

# การพัฒนาระบบจัดการกำลังพลของกองทัพภาคที่ 1

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก กัมปนาท อินวระชา

รองผู้อำนวยการกองกำลังพล กองทัพภาคที่ 1

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2561

เอกสารวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบจัดการกำลังพลของกองทัพภาคที่ 1

โดย พันเอก กัมปนาท อินเวษา

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก รัฐนันท์ รตทอง

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรหลักประจำวิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2561 และเห็นชอบให้เป็นเอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี

( ธีระพงษ์ เย็นอุทก )

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก

( ฉกาจ ชั้นดี )

ประธานกรรมการ

พันเอก

( คนธัช มากท้วม )

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอก

( ธีชกร ภูวพัฒน์ดล )

กรรมการ

พันเอก

( รัฐนันท์ รตทอง )

กรรมการ

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอก กัมปนาท อินเวชา

**เรื่อง** การพัฒนาระบบจัดการกำลังพลของกองทัพภาคที่ 1

**วันที่** กันยายน 2561 **จำนวนคำ :** 6,125 **จำนวนหน้า :** 18

**คำสำคัญ** การพัฒนาระบบจัดการกำลังพล

**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

กองทัพภาคที่ 1 ถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญและมีบทบาทในการสนับสนุนกองทัพบกในการแก้ปัญหาของชาติ แม้จะมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น รูปแบบการปฏิบัติ ปัญหาที่ซับซ้อน หรืองานที่ต้องการความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะเพิ่มขึ้น รวมทั้งต้องประสบกับปัญหาในการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วย แต่อย่างไรก็ตามหน่วยก็ยังคงดำรงขีดความสามารถหรือต้องเพิ่มขีดความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไป ดังนั้นการวิจัยนี้ จึงได้ทำการศึกษาถึงการพัฒนาระบบจัดการกำลังพล ซึ่งเป็นพื้นฐานของทุกเรื่อง นอกเหนือไปจากการคิดที่จะปรับปรุงโครงสร้างหน่วยและการเสริมสร้างยุทธโศปกรณ์ของหน่วย และพบว่าทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของหน่วย และนำหน่วยไปสู่ความสำเร็จ จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจะต้องบรรลุ วิสัยทัศน์ของกองทัพภาคที่ 1 และสอดคล้องกับเจตนารมณ์การปฏิบัติงานของผู้บัญชาการทหารบกในการพัฒนากองทัพบก โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพลใน 4 ด้านได้แก่ ด้านการศึกษาที่เน้นการเพิ่มเติมทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับอนาคต เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ และความรู้คอมพิวเตอร์ ฯลฯ ด้านการฝึกอบรมโดยพัฒนาผ่านหลักสูตรต่างๆ เช่น การฝึกอบรม ระเบียบ วินัย การปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทางทหาร ฯลฯ ด้านการสนับสนุน เช่น การให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำที่เป็นประโยชน์โดยผู้บังคับบัญชาหรือ ผู้ที่มีประสบการณ์ ระบบพี่เลี้ยง การสอนวิธีการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงาน และด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งควรกำหนดเป้าหมายในการพัฒนากำลังพลเป็นรายบุคคลให้มีคุณลักษณะ ขีดความสามารถสำหรับการปฏิบัติภารกิจในอนาคตอีกด้วย

## ABSTRACT

**AUTHOR :** Colonel Kampanart Invasa

**TITLE :** Development of Personnel Management System of  
The 1<sup>st</sup> Army Area

**DATE :** September 2018 **WORD COUNT :** 6,125 **PAGES :** 18

**KEY TERM :** Development of Personnel Management System

**CLASSIFICATION :** Unclassified

The 1<sup>st</sup> Army Area is considered an important unit and plays a role in supporting the Army in solving national problems. Despite the increased workload, the practical model of complex problems or job requirements. Increased expertise. It also has to deal with problems in improving the structure of the unit. However, the unit must still maintain its capacity or be able to fulfill its mission. So this research. The study of the development of personnel management. Which is the basis of all. In addition to thinking to improve the unit structure and Enhancement of units And found that human resources. It is a very important factor in the performance of the unit. To bring the unit to success. Human resources development is important. It must be achieved. The vision of The 1<sup>st</sup> Army Area and in line with the Army Commander's intentions to develop the Army. The emphasis is on the development of personnel in four areas: 1) education that emphasizes more important and essential skills for the future, such as knowledge of English. 2) The training is developed through courses such as training, discipline, cultivating, and enhancing military ideals, etc. 3) Support, such as counseling or advice, is provided by the supervisor. Experienced Nanny Teaching how to work Job rotation And the morale of the work. They should also target individual development. Have a feature Capability for future missions.

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบจัดการกำลังพลของกองทัพภาคที่ 1 เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมถึงการศึกษาแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ ที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาระบบจัดการกำลังพลของกองทัพภาคที่ 1 นอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาคضاياที่หน่วยมีภารกิจ หน้าที่ และปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น นอกเหนือไปจากการใช้วิธีการปรับปรุงอัตรากำลังพลและยุทธวิธีของหน่วยให้มากขึ้น เพื่อดำรงขีดความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไป

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ พ.อ.รัฐนันท์ รุททอง อาจารย์ที่ปรึกษา และ พันเอก คณธัช มากท้วม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำปรึกษา ให้ข้อชี้แนะ ข้อแนะนำ และข้อคิดเห็นต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยในทุกขั้นตอน ทำให้การวิจัยฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ลงได้สมตามความมุ่งหวัง

อนึ่งผู้วิจัยหวังว่า งานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์อยู่ไม่น้อย จึงขอมอบส่วนดีทั้งหมดนี้ ให้แก่เหล่าคณาจารย์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาจนทำให้ผลงานวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ขอมอบความกตัญญูกตเวทิตาคุณ แต่บิดา มารดา ที่ให้การอุปการะอบรมเลี้ยงดู ตลอดจนส่งเสริมการศึกษา และให้กำลังใจเป็นอย่างดี และผู้มีพระคุณทุกท่าน สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยขอน้อมรับผิดเพียงผู้เดียว และยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

## การพัฒนาระบบจัดการกำลังพลของกองทัพภาคที่ 1

กองทัพภาคที่ 1 เป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก จัดอยู่ในส่วนกำลังรบ มีภารกิจในการวางแผน อำนาจการ กำกับการ และปฏิบัติหน้าที่หลักในการป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การพัฒนาประเทศตามที่ได้รับมอบหมาย การถวายความปลอดภัยแด่สถาบันพระมหากษัตริย์ รวมถึงงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และการปฏิบัติการทางทหารที่ไม่ใช่สงคราม รวมทั้งปกครองบังคับบัญชาฆาตกรทหารบกในพื้นที่ และหน่วยทหารที่กระทรวงกลาโหมกำหนด มีแม่ทัพภาคที่ 1 เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ<sup>1</sup> ถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญ และมีบทบาทในการแก้ปัญหาต่างๆ ให้กับกองทัพบก มียอดกำลังพลประมาณ 63,220 นาย<sup>2</sup> เพื่อรองรับการปฏิบัติการกิจต่างๆ ตามที่กล่าวมาข้างต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมากองทัพบก จะได้วิเคราะห์ พิจารณา ทบทวนถึงภารกิจและหน้าที่ มีการจัดทำแผนพัฒนากองทัพบก รวมทั้งมีการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก เพื่อให้มีขีดความสามารถในด้านต่างๆ แต่ในการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกนั้น ต้องคำนึงถึงอัตรากำลังพลที่จะไม่เพิ่มไปจากอัตราเดิมและต้องไม่ใช้งบประมาณด้านกำลังพลเพิ่มขึ้น<sup>3</sup> จึงเป็นข้อจำกัดให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกต้องประสบกับปัญหาในการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วย แต่อย่างไรก็ตาม หน่วยก็ยังคงดำรงขีดความสามารถหรือต้องเพิ่มขีดความสามารถที่จะปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงไป ไม่ว่าหน่วยจะมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น รูปแบบการปฏิบัติ ปัญหาที่ซับซ้อน หรืองานที่ต้องการความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะเพิ่มขึ้นก็ตาม ดังนั้นท่ามกลางทั้งข้อจำกัดและความท้าทายดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งและเป็นพื้นฐานของทุกเรื่องซึ่งจะทำให้กองทัพภาคที่ 1 “มุ่งสู่ความพร้อมรบ ทันสมัย และเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน” นั่นคือ การจัดการกำลังพล หรือการดำเนินกรรมวิธีในการวางแผน อำนาจการ และกำกับดูแล กำลังพลทั้งสิ้น ในอันที่จะอำนวยให้การใช้กำลังคนในทางทหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด<sup>4</sup>

แต่ปัจจุบันการจัดการกำลังพลของกองทัพภาคที่ 1 เกิดความล่าช้าในการดำเนินการ บางขั้นตอนของการจัดการกำลังพล เช่น การบรรจุ, การปรับย้าย, การเลื่อนยศ ฯลฯ ซึ่งส่งผลให้การใช้กำลังพลในทางทหารของกองทัพภาคที่ 1 ยังไม่เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีสาเหตุที่สำคัญอยู่ 3 ประการได้แก่ 1) บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านจัดการกำลังพลบางนายไม่เข้าใจขั้นตอน ขาดความรู้ ขาดทักษะความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ 2) กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ บางเรื่องในการจัดการกำลังพลไม่ทันสมัย 3) บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านจัดการกำลังพลไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น รูปแบบการปฏิบัติปัญหาที่ซับซ้อน หรืองานที่ต้องการความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะมากขึ้น

จากความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาจึงต้องการทราบว่า จะมีแนวทาง หรือวิธีการใดที่จะสามารถพัฒนาระบบจัดการกำลังพลของกองทัพภาคที่ 1 ให้เกิดความรวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองต่อนโยบายของผู้บังคับบัญชาและเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้กำลังพลในทางทหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด นี่คือวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

ในการจัดการกำลังพล (Personnel Management: PM) หรือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) จริงๆ แล้วสองคำนี้เหมือนกันและสามารถใช้แทนกันได้ เนื่องจากมีลักษณะหน้าที่งานอย่างเดียวกัน เพียงแต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) จะมีความหมายที่ครอบคลุมและได้รับความนิยมนแพร่หลายมากกว่าจากทั้งนักวิชาการและนักบริหาร<sup>5</sup> เนื่องจากการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ<sup>6</sup>

สำหรับระบบจัดการกำลังพลประเภททหารของกองทัพบก จะประกอบไปด้วย องค์ประกอบของการดำเนินการวิธีต่างๆ เกี่ยวกับกำลังพลที่สัมพันธ์กันเป็นกระบวนการ ได้แก่ การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล, การใช้และการควบคุมกำลังพล, การพัฒนากำลังพล, การอนุรักษ์กำลังพล และ การพ้นราชการ<sup>7</sup> จึงกล่าวได้ว่าการจะพัฒนาระบบจัดการกำลังพลของกองทัพภาคที่ 1 นั้น ต้องพัฒนาใน 5 กระบวนการข้างต้น ซึ่งที่ผ่านมา กองทัพภาคที่ 1 ได้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดังกล่าวมาตามลำดับเช่น ในกระบวนการกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพลเข้ามารับราชการในกองทัพภาคที่ 1 ทั้งระดับนายทหารสัญญาบัตร, นายทหารประทวนและพนักงานราชการนั้น ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกในหลายวิธีการ ทั้งจากการปรับย้ายเข้ามา, การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุทดแทน, การคัดสรรเพื่อบรรจุบุคคลเป็นนายทหารประทวนและพนักงานราชการ โดยมีการพิจารณาของคณะกรรมการระดับผู้บังคับบัญชาของกองทัพภาคที่ 1 และหน่วยขึ้นตรง รวมทั้งการบรรจุเป็นกรณีพิเศษ เช่น การบรรจุบุตรกำลังพลที่เสียชีวิตจากการปฏิบัติหน้าที่ ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และการป้องกันประเทศตามแผนป้องกันชายแดน เป็นต้น ทำให้กองทัพภาคที่ 1 สามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีความตั้งใจจริงที่จะเข้ามารับราชการ ส่งผลให้ง่ายต่อการที่จะพัฒนา ฝึกอบรม ให้เป็นกำลังพลที่มีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป นอกจากนี้ ยังสามารถปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ และสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

ในเรื่องการใช้และการควบคุมกำลังพล กองทัพภาคที่ 1 มีคณะกรรมการ ทั้งในระดับกองทัพภาคที่ 1 และในระดับหน่วยขึ้นตรงของกองทัพภาคที่ 1 พิจารณาในการปรับย้ายหมุนเวียนกำลังพล ตามผลการปฏิบัติงานและความรู้ ความสามารถ<sup>8</sup> เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลตามแนวทางการรับราชการ รวมไปถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับหน่วย โดยมีคณะกรรมการประเมินผลประกอบด้วยนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ประกอบการพิจารณา ซึ่งการ



ประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับหน่วยตามสายงานอีกด้วย

สำหรับการพัฒนากำลังพลของกองทัพภาคที่ 1 นั้น กองทัพภาคที่ 1 มีแนวทางในการพัฒนากำลังพลในทุกกระดับ และในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศและการฝึกก่อนการเข้ารับราชการ การศึกษาหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ การฝึกเฉพาะหน้าที่ การฝึกตามความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) การฝึกศึกษาในระหว่างการปฏิบัติงาน (on the job training) โดยหน่วยเอง หรือจัดการศึกษาภายในหน่วย (Unit Schools) นอกจากนี้ยังจัดให้มีการพัฒนากำลังพลในด้านต่างๆ อีกด้วย เช่น การฝึกอบรมด้านระเบียบ วินัย การปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทางทหาร การสร้างขวัญกำลังใจ เป็นต้น จะเห็นได้ว่า นอกจากที่ กองทัพภาคที่ 1 จะมีการฝึกอบรม พัฒนาที่เป็นระบบเป็นกระบวนการตามขั้นตอนแล้ว กองทัพภาคที่ 1 ยังมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการอย่างชัดเจน ได้แก่ กองกำลังพล กองทัพภาคที่ 1 รวมทั้งหน่วยในสายงานกำลังพลของหน่วยขึ้นตรง กองทัพภาคที่ 1 จนถึงหน่วยระดับกองพัน ซึ่งจะทำให้สามารถจัดการได้อย่างเป็นระบบ เป็นไปตามนโยบายและแนวทางเดียวกันตามที่ กองทัพภาคที่ 1 ต้องการ

ในเรื่องการอนุรักษ์กำลังพล กองทัพภาคที่ 1 มีนโยบายให้หน่วยขึ้นตรงของกองทัพภาคที่ 1 จัดการสวัสดิการให้กับกำลังพลโดยบูรณาการงานด้านสวัสดิการของหน่วยร่วมกับการแก้ไขปัญหาหนี้สินของกำลังพล ด้วยการสร้างรายได้เสริม ลดรายจ่าย สร้างอาชีพเสริมให้ครอบครัว ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของกำลังพลอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดดุลยภาพร่วมระหว่างการปฏิบัติงานและชีวิตส่วนตัว อันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น, ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกแก่บุตรและคู่สมรสที่มีความต้องการพิเศษ รวมถึงบุคลากรที่พิการทุพพลภาพตามขีดความสามารถของหน่วยในขั้นต้นโดยทันที และสำหรับกำลังพลที่ได้รับบาดเจ็บ

พิการทุพพลภาพ หรือเสียชีวิตจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการยังเป็นความเร่งด่วนที่หน่วยจะต้องดำเนินการประสานงานอย่างใกล้ชิดในการเสนอขอรับสิทธิ ตรวจสอบ และติดตามสิทธิกำลังพลดังกล่าวให้ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ พร้อมทั้งจัดทำข้อมูลของกำลังพลเพื่อใช้ในการติดตามสิทธิของกำลังพลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการติดตามให้ความช่วยเหลือกำลังพลที่ปลดพิการ ทุพพลภาพ และครอบครัว กำลังพลที่พิการ โดยการส่งเสริมให้กำลังพลและครอบครัวดังกล่าวได้ประกอบอาชีพ มีรายได้เพิ่มเติมจากเงินบำเหน็จบำนาญ หรือเงินเดือนที่ได้รับอยู่ มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สามารถเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี

สำหรับการพันราชการ กองทัพอากาศที่ 1 มีนโยบายให้หน่วยขึ้นตรงของกองทัพอากาศที่ 1 พิจารณาแนวทางสร้างแรงจูงใจเพื่อให้กำลังพลที่มีข้อจำกัดในการเลื่อนตำแหน่งหรือขั้นยศตามแนวทางการรับราชการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด รวมถึงการดำเนินการอื่นๆ ที่รองรับในการดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุนให้กำลังพลที่ลาออกจากราชการเหล่านี้ สามารถดำรงชีวิต ได้อย่างเป็นปกติสุข

นอกจากนั้น กองทัพอากาศที่ 1 ยังได้กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานกองทัพอากาศที่ 1 ประจำปี 2561<sup>9</sup> เพื่อพัฒนาและยกระดับศักยภาพของกำลังพลให้พร้อมปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ผู้บังคับหน่วย ต้องให้ความสำคัญกับการประเมินค่าการปฏิบัติงานของกำลังพลภายในหน่วย โดยการประเมินค่าจะต้องดำเนินการตามข้อเท็จจริงและยุติธรรม เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินค่าไปใช้ในการบริหารจัดการกำลังพลอย่างเป็นรูปธรรม
2. ให้ทุกหน่วยกวาดขันให้กำลังพลได้ออกกำลังกาย หรือเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งดูแลเรื่องโภชนาการที่ดี ทั้งนี้ทุกหน่วยจะต้องมีห้อง Fitness สำหรับออกกำลังกาย

3. ให้ทุกหน่วยเข้มงวดการทดสอบร่างกายประจำปี โดยแยกให้เหมาะสมตามเกณฑ์อายุ สำหรับ ผู้บังคับหน่วยระดับกองพันให้ทำการทดสอบเป็นส่วนรวม
4. ให้ทุกหน่วยสนับสนุนกำลังพลเข้ารับการศึกษาตามแนวทางการรับราชการ
5. ให้ผู้บังคับหน่วยส่งเสริมและสนับสนุนกำลังพลทุกระดับให้ได้รับการพัฒนา และยกระดับศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องตามโอกาสอันสมควร เพื่อให้มีสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยการส่งเข้ารับการศึกษาอื่นๆ อบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน ฯลฯ ในสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งพัฒนาทักษะอื่นๆ เช่น ด้านคอมพิวเตอร์ ด้านภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ที่สอดคล้องกับพื้นที่รับผิดชอบ
6. ให้หน่วยส่งเสริมการอ่านเรื่องความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการทางทหารจากสถานการณ์จริง เพื่อสร้างความเป็นทหารอาชีพ ตลอดจนให้มีการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วย เพื่อให้กำลังพลสามารถศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว
7. ให้ผู้บังคับหน่วยทุกระดับ ดำรงการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถภาพร่างกายของกำลังพลตามแนวทางที่กองทัพกำหนดอย่างต่อเนื่อง 3 – 5 ครั้ง/สัปดาห์ เพื่อให้กำลังพลได้ตระหนักถึงประโยชน์ของการดูแลสุขภาพร่างกาย ได้รับทราบถึงวิธีการสร้างเสริมสมรรถภาพร่างกายที่ถูกต้องตามหลักการ เพื่อการมีร่างกายที่แข็งแรง พร้อมปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีลักษณะที่เข้มแข็ง สง่าผ่าเผย
8. ให้ผู้บังคับหน่วยทุกระดับ มีความเป็นผู้นำและต้องเน้นย้ำกำลังพลในการปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแบบธรรมเนียมทหารอย่างเคร่งครัด รวมถึงการปลูกฝังให้กำลังพลเป็นผู้มีกำลังกายและขวัญกำลังใจเข้มแข็ง มีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ ยึดมั่นในอุดมการณ์ความรักชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตวิญญาณของการเป็น “ทหารอาชีพ” มีเกียรติยศศักดิ์ศรี มีความสามัคคีรักหมู่คณะ

อนึ่งในเชิงของการดำเนินงานในองค์กรอื่นๆ นั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development : HRD) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการกำลังพล (Personnel Management: PM) เพราะการจัดการกำลังพลเป็นการอำนวยความสะดวกให้การใช้กำลังคนเกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นจึงครอบคลุมไปถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน<sup>๑</sup> โดยมองว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดขององค์กร และหน่วยงานต่างๆ มีศักยภาพ สามารถพัฒนาได้ ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต<sup>10</sup> โดยกระบวนการนั้นเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ทำให้คนมีความสมบูรณ์ทั้งกำลังกาย กำลังความคิดมีขีดความสามารถสูงขึ้นในทุกๆ ด้าน อันจะยังเป็นประโยชน์ต่อทั้งตนเอง ครอบครัว สังคมและประเทศชาติ โดยเป้าหมายแท้จริงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ที่การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาแล้วให้ไปปฏิบัติงานหรือภารกิจเพื่อการพัฒนาประเทศ<sup>11</sup>

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และแนวทางในการพัฒนาขององค์กร หน่วยงานต่างๆ แล้ว พบว่า ปัจจุบันหลายองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคนหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development : HRD) เป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการของระบบจัดการกำลังพลของกองทัพภาคที่ 1 ด้วยเช่นกัน

เพื่อให้ได้เห็นตัวอย่างและเห็นภาพที่ชัดเจนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาองค์กรขนาดใหญ่ของประเทศไทยที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจจนเป็นผู้นำในกลุ่มธุรกิจของตนเอง พบว่า องค์กรเหล่านั้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง อาทิเช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (SCG)

ที่ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคนขององค์กร โดยกำหนดให้เป็น 1 ใน อุดมการณ์ SCG 4 ประการ คือ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน SCG ให้ความสำคัญต่อ คุณค่าของพนักงาน และถือว่าเป็นสมบัติที่มีค่าที่สุด พยายามคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรมเข้ามาร่วมงาน ให้การฝึกฝน พัฒนา และดูแลอย่างดีด้วยสวัสดิการ และผลตอบแทนตามสมควร

นอกจากนี้ SCG ได้กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับคนขององค์กรไว้ 4 ประการคือ 1) คนของเรา ร่วมสร้างพลังอนาคต คือ ภายในปี พ.ศ. 2558 SCG จะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่อง ในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม, 2) คนขององค์กรสู่เป้าหมายเดียวกัน SCG ถือว่า คนเป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตลอดมา SCG จึงเสริมสร้างค่านิยมและกำหนดนโยบายการพัฒนาคนให้เป็นหนึ่งเดียว และมุ่งสู่จุดหมาย ร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมการกล้าเปิดใจรับฟัง กล้าคิด นอกกรอบ กล้าพูดกล้าทำ กล้าเสี่ยงกล้าริเริ่ม กล้าใฝ่เรียนรู้, 3) คนขององค์กรเก่งและดี SCG เชื่อว่าความเก่งต้องอยู่คู่กับความดีจึงจะสามารถสร้างความเจริญเติบโตร่วมกัน ระหว่างองค์กร พนักงานและสังคมรอบข้างได้อย่างยั่งยืน SCG จึงเลือกเฟ้นคนที่เป็นทั้ง คนเก่งและคนดีมาร่วมงาน ทั้งยังส่งเสริมการใช้หลักจรรยาบรรณ และหลักบรรษัทภิบาล ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอทุกกรณี และ 4) คนขององค์กรเติบโตไปพร้อมกัน มุ่งเสริม ทั้งความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการทำงาน และความรู้ที่จำเป็น ต่อการเพิ่มมุมมองด้านต่างๆ ให้กว้างขวาง ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ทำให้พนักงาน มีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ในการพัฒนาพนักงานนั้น SCG สร้างความพร้อม ให้แก่พนักงานทั้งร่างกาย จิตใจ และความรู้ความสามารถ เพื่อให้มีศักยภาพที่จะนำพา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ไปสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยมีการ พัฒนาความรู้ความสามารถประกอบด้วยหลักสูตร Functional Training, Business

Management & Leadership Development, Oversea Expansion Program , Valued Innovation Program และโครงการพัฒนาจิตสำนึกต่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน เป็นต้น<sup>12</sup>

สำหรับ บริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) (PTT) นั้นก็มีนโยบาย “ทิศทางการบริหารคนอย่างยั่งยืน” ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเช่นกันโดยได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการสร้างทุนมนุษย์ให้มีความรู้และศักยภาพสูง เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ช่วยผลักดันการดำเนินธุรกิจ ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ที่ตั้งเป้าหมายไว้ ปตท. ให้ความสำคัญในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Society) ส่งเสริมโอกาสการสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาพนักงานทุกระดับให้เป็นคนดี คนเก่ง มีพฤติกรรมในการทำงานอย่างมืออาชีพ และมีความพร้อมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้หลักการ 3 ประการ คือ ห่วงใย แบ่งปัน และใส่ใจ ต่อพนักงาน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานพร้อมช่วย ปตท. ดูแลสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ไปพร้อมกับการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน ปตท. กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน ที่จะพัฒนาพนักงานทั้งระดับบริหารและระดับพนักงานให้มีศักยภาพ มีความผูกพันต่อกัน และต่อองค์กร รวมทั้งเสริมสร้างศักยภาพของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ในการตอบสนองต่อการบริการที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ปตท. นั้น นอกจากจะมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการประเมินแบบ STAR (Situation, Task, Action, Result) ในกระบวนการสอบสัมภาษณ์แล้ว ปตท. มีกลยุทธ์และนโยบายในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ทั้งในรูปแบบของค่าตอบแทน และไม่ใช้ค่าตอบแทน กล่าวคือมีการบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน รายบุคคล สามารถสะท้อนความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติ จัดให้มีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์หลากหลายรูปแบบมากกว่าที่กฎหมายกำหนด รวมถึงมุ่งพัฒนาให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามทิศทางของธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรทั้งในปัจจุบันและการแข่งขันในอนาคต

นอกจากนี้ บริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) ยังได้กำหนดค่านิยม SPIRIT เพื่อสร้างพฤติกรรมและวิถีการทำงานร่วมกันภายในองค์กร โดยค่านิยม SPIRIT ประกอบด้วย S: Synergy, P: Performance Excellence, I: Innovation, R: Responsibility for Society, I: Integrity & Ethics, T: Trust & Respect ซึ่งค่านิยม SPIRIT ทั้ง 6 ตัว คือรากฐานสำคัญที่ใช้หล่อหลอมให้ผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรเป็นคนเก่ง คนดี และมีความรับผิดชอบต่อองค์กร และสังคมภายนอก<sup>13</sup>

อีกบริษัทหนึ่ง ที่เป็นองค์กรเอกชนที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทย คือ บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) ที่มีหน่วยงานธุรกิจใ้เครือเป็นจำนวนมาก มีอัตราการขยายตัวของธุรกิจอย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเช่นกัน CPF ตระหนักดีว่า “พนักงาน” คือ จุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่เป้าหมาย เป็นแรงผลักดันสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน บริษัทจึงได้พัฒนางานบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรม และเคารพสิทธิมนุษยชน โดยมุ่งเสริมสร้างโอกาสความก้าวหน้าและบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนส่งเสริมทักษะและการเรียนรู้ตลอดระยะเวลาการทำงาน เพื่อความสุขและคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน ภายใต้วิสัยทัศน์ “สร้างคน เสริมธุรกิจ” (People Excel-Business Exceeds) นอกจากนี้บริษัทมีแนวทางในการพัฒนาพนักงาน โดยสรรหาและคัดเลือกเชิงรุก เพื่อให้ได้คนเก่ง คนดี มีศักยภาพเข้ามาร่วมงานกับบริษัท แล้วสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและเคารพในความแตกต่าง มีนโยบายการบริหารความหลากหลายและยอมรับความแตกต่าง (Diversity and Inclusion) ให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อการดำเนินธุรกิจและต่อพนักงาน เสริมสร้างความปลอดภัยและความสุขในสถานที่ทำงาน บริษัทให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของพนักงานภายใน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วน ดูแลผลตอบแทนที่เป็นธรรม ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ

ที่สำคัญและน่าสนใจคือ CPF มีบริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิ่งเซ็นเตอร์ จำกัด (CPF Training Center-CPFTC) รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในทุกระดับทุกสายวิชาชีพ ให้ “เก่งงาน เก่งคน เก่งธุรกิจ” พัฒนาทักษะและการเรียนรู้ที่สนับสนุนการทำงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบุคลากรของบริษัทครอบคลุมทั้งการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการ (Leadership / Managerial Skills Development) การฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน (Function/ Technical Skills Development) การพัฒนาทักษะด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Training) และการพัฒนาด้านภาษา (Language Development ) เสริมสร้างภาวะผู้นำ ส่งเสริมความพร้อมในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขเมื่อเกษียณอายุ<sup>14</sup>

จากการยกตัวอย่างองค์กรขนาดใหญ่ของประเทศไทยมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าองค์กรเหล่านั้นได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง จนประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และเป็นผู้นำในกลุ่มธุรกิจของตนเอง ซึ่งสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับกองทัพภาคที่ 1 ได้

สำหรับในภาครัฐแล้ว การที่ประเทศไทยมีการปรับเปลี่ยนโมเดลเศรษฐกิจในปัจจุบันไปสู่การปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจเพื่อก้าวข้าม “Thailand3.0” ไปสู่ “Thailand4.0” ซึ่งเป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยเปลี่ยนผ่านไปสู่ “ประเทศในโลกรุ่นหนึ่ง” มีการกำหนดเป้าหมายครอบคลุมใน 4 มิติ ซึ่งในมิติที่ 3 คือ การยกระดับคุณค่ามนุษย์ด้วยการพัฒนาคนไทยให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21” ได้แก่คนไทยที่มีปัญญาที่เฉียบแหลม (Head) มีทักษะที่เห็นผล (Hand) มีสุขภาพที่แข็งแรง (Health) และมีจิตใจที่งดงาม (Heart) ควบคู่ไปกับการเป็น “คนไทย 4.0 ในโลกรุ่นหนึ่ง” ซึ่งคนไทย 4.0 คือผู้ที่ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพดี ได้รับสวัสดิการทางสังคมที่เหมาะสมตลอดทุกช่วงชีวิต



เป็นคนทันโลก ทันเทคโนโลยี สามารถอยู่บนเวทีโลกได้อย่างภาคภูมิใจ และสามารถมีส่วนร่วมกับนานาชาติเพื่อทำให้โลกดีขึ้น น่ายุขึ้น<sup>15</sup>

นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างองค์กรของทางราชการเช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ภายใต้ระบบคุณธรรมทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี และพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนในราชการให้เป็นกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและตระหนักดีว่า "คน" เป็นทุนมนุษย์และเป็นทรัพยากรในการบริหารที่มีคุณค่าที่สุด การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) จึงเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในทุนทางปัญญาของคนในองค์กรให้มีศักยภาพสูงและมีพลังในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ของข้าราชการให้รอบรู้ รู้ลึก มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถรวมถึงทักษะอย่างสม่ำเสมอ และนำสื่ออิเล็กทรอนิกส์มาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและใช้เป็นช่องทางการเผยแพร่องค์ความรู้ดังกล่าว นอกจากนี้ ยังได้ทบทวนหลักสูตรและรายวิชาที่ดำเนินการในระบบ e-learning ในปัจจุบันให้มีความทันสมัยและมีรูปแบบของเนื้อหาที่เหมาะสมสอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนมากยิ่งขึ้นตามแนวโน้มการเรียนรู้ของโลกที่มุ่งไปสู่ระบบการเรียนรู้ด้วยวิธีการและสื่อแบบผสมผสาน (Blended Learning) อันจะสามารถสนับสนุนรูปแบบการเรียนรู้ให้สมบูรณ์และดึงดูดความสนใจของผู้เรียนได้มากยิ่งขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 เพื่อให้บุคลากรภาครัฐได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานราชการต่อไป<sup>16</sup>

อีกองค์กรหนึ่งที่ควรยกตัวอย่างในเรื่องการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ กองทัพบก ซึ่งได้กล่าวไว้ในนโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ 2561 เกี่ยวกับเจตนารมณ์และวิสัยทัศน์ การปฏิบัติงานของผู้บัญชาการทหารบก ตอนหนึ่งว่าการปฏิบัติราชการของกองทัพบกในห้วงปีงบประมาณ 2561 ยังคง

ยึดถือแนวทางการดำเนินงานที่สานต่อจากแนวคิดในการพัฒนากองทัพบก โดยกำหนดให้เป็นปีแห่งการพัฒนากำลังพลทุกด้าน ทั้งด้านการเสริมสร้างให้กำลังพลมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีขวัญและกำลังใจที่ดี และมีความสุขในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตอย่างปกติในสังคม รวมทั้งเป็นผู้ที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถและความชำนาญ ในการปฏิบัติภารกิจได้ตรงตามตำแหน่งและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้การที่จะเป็นกองทัพบกที่ทันสมัยตามวิสัยทัศน์ได้นั้น ผู้บัญชาการทหารบกยังเน้นการมีศักยภาพด้านกำลังพล โดยส่งเสริมความรู้ทักษะความเข้าใจด้านคอมพิวเตอร์ของกำลังพลกองทัพบกในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการสื่อสารและด้านไซเบอร์ เพื่อให้สามารถใช้งานเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และปลอดภัย มีการเรียนรู้เพิ่มเติมต่อเนื่อง มีความคิดก้าวหน้า มีความรู้ความเข้าใจแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนในการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก และการมีทักษะด้านภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียนและประเทศคู่เจรจาของอาเซียน รวมทั้งประเทศเพื่อนบ้านที่สอดคล้องกับพื้นที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในทักษะสำหรับผู้ปฏิบัติงานในศตวรรษที่ 21 ด้วย<sup>17</sup>

จากแนวคิด ตลอดจนตัวอย่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ ข้างต้น กล่าวได้ว่าในยุคปัจจุบันนี้ทุกองค์กรเชื่อกันว่า “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกุญแจไขสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งหากองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ คุณภาพ และจริยธรรมที่สูง ก็จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการจัดการกำลังพล (Personnel Management: PM) หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) ในองค์กร ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการบรรจุ สรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานให้มีความสามารถเหมาะสมตามตำแหน่ง หรือการเลื่อน ลด ปลด ย้าย โอน พักราชการ แต่งตั้งและเลื่อนยศ บำเหน็จความชอบ เงินเพิ่ม และการทำเนียบของบุคคลเหล่านั้นเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญ

กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development : HRD) หรือการพัฒนากำลังพลในองค์กร เพื่อให้เป็นกำลังพลที่มีคุณภาพ เป็นผู้ที่มีความสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ารองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน และในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ นั้น ทุกองค์กร ต่างก็ตระหนักถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร การปรับเปลี่ยนระบบหรือวิธีการทำงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลยุทธ์แนวคิดหรือเทคนิคการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน จึงได้ถูกนำมาใช้ในองค์กร รวมไปถึงการพัฒนาคนขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุด นั้นแสดงว่าองค์กรทั้งหลายต่างก็มีความเห็นตรงกันว่าองค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าหรือพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น สิ่งสำคัญอยู่ที่ ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพ และสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังแนวคิดที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการของ 1.การศึกษา (Education) ประกอบด้วยการศึกษาในระบบ, การศึกษานอกระบบ, การศึกษาระยะสั้น, การศึกษาตามอัธยาศัย และการศึกษาตลอดชีวิต 2.การฝึกอบรม (Training) ประกอบด้วย การฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยองค์กร และการฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยสถาบันฝึกอบรมภายนอก 3.การสนับสนุน (Supporting) ประกอบด้วย การฝึกสอน ระบบพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา และการหมุนเวียนงานในแต่ละรูปแบบ และ 4.การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ประกอบด้วย ความต้องการด้านการดำรงชีวิต และความต้องการด้านจิตใจ ซึ่งเกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น การให้บำเหน็จ รางวัล และการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ให้ความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพการงาน ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้าที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน, ความพอใจหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่, ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับเป็นต้น เป็นการสนับสนุนและจูงใจให้กำลังพลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรและยังเสนอความคิดเห็นต่างๆ ในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น จะเห็นได้ว่าในองค์กรที่กำลังพลมีขวัญกำลังใจดี จะมีบรรยากาศ

ในหน่วยงานแจ่มใส ร่าเริง การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง น่าเชื่อถือ กำลังพลมีความสนใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ สามารถวิพากษ์วิจารณ์ให้ข้อคิดเห็น เสนอแนะต่างๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ และทุกคนพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลืองานพิเศษ ด้วยความเต็มใจ<sup>18</sup>

จากการศึกษาแนวทางขององค์กรต่างๆ ช่างต้นผู้วิจัยมี **ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม** ดังนี้

1. ให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดการกำลังพลของหน่วยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ มาเป็นเครื่องมือช่วยจัดการกำลังพล ในการรวบรวม จัดเก็บประมวลผล และดำเนินการทางสถิติเกี่ยวกับข้อมูลด้านกำลังพลอย่างเป็นระบบ
2. เสนอขอแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ด้านการจัดการกำลังพลของหน่วยที่ใช้มานาน ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติในปัจจุบัน
3. เสนอการพัฒนาระบบจัดการกำลังพล ซึ่งเป็นผลจากการวิจัยนี้ให้กับกองทัพบก หรือหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก เพื่อนำไปใช้พัฒนาระบบจัดการกำลังพลของหน่วยต่อไป
4. ในการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลเข้ามารับราชการในกองทัพภาคที่ 1 ระดับนายทหารประทวนและพนักงานราชการนั้น นอกจากการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามารับราชการแล้ว เนื่องจากระบบการศึกษาในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปทั้งเนื้อหาวิชา ที่ได้มีการพัฒนาปรับปรุงให้ดีกว่าและทันสมัยกว่าในอดีต และการเกิดสาขาวิชาใหม่ๆ ขึ้น เพื่อให้ตรงกับความต้องการในการปฏิบัติงานและบริบทของสังคมในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น จึงเห็นควรพิจารณาปรับปรุงคุณสมบัติในเรื่องคุณวุฒิเมื่อมีการประกาศรับสมัครผู้ที่จะมาเข้ารับราชการให้เหมาะสมและรองรับกับระบบการศึกษาในปัจจุบัน เช่น การปรับสาขาวิชาที่รับสมัครให้เหมาะสมกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่รับสมัคร โดยพิจารณาเนื้อหาตามรายวิชาให้ตรงกับคุณสมบัติที่รับสมัคร การปรับวุฒิการศึกษาสำหรับการรับสมัครบรรจุนายทหารประทวนและพนักงานราชการบางตำแหน่ง เช่น จากเดิมรับสมัครวุฒิ ม.3 เปลี่ยนเป็น

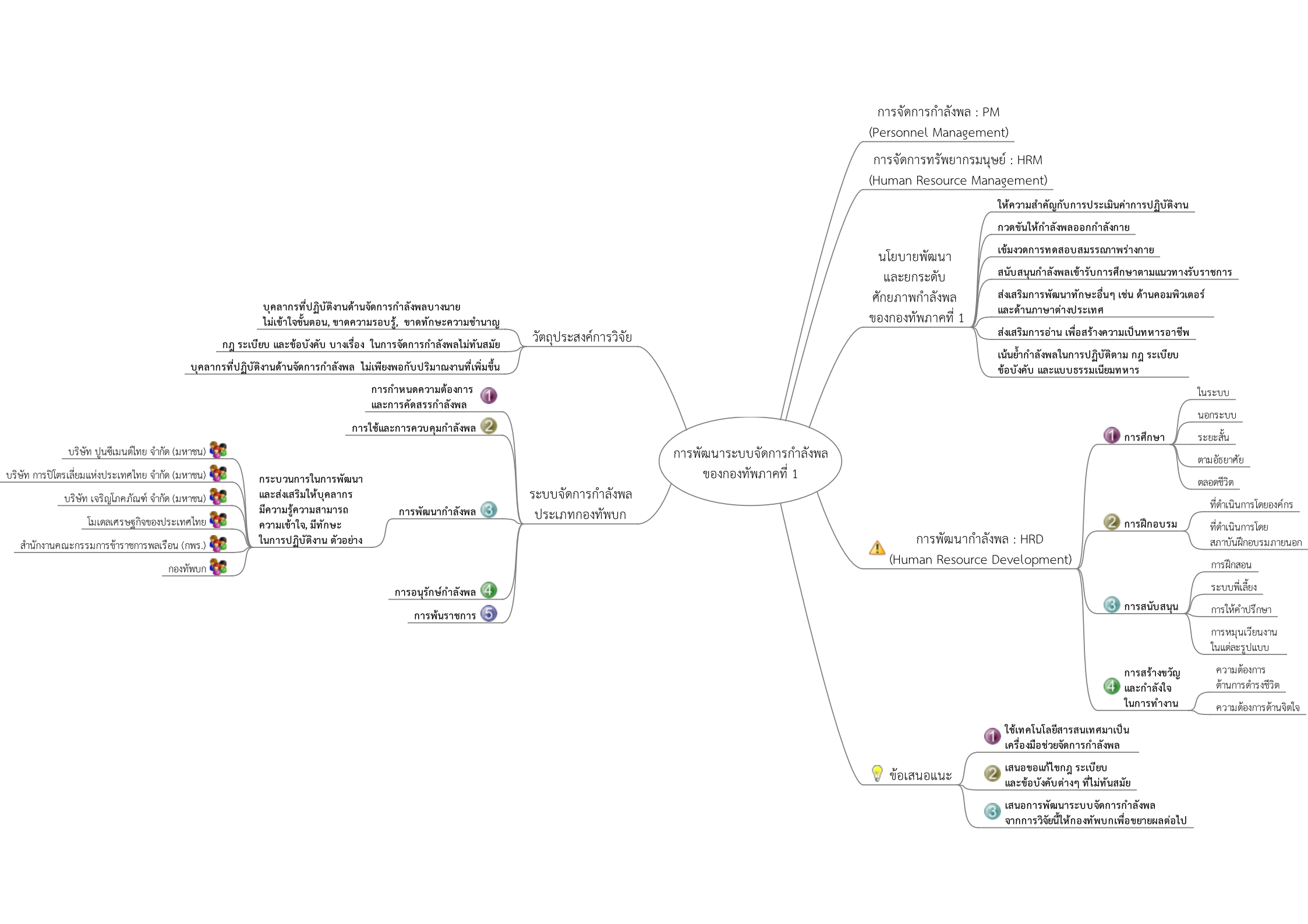
รับสมัครวุฒิตั้งแต่ ม.3 ขึ้นไป หรือ จากเดิมรับสมัครวุฒิปวช. เปลี่ยนเป็น รับสมัครตั้งแต่วุฒิปวช. ขึ้นไป เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยสามารถสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่สูงกว่าเข้ามารับราชการได้ นอกจากนี้เนื่องจากภารกิจของหน่วยได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนาการปฏิบัติไปในบางภารกิจต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญพิเศษ และมีความจำเป็นเร่งด่วนต้องใช้งานกำลังพลในทันที จึงควรพิจารณาปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกให้เหมาะสมกับตำแหน่งและภารกิจนั้นๆ อย่างเช่น กระบวนการสรรหาและคัดเลือกโดยใช้หลักการประเมินแบบ STAR (Situation, Task, Action, Result) ของ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ที่ใช้ในกระบวนการสอบสัมภาษณ์ ตัวอย่างเช่น ผู้สมัครกล่าวว่าเป็นคนอดทนต่อความกดดันได้ดี นักคัดเลือกบุคลากรสามารถใช้หลักการประเมินนี้เพื่อพิสูจน์คำกล่าวนั้น เช่น ขอให้ผู้สมัครเล่าถึงเหตุการณ์ที่มีความกดดันมากที่สุดในอดีต (S/T), การรับมือกับเหตุการณ์นั้น (A) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังจากเหตุการณ์นั้นจบลง (R) เป็นต้น

5. การฝึกอบรม การพัฒนากำลังพลของกองทัพอากาศที่ 1 นั้น กองทัพอากาศที่ 1 ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงผลการวิจัยของบริษัท IBM (International Business Machines Corp.) ในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้ว เห็นว่ามีเรื่องสำคัญและน่าสนใจที่ควรจะนำมาเสริมเข้าไปในการฝึกอบรมต่างๆ ของกองทัพอากาศที่ 1 จำนวน 3 เรื่อง คือ 1) การสนับสนุนให้ผู้นำขององค์กรได้เข้ารับการศึกษานในหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ เพื่อการพัฒนาผู้นำขององค์กรในอนาคต (Developing Future Leaders), 2) สนับสนุนให้กำลังพลผ่านหลักสูตรการฝึกเฉพาะหน้าที่และการฝึกตามความชำนาญทางทหาร (ชกท.) ซึ่งจะเป็นการพัฒนากำลังพลให้มีทักษะและ ความสามารถมากขึ้น (Developing Workforce Skills and Capabilities), 3) การฝึกศึกษาภายในหน่วย (Unit School) จะต้องมีการส่งเสริมการร่วมมือกัน และการแชร์ความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร (Fostering Collaboration and Knowledge Sharing)

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน กองทัพอากาศที่ 1 ต้องพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม ผลการประเมินจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานจริงๆ
7. การจัดการสวัสดิการกำลังพล นอกจากการจัดการให้มีสวัสดิการให้กับกำลังพลที่เป็นไปตามกฎหมายแล้ว กองทัพอากาศที่ 1 และหน่วยขึ้นตรงของกองทัพอากาศที่ 1 จะต้องจัดให้มีสวัสดิการกำลังพลนอกเหนือจากนั้นให้เพียงพอและเหมาะสมกับกำลังพลทุกระดับชั้น จัดให้มีสิทธิประโยชน์แก่กำลังพลในหลากหลายรูปแบบ เช่น โครงการส่งเสริมอาชีพ สำหรับครอบครัวกำลังพลและโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพล เป็นต้น เพื่อให้กำลังพลของกองทัพอากาศที่ 1 สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง มีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป
8. นอกจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 4 รูปแบบซึ่งได้แก่ การศึกษา (Education), การฝึกอบรม (Training) การสนับสนุน (Supporting) และการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแล้ว กองทัพอากาศที่ 1 ควรกำหนดเป้าหมายในการพัฒนากำลังพลเป็นรายบุคคลให้มีคุณลักษณะขีดความสามารถ สำหรับการปฏิบัติภารกิจในอนาคต โดยอาจจะมีแนวทางในการพัฒนากำลังพล ที่สอดคล้องกับการพัฒนาของรัฐบาล ในการปรับเปลี่ยนโมเดลเศรษฐกิจปัจจุบันจาก Thailand 3.0 ไปสู่ Thailand 4.0 ที่มีเป้าหมายในการยกระดับคุณค่ามนุษย์ ด้วยการพัฒนาคนไทยให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21” ควบคู่ไปกับการเป็น “คนไทย 4.0 ในโลกที่หนึ่ง” ซึ่งมีคุณสมบัติที่กองทัพอากาศที่ 1 สามารถนำไปปรับใช้กับกำลังพลและหน่วยได้ อาทิเช่น
  - IQ เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 100 ภายใน 5 ปี
  - ร้อยละ 70 ของเด็กไทยมีคะแนน EQ ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ภายใน 5 ปี
  - PISA Score จากลำดับที่ 47 จาก 76 ประเทศ เป็น 1 ใน 20 ประเทศแรก ภายใน 20 ปี
  - ดัชนีการพัฒนามนุษย์ (HDI) จาก 0.722 (ในปี พ.ศ. 2556) หรืออันดับที่ 89 เป็น 0.80 (กลุ่ม Very High Human Development) หรือ 50 อันดับแรก ภายใน 10 ปี

- ยกระดับคุณภาพฝีมือแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการพัฒนาของประเทศ จำนวน 500,000 คน ภายใน 5 ปี
- มหาวิทยาลัยไทยติด 100 อันดับแรกของโลก จำนวน 5 สถาบัน ภายใน 20 ปี
- นักวิทยาศาสตร์ไทยได้รับรางวัล Nobel Prize อย่างน้อย 1 ท่าน ภายใน 20 ปี

**สรุป** ในปัจจุบันที่สภาวะแวดล้อมในด้านต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่เว้นแม้แต่กองทัพภาคที่ 1 ซึ่งก็ได้มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง พัฒนาองค์กร เพื่อรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นมาตามลำดับ แต่ด้วยข้อจำกัดในด้านทรัพยากรรวมถึงงบประมาณ ทำให้ทุกองค์กรหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพลหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development : HRD) ที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการกำลังพล (Personnel Management: PM) มากขึ้น ดังนั้นแนวทาง หรือวิธีการที่จะพัฒนาระบบจัดการกำลังพลของกองทัพภาคที่ 1 นั้นจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนากำลังพลในด้านการศึกษาที่เน้นการเพิ่มเติมทักษะที่สำคัญและจำเป็นของกำลังพลสำหรับอนาคต, ด้านการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้งานในปัจจุบัน, ด้านการสนับสนุนที่มุ่งไปที่การปฏิบัติงานเน้นที่ตัวบุคคลมากขึ้น และด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานซึ่งได้กล่าวรายละเอียดไว้ในตอนต้นแล้ว และเมื่อกำลังพลได้รับการพัฒนาแล้วก็จะเป็กำลังพลที่มีศักยภาพ มีคุณภาพ มีความรอบรู้ มีทักษะ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญ ส่งผลให้การปฏิบัติงานในระบบจัดการกำลังพลของกองทัพภาคที่ 1 อื่นๆ ได้รับการพัฒนาตามและเกิดความรวดเร็ว เกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยและนำพาองค์กรพัฒนาไปสู่ความสำเร็จต่อไป





## เอกสารอ้างอิง

---

- <sup>1</sup> พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพบก กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2552 มาตรา 31 กองทัพภาคที่ 1. หน้า 23.
- <sup>2</sup> เอกสารรับ-ส่งหน้าที่ มทก.1. บัญชีสรุปยอดกำลังพล ทก.1 และ นขต.ทก.1.2 ต.ค.60.
- <sup>3</sup> คำสั่ง ทบ.(เฉพาะ) ลับมาก ที่ 34/59 เรื่อง นโยบายจัดหา และบรรจุกำลังพล ปิงปประมาณ 2560 – 2564. ข้อ 1. กล่าวนำ. สั่ง ณ วันที่ 16 ก.ย. 59
- <sup>4</sup> การจัดการกำลังพล. วิชา หน้าที่และการดำเนินงานฝ่ายกำลังพล. กองวิชาการกำลังพล ส่วนวิชาเสนาธิการกิจ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง; 2550. หน้า 67.
- <sup>5</sup> กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการเกษตร. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ HRM (Human Resource Management) [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: [เข้าถึงเมื่อ 1 เม.ย.2561]. เข้าถึงได้จาก [http://www.person.doae.go.th/new53/km/info\\_km/tool/HR8.doc](http://www.person.doae.go.th/new53/km/info_km/tool/HR8.doc)
- <sup>6</sup> วิทยาลัยเทคโนโลยีรัชต์ภาคย์. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์[อินเทอร์เน็ต]. นครศรีธรรมราช: [เข้าถึงเมื่อ 1 เม.ย.2561]. เข้าถึงได้จาก[http://www.chaiwut.net/electronic\\_book\\_detail.php?id=377](http://www.chaiwut.net/electronic_book_detail.php?id=377)
- <sup>7</sup> พล.ต.สุชาติ หนองบัว. ภาคที่ 18 ระบบการจัดการกำลังพลประเภททหารของ ทบ. [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: กพ.ทบ.; 2550 [เข้าถึงเมื่อ 1 เม.ย.2561]. เข้าถึงได้จาก [http://www.infantry.geozigzag.com/pdf/l\\_am\\_infantry18.pdf](http://www.infantry.geozigzag.com/pdf/l_am_infantry18.pdf)
- <sup>8</sup> คำสั่งกองทัพภาคที่ 1 ที่ 820/2550 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเสนอรายชื่อ นายทหารสัญญาบัตร ตำแหน่ง ฝสธ.ประจำผู้บังคับบัญชา และ นายทหารประจำฝบบังคับบัญชา อัตรာ พ.ต. - พ.อ. สั่ง ณ วันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ.2550
- <sup>9</sup> นโยบายการปฏิบัติงานกองทัพภาคที่ 1 ประจำปี 2561. ด้านกำลังพล. หน้า 2-5.

- <sup>10</sup> ดร.พรชัย เจดามาน . ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ . [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ : 2556 [เข้าถึงเมื่อ 12 พ.ค.2561]. เข้าถึงได้จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>
- <sup>11</sup> เนาวรัตน์ พลายน้อย. ประชากรศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารประชากรศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 10 (2). 2527. หน้า 93.
- <sup>12</sup> SCG. วิสัยทัศน์ SCG [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: [เข้าถึงเมื่อ 1 เม.ย.2561]. เข้าถึงได้จาก [http://www.scg.com/th/01corporate\\_profile/02\\_scg\\_vision.html](http://www.scg.com/th/01corporate_profile/02_scg_vision.html)
- <sup>13</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ptt). ทิศทางการบริหารคนอย่างยั่งยืน [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: [เข้าถึงเมื่อ 1 เม.ย.2561]. เข้าถึงได้จาก <http://www.pttplc.com/th/career/sustainable-human-resource-management/pages/sustainable-human-resource-management.aspx>
- <sup>14</sup> บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน). ความมุ่งมั่นและการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: [เข้าถึงเมื่อ 1 เม.ย.2561]. เข้าถึงได้จาก <https://www.cpfworldwide.com/th/sustainability/commitment/peopledevelopment>
- <sup>15</sup> กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. การพัฒนาคนไทยให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21” กับการเป็นคนไทย 4.0 ในโลกที่หนึ่ง [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: [เข้าถึงเมื่อ 1 เม.ย.2561]. เข้าถึงได้จาก <http://www.libarts.up.ac.th/v2/img/Thailand-4.0.pdf>
- <sup>16</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การพัฒนาข้าราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e - Learning) [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: [เข้าถึงเมื่อ 1 เม.ย.2561]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th/e-learning>
- <sup>17</sup> นโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ 2561. เจตนารมณ์และวิสัยทัศน์ การปฏิบัติงานของผู้บัญชาการทหารบก. หน้า 5.

<sup>18</sup> ผศ.ดร.โชติชวัล พุทธิกาญจน. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ. บริษัท วี.พี.พี. (1991) จำกัด; 2559. หน้า 26.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก กัมปนาท อินเวษา

วัน เดือน ปีเกิด 8 มีนาคม 2517

### ประวัติสำเร็จการศึกษา

- พ.ศ. 2533 มัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร
- พ.ศ. 2535 โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 33
- พ.ศ. 2540 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า  
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 44
- พ.ศ. 2542 หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่าทหารราบ รุ่นที่ 103  
โรงเรียนทหารราบ ศูนย์การทหารราบ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
- พ.ศ. 2545 หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าทหารราบ รุ่นที่ 77  
โรงเรียนทหารราบ ศูนย์การทหารราบ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
- พ.ศ. 2550 หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 85  
โรงเรียนเสนาธิการทหารบก

### ประวัติการทำงาน

- พ.ศ. 2540 - 2542 ผู้บังคับหมวดปืนเล็ก กองร้อยทหารราบยานเกราะ  
กองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 12 รักษาพระองค์
- พ.ศ. 2543 - 2545 ผู้บังคับหมวดปืนเล็ก กองร้อยปืนเล็ก กองพันทหารราบที่ 4  
กรมทหารราบที่ 1 มหาดเล็กรักษาพระองค์
- พ.ศ. 2547 - 2549 ผู้บังคับกองร้อยปืนเล็ก กองพันทหารราบที่ 4  
กรมทหารราบที่ 1 มหาดเล็กรักษาพระองค์
- พ.ศ. 2550 - 2552 ผู้ช่วยนายทหารฝ่ายกำลังพล กองทัพอากาศที่ 1
- พ.ศ. 2557 - 2559 นายทหารฝ่ายการจเร กองทัพอากาศที่ 1

### ตำแหน่งปัจจุบัน

- พ.ศ. 2559 - ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการกองกำลังพล กองทัพอากาศที่ 1