัฐบาลและประชาชนในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติในรูปแบบต่างๆ

ขีดความสามารถทางทหาร (Military Capabilities)

การเตรียมกำลังของกองทัพบกนั้นจะคำนึงถึงขีดความสามารถทางทหาร ซึ่งสำนักงานประสานการวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก (2542, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถทางทหาร คือ ความสามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะในยามสงครามซึ่งมีส่วนประกอบตามลำดับความสัมพันธ์ของการปฏิบัติการ 4 ประการคือ

ประการที่ 1 โครงสร้างกำลังหมายถึง จำนวน ขนาดและการประกอบกำลังของหน่วยต่างๆ ซึ่งประกอบขึ้นกำลังป้องกันประเทศทุกระดับ เช่น กองทัพบก กองทัพภาค กองพล กรม จนถึงหน่วยระดับต่ำสุดคือ ชุด หมู่ และตอน

ประการที่ 2 ความพร้อมรบ (Combat Readiness) หมายถึงความสามารถของกำลังรบ หน่วย ระบบ อาวุธและยุทธภัณฑ์ที่จะส่งผลตามที่กำหนด รวมทั้งความสามารถทางการวางแผนกำลังและการใช้กำลังโดยปราศจากความล่าช้าอันไม่อาจยอมรับได้ กองทัพบกได้ยึดถือความพร้อมรบเป็นเป้าหมายสำคัญยิ่งในการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพ ความพร้อมรบนั้นจะยึดถือความพร้อมที่จะทำการรบหรือปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย ความพร้อมรบของหน่วยจะเกิดได้จะต้องมีความพร้อมรบด้านกำลังพล ด้านยุทธโศปกรณ์ ด้านการฝึกศึกษาและมีแผนการปฏิบัติต่างๆ ที่ได้จัดเตรียมไว้ ความต้องการความพร้อมรบของกองทัพบกเป็นความต้องการที่มีอยู่ตลอดเวลา เพื่อตอบสนองภารกิจ การปฏิบัติกรรบและการสงครามที่กองทัพบกได้รับ ปัจจัยในความพร้อมรบของกองทัพบกจะประกอบด้วยด้านกำลังพล ด้านยุทธโศปกรณ์ ด้านการฝึกศึกษาและด้านระบบบริหารและปฏิบัติการ

ประการที่ 3 การดำรงความต่อเนื่องหรือความสามารถในการดำรงอยู่ คือ ความสามารถที่จะดำรงระดับและความยาวนานของกิจกรรมทางการยุทธ์ที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางทหาร

ประการที่ 4 ความสามารถดำรงอยู่หรือดำรงความต่อเนื่อง เป็นพันธกิจเพื่อให้มีและดำรงไว้ซึ่งระดับความพร้อมของกำลังรบยุทธโศปกรณ์และวัสดุหมดเปลืองที่จำเป็น

การจัดและการดำเนินการกำลังพลนายทหารสัญญาบัตร

แนวทางการรับราชการของนายทหารสัญญาบัตรเป็นไปตามคำสั่งที่ 823/2530 ลง 1 ก.ย. 30 เรื่องกำหนดแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร สรุปได้ดังนี้

การแบ่งประเภทนายทหารสัญญาบัตรและแนวทางรับราชการ

นายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกแบ่งออกเป็น 4 ประเภทตามพื่น

ความรู้ดังนี้

ประเภทที่ 1 นายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาจากแหล่งผลิตหลักของกองทัพบก ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทย์ศาสตร์พระมงกุฎและโรงเรียนทหารต่างประเทศที่กระทรวงกลาโหมรับรองและมีหลักสูตรไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งนายทหารประเภทนี้ได้แก่ นักเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า นักเรียนแพทย์ทหารวิทยาลัยแพทย์พระมงกุฎ นักเรียนแพทย์ทหาร โรงเรียนแพทย์ทหารและนักเรียนนายร้อยต่างประเทศ นายทหาร

สัญญาบัตรประเภทที่ 1 ถือว่าเป็นกำลังพลที่มีคุณค่าสูง ผลิตได้น้อย จึงให้บรรจุในทุกระดับหน่วย เพื่อเป็นกำลังหลักเท่าที่จำเป็นและวางแผนทางให้หมุนเวียนทำหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ ให้ได้รับการฝึกศึกษา อบรม เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานและกำกับดูแลผู้อื่นได้ ต้องพัฒนาให้พร้อมที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการในระดับสูงของกองทัพต่อไป

ประเภทที่ 2 เป็นกำลังพลนายทหารสัญญาบัตรที่กองทัพบกจัดหามาบรรจุ ในตำแหน่งต่างๆ เป็นครั้งคราว เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังพลนายทหารสัญญาบัตร ประเภทอื่นๆ ส่วนใหญ่เป็นการจัดหาแบบเร่งด่วน ดังนั้นก่อนการบรรจุเข้ารับราชการจึงได้จัดให้มีการศึกษาฝึกอบรมแล้วบรรจุในตำแหน่งต่างๆ ในขั้นต้นที่ว่างเพื่อทดแทนนายทหารประเภทที่ 1 และ 3

ประเภทที่ 3 เป็นนายทหารสัญญาบัตรที่เลื่อนฐานะจากนายทหารชั้นประทวน พื้นความรู้ส่วนใหญ่ต่ำกว่าปริญญาตรีแต่มีประสบการณ์จากการปฏิบัติหน้าที่เมื่อเป็นนายทหารประทวนเพียงพอที่จะปฏิบัติการหรือปฏิบัติหน้าที่ทางกรรบ การสนับสนุนการรบ การสนับสนุนการช่วยรบในหน่วยต่างๆ ได้

ประเภทที่ 4 เป็นนายทหารที่มีความรู้เฉพาะในสายวิทยาการสาขาต่างๆ ซึ่งกองทัพบกต้องการ ปกติจะบรรจุให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่กำหนดสำหรับคุณวุฒินั้นๆ โดยเฉพาะ

จากแนวทางการรับราชการจึงพิจารณาได้ว่ากองทัพบกให้ความสำคัญแก่นายทหารประเภทที่ 1 ซึ่งได้แก่นายทหารสัญญาบัตรที่มาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า วิทยาลัยแพทย์ศาสตร์พระมงกุฎและโรงเรียนทหารต่างประเทศที่กระทรวงกลาโหมรับรอง โดยมุ่งหวังที่จะพัฒนาให้เป็นผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการของระดับสูงของกองทัพบก นอกจากนี้กองทัพบกยังได้กำหนดลักษณะทั่วไปของนายทหารสัญญาบัตรซึ่งใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา กำลังพลให้มีอุดมการณ์และศักยภาพที่จะตอบสนองภารกิจของกองทัพบก

คุณลักษณะของนายทหารสัญญาบัตรที่พึงประสงค์ของกองทัพบก

คุณสมบัติทั่วไปของนายทหารสัญญาบัตรที่พึงประสงค์ของกองทัพบก ได้ระบุไว้ใน ข้อ 3 ของผนวก ก แนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร ดังนี้

- 1) คุณสมบัติพื้นฐานประกอบด้วย
 - 1.1) ยึดมั่นในอุดมการณ์ของชาติ
 - 1.2) รักทหารและกองทัพ
 - 1.3) มีความรับผิดชอบ

- 1.4) เสียสละ
- 1.5) ซื่อสัตย์สุจริต
- 2) คุณสมบัติทางทหารประกอบด้วย
 - 2.1) กล้าหาญ พุดตรง เปิดเผย
 - 2.2) มีความรู้ ความสามารถ รอบรู้เทคนิคและยุทธวิธีและงานในหน้าที่
 - 2.3) เอาใจใส่ต่อภารกิจและความสำเร็จของหน่วย
 - 2.4) กล้าเสี่ยงอย่างมีไหวพริบและรู้เท่าถึงการณ์
 - 2.5) มีความริเริ่มและยึดมั่นต่อหลักการ
 - 2.6) มีสมรรถภาพร่างกายตามเกณฑ์ที่กำหนด

2.5.2 แนวคิดในด้านผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารและผู้นำทหาร

นักบริหารคือ (สุเทพ เชาวลิขิต, 2548 ค, หน้า 5-12) ผู้มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อองค์การด้วยการใช้ศาสตร์และศิลปะทางการบริหารจัดการ เพื่อดำเนินการ จัดการทรัพยากรทางการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลท่ามกลางความพึงพอใจของผู้ร่วมงานทุกคน ภายใต้เงื่อนไขบริบทของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเอาชนะสิ่งคมนั้นต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของนักบริหาร “มองกว้าง เห็นลึก คิดไกล ทันสมัยและเฉียบแหลม” นักบริหารจึง ควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การจึงต้องพัฒนาตัวเองอย่างรวดเร็ว ต้องพัฒนาไปสู่ นักบริหารที่ทันสมัยและพัฒนา รวมทั้งนำผู้ร่วมงานและองค์การสู่ความทันสมัยรองรับภารกิจของ องค์การได้อย่างเหมาะสม ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของนักบริหารคือ การพัฒนาตนเอง ตลอดเวลาทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติและบุคลิกภาพ

ผู้นำ (กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2531, หน้า 1) หมายถึง หัวหน้า คนชักจูง ให้ผู้อื่นทำตาม ซึ่งได้แก่บุคคลที่ดำรงตนอยู่ในฐานะเป็นผู้ใหญ่ เป็นหัวหน้า หรือเป็นผู้บังคับบัญชา ของบุคคล กลุ่มชน หรือหน่วยงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

ผู้นำ (เสถียร เหลืองอร่าม, 2525, หน้า 25) คือ ศิลปะของการที่จะมี อิทธิพลเหนือคน โดยที่คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่างจริงใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ เคารพนับถือ และให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจเพื่อที่จะให้การปฏิบัติการลุล่วงไปด้วยดี

ผู้บังคับบัญชาและการบังคับบัญชา (สุรศักดิ์ พันธเศรษฐ, พันโท, 2539 ก, หน้า 9) สำหรับผู้บังคับบัญชาหมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ในการปกครอง บังคับบัญชาหน่วยหนึ่งหน่วยใดตามตัวบทกฎหมายหรือตามระเบียบที่กำหนดขึ้นโดยเฉพาะ

สำหรับอำนาจหน้าที่แล้วย่อมจะพิจารณาถึงความรับผิดชอบประกอบด้วย เพราะสองคำนี้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกันจนแยกไม่ออก จึงมีผู้กล่าวไว้ว่าการบังคับบัญชาหมายรวมถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งปวง ซึ่งได้แก่อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผน การจัด การสั่งการ การประสานงานและการควบคุมกำลังทหารเพื่อให้บรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบ

อย่างไรก็ตาม กองบัญชาการทหารสูงสุด (สายหยุด เกิดผล, พลเอก, 2526, หน้า 122) ได้ให้ความหมายของอำนาจการบังคับบัญชาไว้ว่า อำนาจการบังคับบัญชาทางทหารหมายถึง อำนาจที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนได้รับมอบหมายเพื่อการสั่งการ อำนวยการ ประสานงานและควบคุมกำลังทหาร อำนาจดังกล่าวเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎและข้อบังคับทำให้เกิดความรับผิดชอบซึ่งผู้บังคับบัญชาไม่อาจโอนไปให้ผู้อื่นได้ ผู้บังคับบัญชาแต่ผู้เดียวเท่านั้นที่จะรับผิดชอบในผลงานทั้งปวงที่หน่วยของตนได้ปฏิบัติไป ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว สำหรับการบังคับบัญชาหมายถึง การรู้จักตกลงใจอย่างแน่ชัดว่าตนเองต้องการทำอะไร แล้วต้องแสดงความต้องการนั้นๆ ออกเป็นคำสั่งที่ชัดเจน กำหนดหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนมอบเครื่องมือในการปฏิบัติการ กำกับดูแลการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหลีกเลี่ยงการกำกับดูแลที่มากเกินไป ควรคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าและพร้อมที่จะแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยกะทันหัน การเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงย่อมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การบังคับบัญชาเกิดผลดี ผู้บังคับบัญช ควรกำหนดนโยบายให้ฝ่ายเสนาธิการสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ ควรส่งเสริมความริเริ่มและความเชื่อมั่นของเขาและให้เสรีในการปฏิบัติภายในขอบเขตความรับผิดชอบของบุคคลเหล่านั้น

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชา (สายหยุด เกิดผล, พลเอก, 2526, หน้า 124) จะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จะต้องเป็นผู้มีการศึกษาดีและมีปฏิภาณว่องไว คือ สามารถปฏิบัติการด้วยตนเองภายในกรอบคำสั่งที่ได้รับเป็นผู้ที่กล้าตกลงใจรับผิดชอบ และข้อสำคัญคือต้องเป็นผู้มีลักษณะในการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชานั้นนอกจากจะผูกใจทหารแล้วต้องให้ทหารเข้าใจเหตุผลด้วย การที่จะได้ชัยชนะในการรบนั้น ขึ้นอยู่กับค่าของทหารและความกล้าหาญ ในขณะที่ทำการรบของทหารทุกคน ผู้บังคับบัญชาจะต้องปลุกใจให้ทหารรู้สึกเกียรติของหน่วยที่ตนสังกัดอยู่ ต้องทำให้หน่วยของตนรักษาระเบียบวินัยทหารเป็นอย่างดี ส่งเสริมความรักใคร่และให้รู้จักการเสียสละ ในห้วงการรบผู้บังคับบัญชาต้องปลุกใจให้ทหารมีความเข้มแข็งมีความตั้งใจอันแน่วแน่ไม่เสียขวัญ ถ้าจำเป็นต้องใช้วิธีบังคับให้ทหารปฏิบัติตามคำสั่งของตน การกินอยู่

ร่วมกันหรือใกล้ชิดกับผู้ได้บังคับบัญชาเท่านั้นที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบความทุกข์หรือความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาได้ ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องนึกถึงผู้ได้บังคับบัญชาก่อนตนเองเสมอ การวางแผนจะต้องทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของทหาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับรู้สภาพร่างกายและจิตใจเมื่อต้องตกอยู่ในสภาวะกดดันและความตึงเครียดในสนามรบ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทราบความสามารถอันแท้จริงของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถใช้งานผู้ได้บังคับบัญชาได้ตรงตามความสามารถเหมาะสมกับนิสัยของบุคคลนั้นๆ

ดังนั้นผู้วิจัยขอสรุปความหมายของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาทางทหารดังนี้ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาทางทหาร คือ ผู้ที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของหน่วยทหารโดยใช้สมรรถนะหรือความรู้ความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคล การบริหารจัดการและการตกลงใจ รวมถึงเทคโนโลยีในการดำเนินการให้หน่วยทหารบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยทหารทั้งในยามปกติและยามสงคราม ทั้งนี้ผู้นำจะใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปกครองบังคับบัญชากำลังพล ซึ่งอาจจะต้องเป็นทั้งผู้นำแบบใช้อำนาจ หรือผู้นำแบบประชาธิปไตยผสมผสานกันอย่างสอดคล้อง ทั้งนี้อำนาจในการบังคับบัญชาจะเป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ

ก. หลักการของผู้นำ (สมคิด จงพฤษะ, พลโท, 2531, หน้า 155-160)

ควรมีหลักการดังนี้

- 1) รู้จักตนเองและปรับปรุงตนเองเสมอ วิเคราะห์ตนเอง ขอความคิดเห็นของผู้อื่นที่เห็นว่าเหมาะสมและมีประโยชน์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงลักษณะผู้นำของท่าน
- 2) แสวงหาประโยชน์จากการค้นคว้าหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวจากผู้นำคนอื่นๆ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน
- 3) ต้องมีศิลปะในการเขียนและการพูด ที่ทำให้บังเกิดผลปลูกฝังความสัมพันธที่ดีให้เกิดขึ้นกับทหารต่างเหล่าทัพและพลเรือน
- 4) เสริมสร้างให้เกิดปรัชญาแห่งชีวิตและการทำงาน โดยมีเป้าหมายทางเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับวิชาการทางทหาร ซึ่งอาจจะได้จากการเข้าศึกษาในโรงเรียนเหล่า การอ่านหนังสือเพื่อศึกษาหาความรู้และศึกษาวิถีปฏิบัติของผู้นำเหล่านั้นหาทางเพิ่มพูนความรู้ด้วยการคบหาสมาคมกับบุคคลที่อยู่ต่างเหล่าหรือต่างกองทัพอหาโอกาสใช้ความรู้ในทางปฏิบัติให้เกิดคุณประโยชน์
- 5) ต้องมีความรู้ในทางปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการทางทหารที่ทันสมัยอยู่เสมอ

6) ยอมรับคำวิจารณ์ข้อผิดพลาดของตนยืนหยัดต่อสิ่งที่ท่านคิดว่าถูก และกล้าที่จะเผชิญต่อโทษทัณฑ์เมื่อกระทำผิด ประเมินข้อผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความระมัดระวัง ถ้าไม่มีคำสั่งให้ปฏิบัติ

7) ใช้ความริเริ่มในการวางแผนและปฏิบัติงาน ต้องมั่นใจอยู่เสมอว่า ฝ่ายเสนาธิการและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในแผนและนโยบายปัจจุบันของท่านดีพอ

8) เป็นตัวอย่างที่ดี มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงตลอดเวลาควบคุม อารมณ์ของตนได้ ผู้บังคับบัญชาที่บันดลโทสะง่ายจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสื่อมความเคารพ นับถือและความจงรักภักดี

9) ปลุกฝังให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่ม ต้องมีความจงรักภักดีอย่างสูงสุดต่อผู้บังคับบัญชา

ข. ลักษณะผู้นำทหาร

จากการที่ผู้นำทางทหารต้องเป็นผู้นำทั้งยามปกติและยามสงครามซึ่ง รวมถึงภาวะวิกฤตต่างๆ ของประเทศ สิ่งที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือผู้บังคับบัญชาของตน อย่างเต็มใจคือ คุณลักษณะทางทหาร ซึ่งทั้งนี้ได้มีนักวิชาการทางทหารและหน่วยงานทหารได้ให้ความหมายของลักษณะผู้นำทางทหารจำนวนมาก ผู้วิจัยขอนำเสนอลักษณะผู้นำทางทหารของ กรมยุทธศึกษาทหารบก ซึ่งใช้เป็นหลักในการพัฒนาผู้นำกองทัพไทยในทุกระดับและลักษณะผู้บังคับหน่วยของโรงเรียนเสนาธิการทหารบก โดยผู้วิจัยขอนำเสนอดังนี้

ลักษณะผู้นำทางทหาร (กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2529, หน้า 1-11) คือ การนำลักษณะผู้นำมาใช้ในด้านการทหารหรืออาจให้ความหมายอีกนัยหนึ่งก็คือ ศิลปะการจูงใจ คนและนำคนอื่นได้ เพื่อให้คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่างจริงจัง มีความเชื่อมั่น มีความยำเกรง และให้ความร่วมมือด้วยภักดีเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้โดยบรรลุผลสำเร็จ

องค์ประกอบของลักษณะของผู้นำทางทหารซึ่งกองทัพบกใช้เป็นหลัก พื้นฐานในปัจจุบัน ประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ 14 ประการ คือ

1) ความซื่อสัตย์ คือ ลักษณะของความซื่อตรง มีความมั่นคงในหลัก ศีลธรรม ไม่ทุจริต คดโกงไม่พุดปิด

2) ความรู้ คือ ผู้นำทหารต้องมีความรู้ในวิชาชีพของตนและมีความ เข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่รู้งานเป็นอย่างดีย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้ในที่นี้ไม่ จำกััดเพียงแต่จะรู้เรื่องทหารเท่านั้น เหตุการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศก็ต้องมีความ สนใจด้วย

3) ความกล้าหาญ คือ ลักษณะจิตที่ตระหนักดีถึงความน่ากลัวของอันตรายแต่สามารถควบคุมให้เข้าเผชิญได้ด้วยความสงบมั่นคง สามารถเข้ารับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ในสถานการณ์ที่อันตรายนั้นได้ ผู้นำที่มีความกล้าหาญต้องรู้จักยอมรับเมื่อตนกระทำผิด

4) ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันทีและประกาศออกมาอย่างชัดเจนและมั่นคง ผู้นำที่ฉลาดจึงควรนำเอาความจริงทั้งหมดเปรียบเทียบกัน แล้วตัดสินใจอย่างถูกต้องด้วยความรวดเร็วและสุขุม การมีประสบการณ์และการฝึกมามากจะช่วยให้การตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

5) ความเชื่อถือได้ คือ การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องแน่นอน จนเป็นที่เชื่อถือได้และไว้วางใจต่อผู้ใหญ่และผู้ nhỏ ไม่ว่างงานนั้นจะต้องมีการควบคุมหรือปราศจากการควบคุมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

6) ความริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นการเริ่มต้นโดยความคิดของตนเองหรือการรับฟังความคิดเห็น และเริ่มต้นที่จะแก้ไขปรับปรุงให้เจริญยิ่งขึ้น

7) กาลเทศะหรือความแนบเนียน คือ ความสามารถในการร่วมงานหรือประสานงานกับผู้อื่นได้ดีโดยปราศจากการกระทบกระทั่ง รู้จักใช้คำพูดหรือการกระทำในสิ่งที่ควรกระทำและเหมาะกับกาลเวลา

8) ความยุติธรรม คือ ความเที่ยงตรงไม่ลำเอียง ปราศจากอคติทั้งสี่ คือ อหิงสา (ความรักใคร่) โทสะ (โกรธ) โมหะ (หลง) และภยา (ความเกลียดกลัว)

9) ความกระตือรือร้น คือ การแสดงความสนใจและเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อหน้าที่ หรือกิจการที่ตนปฏิบัติด้วยความแจ่มใสร่าเริงและมองโลกในแง่ดี มีจิตใจมุ่งมั่นและความปรารถนาทำงานให้สำเร็จ

10) ลักษณะท่าทาง คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความประทับใจอันเกิดมาจากท่าทางอากัปกริยาและการปฏิบัติของตัวบุคคล ท่าทางของผู้บังคับบัญชาควรมีความสง่าผ่าเผย อากัปกริยาโดยทั่วไปและสภาพเสื้อผ้า

11) ความอดทน คือ ความสามารถทางร่างกายและทางจิตใจที่จะทนต่อความหิวกระหาย ความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อย ความทุกข์ระทมและความยากลำบาก ความอดทนเป็นคุณสมบัติอันหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการวัดความสามารถของผู้บังคับ

12) ความไม่เห็นแก่ตัว คือ ความพยายามหลีกเลี่ยงการหาประโยชน์สุขหรือความก้าวหน้าส่วนตัวบนความเดือดร้อนของผู้อื่น

13) ความภักดี คือ คุณสมบัติประจำตัวของบุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ต่อหน่วยและต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

14) ดุลยพินิจ คือ คุณสมบัติในการไตร่ตรองเพื่อแก้ปัญหาและหาความจริงเพื่อเป็นมูลฐานในการตัดสินใจได้สมเหตุสมผล

ลักษณะผู้นำทางทหารทั้ง 14 ประการ (ศักดิ์เสมา พงศ์กัลด, พันเอก, 2548, หน้า 42) ได้ชี้ให้เห็นว่ามีผลต่อผู้บังคับหน่วยในระดับต่างๆ อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของหน่วยด้วย ผู้บังคับหน่วยจะสามารถปกครองบังคับบัญชาหน่วยมีประสิทธิภาพของหน่วยมากน้อยเพียงใดขึ้นกับความมากน้อยของการมีลักษณะผู้นำทางทหารของตน ดังนั้นลักษณะผู้นำทางทหารจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับหน่วยหรืออาจจะกล่าวได้ว่าสำคัญต่อนายทหารสัญญาบัตรทุกนายเป็นอย่างมาก เพราะอย่างน้อยนายทหารสัญญาบัตรทุกนายจะต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชาในการปกครองตนเองอยู่แล้วจำนวนหนึ่งซึ่งขึ้นอยู่กับระดับหน่วย จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่จะได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการประเมินค่าการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตร

ส่วนประกอบหรือลักษณะผู้บังคับหน่วยของโรงเรียนเสนาธิการทหารบก

โรงเรียนเสนาธิการทหารบกได้กำหนดส่วนประกอบหลักของหัวหน้าหน่วยหรือผู้บังคับหน่วย (โรงเรียนเสนาธิการทหารบก, 2545 ก, หน้า 22) จะต้องมีคุณลักษณะดีหรือเหมาะสมในเรื่องต่อไปนี้

- 1) คุณภาพของบุคคล
- 2) ความสามารถในการปรับตัว
- 3) ความตั้งใจมุ่งมั่น
- 4) ลักษณะท่าทาง
- 5) ความร่วมมือ
- 6) การเป็นตัวของตัวเอง
- 7) ความริเริ่ม
- 8) ความรอบรู้
- 9) ความยุติธรรม
- 10) ความอดทน
- 11) การรู้จักจังหวะ
- 12) ความเข้าใจ
- 13) ความเหมาะสม

- 14) ความสามารถทางเทคนิค
- 15) ความสามารถในการทำงานให้เหมาะสมกับเวลา
- 16) ความสามารถในการเขียนหนังสือ
- 17) ความสามารถในการพูด
- 18) ความสามารถในการวางแผน
- 19) ความสามารถในการจัดระบบงาน
- 20) สถานภาพความมั่นคงเป็นหลัก

ค. การพัฒนาพื้นฐานผู้นำ

ผู้นำกองทัพ (พหล สง่าเนตร, พลตรี, 2548, หน้า 87) คือ ผู้กำหนดชัยชนะ เกียรติศักดิ์ศรี ประสิทธิภาพ ความเจริญก้าวหน้า ความเป็นปึกแผ่น ตลอดจนขวัญ กำลังใจของกองทัพ ดังนั้นการสร้าง การพัฒนาและการคัดเลือกผู้นำและผู้บริหารของกองทัพ จึงมีความสำคัญมากที่สุด โดยหลักพื้นฐานผู้นำของกองทัพจะต้องมีความสมบูรณ์พร้อมทั้งด้านกายใจ สติปัญญา อารมณ์และจิตวิญญาณ แต่สำหรับในยุคแห่งภูมิปัญญาซึ่งสภาวะแวดล้อมต่างๆ แปรเปลี่ยนไปจากเดิมตลอดเวลา บทเรียนและประสบการณ์ในอดีตแทบจะไม่มีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาในองค์กร หรือหน่วยงานที่มีภูมิปัญญาเหนือกว่าเท่านั้นที่จะเป็นผู้ประสพชัยชนะนั้นคือ องค์กรในยุคนี้ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้นำกองทัพในยุคนี้ต้องมีภูมิปัญญา พัฒนาตนเองเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ ไม่ใช่เป็นผู้นำโดยมีประสบการณ์ที่ล้ำสมัย ดังนั้นนอกจากคุณลักษณะพื้นฐานดังกล่าว การพัฒนาผู้นำมีแนวทางหลักในการพัฒนาผู้นำอยู่ 3 แนวทาง ซึ่งต้องกระทำควบคู่กันไปอย่างเป็นระบบ ได้แก่การพัฒนาภูมิปัญญาด้วยระบบการศึกษา การฝึกอบรม รวมทั้งการส่งเสริมให้ศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ด้วยการหมุนเวียนเปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่และการพัฒนาความรับผิดชอบและความสามารถในการตกลงใจด้วยการแบ่งมอบอำนาจ ซึ่งเป็นกระบวนการหลักในการพัฒนาผู้นำยุคใหม่ของกองทัพ

ง. การเตรียมผู้นำและผู้บริหารระดับสูงของกองทัพ (พหล สง่าเนตร, พลตรี, 2548, หน้า 88)

จากความสำคัญของผู้นำและผู้บริหารระดับสูงนั้น การพัฒนาเพื่อเตรียมกำลังพลให้มีคุณสมบัติพร้อมสามารถรับภาระหน้าที่เป็นผู้นำและผู้บริหารระดับสูงของกองทัพที่มีคุณภาพในอนาคตจึงมีความสำคัญยิ่ง เพื่อให้ได้ผู้บริหารระดับสูงของกองทัพที่มี

คุณภาพคือ มีวิสัยทัศน์ กระบวนทัศน์ ภูมิปัญญา ความรอบรู้ประสบการณ์ทางการบริหาร ความประพฤติ อุดมการณ์ คุณธรรมและจริยธรรมที่เพียบพร้อม โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การคัดสรร

ในขั้นตอนนี้คณะกรรมการฝ่ายกำลังพลของกองทัพดำเนินการรวบรวมและตรวจสอบประวัติที่ผ่านมา โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาตั้งแต่เป็นร้อยตรี โดยเน้นผลงานการเป็นผู้บังคับหน่วยและฝ่ายเสนาธิการ หลังจากจบการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำแล้วว่าอยู่ในเกณฑ์ระดับใด ผลการศึกษาในหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกหรือเทียบเท่าด้านความประพฤติ อุดมการณ์ คุณธรรม จริยธรรมและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน จากผลการประเมินค่าส่วนบุคคลตั้งแต่สำเร็จจากหลักสูตรหลักประจำว่าอยู่ในระดับใด ผลการทดสอบสมรรถภาพร่างกายตามระเบียบกองทัพพบอยู่ในเกณฑ์ระดับใด ผู้ที่จัดลำดับแล้วอยู่ในครั้งแรกของกลุ่มจะได้รับการคัดสรรเข้าสู่กระบวนการพัฒนาในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาผู้นำระดับสูง

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการพัฒนาความพร้อมในทุกด้านให้แก่ผู้ผ่านการคัดสรรแล้วโดยมีการปฏิบัติที่สำคัญ คือ การพัฒนาความรู้ ภูมิปัญญา กระบวนทัศน์และวิสัยทัศน์ โดยส่งเข้ารับการศึกษานในวิทยาลัยการทัพบกและหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การทหาร) เพิ่มเติมด้วยการจัดหลักสูตรระยะสั้นหรืออบรมพิเศษเป็นครั้งคราวตามความเหมาะสมเกี่ยวกับนโยบายของกองทัพบก วิทยาการทางทหารและเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ นอกจากนี้ให้จัดร่วมคณะเดินทางของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงในการตรวจเยี่ยม จัดเป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมสัมมนา ระดับกองทัพบกในโอกาสต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศ การพัฒนาประสบการณ์ในสายงานต่างๆ พัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ พัฒนาอุดมการณ์และคุณธรรมจริยธรรม โดยการปรับย้ายหมุนเวียนให้ได้ไปปฏิบัติหน้าที่ใน 3 กลุ่มงานหลักของกองทัพ คือ กลุ่มบังคับบัญชา (กรมฝ่ายเสนาธิการ) กลุ่มการศึกษา/ผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะในส่วนของการศึกษา (สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง กรมยุทธศึกษาทหารบกและหน่วยบัญชาการกำลังสำรอง) และกลุ่มปฏิบัติการ (ในหน้าที่ผู้บังคับหน่วยหรือฝ่ายเสนาธิการ) โดยนายทหารที่เติบโตมาจากกลุ่มงานใดใน 3 กลุ่มนี้ถือว่า มีประสบการณ์เพียงพอแล้ว คงจัดหมุนเวียนไปปฏิบัติหน้าที่ในอีก 2 กลุ่มที่ยังไม่มีประสบการณ์

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

ในขั้นตอนนี้จะพิจารณาผลการศึกษา ผลการประเมินค่าพัฒนาการส่วนบุคคลและผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่มีผลการประเมินในเกณฑ์ดี จะได้รับการแต่งตั้งให้ครองตำแหน่งและอัตราสูงขึ้นโดยเร็ว ส่วนที่เหลือจะ

พัฒนาและประเมินผลต่อไปภายในช่วงเวลา 5 ปีหากผลการประเมินยังไม่เข้าเกณฑ์ ก็จะต้องพ้นออกไปจากโครงการ ผู้ที่ผ่านการประเมินในเกณฑ์ดีจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นตามลำดับถือเป็นกำลังพลที่มีความพร้อมจะเป็นผู้บริหารระดับสูงของกองทัพและจะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงของกองทัพต่อไป

จ. สมรรถนะที่ผู้นำควรจะมี (กวี วงศ์พุม, พันตรี, 2539, หน้า 114)

1) สมรรถนะในการทำงาน ผู้นำต้องศึกษาหาความรู้ในหน้าที่ของตนให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถปฏิบัติงานได้ แนะนำได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือศรัทธาและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ

2) สมรรถนะในการจูงใจ ผู้นำที่ผู้บังคับบัญชาให้ลูกน้องร่วมมือทำงานต้องมีความสามารถให้ลูกน้องเชื่อถือ ยอมรับและปฏิบัติงาน ต้องมีเทคนิคการจูงใจที่ดีและมีความรู้จิตวิทยา การจูงใจทุกด้าน ความสามารถในการควบคุม หัวหน้าต้องควบคุมงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ทั้งปริมาณและคุณภาพที่ต้องการโดยใช้ต้นทุนต่ำ

3) สมรรถนะในการประสานงาน หัวหน้าต้องเข้ากับคนได้ดี ทำตนให้เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์เมื่อเข้าสังคมได้ สามารถขอความร่วมมือได้เพราะคนเหล่านั้นชอบเขา

4) สมรรถนะในการตัดสินใจ เมื่อเกิดปัญหาหัวหน้าต้องสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ และสามารถตัดสินใจแนวทางแก้ไขได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง หัวหน้าจะทำได้ต้องเป็นหัวหน้าที่มีข้อมูลพร้อม เป็นคนที่เอาใจใส่และติดตามงานตลอดมิตั้งแต่ต้นแล้วจะตัดสินใจผิดพลาดได้

5) สมรรถนะในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หัวหน้าต้องมีความคิดริเริ่มหรือสร้างสิ่งสรรค์ใหม่ๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเสมอ

ข. การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ

ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาจะทำให้เราเกิดความเชื่อมั่นในตนเองซึ่งสามารถหาได้ 3 ทางดังนี้

1) การศึกษาอบรมหรือสัมมนา (Seminar) ซึ่งจะได้ความรู้ วิทยาการใหม่ให้กับตนเอง การพิจารณาเลือกเข้าฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรยึดหลักเกณฑ์คือ หัวข้อเรื่องฝึกอบรมและสัมมนา ควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงาน ต่อองค์การและสามารถนำมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง ตัวผู้บรรยายหรือผู้สัมมนาควรเป็นผู้ที่มีความรู้ดี เป็นที่ยอมรับ สามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถได้อย่างไม่น่าเบื่อ เพราะจะทำให้เราไม่เสียเวลาที่

ไปร่วมอบรมหรือสัมมนาครั้งนั้นและผู้ร่วมฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรมีอาชีพหรือพื้นฐานในระดับเดียวกันเพื่อจะได้ประโยชน์ในการประสานงานกัน

2) การศึกษา (Study) ซึ่งหมายถึงการเล่าเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะพนักงานบางคนมีความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็นประโยชน์ต่อตนเองแต่ทั้งนี้ไม่ควรให้เสียงาน หรือมองหาหลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางานและควรพิจารณาเลือกศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองโดยวิชาที่เรียน ควรเลือกวิชาที่จะมาเสริมประโยชน์ให้ตนเองเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์การ ตลอดจนพัฒนางานอื่นๆ ได้มากขึ้น สถาบันการศึกษาเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาอย่างดีเป็นที่เชื่อถือได้และระยะเวลาการเดินทางไม่มากหรือห่างไกลนัก ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่เราสามารถเรียนได้ โดยไม่ทำความเดือดร้อนให้แก่ครอบครัวมากนัก

3) การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (Learned Experience) เป็นการฝึกหัดตนเองเป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ทำงานชนิดไม่กลัวความเหนื่อยยาก ศึกษาด้วยตนเองจนเกิดความชำนาญและสามารถสอนคนอื่นได้ในที่สุด

ฉ. สมรรถนะของผู้นำระดับยุทธศาสตร์

ทั้งนี้ สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง (2546, หน้า 132) ได้กำหนดความรู้ความสามารถของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 4 สมรรถนะคือ

1) สมรรถนะทางความคิด (Conceptual Competencies) ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ต้องมีสมรรถนะที่จัดการกับความซับซ้อนมากเป็นพิเศษได้ ทำให้ต้องเผชิญกับความเสี่ยงหลายๆ ปัญหาอาจจะมีมากกว่าหนึ่งคำตอบที่เป็นไปได้ การวางแผนการปฏิบัติที่ให้ผลลัพธ์ระยะยาวและการทำความเข้าใจถึงผลกระทบที่อาจจะตามมาจึงเป็นสิ่งจำเป็น สมรรถนะทางความคิดรวมถึงการพัฒนารอบอ้างอิง (Frame of Reference) การจัดการปัญหาและการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคต

การพัฒนารอบอ้างอิง (Frame of Reference Development) ผู้นำทุกคนมีโครงสร้างความรู้ที่ซับซ้อนจากการเรียนรู้ในโรงเรียน ประสบการณ์และการศึกษาด้วยตนเอง โครงสร้างความรู้นี้เป็น “แผนที่” ของโลกทางยุทธศาสตร์เป็นภาพที่ไม่นิ่งของปัจจัยต่างๆ ทางยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วยความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลกระทบ รอบอ้างอิงทำหน้าที่เป็นพื้นฐานของการสังเกตการณ์และการตัดสินใจ ทั้งนี้ ดิน ปรัชญพฤษ (2546, หน้า 159) ให้

ความหมายของกรอบอ้างอิงคือ ข้อสมมติที่บุคคลใช้เป็นแนวทางในการตีความและแก้ปัญหาที่ตนกำลังประสบอยู่

การจัดการปัญหา (Problem Management) (สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, 2546, หน้า 132) ผู้นำทางยุทธศาสตร์ต้องรู้จักมองเห็นและหลีกเลี่ยงปัญหาที่ไม่ตรงประเด็นและปัญหาที่ไม่สำคัญ ต้องมองลึกผ่านสิ่งที่ปรากฏอยู่เบื้องหน้าและรู้ว่าข่าวสารใดขาดหายไป รวมถึงรู้ทางเลือกอื่นมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันและเข้าใจว่าแต่ละทางเลือกนั้นมีความสิ้นเปลืองอย่างไร รวมทั้งการคาดการณ์ถึงผลกระทบทางอ้อมในอนาคตของแต่ละทางเลือก การยอมรับความเสี่ยงก็มีความสำคัญเช่นกัน

การกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคต ผู้นำต้องนำองค์การในการพัฒนาแผนระดับยุทธศาสตร์ เพื่อแถลงกำหนดการระยะปานกลางและระยะยาวที่ออกแบบมาเพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ สิ่งนี้ต้องเข้าใจในการปฏิสัมพันธ์ของจุดหมาย หนทางปฏิบัติ และเครื่องมือเพื่อสร้างยุทธศาสตร์ ฝ่ายเสนาธิการของนักยุทธศาสตร์อาจพัฒนาและกลั่นกรองยุทธศาสตร์ แต่ผู้ให้ทิศทางและแนวความคิดคือ ผู้นำทางยุทธศาสตร์ การกำหนดทัศนวิสัยในอนาคตรวมถึงการทำงานเชิงรุกเพื่อปรับแต่งสภาวะแวดล้อมให้ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมาย

2) สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) สมรรถนะทางเทคนิคของผู้นำระดับยุทธศาสตร์มีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดจากทักษะของผู้นำในระดับล่าง ทักษะในระดับล่างจะเป็นกรอบอ้างอิงของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ สมรรถนะทางเทคนิคของผู้นำระดับยุทธศาสตร์หมายถึงความเข้าใจในระบบต่างๆ ขององค์การ ความสัมพันธ์ร่วมและผสม และสมรรถนะทางด้านการเมือง

ความเข้าใจระบบ (Systems Understanding) ผู้นำทหารระดับยุทธศาสตร์ต้องสนใจว่าจะทำอะไรโครงสร้างองค์การจึงจะเหมาะสมกับกระทรวงกลาโหมและต่างประเทศ รวมทั้งความคาดหวังของกระทรวงอื่นๆ

ความสัมพันธ์ร่วมและผสม (Joint and Combined Relationships) การปฏิบัติการทางทหารไม่สามารถจะใช้การรบเพียงเหล่าทัพเดียวได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นต้องทำการร่วมนระหว่างประเทศหรือการผสม 3 เหล่าทัพ ซึ่งบางครั้งอาจจะมีการปฏิบัติการร่วมกับพลเรือนด้วย การที่แต่ละชาติและแต่ละเหล่าทัพมีการปฏิบัติการยุทธ์และหลักการยุทธ์ที่แตกต่างกัน วัฒนธรรม การใช้ภาษาและการคาดหวังที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้นำทางยุทธศาสตร์ต้องคิดว่าจะทำอย่างไรในสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน

3) สมรรถนะทางการเมืองและสังคม (Political and Social Competencies) ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างกระทรวงต่างๆ การกำหนดและปฏิบัติตามนโยบายด้านความมั่นคงแห่งชาติเป็นเรื่องสำคัญ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ทำหน้าที่เป็นสมาชิกในที่มงานกำหนดนโยบายในการช่วยเหลือเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ของชาติ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ต้องเสนอความต้องการด้านงบประมาณ ประโยชน์ที่ได้รับและความเสี่ยงด้านความมั่นคงแห่งชาติที่สมดุล วัฒนธรรมของสังคมภายในองค์กรมีผลกระทบต่อการปฏิบัติการอย่างเด่นชัด

4) สมรรถนะระหว่างบุคคล (Interpersonal Competencies) หมายถึง การสร้างฉันทานุมัติภายในองค์กร ความสามารถในการเจรจาต่อรองระหว่างหน่วยงานและความสามารถในการสื่อสาร

การสร้างฉันทานุมัติภายในองค์กร สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำระดับองค์กรและผู้นำระดับยุทธศาสตร์คือ ความสามารถในการสร้างฉันทานุมัติ เพราะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ต้องดำเนินการกับองค์กรภายนอกและผู้นำเหล่าทัพอื่นหรือระหว่างประเทศ การสร้างฉันทานุมัติเป็นกระบวนการที่ละเอียดอ่อนอยู่บนพื้นฐานการให้เหตุผลและตรรกะที่มีประสิทธิภาพ การสร้างฉันทานุมัติต่างจากการสั่งการหรือบังคับบัญชา ในขณะที่ผู้นำระดับยุทธศาสตร์อาจให้คำสั่งโดยตรงเหมือนผู้บังคับบัญชาระดับองค์กรแต่จะมีผลบังคับน้อยกว่าในโลกยุทธศาสตร์ที่ซับซ้อน

ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ต้องอาศัยทักษะในการเจรจาต่อรองอย่างมาก สิ่งที่สำคัญคือ ความสามารถที่จะยืนหยัดอย่างมั่นคงในจุดยืนที่ไม่สามารถต่อรองได้และต้องให้ผู้อื่นเชื่อถือในตัวผู้นำ

ผู้นำทางยุทธศาสตร์ต้องมีความสามารถทางการสื่อสาร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง การดำรงรักษา นโยบาย การประสานงานระหว่างองค์กร การสื่อสารของผู้นำจะถูกตีความในทุกระดับดังนั้นต้องระมัดระวังในการใช้ถ้อยคำและสิ่งที่สื่อสารไปมีความชัดเจนและผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการสื่อสาร

ญ. ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ เชาวลิต (2548 ก, หน้า 11) กล่าวถึงผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงว่า การปรับตัวขององค์กรยุคใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องให้ความสำคัญแก่ผู้ใช้บริการเป็นหลัก การให้บริการต้องปรับจากเชิงรับเป็นเชิงรุก การจัดการต้องเปลี่ยนวิถีทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายให้สอดคล้องตามความต้องการของลูกค้า หากหน่วยงานใดไม่พร้อมปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงให้มี

สมรรถนะในการบริหารจัดการองค์การ หน่วยงานนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อประเทศชาติ ผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (สุเทพ เชาวลิต, 2548 ก, หน้า 134) คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ขององค์การซึ่งต้องมีความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นของตนเอง กล้าคิดในสิ่งนอกกรอบยอมรับความคิดดีๆ แล้วให้การสนับสนุนความคิดเหล่านั้น ค้นหาโอกาสที่ท้าทายต่อการเจริญเติบโตขององค์การกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี กล้าตัดสินใจอย่างเหมาะสมและทันการณ์ภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่จำกัดแล้วยอมรับผลของการตัดสินใจนั้นๆ การเปลี่ยนแปลงด้านคนหรือพฤติกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องทัศนคติ ทักษะและพฤติกรรมบุคคลภายในองค์การ เป้าหมายที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงคือ ความต้องการพัฒนาสมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายร่วมกับบุคคลอื่นให้ดียิ่งขึ้น เทคนิคที่นำการเปลี่ยนแปลงด้านคน เช่น การพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรม การฝึกอบรมในที่ทำงาน การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนงานและการวิเคราะห์บทบาท

สุรชาติ บำรุงสุข (2546 ก, หน้า 58) กล่าวว่าการปฏิรูปกองทัพจะต้องสร้างวัฒนธรรมขององค์กรใหม่โดยผู้นำกองทัพและผู้บริหารจะต้องทบทวนบทบาทของตนเอง กองทัพต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปของกองทัพที่กำลังพลจำนวนมาก จนเกิดสภาพว่างงานแอบแฝงจะต้องถูกลดกำลังพลลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และจะต้องเพิ่มความรู้ความสามารถของกำลังพลในทุกๆ ด้านที่จะตอบสนองภารกิจ จากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันทำให้คาดการณ์ได้ว่าแนวโน้มการต่อสู้ทางทหารจะมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งองค์การทหารจะต้องปรับเปลี่ยนมุมมอง วิธีคิด วิธีต่อสู้ใหม่ให้สอดคล้องกับภัยคุกคาม

ทั้งนี้ซึ่งปัจจัยพื้นฐานที่รัฐหรือกองทัพต้องสร้างเงื่อนไขให้เกิดปัจจัยหลักในการเปลี่ยนแปลง 3 ประการ (สุรชาติ บำรุงสุข, 2546 ข, หน้า 19-20) คือ การพัฒนาเทคโนโลยี แนวความคิดการยุทธ์แบบใหม่และการปรับองค์การซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีคนเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ สตีเฟน โรเซนได้กล่าวว่า “ปัญหาของนวัตกรรมทหาร คือ ปัญหาของนวัตกรรมองค์การราชการ องค์การราชการไม่เพียงแต่ยากที่จะเปลี่ยนแปลง แต่ยังถูกสร้างเพื่อไม่ให้เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรทหารนั้นต่อต้านการเปลี่ยนแปลง”

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ เชาวลิต (2548 ก, หน้า 9-38) ได้กล่าวถึงสถานะสำคัญของการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นไปอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นเสมอ

2) การเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นไปชั่วคราวหรือล้าพียงเฉพาะเรื่องแต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเกี่ยวพันกันเป็นลูกโซ่และต่อเนื่องกันไป

3) การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ในทุกสถานที่ สถานการณ์และมีความสำคัญต่อองค์กรนั้นๆ

4) การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน มักเป็นผลมาจากการวางแผนเอาไว้หรือเกิดจากนวัตกรรมมากกว่าสมัยก่อน

5) ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนโยบายต่างๆ จะขยายตัวออกไปอย่างรวดเร็วและมีมากขึ้น

6) การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อประสบการณ์ของปัจเจกบุคคล คนทุกคนย่อมประสบการณ์เปลี่ยนแปลงเสมอ

แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงของเลวิน (Lewin) ได้แบ่งการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 ละลายพฤติกรรม (Unfreezing: the Creation of Motivation to Change) ขั้นแรกต้องเป็นการละลายพฤติกรรมเดิมหรือรูปแบบพฤติกรรมขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนพฤติกรรมในปัจจุบันเสียก่อน โดยการจัดสภาพแวดล้อมใหม่อาจจะกระทำโดยการโยกย้ายสิ่งเสริมแรงพฤติกรรมในปัจจุบันออกไป การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่จะละลายพฤติกรรมและทัศนคติที่มีอยู่เดิมโดยมีกลไกคือ

กลไกที่ 1 การไม่ยึดติดกับพฤติกรรมและทัศนคติในปัจจุบัน ต้องเลิกการยึดติดหรือต้องไม่สามารถยึดมั่นต่อไปในระยะเวลาหนึ่ง การไม่ยึดติดเกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการและเป็นสาเหตุแห่งความเจ็บปวด ความอึดอัดและไม่เกิดแรงกระตุ้นเกิดการเปลี่ยนแปลง ประเด็นสำคัญคือ เมื่อไรที่จะนำความอึดอัดให้กับคนในองค์กรได้เกิดความรู้สึก

กลไกที่ 2 การตัดความกังวลใจ ความไม่ยึดติดทำให้เกิดความรู้สึกกังวลใจเพียงพอที่จะกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง ถ้าความไม่ยึดติดอยู่ในระดับต่ำก็ง่ายที่จะจัดการแต่ถ้าคนตระหนักว่าต้องปฏิบัติตามค่านิยมที่สำคัญหรือความรู้สึกที่กำลังตกอยู่ในอันตรายหรือกำลังจะไม่ได้รางวัลก็จะทำให้กังวลใจ ดังนั้นความรู้สึกดังกล่าวจึงจะทำให้ความไม่ยึดติดกลายเป็นแรงกระตุ้นอย่างแท้จริง ซึ่งแต่ละคนก็เตรียมปกป้องความเจ็บปวดเช่นกัน

กลไกที่ 3 การสร้างความมั่นใจ การเกิดขึ้นของความปลอดภัยทางจิตวิทยาด้วยการลดขอบเขตในการเปลี่ยนแปลง หรือลดการคุกคามที่เกิดขึ้นจากความล้มเหลวในอดีต

บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การทำให้ผู้ถูกเปลี่ยนแปลงมีความมั่นใจและควบคุมการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ต้องไม่ยึดอำนาจหรือความเชื่อถือของข้อมูล การไม่ยึดติดไม่ว่าจะมีแรงกดดันต่อบุคคลในการเปลี่ยนแปลงมากเท่าไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้นถ้าคนไม่รู้สี่ปลอดภัย

ขั้นตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลง: การพัฒนาทัศนคติใหม่และพฤติกรรมบนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสารและนิยามความรู้ใหม่ (Changing: Developing New Attitude and Behaviors on the Basis of New Information and Cognitive Redefinition) เป้าหมายที่เปลี่ยนจากพฤติกรรมเก่าเป็นพฤติกรรมใหม่ การตอบสนองพฤติกรรมให้อาจจะกระทำโดยการให้สิ่งเร้าซ้ำๆ กันผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การสอนแนะ การสาธิต การเลียนแบบ หรือวิธีการอื่นๆ ที่ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ขึ้นจนกระทั่งเกิดการแสดงพฤติกรรมตามที่ปรารถนา ผลกระทบจากการสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงคือ การนำคนให้เข้ามาสู่แหล่งข้อมูลใหม่และหลักการใหม่หรือแนวทางการใช้ข้อมูลเดิม กระบวนการนี้มีกลไกดังนี้

กลไกที่ 1 การกำหนดตัวแบบโดยบุคคลอื่น วิธีการเรียนรู้เพื่อมองสิ่งต่างๆ ในมุมมองของคนอื่นๆ คือ มองการเปลี่ยนแปลงในการกระทำของบุคคลอื่นและใช้บุคคลดังกล่าวเป็นตัวแบบสำหรับทัศนคติหรือพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นกลุ่มเป้าหมายของตัวแบบดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีพฤติกรรมสอดคล้องกับทัศนคติใหม่หรือพฤติกรรมที่จะเรียนรู้

กลไกที่ 2 การพิจารณาสภาพแวดล้อมของข้อมูลอย่างละเอียด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะและเป็นการเลือกข้อมูลจากหลายแหล่ง สิ่งที่เราเรียนรู้จากตัวแบบอาจจะไม่เหมาะสมกับคุณลักษณะของบุคคลโดยเฉพาะ ในขณะที่สิ่งที่เราเรียนรู้โดยวิธีพิจารณาตัวอย่างละเอียดจนเหมาะสมตามที่กำหนดเพราะเราใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและการควบคุมในสิ่งที่เราใช้

ขั้นตอนที่ 3 การคงสภาพพฤติกรรมใหม่: การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้มีความเสถียรภาพ (Refreezing: Stabilizing the Changes) โดยในขั้นตอนนี้มุ่งที่จะทำให้พฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วอยู่คงตลอดไป ไม่ให้บุคคลหวนกลับไปมีพฤติกรรมเดิมให้แสดงพฤติกรรมที่ปรารถนาเพียงอย่างเดียว การทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคงที่ได้ผลดีที่สุดคือการจัดให้บุคคลไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคคลว่าการกระทำของบุคคลที่ผ่านมาเป็นอย่างไร พร้อมกับให้สิ่งเสริมแรงทันทีเมื่อมีพฤติกรรมเป็นที่น่าพอใจ เพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืนจึงต้องอาศัยความตั้งใจโดยเฉพาะรวมถึงการรับรู้สิ่งใหม่โดยอาศัยกลไกดังนี้

กลไกที่ 1 การทดสอบทัศนคติใหม่ บุคคลควรมีโอกาสทดสอบว่าทัศนคติใหม่หรือพฤติกรรมใหม่เหมาะสมกับหลักการส่วนตัวหรือไม่ มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะด้านอื่นๆ และอยู่ด้วยกันได้อย่างพอดี

กลไกที่ 2 การยอมรับทัศนคติใหม่ บุคคลควรมีโอกาสในการทดสอบว่าความสำคัญของส่วนต่างๆ จะยอมรับและยืนยันทัศนคติใหม่และรูปแบบพฤติกรรมใหม่ อย่างไรก็ตามรูปแบบการเปลี่ยนแปลงจะกำหนดเป้าหมายไปที่บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความสามารถผลักดันพฤติกรรมใหม่ด้วย

2.5.3 แนวคิดในด้านลักษณะฝ่ายเสนาธิการ

ก. ความสำคัญของฝ่ายเสนาธิการ

พัฒนาการของเทคโนโลยีและองค์การทหารและรัฐ (สุรชาติ บำรุงสุข, 2547, หน้า 160) ซึ่งเป็นองค์การในการใช้กำลังทหารทำให้สงครามมีความซับซ้อนมากขึ้น การดำเนินการจึงไม่ใช่เพียงอัจฉริยภาพทางทหารของผู้นำในแบบความสามารถส่วนบุคคลต่อไป ความซับซ้อนที่มีมากขึ้น จึงต้องการระบบการสนับสนุนในกระบวนการตัดสินใจ ดังนั้นฝ่ายเสนาธิการทหารจึงถือกำเนิดมาเพื่อรองรับความซับซ้อน ระบบฝ่ายเสนาธิการเกิดขึ้นครั้งแรกในกองทัพประเทศรัสเซียและฝรั่งเศส ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการแสวงข้อพิจารณาทางทหารที่มีระบบกระบวนการนี้คือ ลักษณะของการแสวงหาคำตอบผ่านกระบวนการวิจัยโดยใช้การตั้งสมมติฐานของปัญหาทางยุทธการที่กองทัพฝ่ายตนต้องเผชิญในสนามรบ ฝ่ายเสนาธิการมีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานของหน่วยเพราะเป็นผู้พิจารณาและเสนอแนะหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการตอบสนองภารกิจแก่ผู้บังคับหน่วยเลือกและตกลงใจ

ฝ่ายเสนาธิการ (สุรศักดิ์ พันธเศรษฐ, พันโท, 2539 ข, หน้า 10) จะมีหน้าที่ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานทั้งปวงแล้วแต่ผู้บังคับบัญชาจะมอบให้ผู้บังคับบัญชาอาศัยฝ่ายเสนาธิการในการบังคับบัญชาหน่วยของตน หน่วยยังมีขนาดใหญ่เพียงใดผู้บังคับบัญชาก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องมีฝ่ายเสนาธิการมากขึ้นตามลำดับ ถ้าหากไม่มีฝ่ายเสนาธิการคอยช่วยเหลือในการดำเนินการบังคับบัญชาหรือการบริหารงานเสียแล้ว ผู้บังคับบัญชาย่อมต้องติดพันอยู่กับรายละเอียดทั้งปวงในการบังคับบัญชา แม้ว่าผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะปฏิบัติงานที่จำเป็นบางอย่างหรือทั้งหมดได้ก็ตาม แต่ย่อมประสบกับปัญหาหรือข้อจำกัดต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ ข้อจำกัดในเรื่อง “เวลาและระยะทาง” ตลอดจนกำลังกายและกำลังความคิดประกอบไปด้วยแล้ว ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จไปได้ตลอดด้วยลำพังตนเอง ในหน่วยกองพลทหารราบซึ่งถือว่าเป็นหน่วยกำลังรบหลักของกองทัพก็มีกำลังพลทั้งสิ้นประมาณ 16,000 คน ลำพังเพียงผู้บัญชาการกองพลเพียงแต่ผู้เดียวคงจะไม่สามารถบังคับบัญชา

หน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพหากไม่มีฝ่ายเสนาธิการคอยช่วยเหลือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการดำเนินกลยุทธ์ของกองพลนั้นจำเป็นจะต้องอาศัยการวางแผนอย่างมีระบบ มิใช่เพียงแต่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแต่อย่างเดียว ดังนั้นฝ่ายเสนาธิการจึงมีความจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง ฝ่ายเสนาธิการหรือกองอำนวยการทั้งปวงที่พิจารณาจัดตั้งขึ้นนั้น ก็มีวัตถุประสงค์เพื่อจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถวางแผนและดำเนินการปฏิบัติตามภารกิจที่รับมอบได้และเมื่อวางแผนสำเร็จแล้ว ก็ยังต้องทำการช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการกำกับดูแล (Supervision) ต่อแผนนั้น เพื่อให้มั่นใจว่าแผนนั้นจะบรรลุภารกิจ โดยสรุปอาจวิเคราะห์งานของฝ่ายเสนาธิการออกเป็น 5 ส่วนที่สำคัญ ดังนี้

- 1) สนองความต้องการของผู้บังคับบัญชาและหน่วยรองโดยทันที
- 2) ติดตามสถานการณ์ตลอดเวลาและพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 3) ลดเวลาที่ใช้ในการควบคุมและประสานการปฏิบัติ
- 4) ช่วยลดความผิดพลาดลง
- 5) ปลดเปลื้องภาระของผู้บังคับบัญชาในการที่ต้องกำกับดูแลอย่าง

ละเอียดต่องานประจำ

ข. อำนาจหน้าที่ของฝ่ายเสนาธิการ

โดยปกติฝ่ายเสนาธิการไม่มีอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาใดๆ สำหรับวัตถุประสงค์ในการจัดฝ่ายเสนาธิการขึ้นนั้น ก็เพื่อจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาในการบริหารเท่านั้น แม้ฝ่ายเสนาธิการจะปฏิบัติหน้าที่ในนามผู้บังคับบัญชาตามที่ได้รับคำสั่งหรือได้รับมอบอำนาจเท่านั้น การมอบอำนาจให้แก่ฝ่ายเสนาธิการนั้น ผู้บังคับบัญชาจะมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ฝ่ายเสนาธิการคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อปฏิบัติภารกิจใดๆ มักจะกำหนดไว้ในนโยบายการบังคับบัญชาของตน ซึ่งการมอบอำนาจที่ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามระดับและภารกิจของหน่วย ความรวดเร็วของภารกิจและความสัมพันธ์ของสายงานที่มอบให้ฝ่ายเสนาธิการกับภารกิจของหน่วย

แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ฝ่ายเสนาธิการไปอย่างไรก็ตามผู้บังคับบัญชาก็ยังจะต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติของฝ่ายเสนาธิการทั้งสิ้น ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิเสธถึงผลของการปฏิบัติงานทั้งสิ้นในหน่วยของตนได้

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ฝ่ายเสนาธิการจะไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชา แต่จะต้องเข้าใจในการบังคับหน่วยทหาร (ดิษฐรัตน์ อมรวิทวัส, พันเอก, ม.ป.ป., หน้า 72) จึงจำเป็นสำหรับฝ่ายเสนาธิการที่ต้องมีประสบการณ์ในการบังคับบัญชาหน่วยทหารหรือเคยดำรงตำแหน่งในหน่วยรองที่ตนทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการอยู่ เพื่อสร้างความร่วมมือและประสานงาน

งานในหน้าที่ของฝ่ายเสนานิการมี 5 ประการสำคัญคือ

1) การให้ข่าวสาร (โรงเรียนเสนานิการทหารบก, 2539, หน้า 27-30) เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชา

- 1.1) สะดวกในการแสวงข้อตกลงใจ
- 1.2) กระจายข่าวสารให้หน่วยได้ทราบโดยทั่วถึง
- 1.3) กระจายข่าวสารของหน่วยให้เจ้าหน้าที่อื่นได้รับทราบด้วย
- 1.4) แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยเหนือ หน่วยรอง หน่วยข้างเคียง

และหน่วยสนับสนุน

2) การประมาณการ เพื่อให้ได้ข้อเสนอที่ดีที่สุดสำหรับเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา นำไปประกอบในการประมาณสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชาต่อไปโดยแต่ละฝ่ายเสนานิการดำเนินงานทำการประมาณการของสายงานของตน ทั้งนี้กระบวนการแสวงข้อตกลงใจ จะกระทำเพื่อให้การประมาณการของฝ่ายเสนานิการและประมาณสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชา มีการดำเนินการอย่างรอบคอบโดยอาศัยปัจจัยเวลาและข่าวสารที่มีอยู่

การแสวงข้อตกลงใจ (โรงเรียนเสนานิการทหารบก, 2545 ข, หน้า 2) จะเกี่ยวข้องกับการตกลงใจของผู้บังคับหน่วยและบทบาทของฝ่ายเสนานิการในการให้ข้อเสนอแนะและกำกับดูแลให้เป็นไปตามข้อตกลงใจ การแสวงข้อตกลงใจนี้เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อตกลงใจในสถานการณ์ผู้รบที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบัน ขณะเดียวกันก็วางแผนผู้รบในอนาคตไปด้วย กรรมวิธีในการแสวงข้อตกลงใจจะช่วยผู้บังคับหน่วยและฝ่ายเสนานิการในการมองภาพสนามรบทั้งในสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคตรวมทั้งมองเห็นจุดที่จะต้องตกลงใจตลอดจนการปฏิบัติต่างๆ เพื่อสนับสนุนการตกลงใจเหล่านั้น ภารกิจและหนทางปฏิบัติของฝ่ายเรา จะพัฒนาขึ้นให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของผู้บังคับหน่วยเหนือ มุ่งต่อความล่อแหลมและหนทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ของข้าศึก จากนั้นจึงวิเคราะห์หนทางปฏิบัติของฝ่ายเราในปัจจุบันต่างๆ คือ เวลา พื้นที่และทรัพยากรที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุภารกิจตามเจตนารมณ์ของผู้บังคับหน่วย ผลที่ได้จากกรรมวิธีในกระบวนการแสวงข้อตกลงใจจะช่วยเหลือ ผู้บังคับหน่วยในการตกลงใจ ช่วยเหลือฝ่ายเสนานิการในการจัดทำแผน/คำสั่ง และช่วยเหลือผู้บังคับหน่วยรองในการปฏิบัติตามแผน/คำสั่งนั้น

3) การให้ข้อเสนอแนะ ฝ่ายเสนานิการจะนำประมาณการที่ตนได้นั้นมาเสนอแนะให้แก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ตกลงใจในการวางแผน ทั้งนี้ข้อเสนอแนะต้องมีลักษณะที่น่าจะเป็นไปได้และสามารถปฏิบัติได้ นอกจากนั้นจะต้องแจ้งข้อดีข้อเสียที่สำคัญของแต่ละหนทางปฏิบัติและแจ้งให้ชัดเจนว่าหนทางปฏิบัติใดเป็นหนทางที่ดีที่สุด ทั้งนี้ฝ่ายเสนานิการจะต้องเสนอ

ทางเลือกให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งโดยปกติแล้วต้องไม่ต่ำกว่า 2 ทางเลือก ทั้งนี้โดยในระหว่างการรบ นายทหารฝ่ายการข่าวจะเสนอแนะจากหนทางปฏิบัติที่ข้าศึกน่าจะปฏิบัติมากที่สุดและหนทางปฏิบัติของข้าศึกที่น่าจะอันตรายต่อหน่วยของเรามากที่สุด สำหรับนายทหารยุทธการและฝ่ายเสนาธิการอื่นๆ จะร่วมกันวางแผนของฝ่ายเราที่จะตอบโต้การปฏิบัติการของข้าศึกโดยจะพิจารณาจากแนวทางในการวางแผนของผู้บังคับบัญชาและหนทางปฏิบัติของข้าศึกที่ผู้บังคับบัญชาได้เลือกไว้หลังจากที่นายทหารการข่าวได้เสนอแนะ

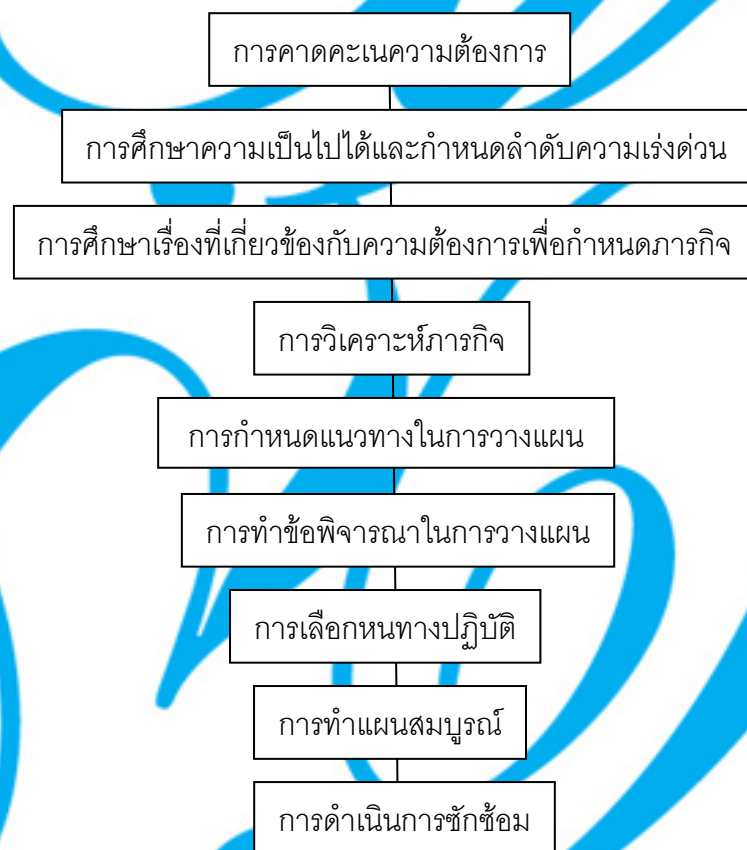
4) การทำแผนและคำสั่ง (โรงเรียนเสนาธิการทหารบก, 2539, หน้า 38-41) การวางแผนเป็นกรรมวิธีอันต่อเนื่องในการเตรียมการเพื่อปฏิบัติกิจต่างๆ ที่ได้รับมอบหรืออนุมัติขึ้นเองในอนาคต การวางแผนและการจัดทำแผนถือว่าเป็นส่วนที่รวมอยู่ในลำดับขั้นการปฏิบัติในการแสวงและการปฏิบัติตามข้อตกลงใจทางทหาร (Military Decision Making Process) การวางแผนอย่างพอเพียงและใช้ปฏิบัติได้นั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จในการปฏิบัติการทางทหาร การวางแผนที่เหมาะสมอำนวยให้มีการตรวจสอบปัจจัยทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการที่กำหนดได้อย่างละเอียดและถูกต้องตามระบบ ยิ่งหน่วยทหารมีขนาดใหญ่ ยิ่งต้องมีการคาดคะเนและวางแผนระยะยาวขึ้นเพื่อการปฏิบัติการในอนาคต ฝ่ายเสนาธิการจะวางแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อการปฏิบัติการในอนาคต ขอบเขตของการวางแผนเปลี่ยนแปลงไปตามระดับกองบัญชาการปกติ ณ หน่วยระดับสูง ฝ่ายเสนาธิการจะวางแผนล่วงหน้า ฝ่ายเสนาธิการในหน่วยระดับกรมลงไปจะเกี่ยวข้องเป็นส่วนใหญ่กับการวางแผนสำรอง การวางแผนโต้ตอบและการวางแผนระยะสั้น ในการวางแผนนั้นฝ่ายเสนาธิการแต่ละคนพิจารณาเรื่องราวต่างๆ ของการปฏิบัติการในสายงานของตน ฝ่ายเสนาธิการจะตรวจสอบผลกระทบกระเทือนต่อแผนของฝ่ายเสนาธิการอื่นๆ และต่อการปฏิบัติการของหน่วยด้วย โดยปกติฝ่ายเสนาธิการจะจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตนซึ่งตนมีความรับผิดชอบทางฝ่ายเสนาธิการอยู่

4.1) แผน

แผน คือ วิธีการ หรือโครงการ สำหรับการปฏิบัติทางทหาร แผนเป็นข้อเสนอ เพื่อปฏิบัติตามข้อตกลงใจและโครงการของหน่วยบัญชาการ แผนเป็นส่วนหนึ่งของกรรมวิธีในการวางแผน เป็นตัวแทนแสดงถึงการเตรียมการเฉพาะเรื่องของหน่วยบัญชาการที่จะเผชิญต่อเหตุการณ์หนึ่งๆ แผนอาจกระทำเป็นข้อเขียนหรือด้วยวาจา แผนไม่ถือว่าเป็นการตายตัว แม้ว่าแผนจะอาศัยสภาพการณ์และสมมติฐานโดยเฉพาะก็ตาม แผนย่อมมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้ดีขึ้นและทันสมัย โดยอาศัยผลลัพธ์ของการประมาณการและการพิจารณาอย่างต่อเนื่อง

แผนทางทหาร ก็คือ วิธีการหรือลำดับการปฏิบัติการทางทหาร
นั่นเอง การวางแผนเป็นกรรมวิธีในการสร้างสรรค์อย่างหนึ่ง เป็นเครื่องมือจะให้แนวทางแก่
หน่วยงานก้าวจากปัจจุบันไปสู่อนาคต ผลในตอนที่ของการวางแผนต้องสามารถระบุออกมาให้
ได้ว่า จะต้องทำอะไร ทำไมจึงต้องทำ ต้องทำที่ไหน ใครเป็นผู้ทำ ต้องทำเมื่อใดและทำอย่างไร แต่
ยังไม่ได้ระบุเวลาที่ปฏิบัติการ การกำหนดเวลาปฏิบัติการแล้วแผนจะกลายเป็นคำสั่ง

ลำดับการวางแผน (โรงเรียนเสนาธิการทหารบก, 2539, หน้า 6-
10) คือ ลำดับการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการที่ใช้ในการพัฒนาแผน ระดับ
กองทัพน้อยและหน่วยที่สูงกว่าจะเป็นการปฏิบัติอย่างเป็นทางการ โดยปกติแล้วจะทำเป็นแบบ
ข้อเขียนที่สมบูรณ์ ในหน่วยระดับต่ำกว่าจะกระทำในใจหรือด้วยวาจาและไม่จำเป็นในรายละเอียด
ลำดับการวางแผนแสดงไว้ในแผนภาพที่ 10



แผนภาพที่ 10 ลำดับการวางแผน

ที่มา: โรงเรียนเสนาธิการทหารบก (2539, หน้า 6)

4.1.1) การคาดคะเนความต้องการ (Forecast to Determine Probable Requirement) เป็นการวิเคราะห์และประเมินค่าข้อเท็จจริงและแนวโน้มเพื่อพิจารณาหาความจำเป็นที่เป็นไปได้ โดยมีความมุ่งหมาย (Purpose) เพื่อพยากรณ์ในสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้น กองบัญชาการหน่วยเหนืออาจใช้การคาดคะเนของหน่วยบัญชาการเพื่อเริ่มทำตามลำดับการวางแผน ผู้บังคับหน่วยรองอาจใช้การคาดคะเนเหล่านี้เพื่อเริ่มทำข้อพิจารณาและประมาณการของตน เวลาการปฏิบัติงานของหน่วยบัญชาการย่อมลดน้อยลงถ้าได้เริ่มวางแผนและจัดทำแผนแต่เนิ่น ถ้าหากกำหนดการปฏิบัติไว้ไกลในอนาคต ข้อเท็จจริงย่อมสามารถหาได้น้อย สมมติฐานต้องกำหนดมากขึ้นโอกาสที่จะเป็นไปตามที่คาดคะเนไว้ย่อมลดลงอย่างมาก สมมติฐานเป็นส่วนที่สำคัญยิ่งของการคาดคะเนและนำไปใช้ในลำดับการวางแผนทุกขั้นตอน ในกรณีที่ขาดข้อเท็จจริง สมมติฐานจะกล่าวถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ถ้านำไปใช้ สมมติฐานที่แตกต่างกันจะนำไปใช้ในการพัฒนาแผนสำรอง สำหรับการปฏิบัติต่างๆ ที่คาดคะเนไว้ ผู้วางแผนของหน่วยรองจะถือว่าสมมติฐานของผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือเป็นข้อเท็จจริงในปัญหานั้น เมื่อได้รับข่าวสารเพิ่มเติม การคาดคะเนจะถูกเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ซึ่งทำให้จำเป็นต้องแก้ไขแผน (Plan) ที่กำลังพัฒนาอยู่หรือที่ทำแล้วเสร็จด้วย ฝ่ายเสนาธิการทุกแผนกจะต้องได้รับทราบการเปลี่ยนแปลงโดยทันที ทั้งนี้เพื่อให้การวางแผนและการจัดทำแผนได้มีการประสานกันทั่วทั้งหน่วยบัญชาการ

4.1.2) การศึกษาความต้องการที่น่าเป็นไปได้และกำหนดลำดับความเร่งด่วนเพื่อจัดทำต่อไป (Study Probable Requirement and Establish Priority of Further Preparation) เป็นขั้นที่สองในลำดับการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ความต้องการที่ได้คาดคะเนไว้แล้วและสมมติฐาน เพื่อพิจารณาหาความน่าจะเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นเพื่อกำหนดลำดับเร่งด่วนสำหรับการวางแผนและการจัดทำแผนต่อไป ในขั้นนี้กำหนดการวางแผนจะเริ่มปรากฏขึ้น

4.1.3) การศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการเพื่อกำหนดภารกิจ (Study Implications of Requirements to Formulate an Assumed Mission) โดยจะศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องและความเกี่ยวพันของความต้องการที่น่าเป็นไปได้ เพื่อกำหนดภารกิจขั้นหนึ่งหรือหลายภารกิจขั้นนี้ จัดว่าเป็นขั้นที่สามของลำดับการวางแผน เมื่อภารกิจปรากฏเด่นชัดขึ้นลำดับการวางแผนจะคล้ายคลึงกับลำดับการปฏิบัติในการแสวงและการปฏิบัติตามข้อตกลงใจ

4.1.4) การวิเคราะห์ภารกิจเพื่อกำหนดงาน (Analyze Mission to Determine Tasks) ความซับซ้อนและความสำคัญของงาน จัดเป็นขั้นที่สี่ของลำดับการวางแผนซึ่งงานในการวางแผนและการแบ่งชั้นงานในการวางแผนจะเริ่มปรากฏขึ้น

4.1.5) กำหนดแนวทางการวางแผน (Establish Guidance)

แนวทางในการวางแผนจะช่วยให้ผู้วางแผนทุกคนทำงานพร้อมกันและในทิศทางเดียวกัน จะเกื้อกูลต่อการวางแผนไปพร้อมๆ กัน โดยให้พื้นฐานเกี่ยวกับข้อพิจารณาในการวางแผน แนวทางในการวางแผนนี้อาจประกอบด้วยคำสั่งด้วยวาจาที่เกี่ยวกับยุทธวิธีเฉพาะต่างๆ ปัจจัยสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ภารกิจที่ได้รับหรืออนุมานขึ้นเอง หนทางปฏิบัติต่างๆ การคาดคะเนหรือวิธีการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชา ข้อความนโยบายของผู้บังคับบัญชา เช่น การประกาศนโยบาย คำสั่งชี้แจงและคำสั่ง รวมทั้งภารกิจ เครื่องมือที่มีอยู่ ข้อพิจารณาที่เป็นข้อจำกัด คำแนะนำพิเศษจากกองบัญชาการหน่วยเหนือและระเบียบปฏิบัติประจำ

4.1.6) การทำข้อพิจารณาในการวางแผน (Prepare Planning Study) จะกำหนดปัจจัยสำคัญและตรวจสอบปัจจัยเหล่านั้นในรายละเอียดที่ใช้กันมากที่สุดในขั้นนี้ ได้แก่ ประมาณการและข้อพิจารณาของฝ่ายเสนาธิการ ซึ่งเริ่มทำขึ้นจากผลของการวางแผนทั่วไปและกระทำไปอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเข้ากับสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ข้อพิจารณาในการวางแผนเหล่านี้ช่วยในการกำหนดหนทางปฏิบัติหลายหนทางและประเมินค่าความเป็นไปได้ของหนทางปฏิบัติเหล่านั้น

4.1.7) การเลือกหนทางปฏิบัติ (Select Courses of Action) แผนโครงจะจัดเตรียมสำหรับหนทางปฏิบัติแต่ละหนทางที่เลือกไว้ แผนโครงนี้จะอาศัยข้อพิจารณาในการวางแผนที่ได้ทำมาแล้วเป็นมูลฐาน ความมุ่งหมายของลำดับการวางแผนนั้นคือ การเตรียมที่จะเผชิญเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนทั้งปวงอันอาจจะเกิดขึ้น ดังนั้นจึงต้องพิจารณาหนทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง แต่มีใช้ตัดทิ้งเสียหมดและเพียงแต่จะพิจารณาเพียงหนทางเดียว หนทางปฏิบัติหลายๆ หนทางที่เป็นไปได้อาจจะต้องคงไว้เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยบัญชาการนั้นพร้อมที่จะเผชิญเหตุการณ์ทั้งปวงได้ อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติภารกิจหนึ่งแผนแต่ละแผนจะถูกทำขึ้นจากหนทางปฏิบัติหนทางหนึ่ง หนทางปฏิบัติเพิ่มเติมอาจต้องมีขึ้นเพื่อใช้เป็นแผนสำรองซึ่งโดยธรรมดาแล้วจัดทำเป็นผนวกประกอบแผนมูลฐาน

4.1.8) การทำแผนสมบูรณ์ (Prepare Complete Plan) เป็นขั้นที่แปดในลำดับการวางแผน แผนโครงทำให้เกิดโครงงาน (Framework) ซึ่งจะเพิ่มเติมรายละเอียดที่จำเป็นเพื่อทำให้เป็นแผนสมบูรณ์รายละเอียดเหล่านี้ได้มาจากประมาณการและข้อพิจารณาของปัญหาในตอนเริ่มแรกหรือได้มาจากข้อพิจารณาใหม่ๆ

4.1.9) การดำเนินการซักซ้อม (Conduct Rehearsals) เป็นขั้นสุดท้ายของลำดับการวางแผนในขั้นนี้จะกระทำหรือไม่ ย่อมแล้วแต่ระดับหน่วยบัญชาการ เวลา

ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ การดำเนินการซักซ้อมจะช่วยให้มีการปรับปรุงแก้ไขที่ทันเวลาสำหรับแผน

แผนซึ่งได้พัฒนาแล้วในลำดับการวางแผนดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ไม่จำเป็นต้องนำไปใช้ปฏิบัติเมื่อเสร็จสมบูรณ์ เมื่อได้รับข่าวสารเพิ่มเติมหรือมีเหตุการณ์เกิดขึ้นก็จะต้องมีการปรับปรุงจนกว่าจะนำไปใช้ปฏิบัติหรือจนกว่าแผนนั้นหมดความจำเป็น

4.2) คำสั่ง

คำสั่ง (โรงเรียนเสนาธิการทหารบก, 2539, หน้า 50-55) เป็นการสื่อสารการปฏิบัติด้วยข้อเขียนหรือด้วยวาจา ผู้รับปฏิบัติมีโอกาสเลือกวิธีการปฏิบัติได้น้อย ทั้งนี้แผนที่ดีจะนำไปสู่การออกคำสั่งที่ดีเนื่องจากแผนทางทหารแตกต่างจากคำสั่งคือยังไม่ได้กำหนดเวลาการปฏิบัติที่แน่นอนเท่านั้น

คำสั่งแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท คือ คำสั่งการรบ และคำสั่งปกติ

4.2.1) คำสั่งการรบ (Combat Orders) เกี่ยวกับการปฏิบัติ การทางยุทธศาสตร์หรือทางยุทธวิธี รวมทั้งคำสั่งการช่วยรบที่เกี่ยวข้องด้วย คำสั่งการรบอาจจะจ่ายออกมาในรูปของแผนก่อนในตอนต้นแล้ว จึงกลายเป็นคำสั่งในภายหลังตามเวลาที่กำหนดไว้ในเวลาต่อมาหรือในเมื่อมีเหตุการณ์โดยเฉพาะหรือตามที่กำหนดไว้เกิดขึ้น คำสั่งการรบ ได้แก่ คำสั่งนโยบาย ใตยทธการ (Letter of Instruction) คำสั่งยุทธการ (Operation Order) คำสั่งการช่วยรบ (Administrative and Logistics Order) ระเบียบปฏิบัติประจำ (Standing Operating Procedure) คำสั่งเตือน (Warning Order) คำสั่งเป็นส่วนๆ (Fragmentary Order)

4.2.2) คำสั่งปกติ (Routine Orders) กล่าวถึงการปฏิบัติทางธุรการปกติ ณ ที่ตั้งปกติหรือในสนาม ได้แก่คำสั่งทั่วไป คำสั่งเฉพาะและบันทึกสั่งการ รวมถึงคำสั่งศาลทหาร (Courts-Martial Orders) บันทึกข้อความ (Memorandums) หนังสือเวียน (Circulars) แจ้งความ (Bulletins)

อย่างไรก็ตามการวางแผนหรือคำสั่งจะต้องยึดถือแนวความคิดในการปฏิบัติซึ่งผู้บังคับบัญชามักมอบแนวความคิดในการปฏิบัติเพื่อเป็นการแนะแนวให้ผู้บังคับหน่วยรบและฝ่ายเสนาธิการไปจัดทำแผนโดยจะชี้ให้ชัดเจนลงไปว่า อะไรคือภารกิจของหน่วยเพิ่มเติมด้วยหนทางปฏิบัติที่ต้องการให้หน่วยรบปฏิบัติเพื่อให้บรรลุภารกิจ อาจรวมถึงเป้าหมายของการปกปิดและการลวงในสถานการณ์ที่ผิดปกติ แผนการใช้อาวุธเคมี ชีวะ รั้งสีและเรื่องอื่นๆ เช่น การจัดกองหนุน หัวข้อข่าวสารที่ต้องการ รวมถึงข้อแนะนำในการสนับสนุนการรบไว้ด้วย

ผู้บังคับบัญชาจะให้แนวความคิดในการปฏิบัติมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับภารกิจของหน่วย ความถูกต้องของข่าวสารที่มีสถานการณ์ในขณะนั้น ประสบการณ์ของผู้บังคับบัญชาและฝ่าย เสนาธิการ ความคุ้นเคยกับภูมิประเทศ ข้าศึก และความคุ้นเคยระหว่างฝ่ายเสนาธิการกับผู้บังคับ หน่วย

นายทหารฝ่ายเสนาธิการจะนำเอาความคิดในการปฏิบัติที่ได้รับ จากผู้บังคับบัญชาหรือเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาไปพิจารณาประกอบกับข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำแผนการปฏิบัติของหน่วยของตนขึ้นเป็นการขยายต่อเจตนาของผู้บังคับบัญชา ให้มีผล ในทางปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ นายทหารยุทธการจะเป็นฝ่ายเสนาธิการหลักในการจัดทำ แผนการยุทธ์และแผนการฝึกของหน่วยของตน โดยมีฝ่ายเสนาธิการอื่นๆ เป็นผู้ช่วยเหลือในการ จัดทำบางส่วน แล้วเสนอให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอีกครั้งหนึ่งว่าจะตกลงใจตามแผนนั้นหรือไม่ ถ้าแผนซึ่งจัดทำขึ้นมาถูกต้องและเหมาะสมดี ผู้บังคับบัญชาก็จะอนุมัติให้นำไปปฏิบัติ แต่โดย ความเป็นจริงแล้วการปฏิบัติตามแผนบางส่วนอาจจะมีการปฏิบัติไปก่อนนี้แล้วตั้งแต่ ผู้บังคับบัญชาประกาศ

5) การกำกับดูแล

ฝ่ายเสนาธิการมีหน้าที่กำกับดูแล เพื่อให้แน่ใจว่าหน่วยและ เจ้าหน้าที่ทั้งปวงมีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง รวมทั้งให้คำปรึกษาช่วยเหลือแนะนำหน่วยและ เจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามคำสั่งและเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อ เปลี่ยนแปลงแก้ไขหรือเพิ่มเติมคำสั่งให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามความจำเป็น ฝ่ายเสนาธิการกำกับดูแล โดยการเยี่ยมเยียน การรายงาน การศึกษาและวิเคราะห์รายงานต่างๆ

การกำกับดูแลทางฝ่ายเสนาธิการคือ กรรมวิธีในการอำนวยความสะดวกให้ คำแนะนำแก่นายทหารฝ่ายเสนาธิการคนอื่นและบุคคลอื่นในหน่วยรอง เกี่ยวกับแผนและนโยบาย ของผู้บังคับบัญชาการชี้แจงแผนและนโยบาย ช่วยเหลือหน่วยรองในการปฏิบัติตามแผนและ นโยบาย กำหนดขอบเขตที่หน่วยรองจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งและให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชา หน่วยรองเหล่านั้น

ค. ระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายเสนาธิการ

ปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายเสนาธิการให้เกิดประสิทธิภาพต้องมีการทำงาน อย่างเป็นระบบที่สมบูรณ์ ครบถ้วน

ระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายเสนาธิการประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (โรงเรียนเสนาธิการทหารบก, 2545 ก, หน้า 2-3)

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยนำเข้าหรือข้อมูลคือ สิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมเกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อภารกิจ

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการทางความคิดคือ การแปลงข้อมูลให้เป็นผลผลิตเป็นกระบวนการทางปัญญาที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะ

องค์ประกอบที่ 3 ผลผลิตคือ ผลที่ได้จากกระบวนการทางความคิดออกมาเป็นข้อเสนอหรือหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

องค์ประกอบที่ 4 การประสานงานและการกำกับดูแลคือ การตรวจสอบควบคุมและปรับปรุงคุณภาพของทุกองค์ประกอบและทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง

ง. ทักษะสำหรับระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายเสนาธิการ

ระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายเสนาธิการจะมีพลังต้องสามารถแปลงภารกิจให้เป็นผลงานหรืองานที่บรรลุภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องผสมผสานทั้งด้านหลักการ ประสบการณ์และทักษะเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบอย่างเหมาะสมซึ่งทักษะเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบมี 4 ส่วนได้แก่

1) ทักษะการจัดการข้อมูล ได้แก่ การมองเห็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งปวง การมองหาข้อมูลที่มีอยู่ไม่ชัดเจนหรือข้อมูลอยู่กับหน่วยงานอื่น รู้จักข้อมูลโดยศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของข้อมูล การทำความเข้าใจข้อมูล ศึกษาผลกระทบของข้อมูลต่อการบรรลุภารกิจ การจัดลำดับข้อมูล จัดหมวดหมู่หรือระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ การพัฒนาข้อมูล โดยข้อมูลที่จำเป็นแต่ไม่สามารถหาได้ต้องพัฒนาขึ้นโดยการตั้งสมมติฐาน

2) ทักษะด้านกระบวนการทางความคิด ได้แก่ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน รู้ความต้องการและเงื่อนไข กำหนดหนทางปฏิบัติและวาดภาพลำดับเหตุการณ์ให้ครบถ้วน การตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของหนทางปฏิบัติที่กำหนดขึ้น การวิเคราะห์และเปรียบเทียบหนทางปฏิบัติเพื่อหาหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

3) ทักษะด้านผลผลิต ผลผลิตของฝ่ายเสนาธิการคือ ข้อเสนอแนะหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เทคนิคที่สำคัญได้แก่การนำเสนอซึ่งไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอด้วยการพูดหรือการเขียนควรมีเทคนิคที่สำคัญคือ สั้น ไม่ใช้เวลามาก ชัดเจนซึ่งผู้อ่านหรือผู้ฟังสามารถเข้าใจตรงกับที่ฝ่ายเสนาธิการนั้นๆ ต้องการเสนอ ถูกต้องตามหลักการ เจตนารมณ์และภารกิจ ตรงใจด้วยการนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับฟังหรืออ่านต้องการ บุคลิกภาพต้องก่อให้เกิดความเชื่อถือ

4) ทักษะด้านการประสานงานและกำกับดูแลเป็นขั้นตอนสำคัญในการประกันคุณภาพของผลผลิตของฝ่ายเสนาธิการซึ่งมีเทคนิคที่สำคัญคือ ความต่อเนื่องและใกล้ชิดในทุกขั้นตอน การตรวจสอบจากหลายทิศทางและหลายแง่มุม

จ. คุณสมบัติของฝ่ายเสนาธิการ

ฝ่ายเสนาธิการที่ดี (โรงเรียนเสนาธิการทหารบก, 2545 ก, หน้า 8) ควรเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติดังนี้

- 1) มีจินตนาการและความคิดริเริ่มในทางสร้างสรรค์อยู่เสมอ
- 2) มีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยดี
- 3) เป็นผู้มีความสามารถในการวินิจฉัยและตกลงใจได้ดี
- 4) มีความสามารถในการอบรมชี้แจงให้กับเจ้าหน้าที่ ซึ่งคอยช่วยเหลือการทำงานของเขาให้สามารถเข้าใจได้ดี
- 5) มีความสามารถในการสื่อความคิดของตนเองไปยังผู้อื่น
- 6) มีความเข้าใจในหลักมนุษยสัมพันธ์
- 7) มีความรู้ในทางรัฐประศาสนศาสตร์

ฉ. ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณลักษณะสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน

ดิษฐรัตน์ อมรวิทวัส, พันเอก (ม.ป.ป., หน้า 1-8) เสนอแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายเสนาธิการ คือ ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพคือ

- 1) วัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) วัฒนธรรมองค์กรที่ดีควรมีส่วนช่วยเหลือหลอมจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของบุคคลให้กระตือรือร้นในการทำงานและคิดที่จะปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ การสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับวัฒนธรรมควรเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศและจะต้องมีการเสริมสร้างอย่างต่อเนื่อง
- 2) ระบบงาน (System) การบริหารที่ดีต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารทั้งนี้เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลาย อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อาทิเช่น ระบบข้อเสนอแนะของฝ่ายเสนาธิการ ระบบการควบคุมคุณภาพ
- 3) เทคโนโลยี (Technology) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านความรวดเร็ว การบริหารเวลาและความถูกต้อง แต่อย่างไรก็ตามจะมีผลต่อการลดกำลังพลหรือการจ้างแรงงานคนซึ่งส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจและการใช้งบประมาณสูง
- 4) คน (People) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ผู้นำมีอิทธิพลต่อความคิดและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ เช่น ความสามารถในการนำ

หน่วย มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ ความคิดริเริ่มผู้ปฏิบัติงานต้องมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การควรได้รับการส่งเสริมให้มีสมรรถนะที่ดีสนองการปฏิบัติงานขององค์การได้ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความคิดริเริ่มและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ข. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายเสนาธิการ

เสนาธิการที่ต้องการฝึกฝนตนเองให้เป็นเสนาธิการชั้นเยี่ยมจะต้องสมบรูณ์ในการปฏิบัติงานหรือครบถ้วนทุกพันธกิจ (Complete Staff Work) แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายเสนาธิการมีดังนี้

- 1) เรียนรู้นโยบาย แนวความคิด เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาแล้วนำไปแปลงเป็นกิจกรรมหรืองาน
- 2) วิเคราะห์ภารกิจแล้วหาที่ว่างให้มากที่สุด ทั้งนี้เมื่อฝ่ายเสนาธิการได้รับการกิจจากผู้บังคับบัญชาจะต้องรีบวิเคราะห์ กิจเฉพาะ กิจแฝง โดยเฉพาะกิจแฝงจะต้องวิเคราะห์ให้มากเพื่อให้บรรลุผลอย่างครบถ้วน
- 3) ทำความเข้าใจให้ชัดเจนในหน้าที่ของตน ควรหาเวลาเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อถามความต้องการหรือแนวนโยบายของผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาวางแผนให้สมบรูณ์
- 4) สร้างความรู้โดยการอบรม การเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรต่างๆ รวมทั้งการสัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ควรหมั่นหาโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ข้อมูล ข่าวสาร ทั้งบุคคลในสายงานอาชีพและนอกสายงานอาชีพเพื่อเปิดโลกทัศน์ สร้างความคิดสร้างสรรค์ อำนาจของผู้ทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการอยู่ที่ความรู้ ข้อมูลข่าวสารและความเชี่ยวชาญ ซึ่งสำหรับฝ่ายเสนาธิการแล้วจะต้องถือว่าความรู้คือ อำนาจ

ซึ่งนอกจากนี้แล้ว ดิษฐรัตน์ อมรวิวัฒน์, พันเอก (ม.ป.ป., หน้า 1-8) ได้กล่าวว่าเสนาธิการที่ดีจะต้องสามารถจัดลำดับความเร่งด่วนของงานและปฏิบัติงานตามความเร่งด่วนซึ่งตรงกับแนวความคิดของ เทรซี (Tracy, 2001) ให้ทุ่มเทความคิดในการวางแผนงานและจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยเรียงจากงานที่สำคัญที่สุดและมีความเร่งด่วนไปสู่งานที่สำคัญ แต่ผลกระทบไม่รุนแรงซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้ดำเนินการเองโดยความรอบคอบและมุ่งเป้าหมายสูงงานนี้เป็นหลัก ลำดับต่อไปคืองานที่ควรจะทำแต่ไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายถ้าไม่กระทำซึ่งอาจจะกระทำเองหรือไม่ก็ได้ และลำดับสุดท้ายคือ งานที่มอบให้ผู้อื่นกระทำแทนได้

ณ. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการ (สุรศักดิ์

พันธเศรษฐ, พันโท, 2539 ข, หน้า 13-14)

1) ในหน่วยที่มีผู้บัญชาการ รองผู้บัญชาการและผู้ช่วยผู้บัญชาการ จะต้องถือเสมือนว่าเป็นบุคคลคนเดียวกัน คือ เป็นผู้บังคับบัญชาของหน่วย แม้ว่าอำนาจจะไม่เท่ากัน

2) ในหน่วยที่มี รองเสนาธิการ ต้องถือว่าเสนาธิการและรองเสนาธิการ เป็นเสมือนบุคคลคนเดียวกัน ผู้บัญชาการอาจสั่งตรงต่อเสนาธิการหรือรองเสนาธิการ ทั้งนี้ เสนาธิการอาจมอบให้รองเสนาธิการประสานระหว่างแผนกต่างๆ แทนได้

3) ตามธรรมเนียมรองและผู้ช่วยผู้บังคับหน่วยไม่เป็นส่วนหนึ่งของสายการ บังคับบัญชาระหว่างฝ่ายเสนาธิการเลย ตามธรรมเนียมแล้วรองและผู้ช่วยผู้บังคับหน่วยจะไม่มีฝ่าย เสนาธิการของตน ดังนั้นเมื่อรองและผู้ช่วยผู้บังคับหน่วยมีความรับผิดชอบโดยเฉพาะขึ้นแล้ว อาจ จัดฝ่ายเสนาธิการประสานงานหรือฝ่ายกิจการพิเศษมาช่วยเหลือ

4) เพื่อให้ฝ่ายเสนาธิการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บัญชาการ จะต้องกำหนดนโยบายในการกำกับดูแลและการประสานงานของฝ่ายเสนาธิการขึ้น และต้องระบุน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บัญชาการและรองผู้บัญชาการโดยแน่ชัด

2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดำรงพล เชิดสงวน, พันเอก (2549) ดำเนินการวิจัย เรื่องการนำความรู้ที่ได้รับจาก การศึกษาหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การ วิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำความรู้ของผู้สำเร็จการศึกษาจาก หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกไปใช้ประโยชน์และเพื่อเปรียบเทียบการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษา ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจำแนกตาม ผลการศึกษา ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ การศึกษา เพิ่มเติมและการหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่ง โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการรวบรวม ข้อมูล ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการ ทหารบกชุดที่ 74-76 ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จากผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรหลักประจำ จำนวนทั้งสิ้น 816 คน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 260 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 255 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98

ผลการวิจัยพบว่า ความรู้ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานโดยในภาพรวมทั้ง 5 หมวดวิชา อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวดวิชาพบว่า หมวดการเสริมความรู้และลักษณะผู้นำมีการนำความรู้ไปใช้อยู่ในระดับสูง ส่วนหมวดวิชาพื้นฐาน หมวดวิชาพัฒนาประเทศ หมวดวิชารักษาความมั่นคงภายในและรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ หมวดวิชาป้องกันประเทศ มีการนำฯ ไปใช้ประโยชน์ในระดับปานกลางเรียงตามค่าเฉลี่ย ส่วนเมื่อจำแนกตามผลการศึกษา ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่งและการศึกษาเพิ่มเติม มีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกควรพิจารณาการเปิดหลักสูตรระยะสั้นประมาณ 2-4 สัปดาห์ให้แก่ผู้ที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว 3-5 ปี เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้อื่นๆ ทบทวนความรู้และหลักการเดิม นอกจากนี้กองทัพบกยังควรส่งเสริมการศึกษาทั้งหลักสูตรทางทหารและพลเรือนอย่างจริงจังเพื่อนำความรู้มาใช้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

บุญสม สติธยธาวร (2532) ทำการวิจัย เรื่องสมรรถภาพของอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการวิทยาศาสตร์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถภาพ (Competency) ของอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการวิทยาศาสตร์ ศึกษาการประเมินสมรรถภาพตนเองและเปรียบเทียบสมรรถภาพของอาจารย์ที่ปรึกษาที่มีภูมิหลังต่างกันด้านวุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่และการมีหรือไม่มีโครงการทางวิทยาศาสตร์ส่งประกวดกับสมาคมวิทยาศาสตร์แห่งประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านโครงการวิทยาศาสตร์ 22 คน และอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการวิทยาศาสตร์ จำนวน 65 คน จาก 36 โรงเรียน ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จากโรงเรียนมัธยมสังกัดกรมสามัญศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานครที่มีโครงการวิทยาศาสตร์

ผลการวิจัยพบว่า ทรรศนะของผู้เชี่ยวชาญทางวิทยาศาสตร์ต่อสมรรถภาพของอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการวิทยาศาสตร์ 5 ด้าน คือ ด้านมนทัศน์เกี่ยวกับโครงการวิทยาศาสตร์ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการวิทยาศาสตร์ ต้องสามารถบอกจุดมุ่งหมายของการทำโครงการ อธิบายกระบวนการและขั้นตอนโครงการได้และยังให้สามารถให้ความรู้เพิ่มเติมในเนื้อหาวิชาที่เกี่ยวข้องกับโครงการได้ ด้านทักษะต้องสามารถพูดโน้มน้าวนักเรียนให้เห็นคุณค่าของโครงการวิทยาศาสตร์ได้ ยกตัวอย่างปัญหาประกอบการชี้แนะนักเรียน มีทักษะทางวิทยาศาสตร์และการทดลองใหม่ๆ สามารถให้คำแนะนำวิธีการสร้างโครงการได้ ด้านเจตคติทางวิทยาศาสตร์ มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีความรับผิดชอบ ต้องสามารถวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์โครงการวิทยาศาสตร์ ยอมรับความคิดเห็นของนักเรียนและผู้อื่น ด้านความคิดสร้างสรรค์แสดงออกอย่าง

สร้างสรรค์มีเหตุผล ไม่ซับซ้อน สอนให้นักเรียนระดมสมอง (Brain Storm) เสนอแนะแนวทางในการดัดแปลงแก้ไข ด้านมนุษยสัมพันธ์ต้องสามารถติดต่อประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญและหน่วยงานต่างๆ ได้ดี โนมิน่าผู้บริหารและผู้ปกครองถึงผลประโยชน์ในโครงการวิทยาศาสตร์ มีความเป็นกันเองมีอัธยาศัยไมตรีกับนักเรียน การประเมินสมรรถภาพของตนเองพบว่าสมรรถภาพที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการวิทยาศาสตร์ควรมีมากคือ ด้านมโนทัศน์เกี่ยวกับโครงการงาน ด้านเจตคติทางวิทยาศาสตร์ ด้านความคิดสร้างสรรค์และด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่วนด้านทักษะปฏิบัติเกี่ยวกับโครงการวิทยาศาสตร์อยู่ระดับปานกลาง โดยสมรรถภาพที่ควรมีมากที่สุดคือ ด้านมโนทัศน์เกี่ยวกับโครงการงาน ส่วนการเปรียบเทียบสมรรถภาพของอาจารย์ที่ปรึกษาที่มีภูมิลำเนาต่างกันทางด้านวุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่และการมีหรือไม่มีโครงการทางวิทยาศาสตร์ส่งประกวดกับสมาคมวิทยาศาสตร์แห่งประเทศไทยพบว่า กลุ่มที่มีคุณวุฒิปริญญาโทมีการประเมินสมรรถภาพของตนเองด้านมโนทัศน์เกี่ยวกับโครงการงาน สูงกว่าปริญญาตรี อาจารย์ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่า 1 ปีประเมินตนเองมีสมรรถภาพสูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ต่ำกว่า 1 ปี

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้คือ นำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการผลิตบัณฑิตที่จะมาเป็นอาจารย์ทางวิทยาศาสตร์และใช้ผลการวิจัยในการเป็นแบบประเมินสมรรถภาพของครูวิทยาศาสตร์ว่าควรมีและพัฒนาสมรรถภาพด้านใด เนื่องจากอาจารย์ที่มีโครงการทางวิทยาศาสตร์ประเมินตนเองว่ามีสมรรถภาพสูงกว่าผู้ไม่มีโครงการ แสดงว่าโครงการวิทยาศาสตร์มีความสำคัญต่อสมรรถภาพดังนั้นจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนการทำโครงการทางวิทยาศาสตร์

ธานินทร์ บุลวีธนา, พันโท (2531) ทำการวิจัย เรื่องการประเมินสมรรถภาพครูทหารในกองพลทหารปืนใหญ่ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถภาพของครูทหารในกองพลทหารปืนใหญ่ในด้านวิชาการ การสอนและเทคนิคการสอน ด้านสุขภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมและความประพฤติ ด้านบุคลิกลักษณะและสมรรถภาพต่างๆ ในลักษณะภาพรวม โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูทหารในกองพลทหารปืนใหญ่ ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากครูทหารของกองพลทหารปืนใหญ่จำนวน 542 คน สุ่มตัวอย่างร้อยละ 60 ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 327 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 327 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพของครูทหารในด้านวิชาการ ด้านการสอนและเทคนิคการสอน ด้านสุขภาพและด้านบุคลิกลักษณะ อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง สำหรับ

สมรรถภาพด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านคุณธรรมความประพฤติและสมรรถภาพในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก จากการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรอิสระในการวิจัยครั้งนี้ทั้ง 10 ตัวแปร มีผลต่อสมรรถภาพของครูทหารทั้งสิ้น แต่เมื่อจำแนกพิจารณาสมรรถภาพในแต่ละด้านพบว่าตัวแปรที่มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อสมรรถภาพด้านต่างๆ ได้แก่ ตัวแปรด้านอายุ การรับรู้เกี่ยวกับการกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชาการให้ความสำคัญกับอาชีพทหารและการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้ร่วมงานมีผลต่อสมรรถภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ ตัวแปรด้านการมีหนี้สินของครัวเรือน การรับรู้เกี่ยวกับการกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้ร่วมงานมีผลต่อสมรรถภาพด้านคุณธรรมและความประพฤติ ตัวแปรด้านการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้ร่วมงาน มีผลต่อบุคลิกลักษณะ ตัวแปรด้านอายุ การรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้ร่วมงานและการรับรู้เกี่ยวกับการกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชามีผลต่อสมรรถภาพโดยรวม

การวิจัยพบว่าครูทหารควรมีสมรรถภาพด้านวิชาการ การสอนและเทคนิคการสอน ด้านสุขภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมและความประพฤติ ด้านบุคลิกลักษณะ มีครูทหารถึงร้อยละ 46.1 ไม่ให้ความสำคัญกับอาชีพครูทหารเนื่องจากมีความเห็นว่าหน้าที่อื่นเหมาะสมกับตนเองมากกว่า

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้คือ สมรรถภาพด้านวิชาการ ด้านการสอนและเทคนิคการสอนด้านสุขภาพและด้านบุคลิกภาพซึ่งอยู่ในระดับปานกลางนั้น กองพลทหารปืนใหญ่ควรจัดตั้งคณะทำงานเพื่อพิจารณาหาหนทางปรับปรุงสมรรถภาพของครูทหาร กองพลทหารปืนใหญ่ควรคัดเลือกลักษณะครูทหารซึ่งมีสมรรถภาพสูงซึ่งผลการวิจัยพบว่าครูทหารที่มีสมรรถภาพสูงนั้นคือ ครูที่มีอายุมากกว่า 25 ปี ไม่มีภาระหนี้สิน มีประสบการณ์เป็นครู เป็นผู้มีความต้องการเป็นครูทหารและรับรู้ว่าคุณร่วมงานมีประสิทธิภาพมากและผู้บังคับบัญชากำกับดูแลมาก ครูทหารที่ไม่มีประสบการณ์ควรเตรียมตัวหรือได้รับการฝึกเป็นครูทหารก่อนและกองพลทหารปืนใหญ่ควรเปิดหลักสูตรอบรมทหารแล้วส่งครูเหล่านั้นไปเป็นครูทหารตามหน่วยต่างๆ และควรส่งเสริมให้มีการประเมินสมรรถภาพครูทหารอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม

ชูชีพ ชัยศรี, พันเอก (2549) ทำการวิจัยเรื่องความต้องการพัฒนากำลังพลของกรมจเรทหารบก การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของกำลังพลกรมจเรทหารบก ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังที่ต่างกันของกำลังพลและลักษณะงานที่ทำกับความต้องการในการพัฒนากำลังพลและเพื่อหาแนวทางในการพัฒนากำลังพลของกรมจเรทหารบกตามกิจกรรมที่กำลังพลต้องการ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการกรมจเรทหารบก ซึ่งใช้วิธีการสุ่ม

ตัวอย่าง ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 110 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 103 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93 และใช้การแจกจ่ายแบบสอบถามโดยตรงถึงบุคลากรกรมจเรทหารบกเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า กำลังพลของกรมจเรทหารบกต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของกำลังพลอยู่ในระดับมาก ภูมิหลังที่แตกต่างกันของกำลังพลในเรื่อง ระดับการศึกษา ชั้นยศ รายได้ลักษณะงานที่ทำมีความสัมพันธ์กับระดับความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของกำลังพล ในขณะที่ภูมิหลังที่แตกต่างกันของกำลังพลในเรื่อง เพศ อายุ อายุเวลาการรับราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของกำลังพล

ข้อเสนอแนะการวิจัยจากผลสำรวจความต้องการกิจกรรมในการพัฒนากำลังพลสามารถนำไปกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลซึ่งเป็นไปตามแนวทางที่กำลังพลได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะพบว่ากำลังพลให้ความสำคัญในการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ การตรวจเยี่ยมของผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนค่าตอบแทนที่เหมาะสม การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน สำหรับการพัฒนากำลังพลโดยการสัมมนาวิชาการ การทัศนศึกษาดูงาน การประชุมทางวิชาการและการฝึกอบรมนั้นกำลังพลให้ความสำคัญน้อย ผู้วิจัยเสนอแนะให้จัดสวัสดิการให้กำลังพลสำหรับชดเชยในเรื่องรายได้ของกำลังพลเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน

มานัส โพธิ์ดี, พันเอก (2549) ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลผู้ช่วยพยาบาลค่ายจิรประวัติ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ช่วยพยาบาลเพื่อทำหน้าที่แทนพยาบาลของโรงพยาบาลค่ายจิรประวัติ โดยใช้การสัมภาษณ์ ข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของโรงพยาบาลจำนวน 6 นายและผู้ช่วยพยาบาลจำนวน 10 นาย

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ช่วยพยาบาลค่ายจิรประวัติควรนำแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ช่วยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นแนวทางโดยแบ่งเป็นกลุ่มการศึกษาเป็น 2 กลุ่ม เพื่อเป็นการบริหารบุคคล ป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในระหว่างที่ส่งบุคลากรเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาตรีของโรงพยาบาลค่ายจิรประวัติคือ การขาดแคลนเนื่องจากการงดบรรจุพยาบาลสนองต่อการปรับโครงสร้างกองทัพบก แนวทางการวิจัยครั้งนี้เพื่อแก้ไขการขาดแคลนและทดแทนกำลังพลระดับพยาบาล โดยให้กำลังพลผู้ช่วยพยาบาลเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาตรี 2 ปีเพื่อเป็นพยาบาลเทคนิค หลังจากสำเร็จการศึกษาก็กลับมาทำงานในหน้าที่ของพยาบาลแต่ยังคงได้รับเงินเดือนและชั้นยศเหมือนเดิม ทั้งนี้

การรักษาพยาบาลยังคงมีความเสี่ยงในการรักษาพยาบาลอยู่แต่ทั้งนี้ถ้าได้รับการศึกษาเพิ่มเติมอีก 2 ปี รวม 4 ปี ก็จะสามารถปรับเป็นพยาบาลวิชาชีพได้ทั้งนี้การวิจัยพบว่าพยาบาลที่ได้รับการเพิ่มพูนทักษะและการเรียนรู้เพิ่มเติมจะมีความรักและผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพยาบาลเวรเสริมจากบุคคลภายนอก

ข้อเสนอแนะการวิจัย วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ควรทำการเปิดหลักสูตรพยาบาลเทคนิค 2 ปี และหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ช่วยพยาบาลโรงพยาบาลกองทัพบกเข้ารับการศึกษาศึกษาและควรศึกษาแนวทางการใช้เงินรายรับของสถานพยาบาลเพื่อเป็นเงินค่าวิชาชีพของผู้ช่วยพยาบาลที่สำเร็จหลักสูตรดังกล่าว ทั้งนี้การพัฒนาขีดความสามารถของผู้ช่วยพยาบาลจะแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรระดับพยาบาลและเป็นการพัฒนาคุณค่าให้บุคลากร

วันทนา ท้าวลา, พันเอก (2549) ทำการวิจัย เรื่องการพัฒนาบุคลากรในสหกรณ์ออมทรัพย์ศูนย์การสุนัขทหาร จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ออมทรัพย์ศูนย์การสุนัขทหาร จำกัด ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์และการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือ คณะกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ศูนย์การสุนัขทหาร จำกัด จำนวน 15 คน

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ต้องการมากที่สุดคือ การศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาบัญชี การฝึกอบรมนอกหน่วยงานในหลักสูตรเกี่ยวกับการสหกรณ์ ระบบการบริหารสหกรณ์ การควบคุมและติดตามงานเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรตามลำดับ สำหรับความต้องการพัฒนาตนเองด้านอินเทอร์เน็ต โดยจัดสภาพแวดล้อมสนับสนุนการเรียนรู้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของบุคคลและสังคม แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ศูนย์การสุนัขทหาร จำกัด ในปัจจุบันมีการปฐมนิเทศและการสอนงาน มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทุนสนับสนุนและช่วงเวลาที่เหมาะสม ด้านการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานมีระเบียบที่ชัดเจนแต่บางตำแหน่งไม่สามารถมอบอำนาจในการปฏิบัติงานได้และวัฒนธรรมองค์กรแบบทหารอาจมีข้อบกพร่องในการตัดสินใจ ด้านการสืบเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่มีบ้างและมีการมอบหมายงานเป็นครั้งคราว เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สามารถแสดงออกถึงความสามารถแต่อาจจะขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษา ดูงาน ประชุม สัมมนาและการฝึกอบรมซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรแต่ช่วงเวลาและบุคลากรที่ร่วมกิจกรรมดังกล่าวอาจจะเหมาะสม ด้านการจัดการสื่อและคู่มือการปฏิบัติงานเป็นการรวบรวมความรู้ที่พร้อมนำไปใช้งานได้ แต่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในสำนักงานที่ขาดความพร้อมสหกรณ์ออมทรัพย์ศูนย์การสุนัขทหาร จำกัด ขาดกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการสำรวจ

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผนของการพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร จึงทำให้บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรที่เข้ารับการศึกษากับความต้องการของสำนักงาน

ข้อเสนอแนะการวิจัย สหกรณ์ออมทรัพย์ศูนย์การสุนัขทหาร จำกัด มีงบประมาณเพียงพอในการสนับสนุนการอบรมและการศึกษา เสนอให้ดำเนินการในกระบวนการพัฒนาบุคลากรคือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผนและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร

ไพบุลย์ ธรรม, พันเอก (2548) ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพทหารกองประจำการ ของกองพันทหารราบ ศูนย์การกำลังสำรอง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพและปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจต่อการเพิ่มประสิทธิภาพทหารกองประจำการของกองพันทหารราบ ศูนย์การกำลังสำรอง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยใช้การออกแบบสอบถามจำนวน 100 คน และการสัมภาษณ์กลุ่ม จำนวน 6 คน ทั้งนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือ กำลังพลสังกัดกองพันทหารราบ ศูนย์การกำลังสำรอง

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพทหารกองประจำการควรจะทำให้ความสำคัญแก่การบริหารจัดการ ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาของหน่วยมีคุณธรรมและจริยธรรมจะทำให้หน่วยปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านวัฒนธรรมองค์การนั้น หน่วยทหารควรให้ความสำคัญในการเลิกค่านิยมที่ไม่ดี โดยเฉพาะการเสพสุราและการพนัน ควรมุ่งสร้างวัฒนธรรมในการศึกษาให้แก่กำลังพลเพื่อให้เกิดการขวนขวายหาความรู้ ด้านการปฏิบัติงานควรมีการกำหนดนโยบายกำลังสำรองที่ชัดเจน มีโครงการช่วยเหลือกำลังพลอย่างเป็นรูปธรรม ด้านการบริหารงานของหน่วย ควรมอบงานที่เหมาะสมแก่ฐานะพลทหารกองประจำการ รวมทั้งควรให้เกียรติทหารกองประจำการในฐานะเพื่อนร่วมงาน ปรับเบี้ยเลี้ยงและเงินเดือนให้เหมาะสมเนื่องจากทหารกองประจำการส่วนใหญ่มีฐานะค่อนข้างยากจนเมื่อได้รับเบี้ยเลี้ยงและเงินเดือนน้อยจะส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของครอบครัว

ข้อเสนอแนะการวิจัย กองทัพบกต้องกำหนดนโยบายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของทหารอย่างจริงจัง คัดเลือกผู้บังคับบัญชาที่ดีมีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถ ปลูกฝังพฤติกรรมแสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ การมอบงานให้แก่ทหารกองประจำการต้องเหมาะสมตามขีดความสามารถ การปกครองบังคับบัญชาต้องรับฟังความเห็นของกำลังพลและควรปรับปรุงงบประมาณเบี้ยเลี้ยงให้เหมาะสม หรือปรับเพิ่มสวัสดิการทหารกองประจำการ

ศุภกาจน์ มหาคีตะ, พันเอก (2549) ทำการวิจัยเรื่องทัศนคติต่อความก้าวหน้าในงานราชการศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาระดับทัศนคติ เปรียบเทียบทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั่วไปและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงานด้านงานวิจัยของศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุดเป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสำรวจ เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ ตารางของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) มีช่วงเชื่อมั่น (Confidence Interval) 95% และความคลาดเคลื่อน 5% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน ได้รับแบบสำรวจ กลับคืนมา 100 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และใช้การแจกจ่ายแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างโดยตรง เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด พบว่า ในเรื่องลักษณะงานที่ปฏิบัติสามารถใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ เรื่องงานที่รับผิดชอบเป็นงานที่มีระบบ มีระเบียบวินัยและแผนการปฏิบัติที่แน่นอน ในอันดับที่ 3 คือ เรื่องขอบเขตความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน ลำดับสุดท้าย คือ เรื่องการไม่สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้เอง ต้องพึ่งความเห็นจากผู้บังคับบัญชาเสมอ ซึ่งทั้ง 4 เรื่องนี้มีทัศนคติอยู่ในระดับเห็นด้วย

ในส่วนอันดับที่ 5 เรื่องหน่วยงานมีการประเมินผลงาน และนำผลการประเมิน มาใช้เป็นข้อพิจารณาทุกครั้ง อันดับที่ 6 คือ เรื่องหน่วยงานมีความพร้อมในการจัดซื้อ จัดหาและจัดจ้างมีความสะดวกในเรื่องงานพัสดุ อันดับที่ 7 คือ เรื่องหน่วยงานมีแบบแผนและแนวทางที่ดีในการปฏิบัติเพื่อบุคลากร อันดับที่ 8 คือ เรื่องหน่วยงานมีกฎ ระเบียบ และระบบงานที่ทันสมัย และทำนพอใจในการปฏิบัติ อันดับที่ 9 คือ เรื่องการพิจารณาความดีความชอบหรือการปรับย้ายหน่วยงานมีการพิจารณาจากความรู้ความสามารถของข้าราชการ อันดับที่ 10 คือ เรื่องหน่วยงานมีเครื่องมือ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานดี อันดับที่ 11 คือ เรื่องผู้ฝ่าฝืนกฎระเบียบข้อบังคับ สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ โดยไม่มีผลต่อความก้าวหน้าในการงาน อันดับที่ 12 คือ เรื่องการไม่กังวลใจในการเลื่อนชั้นครองอัตราที่สูงกว่า เพราะมีอัตรารองรับ อันดับที่ 13 คือ เรื่องความก้าวหน้าในงานขึ้นอยู่กับกรปฏิบัติงานของข้าราชการเพียงประการเดียว อันดับที่ 14 คือ เรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานเหมาะสมและกระตุ้นให้ทำงานอย่างมี

ประสิทธิภาพ อันดับที่ 15 คือ เรื่องบรรยากาศในหน่วยงานเหมาะสมที่จะเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน มีทัศนคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ตั้งแต่อันดับที่ 5 จนถึงอันดับที่ 15

ผลรวมของการสำรวจทัศนคติข้าราชการศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารในครั้งนี้มีผลสรุปส่วนใหญ่อยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่น่าพอใจ แต่ในส่วนที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำและควรจะนำไปวิเคราะห์แก้ไข หาข้อสรุปเพื่อนำไปเป็นข้อเสนอแนะ มีอยู่ทั้งสิ้น 7 ข้อด้วยกัน ประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม จะกระตุ้นให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) บรรยากาศในหน่วยงานที่เหมาะสมจะทำงาน

3) เพื่อนร่วมงานที่มีลักษณะชอบเอาเปรียบผู้อื่น

4) ลักษณะของงานที่ทำให้มีเวลาให้ครอบครัวไม่เพียงพอ

5) ภาระหนี้สินที่ยากต่อการแก้ปัญหา

6) งานพิเศษที่มีรายได้ดีกว่าการปฏิบัติงานราชการ

7) ต้องทำงานจนไม่เวลาพักผ่อนและดูแลสุขภาพหรือเวลาส่วนตัว

ข้อเสนอแนะการวิจัย จากผลรวมการสำรวจทัศนคติต่อความก้าวหน้าในงานของข้าราชการศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหารต่อการปฏิบัติงานด้านงานวิจัย พบว่า ทัศนคติอยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยต่ำ ประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ คือ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม บรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานเอาเปรียบ ลักษณะงานที่ทำให้มีเวลาให้ครอบครัวไม่เพียงพอ ภาระหนี้สิน งานพิเศษที่มีรายได้ดีกว่าและต้องทำงานจนไม่เวลาพักผ่อนดูแลสุขภาพหรือมีเวลาส่วนตัว จึงเห็นควรพิจารณาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1) ควรปรับปรุงบรรยากาศในหน่วยงานให้ดีขึ้นเพื่อที่จะเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน เช่น มีกิจกรรมให้ข้าราชการทุกๆ คนร่วมพบปะสังสรรค์กันมากขึ้น

2) ควรมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้เท่าเทียมกันเพื่อไม่ให้มีการเอาเปรียบซึ่งกันและกัน

3) ผู้บังคับบัญชาควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มากยิ่งขึ้นเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการทำงาน

4) ผู้บังคับบัญชาควรให้อิสระในความคิดในเรื่องการทำงานวิจัยให้มากขึ้น เพราะตามหลักการแล้วลักษณะงานวิจัย ผู้วิจัยต้องมีความคิดเป็นอิสระไม่ถูกครอบงำ

ประกอบ กรรณสูตร และทวิวิวัฒน์ ปิยานนท์ (2525) ทำการวิจัย เรื่องคุณลักษณะที่ต้องการของทหารและตำรวจ และการสร้างเครื่องมือวัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจ

คุณลักษณะที่ต้องการของทหารในเหล่าทัพและตำรวจ ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป็นนายทหารและตำรวจ จำนวนตามสัดส่วนโดยประมาณจากจำนวนผู้ที่สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรของโรงเรียนเตรียมทหาร ระหว่าง พ.ศ. 2503 ถึง พ.ศ. 2517 ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างยังคงรักษาการในเหล่าทัพ โดยใช้เก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลทั้งนี้มีหนังสือขอความร่วมมือจากศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยเทคนิคของ ครอนบาค (Cronbach) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 320 นาย ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 320 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

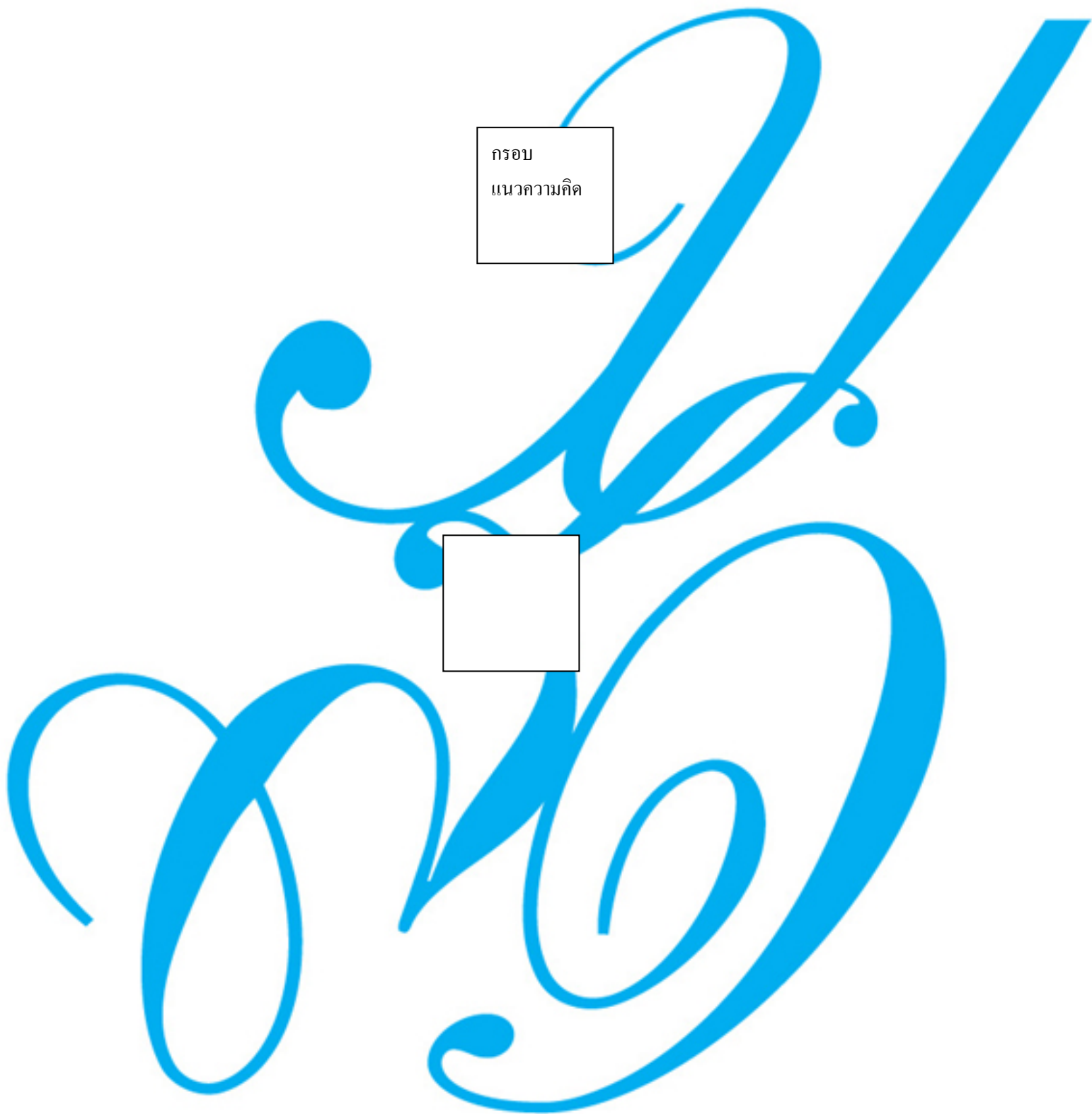
ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของทหารบกมี 22 ลักษณะ ได้แก่

- 1) มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 2) การมีความยุติธรรม
- 3) มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา ต่อหน่วยและชาติ
- 4) มีไหวพริบดี
- 5) มีการตัดสินใจ การตกลงใจอย่างรวดเร็วแน่นอนมั่นคงและเด็ดขาด
- 6) มีความเชื่อถือและความไว้วางใจในการทำงาน ในหน้าที่
- 7) มีลักษณะนิสัยให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นหมู่คณะ
- 8) ไม่เห็นแก่ตัวหรือเอาวัดเอาเปรียบบุคคลอื่นเพื่อความสุខส่วนตัว
- 9) มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 10) มีความกล้าหาญ
- 11) เชื้อมั่นในตนเอง
- 12) มีความคิดอย่างสมเหตุสมผลและมีจิตใจกว้าง
- 13) ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 14) มีความศรัทธาและการกระตือรือร้น หรือความใส่ใจจริงในการทำงาน
- 15) มีดุลพินิจหรือมีการวินิจฉัยดี
- 16) มีศีลธรรม
- 17) สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มองโลกในแง่ดี
- 18) มีความแนบเนียนต่อการปฏิบัติต่อผู้น้อยหรือผู้ใหญ่

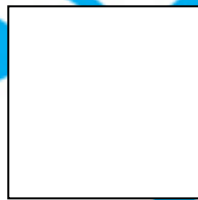
ข้อเสนอแนะการวิจัย

1) จากผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับคุณลักษณะที่ต้องการของทหารและตำรวจคือ ความต้องการคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาการคัดเลือกบุคลากรหรือการจัดหลักสูตรในการให้ การศึกษาอบรมควรได้ปรับปรุงให้มีความสอดคล้องมากยิ่งขึ้นกับความต้องการด้านนี้

2) ควรได้นำแบบวัดนี้ไปใช้ในการจำแนกบุคคลตามความเหมาะสมกับ บุคลิกภาพที่ต้องการของทหารและตำรวจในแต่ละเหล่าในการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อหรือการเข้ารับ ราชการ



กรอบ
แนวความคิด



2.8 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หมายถึง นายทหารสัญญาบัตรซึ่งสำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำของโรงเรียนเสนาธิการทหารบก หรือหลักสูตรเสนาธิการทหารบก ซึ่งอยู่ระหว่างทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการของหน่วยระดับกรมขึ้นไป หรืออาจารย์ซึ่งบรรจุในอัตราของฝ่ายเสนาธิการหรือผู้บังคับหน่วยตั้งแต่ระดับกองพันขึ้นไป ในกรณีนี้หมายรวมถึงรองผู้บังคับกองพันซึ่งสำเร็จหลักสูตรหลักประจำ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่าย อำนวยการในระดับกองพันด้วย เนื่องจากกรณีผู้บังคับกองพันไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ รองผู้ บังคับกองพันจะเป็นหน้าที่ทำการแทนหรือรักษาราชการแทนผู้บังคับกองพัน

กองทัพบก หมายถึงหน่วยขึ้นตรงของกระทรวงกลาโหม ในยามสงครามจะ ปฏิบัติการรบภายใต้การบัญชาการของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมและผู้บัญชาการทหาร สูงสุดโดยมีคณะเสนาธิการร่วมของแต่ละเหล่าทัพเป็นผู้วางแผนการทัพและมีหน้าที่ตาม รัฐธรรมนูญตามราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 77 เพื่อรักษาเอกราช ความมั่นคงของรัฐ และผลประโยชน์แห่งชาติมีหน้าที่เตรียมกำลังทางบกและป้องกันราชอาณาจักร โดยมีผู้บัญชาการ ทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หมายถึง หลักสูตรของโรงเรียน เสนาธิการทหารบกซึ่งเป็นหลักสูตรหลักเพื่อพัฒนาศักยภาพของกำลังพล นายทหารสัญญาบัตร เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในฐานะฝ่ายเสนาธิการของหน่วย รวมทั้งยังสามารถเป็นผู้บังคับหน่วยทหาร ขนาดกลางได้ โดยการรับสมัครจะต้องมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ที่กองทัพบกกำหนดในแต่ละปี ทั้งนี้โดยส่วนใหญ่จะถูกกำหนดให้มีอายุรับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรไม่ต่ำกว่า 7-8 ปี อายุ ไม่เกิน 40 ปี และต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว นายทหาร สัญญาบัตรในส่วนของกองทัพบกจะถูกบรรจุเข้ารับราชการในหน่วยต่างๆ ทั้งในส่วนกลางและ ส่วนภูมิภาค โดยใช้อัตรากำลังของหน่วยเป็นเกณฑ์ความต้องการ

โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หมายถึง หน่วยขึ้นตรงของสถาบันวิชาการทหารบก ชั้นสูง ซึ่งเป็นหน่วยผลิตกำลังพลให้มีสมรรถนะทางด้านยุทธวิธีจนถึงยุทธการของประเทศ มีผู้เข้า รับการศึกษาเป็นนายทหารสัญญาบัตรระดับกลางของกองทัพไทย รวมทั้งมาจากเหล่าทัพอื่นๆ และมีตรประเทศอีกจำนวนหนึ่ง มีภารกิจ ให้การฝึกและศึกษาแก่นายทหารสัญญาบัตรของ กองทัพไทย ทั้งทางยุทธวิธี เสนาธิการกิจและการช่วยรบในระดับกองพลขึ้นไป เพื่อให้สามารถ ปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการได้ ตลอดจนนิเทศการชั้นสูงระดับบัณฑิตศึกษาและ

หลักสูตรอื่นๆ ตามที่กองทัพไทยมอบหมายการร่วมมือกันคว่ำและพัฒนาหลักนิยมของหน่วยระดับ กองพลขึ้นไป รวมทั้ง เอกสาร และตำราต่างๆ ของกองทัพไทยการให้การสนับสนุนแก่หน่วยต่างๆ ของกองทัพไทย ในการฝึกจำลองยุทธ์และจำลองสงคราม ทั้งนี้โรงเรียนเสนาธิการทหารบกมี หลักสูตรที่สำคัญ 3 หลักสูตรคือ หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกหรือหลักสูตร เสนาธิการทหารบก หลักสูตรนายทหารบกอาวุโสและปริญญาโทศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา ความมั่นคง

ผู้บังคับหน่วยหมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ ควบคุม บังคับบัญชาและรับผิดชอบ หน่วยงานในฐานะผู้บังคับหน่วย มีอำนาจในการสั่งการ วางแผน

ฝ่ายเสนาธิการ หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ วางแผน อำนวยการ ประสานงาน แทนผู้บังคับบัญชา แต่ไม่มีอำนาจในการสั่งการ การสั่งการได้ต้องอาศัยอำนาจของผู้บังคับบัญชา เท่านั้น