

การปรับปรุงการจัดองค์กรของกระทรวงกลาโหมและ  
การบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยหลักเศรษฐศาสตร์  
และหลักการบริหารธุรกิจ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ดร. พลพัทธ์ รัตนอนันต์

อาจารย์ส่วนการศึกษา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2565




เอกสารวิจัยเรื่อง การปรับปรุงการจัดองค์การของกระทรวงกลาโหมและการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคล ด้วยหลักเศรษฐศาสตร์และหลักการบริหารธุรกิจ

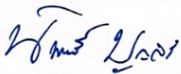
โดย พันเอก ดร. พลพัทธ์ รัตนอนันต์

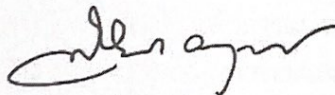
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก นิพนธ์ บุญศิริ


วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2565 และเห็นชอบให้เป็นเอกสารวิจัย  
ส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ ดีเด่น


พลตรี  ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก  
( วิชาติ เอี่ยมไพจิตร )

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก  ประธานกรรมการ  
( นิพนธ์ บุญศิริ )

 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา  
( ศาสตราจารย์ ดร. พิริยะ ผลพิรุฬห์ )

พันเอกหญิง  กรรมการ  
( ปัทมา สมสนั่น )

พันเอกหญิง  กรรมการ  
( มนทิรา ยิ้มสมบุญ )

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอก ดร. พลพัทธ์ รัตนอนันต์

**เรื่อง** การปรับปรุงการจัดองค์การของกระทรวงกลาโหมและการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยหลักเศรษฐศาสตร์และหลักการบริหารธุรกิจ

**วันที่** กันยายน 2565 **จำนวนคำ :** 12,761 **จำนวนหน้า :** 29

**คำสำคัญ** เศรษฐศาสตร์การป้องกันประเทศ การจัดองค์การการป้องกันประเทศ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกองทัพ ค่าตอบแทนทหาร

**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) หลักเศรษฐศาสตร์และหลักการบริหารธุรกิจ ที่สามารถนำมาใช้ปรับปรุงการจัดองค์การและการบริหารทรัพยากรบุคคล 2) การจัดองค์การของกระทรวงกลาโหมและการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน และ 3) เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการจัดองค์การของกระทรวงกลาโหมและการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยหลักเศรษฐศาสตร์และหลักการบริหารธุรกิจ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ

การวิจัยนี้พบว่า 1) หลักการแบ่งงานกันทำและสมรรถนะหลักสามารถประยุกต์ใช้ กับการจัดองค์การเพื่อลดความซ้ำซ้อนและกำหนดภารกิจให้ชัดเจนขึ้น กับการแบ่งเหล่าทหารเพื่อให้ได้แนวทางรับราชการที่สอดคล้อง และ กับการจ้างงานภายนอกในงานที่มีใช้สมรรถนะหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ 2) การประหยัดจากขนาดและการประหยัดจากขอบเขตสามารถประยุกต์ใช้กับการจัดหน่วยฝึกศึกษา 3) กฎของอุปสงค์สามารถประยุกต์ใช้กับการจัดซื้อยุทโธปกรณ์แบบรวมการ เพื่อให้ผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตมากขึ้น 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับปัญหาประชากรในวัยแรงงานที่กำลังลดลง และ 5) การคิดค่าตอบแทนตามหลักเศรษฐศาสตร์แรงงานสามารถประยุกต์ใช้กับการคิดค่าตอบแทนทหาร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การวิจัยยังได้เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการจัดองค์การของกระทรวงกลาโหม การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารค่าตอบแทนกำลังพล

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Dr. Ponlapat Rattana-Ananta

**TITLE:** Ministry of Defense's Reorganization and Improvement of Personnel Management, Based upon Principles of Economics and Business Administration

**DATE:** September 2022 **WORD COUNT:** 12,761 **PAGES:** 29

**KEY TERMS:** defense economics, defense organization, military human resource management, military salary

**CLASSIFICATION:** Unclassified

The objectives of this research are to 1) explore the principles of economics and business administration, 2) explore the existing Ministry of Defense's organization and human resource management, and 3) make recommendation how defense organization and management can be improved based upon the principles; in accordance with incoming volatility and Thai National Strategies.

The research found that 1) division of labor and core competency can be applied, to reduce organizational redundancy and clarify scope of works, to establish new army corps with distinct career paths, and to identify needs of outsourcing for inefficient works; 2) economies of scale and economies of scope can be applied for training and educational managements; 3) the law of demand can be applied for mass-buying of military equipment; 4) strategic human resource management can be applied for personnel management under declining working age population; and 5) labor economic wage determination can be applied to compensate military personnel with reasonable incomes. The research also made recommendation for defense organization, human resource management and military salary.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง การปรับปรุงการจัดองค์กรของกระทรวงกลาโหม และการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยหลักเศรษฐศาสตร์และหลักการบริหารธุรกิจ ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาจากคณะอาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ และประสบการณ์อันทรงคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก นิพนธ์ บุญศิริ ที่กรุณาให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์สำหรับการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล รวมถึงสละเวลาอันมีค่าในการตรวจสอบร่างเอกสารวิจัยส่วนบุคคล ในการวิเคราะห์แต่ละบทอย่างละเอียด จนทำให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.พิริยะ ผลพิรุฬห์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำแสดงมุมมองจากแนวคิดอันทรงคุณค่าจากประสบการณ์ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์จัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคลเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการกองวิชากฎหมายและสังคมศาสตร์ ผู้อำนวยการส่วนการศึกษา ผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ตลอดจนผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นทุกท่าน ที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยเข้าศึกษาที่วิทยาลัยการทัพบก และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการการป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม และประเทศต่อไป

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b> .....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
วิธีการศึกษา .....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	4
<b>บทที่ 2 บทวิเคราะห์</b> .....	5
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	5
ความสำคัญของหลักเศรษฐศาสตร์และหลักการบริหารธุรกิจ .....	6
หลักเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง .....	7
หลักการบริหารธุรกิจที่เกี่ยวข้อง .....	8
สถานการณ์การบริหารจัดการการป้องกันประเทศในปัจจุบัน .....	9
<b>บทที่ 3 บทอภิปรายผล</b> .....	17
ตัวอย่างการจัดองค์กรโดยอิงกับสมรรถนะหลัก .....	17
ตัวอย่างการจัดองค์กรเพื่อให้เกิดการประหยัด .....	19
ตัวอย่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพมิตรประเทศ .....	21
ตัวอย่างการบริหารค่าตอบแทนทหารของกองทัพออสเตรเลีย .....	24
<b>บทที่ 4 บทสรุป</b> .....	26
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย .....	26
สรุป .....	29

ภาคผนวก

เอกสารอ้างอิง

ประวัติผู้วิจัย

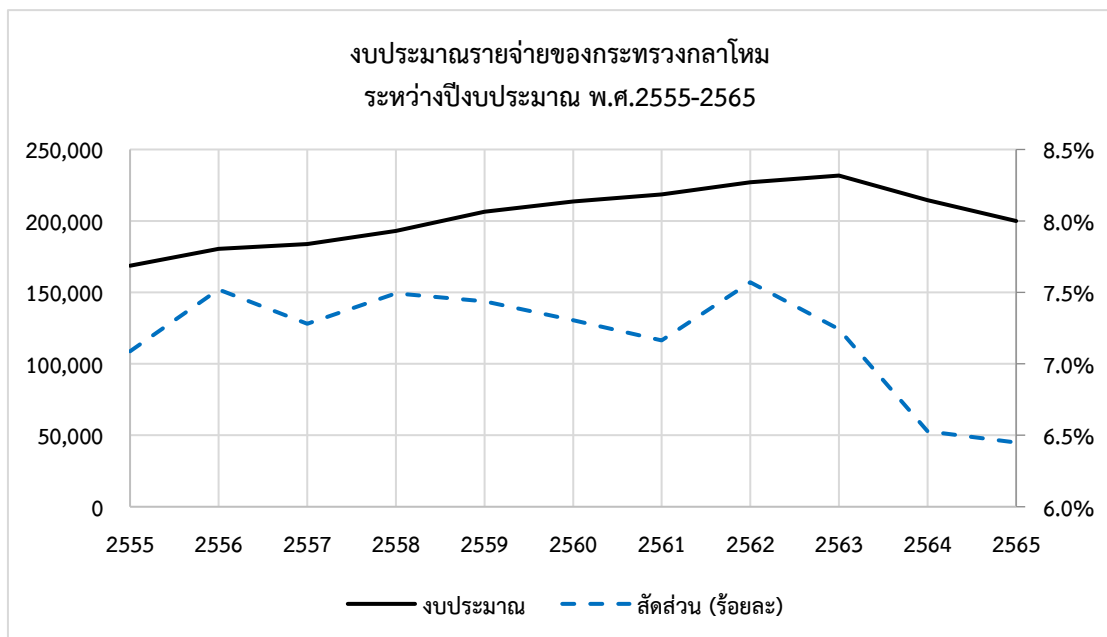
# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

หลังจากบทความเรื่อง “ทหารมีไว้ทำไม” ของศาสตราจารย์ นิธิ เอียวศรีวงศ์ ถูกเผยแพร่ผ่านช่องทางมติชนออนไลน์<sup>1</sup> ในวันที่ 1 มกราคม 2559 สังคมไทยเริ่มตั้งคำถามถึงความจำเป็นของกองทัพประจำการซึ่งเริ่มต้นครั้งแรกในสมัยรัชกาลที่ 5 บทความอธิบายว่าก่อนการเกิดรัฐชาติอย่างในปัจจุบัน เฉพาะกลุ่มคนที่สามารถสะสมทุนไว้มากพอเท่านั้นที่สามารถมีกองกำลังส่วนตัวไว้ใช้งานได้ เช่น กษัตริย์ ราชวงศ์ ขุนนาง เจ้าเมือง หลังการลงนามในสนธิสัญญาเวสต์ฟาเลีย (ค.ศ.1648) อันนำมาสู่ระบบรัฐชาติสมัยใหม่ กองทัพประจำการซึ่งเป็นกลไกหนึ่งของรัฐชาติจึงถือกำเนิดขึ้น เพราะรัฐชาติสามารถสะสมทุนได้มากกว่า ดังนั้นกองทัพประจำการจึงถือเป็นเรื่องใหม่

ข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (พ.ศ.2555-2564) และพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 แสดงให้เห็นว่าวงเงินงบประมาณในส่วนของกระทรวงกลาโหมลดลง ตั้งแต่ พ.ศ.2563 (ภาพที่ 1) แต่เมื่อคิดเป็นสัดส่วนต่องบประมาณรายจ่ายทั้งหมดแล้วพบว่า สัดส่วนงบประมาณของกระทรวงกลาโหมลดลงตั้งแต่ พ.ศ.2562 และมีแนวโน้มลดลงตั้งแต่ พ.ศ.2558 และการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ยิ่งจะทำให้การขอเพิ่มงบประมาณมีโอกาสน้อยลง



ภาพที่ 1 งบประมาณรายจ่ายของกระทรวงกลาโหม<sup>2,3</sup>



เมื่อพิจารณาการจ้ดองค์กรของกระทรวงกลาโหม ได้แก่ กองบัญชาการกองทัพไทย และสามเหล่าทัพ จากทั้งพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ และแหล่งข้อมูลทางเปิด เช่น เว็บไซต์ของเหล่าทัพ พบว่ามีหลายหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจใกล้เคียงกัน หรือรับผิดชอบพื้นที่ทับซ้อนกัน เช่น สำนักยุทธโยธาทหาร<sup>4</sup> กรมยุทธโยธาทหารบก<sup>5</sup> กรมช่างโยธาทหารเรือ<sup>6</sup> และกรมช่างโยธาทหารอากาศ<sup>7</sup> หรือศูนย์ไซเบอร์ของกระทรวงกลาโหม<sup>8</sup> ศูนย์ไซเบอร์ทหาร<sup>9</sup> ตลอดจนศูนย์ไซเบอร์ของสามเหล่าทัพ<sup>10,11,12</sup> ที่ทำหน้าที่เฝ้าระวังภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ที่ไม่สามารถแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบตามเหล่าทัพได้

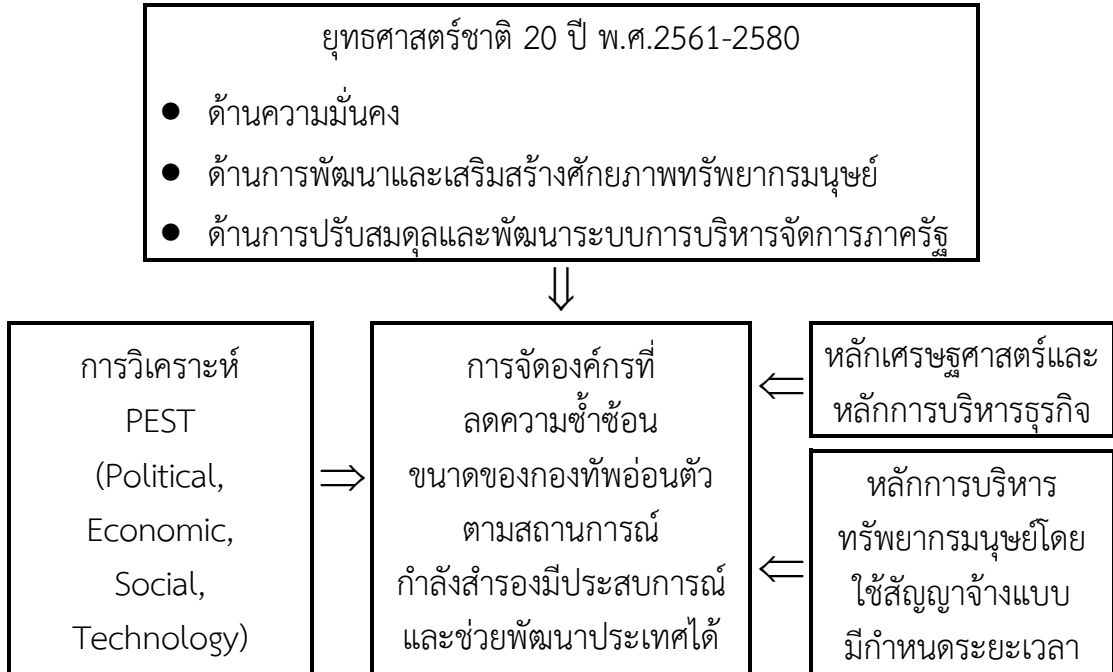
ปรากฏการณ์และตัวอย่างที่กล่าวมา แสดงให้เห็นจุดอ่อนของการจ้ดองค์กรและการบริหารงานของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน ที่กำลังถูกท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

จากประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ 5 ประเด็นย่อย ได้แก่ 4.5.2 การบริหารจัดการความมั่นคงให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศในมิติอื่นๆ (ด้านความมั่นคง) 4.2.3 ช่วงวัยแรงงาน - ยกระดับศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะแรงงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับความสามารถเฉพาะบุคคล และความต้องการของตลาดแรงงาน (ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์) 4.3.1 ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม 4.3.2 ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ และ 4.4.1 องค์กรภาครัฐมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ (ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ)<sup>13</sup> ผู้วิจัยขอเสนอทางเลือกเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการการป้องกันประเทศ ที่อิงกับหลักเศรษฐศาสตร์และหลักการบริหารธุรกิจ เสมือนหนึ่งว่ากระทรวงกลาโหมเป็นบริษัทมหาชน โดยเน้นบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสนองตอบต่อประเด็นยุทธศาสตร์ชาติเหล่านี้

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาหลักเศรษฐศาสตร์และหลักการบริหารธุรกิจ ที่สามารถนำมาใช้ปรับปรุงการจ้ดองค์กรของกระทรวงกลาโหมและการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เพื่อศึกษาการจ้ดองค์กรของกระทรวงกลาโหมและการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ในประเด็นที่สามารถปรับปรุงให้สนองตอบต่อประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง การจ้ดองค์กรของกระทรวงกลาโหมและการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยหลักเศรษฐศาสตร์และหลักการบริหารธุรกิจ

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการศึกษา

- 1 รูปแบบการวิจัย** การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์และงานวิจัยเชิงคุณภาพ
- 2. ขอบเขตการศึกษา** การวิจัยมีเนื้อหาครอบคลุมการจัดองค์กรของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน โดยเน้นไปที่หน่วยงานที่ไม่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติการรบ
- 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล** การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงเอกสาร โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ 1) เอกสารราชการของไทย 2) แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวกับหลักเศรษฐศาสตร์ หลักการบริหารธุรกิจ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) เอกสารและบทความที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์กร การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกระทรวงกลาโหมและหรือเหล่าทัพของมิตรประเทศ โดยใช้การสืบค้นจากระบบออนไลน์
- 4. การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยหลักการ PEST แจกแจงหลักเศรษฐศาสตร์และหลักการบริหารธุรกิจที่เกี่ยวข้อง พร้อมบรรยายสถานการณ์การบริหารจัดการการป้องกันประเทศในปัจจุบัน จากนั้นยกตัวอย่างการบริหารจัดการของมิตรประเทศ ตลอดจนเสนอแนะแนวทางเพื่อการปรับปรุง

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

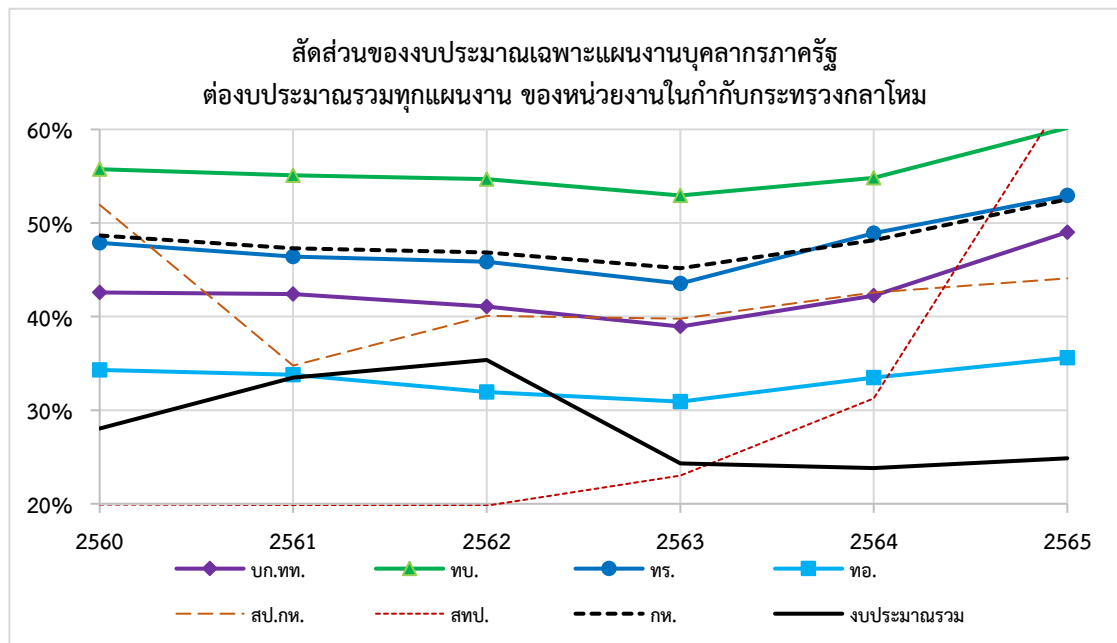
1. ทราบถึงหลักเศรษฐศาสตร์และหลักการบริหารธุรกิจ ที่สามารถนำมาใช้ปรับปรุงการจัดองค์กรของกระทรวงกลาโหมและการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. ทราบถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ การจัดองค์กรของกระทรวงกลาโหมและการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สามารถปรับปรุงให้สนองตอบต่อประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ
3. ได้แนวทางในการปรับปรุง การจัดองค์กรของกระทรวงกลาโหมและการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยหลักเศรษฐศาสตร์และหลักการบริหารธุรกิจ

## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

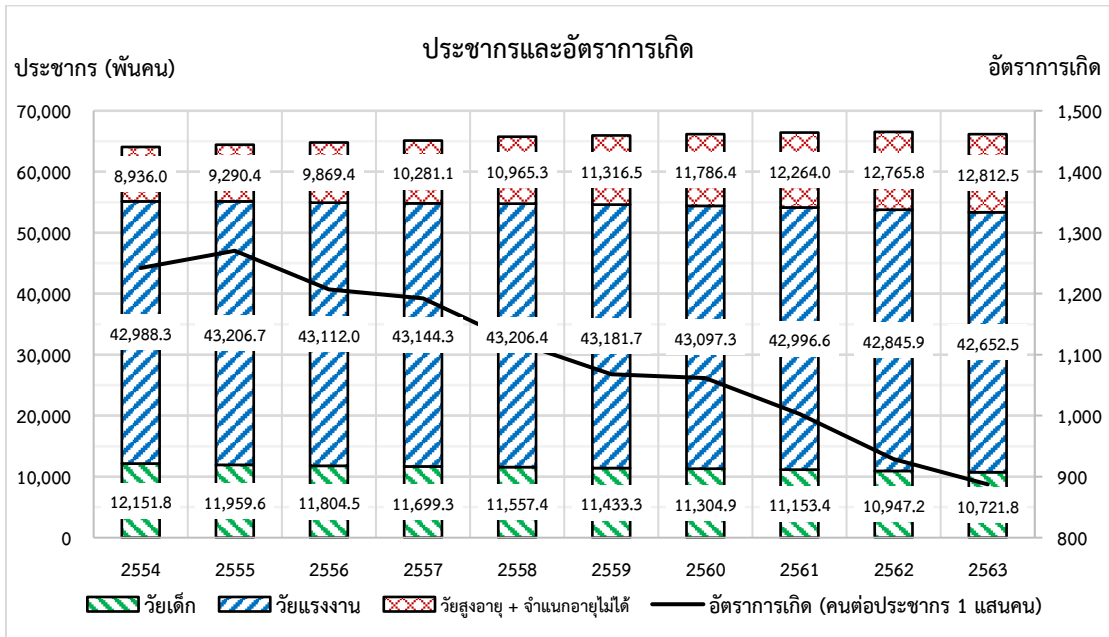
#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ในทางการเมือง บทความเรื่อง “ทหารมีไว้ทำไม” ทำให้เกิดการถกเถียง และถูกนำมาขยายผลทางการเมือง เช่น ขบวนการแหดล้อมการเมืองในงานฟุตบอลประเพณี จุฬา-ธรรมศาสตร์<sup>14</sup> หรือการแสดงความคิดเห็นผ่าน #ทหารมีไว้ทำไม ของเว็บไซต์ ประชาไท<sup>15</sup> ปรากฏการณ์เหล่านี้สะท้อนความรู้สึกของสาธารณชน โดยเฉพาะปัญญาชนที่ตั้งคำถามถึงความคุ้มค่าของกองทัพ โดยเฉพาะบทบาทและหน้าที่ของกองทัพในปัจจุบัน



ภาพที่ 3 สัดส่วนของงบประมาณเฉพาะแผนงานบุคลากรภาครัฐ  
ต้องงบประมาณรวมทุกแผนงาน<sup>16,17,18,19,20,21,22,23</sup>

ในทางเศรษฐกิจ ภาพที่ 3 แสดงสัดส่วนของงบประมาณเฉพาะแผนงานบุคลากรภาครัฐ ต้องงบประมาณรวมทุกแผนงานของแต่ละหน่วยงาน โดยสัดส่วนนี้ของกระทรวงกลาโหมมีค่าสูงกว่าสัดส่วนเดียวกันของงบประมาณรวม เมื่อลงไปในรายละเอียดยังพบว่า สัดส่วนเดียวกันนี้ของกองทัพก็มีค่าสูงที่สุดระหว่างร้อยละ 53 ถึง 63 และเป็นหน่วยงานเดียวที่มีค่าสูงกว่าค่าของกระทรวงกลาโหม ที่สำคัญสัดส่วนนี้ของทั้งสามเหล่าทัพยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น สวนทางกับงบประมาณของกระทรวงกลาโหมที่มีแนวโน้มลดลง (ภาพที่ 1) นั่นหมายความว่างบประมาณในการจัดซื้อยุทโธปกรณ์จะเหลือน้อยลง เป็นการจัดสรรงบประมาณที่มีจำกัด โดยไม่เกิดประโยชน์สูงสุด



ภาพที่ 4 ประชากรและอัตราการเกิด<sup>24</sup>

ในทางสังคม ข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (พ.ศ.2554-2563) แสดงให้เห็นว่าอัตราการเกิดลดลงตั้งแต่ พ.ศ.2555 ทำให้ประชากรวัยเด็กลดลง (ภาพที่ 4) นั้นหมายความว่าประชากรวัยแรงงานซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศกำลังลดลง ซึ่งประชากรรวมก็เริ่มลดลงตั้งแต่ พ.ศ.2562 การบริหารจัดการการป้องกันประเทศที่มีทรัพยากรมนุษย์จำกัด โดยไม่พิจารณาผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศในมิติอื่นๆ จึงไม่ใช่ทางเลือกที่ประเทศจะได้รับประโยชน์สูงสุด

ในด้านเทคโนโลยี การพลิกโฉมโดยดิจิทัล (Digital disruption) ทำให้องค์กรขนาดเล็กพัฒนาขีดความสามารถและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จนสามารถแข่งขันกับองค์กรขนาดใหญ่ได้ หุ่นยนต์และยานพาหนะขับเคลื่อนด้วยตัวเองเริ่มเข้ามาแทนที่มนุษย์ และการโจมตีทางไซเบอร์ถูกคาดการณ์ว่าจะเป็นภัยคุกคามหลักของโลกในอีก 10 ปีข้างหน้า<sup>25</sup> ภัยคุกคามรูปแบบใหม่นี้อยู่นอกขอบเขตความรับผิดชอบแบบดั้งเดิม แต่การตั้งศูนย์ไซเบอร์ของทุกเหล่าทัพสร้างความซ้ำซ้อนและใช้งบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการการป้องกันประเทศกำลังถูกท้าทาย ทั้งด้านการจัดองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล

### ความสำคัญของหลักเศรษฐศาสตร์และหลักการบริหารธุรกิจ

วิชาเศรษฐศาสตร์ (Economics) ศึกษาการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ไปใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ซึ่งมีไม่จำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์และได้รับความพอใจสูงสุด ทั้งในระดับบุคคล ครัวเรือน และประเทศชาติ โดยมุ่งศึกษาพฤติกรรมของทั้งระดับหน่วยเศรษฐกิจ (หน่วยครัวเรือน

หน่วยธุรกิจ หน่วยรัฐบาล) และภาพรวมของเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นระบบของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การบริโภค การซื้อขายแลกเปลี่ยน การกระจายสินค้าและบริการต่างๆ ของคนที่อยู่ร่วมกันในสังคม เมื่อทรัพยากรมีจำกัดแต่ความต้องการมีไม่จำกัด การตัดสินใจผลิตสินค้าหรือบริการหนึ่ง ทำให้โอกาสในการผลิตและบริการอื่นหมดไป และโอกาสที่หายไปนี้ถูกรวมเป็นต้นทุนด้วย เรียกว่า “ค่าเสียโอกาส” ดังนั้นปัญหาพื้นฐานทางเศรษฐกิจจึงมี 3 ประการ ได้แก่ ผลิตอะไร ผลิตอย่างไร และผลิตเพื่อใคร<sup>26</sup>

ภาครัฐหรือรัฐบาล นอกจากจะทำหน้าที่เป็นเสมือนผู้ควบคุมกติกา ในการประกอบธุรกิจและดำเนินกิจการของภาคเอกชน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรผ่านกลไกตลาดแล้ว รัฐบาลยังเป็น “หน่วยธุรกิจ” ที่ผลิตสินค้าและบริการบางประเภท เนื่องจากความล้มเหลวของกลไกตลาด หนึ่งในนั้นคือ “บริการการป้องกันประเทศ” ซึ่งเป็น “สินค้าสาธารณะ” และการศึกษาการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการป้องกันประเทศ ยังเป็นสาขาหนึ่งของวิชาเศรษฐศาสตร์เรียกว่า “Defense Economics”<sup>27</sup>

กระทรวงกลาโหมจึงมีฐานะเป็นผู้ประกอบการเพียงรายเดียวใน “ตลาดบริการการป้องกันประเทศ” ซึ่งในทางทฤษฎีแล้ว การจัดสรรทรัพยากรใน “ตลาดผูกขาด” ที่ไม่มีการแข่งขัน ไม่มีประสิทธิภาพเท่ากับ “ตลาดแข่งขันสมบูรณ์” ดังนั้นองค์ความรู้ในการบริหารธุรกิจจึงมีความสำคัญ ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร เพราะองค์กรในภาคธุรกิจต่างแข่งขันกันเพื่อแสวงหากำไร ผ่านการเพิ่มรายได้และ “ลดรายจ่าย”

## หลักเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

### การแบ่งงานกันทำ

การแบ่งงานกันทำปรากฏอยู่ในทั้งวิชาเศรษฐศาสตร์ (Division of labor) และวิชาการบริหารธุรกิจ (Division of work) คือการแบ่งกระบวนการผลิตออกเป็นขั้นตอนย่อยตามความเชี่ยวชาญ ซึ่งประยุกต์ใช้ทั้งกับระดับบุคคล องค์กรและประเทศ การแบ่งงานกันทำช่วยเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนการผลิต เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต<sup>28</sup>

### การประหยัดจากขนาดและการประหยัดจากขอบเขต

จากทฤษฎีการผลิต การประหยัดจากขนาด (Economies of scale) คือสถานการณ์ที่ผู้ผลิตเพิ่มกำลังการผลิตสินค้าชนิดหนึ่ง ทำให้ผลผลิตของสินค้านั้นเพิ่มขึ้นแต่ต้นทุนเฉลี่ยถูกลง ในทางกลับกัน หากผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยต้นทุนเฉลี่ยแพงขึ้นเรียกว่า การไม่ประหยัดจากขนาด (Diseconomies of scale)<sup>29</sup> ส่วนการประหยัดจากขอบเขต (Economies of scope) คือสถานการณ์ที่ผู้ผลิตผลิตสินค้าให้มีความหลากหลายมากขึ้น โดยต้นทุนเฉลี่ยยังถูกกว่าการผลิตสินค้าแต่ละชนิดแยกจากกัน<sup>30</sup>

การที่ต้นทุนเฉลี่ยถูกลงได้ เนื่องจากต้นทุนคงที่รวมซึ่งเป็นต้นทุนของปัจจัยการผลิตคงที่ เช่น ค่าเช่าที่ดิน ต้นทุนเครื่องจักร ซึ่งไม่แปรผันตามปริมาณผลผลิต เมื่อเฉลี่ยด้วยปริมาณผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนคงที่เฉลี่ยจึงถูกลง ส่วนต้นทุนผันแปรรวมซึ่งเป็นต้นทุนของปัจจัยการผลิตผันแปร เช่น ค่าแรงคนงาน ต้นทุนวัตถุดิบ จะแปรผันตามปริมาณผลผลิต แม้ว่าต้นทุนผันแปรรวมจะเพิ่มขึ้นตามปริมาณผลผลิต แต่ผู้ผลิตสามารถซื้อวัตถุดิบในปริมาณมากด้วยราคาเฉลี่ยที่ถูกลง ซึ่งอาจทำให้ต้นทุนผันแปรเฉลี่ยถูกลงได้ ต้นทุนเฉลี่ยจึงถูกลงภายใต้การประหยัดจากขนาดและการประหยัดจากขอบเขต

### อุปสงค์และกฎของอุปสงค์

อุปสงค์ (Demand) หมายถึงปริมาณสินค้าชนิดหนึ่งที่ผู้บริโภคต้องการซื้อ “ปริมาณอุปสงค์” ซึ่งสัมพันธ์กับราคาของสินค้านั้นที่ผู้บริโภคยินดีจ่าย “ราคาอุปสงค์” ภายใต้เงื่อนไขของรายได้และรสนิยมของผู้บริโภค ราคาสินค้าอื่นที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยอื่นๆ โดยกฎของอุปสงค์ (Law of demand) กล่าวว่าเมื่อปัจจัยอื่นคงที่ ปริมาณอุปสงค์กับราคาอุปสงค์มีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงข้าม<sup>31</sup> นั่นคือหากราคาที่ผู้บริโภคต้องจ่ายถูกลง ผู้บริโภคก็ยินดีที่จะซื้อในปริมาณที่เพิ่มขึ้นหรือเท่าเดิมเป็นอย่างน้อย และตราบใดที่ราคาที่ผู้บริโภคยินดีจ่าย ยังไม่ต่ำกว่าราคาของผู้ผลิตเต็มใจขาย (ราคาอุปทาน) อำนาจต่อรองของผู้บริโภคมีมากขึ้น เมื่อซื้อสินค้าในปริมาณที่มากพอ

### คำตอบแทนตามหลักเศรษฐศาสตร์แรงงาน

เดิมทีสมการรายได้ของ Jacob Mincer ได้อธิบายความแตกต่างระหว่างค่าจ้างของบุคคล ว่ามาจากการศึกษาและประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน<sup>32</sup> การศึกษาเพิ่มเติมภายหลังพบว่า ส่วนต่างของค่าจ้าง (Wage premium) ยังเป็นผลมาจาก ลักษณะงานหรืออาชีพ สถานะการจ้างงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของรัฐ ลูกจ้างรัฐวิสาหกิจหรือลูกจ้างภาคเอกชน ลักษณะของธุรกิจและอุตสาหกรรม ตลอดจนที่ตั้งหรือภูมิภาค ที่แตกต่างกันอีกด้วย

### หลักการบริหารธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

#### สมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก (Core competency) คือทรัพยากรหรือขีดความสามารถที่ทำให้บริษัทได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ หรือมีความชำนาญสูงจนบริษัทอื่นไม่อาจลอกเลียนได้ ทำให้บริษัทนั้นแตกต่างจากบริษัทอื่นอย่างชัดเจน<sup>33</sup>

### การควบรวมกิจการ

การควบรวมกิจการ (Merger) คือการรวมกิจการโดยสมัครใจ ระหว่างบริษัท ที่มีขนาดใกล้เคียงกันตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไป มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อแสวงหากำไร โดยเพิ่ม ส่วนแบ่งการตลาด ขยายฐานลูกค้าใหม่ รวมทั้ง “ลดรายจ่าย” ซึ่งการควบรวมกิจการมี หลายลักษณะ เช่น การควบรวมกิจการในแนวนอน (Horizontal merger) ซึ่งรวมบริษัทที่ ผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน การควบรวมกิจการในแนวตั้ง (Vertical merger) ซึ่งรวมบริษัทที่ อยู่ในห่วงโซ่อุปทานเดียวกัน หรือ การควบรวมกิจการแบบแนวร่วม (Congeneric merger) ซึ่งรวมบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน<sup>34</sup>

### การจ้างงานภายนอก

การจ้างงานภายนอก (Outsource) คือ “การจ้างบุคลากรหรือองค์กร ภายนอกที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ เป็นการเฉพาะ เข้ามา ทำงานนั้นๆ แทนให้ทั้งหมดหรืออาจจะเป็นแค่เพียงในบางส่วน”<sup>35</sup> ซึ่งอาจจ้างเป็นชิ้นงาน หรือสัญญาจ้างระยะยาว โดยไม่กระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม ซึ่งช่วยลดความ ซับซ้อนและค่าใช้จ่ายขององค์กรด้วย

### การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) เดิมที เรียกว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel management) เป็นกระบวนการบริหารจัดการ หนึ่งขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เริ่มตั้งแต่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการ วิเคราะห์งาน การกำหนดงานและตำแหน่งงาน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและ พัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและเลื่อน ตำแหน่ง จนไปถึงการพ้นจากงาน ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) พิจารณาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก อิทธิพล ของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงาน มุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและการ พัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงาน โดยครอบคลุมบุคลากรในทุกๆระดับ และบูรณาการ ระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจ<sup>36,37</sup>

### สถานการณ์การบริหารจัดการการป้องกันประเทศในปัจจุบัน

#### การจัดองค์กรที่มีภารกิจซ้ำซ้อนและคลุมเครือ

ตัวอย่างที่หนึ่งคือหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลอาคารสถานที่ ได้แก่ สำนัก ยุทธโยธาทหาร กรมยุทธโยธาทหารบก กรมช่างโยธาทหารเรือ และกรมช่างโยธาทหาร



อากาศ ซึ่งต่างรับผิดชอบงานก่อสร้างและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ สิ่งปลูกสร้าง สาธารณูปโภค และอสังหาริมทรัพย์ และมีพื้นที่รับผิดชอบทับซ้อนกัน เช่น กรมยุทธโยธาทหารบกมีพื้นที่รับผิดชอบได้สุดถึงค่ายกรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ จังหวัดนราธิวาส กรมช่างโยธาทหารอากาศมีพื้นที่รับผิดชอบได้สุดถึงกองบิน 56 จังหวัดสงขลา ส่วนกรมช่างโยธาทหารเรือก็รับผิดชอบฐานทัพเรือในภาคใต้ เช่นกัน

ตัวอย่างที่สองคือหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลการวิจัยและพัฒนายุทธโธปกรณ์ ได้แก่ กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม<sup>38</sup> ซึ่งประกอบด้วยสำนักนโยบายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ และศูนย์วิจัยและพัฒนาการทหาร สำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก<sup>39</sup> สำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพเรือ<sup>40</sup> และศูนย์วิจัยพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการบินและอวกาศกองทัพอากาศ<sup>41</sup> นอกจากนี้ ยังมีสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ<sup>42</sup> ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีงบประมาณรายจ่ายเป็นของตนเองอีกด้วย

จากสองตัวอย่างแรก ไม่หน่วยงานใดมีบทบาทในการใช้กำลัง หรือไม่ปฏิบัติงานใน “ยุทธบริเวณ” มีเพียงบทบาทในการเตรียมกำลังหรือสนับสนุนการป้องกันประเทศเท่านั้น ผู้วิจัยจึงตั้งข้อสังเกตว่า 1) หน่วยงานเหล่านี้สามารถรวบรวมตามสมรรถนะหลักได้หรือไม่ 2) จำเป็นหรือไม่ที่หน่วยงานเหล่านี้ ต้องใช้การบริหารงานรูปแบบเดียวกับหน่วยทหาร และ 3) เป็นไปได้ไหมว่าบุคลากรส่วนนี้เป็นพลเรือน และมีแนวทางการรับราชการที่ต่างจากทหารประจำการ ดังตัวอย่างของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ที่ใช้รูปแบบการบริหารงานและการจ้างงานที่แตกต่างจากหน่วยทหาร<sup>43</sup>

ตัวอย่างที่สามคือหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลระบบการติดต่อสื่อสาร ทั้งแบบดั้งเดิมและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านอินเทอร์เน็ต ซึ่งแบบหลังได้เปิดช่องทางให้ภัยคุกคามทางไซเบอร์ หน่วยงานที่สืบค้นมาได้แก่ กรมเทคโนโลยีสารสนเทศและอวกาศกลาโหม<sup>44</sup> ซึ่งมีศูนย์ไซเบอร์เป็นหน่วยขึ้นตรง กรมการสื่อสารทหาร<sup>45</sup> และศูนย์ไซเบอร์ทหารของกองบัญชาการกองทัพไทย กรมการทหารสื่อสาร<sup>46</sup> และศูนย์ไซเบอร์กองทัพบก กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ<sup>47</sup> ซึ่งมีศูนย์ไซเบอร์เป็นหน่วยขึ้นตรง และกรมอิเล็กทรอนิกส์ทหารเรือ<sup>48</sup> กรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทหารอากาศ<sup>49</sup> กรมสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศ<sup>50</sup> และศูนย์ไซเบอร์กองทัพอากาศ

นอกจากนี้ การศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลทหาร กองประจำกรมณฑลทหารบกที่ 44 ของ ณรงค์ฤทธิ์ พูลทรัพย์<sup>51</sup> การศึกษาแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของมณฑลทหารบกที่ 17 ของ มนตรี ธนาวรรณโอภาส<sup>52</sup> และ การศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะกำลังพลกองทัพบกด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อบริหารจัดการระบบข้อมูลขนาดใหญ่ของ สิริภพ จารุหังสิน<sup>53</sup> ตอกย้ำว่ากองทัพบกซึ่งอาจรวมถึงกระทรวงกลาโหม ยังขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบ “งานสารสนเทศทางธุรการ” เป็นการส่วนรวม หน่วยงานระดับปฏิบัติจึงต้องแก้ปัญหาเอง

จากตัวอย่างที่สาม แต่ละหน่วยงานมุ่งพัฒนาตนเองจนเกิดความคลุมเครือระหว่าง การสื่อสารและสารสนเทศระดับยุทธวิธีในยุทธบริเวณ (การใช้กำลัง) กับการสื่อสารและสารสนเทศทางธุรการในที่ตั้งปกติ (การเตรียมกำลัง) ผู้วิจัยจึงตั้งคำถามว่า 1) หน่วยงานที่รับผิดชอบการสื่อสารและสารสนเทศทางธุรการต่างๆ สามารถควบรวม ใช้การบริหารงานในรูปแบบอื่น และใช้บุคลากรที่มีใช้ทหารได้หรือไม่ 2) เป็นไปได้หรือไม่ที่จะควบรวมศูนย์ไซเบอร์ต่างๆ ให้เป็นศูนย์ไซเบอร์ทหารร่วมที่แยกออกมาจากสามเหล่าทัพ เพื่อลดความซ้ำซ้อน และ 3) หากแต่ละเหล่าทัพยังดำเนินการจัดซื้อยุทธโปกรณ์สายสื่อสารในลักษณะต่างเหล่าต่างชื่อ อะไรคือหลักประกันว่าการสื่อสารระดับยุทธวิธีข้ามเหล่าทัพสามารถทำได้

การจัดองค์กรใหม่ตั้งแต่ในระดับกระทรวงกลาโหม ด้วยการควบรวมหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกันโดยอิงกับสมรรถนะหลัก การบริหารงานในรูปแบบอื่นที่มีใช้หน่วยทหาร และการใช้บุคลากรพลเรือนในสำนักงานสนับสนุน จะช่วยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งบประมาณด้วย

### การแบ่งเหล่าทหารกับหลักสูตรตามแนวทางรับราชการที่ไม่สอดคล้อง

จากประสบการณ์ที่ผู้วิจัยเคยศึกษาหลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารช่างพบว่า เฉพาะนายทหารหลักกับนายทหารจากหน่วยทหารช่างเท่านั้น ที่สามารถนำความรู้จากหลักสูตรไปใช้ในงานได้ ส่วนนายทหารกลุ่มอื่น เช่น สถาปนิกจากกรมยุทธโยธาทหารบก นักบินทหารบก และนายทหารจากหน่วยรบพิเศษ ซึ่งมีลักษณะงานที่ต่างออกไป ไม่สามารถนำความรู้กลับไปใช้กับงานของตนได้ นายทหารกลุ่มนี้ไม่มีหลักสูตรตามแนวทางรับราชการที่เหมาะสม ซึ่งในส่วนของนักบินทหารบก สายชล หงส์นาค<sup>54</sup> ได้ศึกษาและเสนอให้มีการจัดตั้งเหล่าทหารการบินในกองทัพบกไว้แล้ว

การศึกษาแนวทางในการพัฒนาทักษะการประกอบอาชีพ ของทหารกองประจำการก่อนปลดประจำการของ ปวีณวรรณ ฮุ่นตระกูล พบว่า “ช่างซ่อมรถจักรยานยนต์ ช่างซ่อมรถยนต์ ช่างเดินสายไฟฟ้าภายในอาคาร ช่างเชื่อมไฟฟ้าด้วยมือ ช่างก่อสร้าง”<sup>55</sup> เป็นทักษะวิชาชีพที่ทหารกองประจำการสนใจและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน โดยทักษะงานก่อสร้างเป็นสมรรถนะหลักของเหล่าทหารช่างอยู่แล้ว แต่ทักษะงานซ่อมบำรุงยานพาหนะ ยังไม่ถูกกำหนดให้เป็นสมรรถนะหลักของทหารเหล่าใด แม้ว่าหน่วยงานทุกหน่วยของกองทัพมียานพาหนะในอัตราก็ตาม

การศึกษาของ อนันต์ รักชาววงศ์<sup>56</sup> ซึ่งเสนอแนวทางการพัฒนาการให้บริการอาหารโรงเลี้ยงสำหรับทหารกองประจำการของกองทัพบกไว้ หากเปรียบเทียบกับกองทัพเรือแล้ว งานส่วนนี้เป็นหน้าที่ของพ่อครัวประจำเรือ หรือ จุมโป่ ที่รับผิดชอบการกำหนดรายการอาหารและปรุงอาหาร และการตุนเสบียงให้พอดีกำลังพลและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในทะเลอีกด้วย<sup>57</sup> จักรพรรดินโปเลียนเคยกล่าวว่า “กองทัพต้องเดินด้วยท้อง”<sup>58</sup> แต่การประกอบเลี้ยงอาหารในกองทัพบก ยังไม่มีทหารเหล่าหรือหน่วยงานได้รับผิดชอบ

การแบ่งและกำหนดหน้าที่ของเหล่าทหารเพิ่มเติมโดยอิงกับสมรรถนะหลัก ช่วยให้กองทัพกำหนดขีดความสามารถของเหล่าและบุคลากรได้ชัดเจน ทำให้การออกแบบการฝึกและหลักสูตรตามแนวทางรับราชการสอดคล้องกับลักษณะงาน และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณด้วย

### การบริหารงานที่ไม่ใช่สมรรถนะหลัก

จากประสบการณ์การสอนทั้งวิชาในสายวิทยาศาสตร์และสายสังคมศาสตร์ที่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ตั้งแต่ พ.ศ.2546 ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าผู้บริหารส่วนการศึกษาให้ความสำคัญกับสายวิทยาศาสตร์ มีความเข้าใจในสายสังคมศาสตร์ที่จำกัด และเชื่อว่ามี ความเข้าใจที่จำกัดมากในสาขาวิชาอื่นที่มีได้เปิดสอน หากกองทัพถามความคิดเห็นในการเปิดสอนสาขาวิชาเหล่านี้ ส่วนการศึกษาอาจให้คำตอบที่ไม่ถูกต้อง

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว หากกองทัพมีนโยบายให้ทดลองสอนหรือเปิดสอนหลักสูตรใหม่ที่ไม่เคยได้รับอนุมัติ ส่วนการศึกษาต้องใช้เวลาในการออกแบบและขออนุมัติหลักสูตรจากหน่วยงานภายนอกที่กำกับการศึกษา ตลอดจนใช้เวลาในการกำหนดคุณสมบัติและสอบคัดเลือกอาจารย์ผู้สอน ในทางกลับกัน หากกองทัพมีนโยบายให้รับหรือเลิกสอนบางหลักสูตรแล้ว กองทัพจะทำอย่างไรกับอาจารย์ที่ไม่มีวิชาให้สอน

นอกจากนี้ ความก้าวหน้าของอาชีพอาจารย์ยังแตกต่างจากแนวทางการรับราชการของกำลังพลชั้นสัญญาบัตรส่วนใหญ่ หลักสูตรตามแนวทางรับราชการอาจไม่สอดคล้องเพราะไม่ช่วยพัฒนาอาจารย์และการเรียนการสอน งานของอาจารย์ในระดับอุดมศึกษายังรวมถึงการศึกษาดูงาน การขอทุนวิจัยและกิจกรรมทางวิชาการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ แม้ว่ากิจกรรมดังกล่าวไม่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง แต่งานธุรการที่เกี่ยวข้องในฐานะกำลังพลของกองทัพ ไม่สะดวกและคล่องตัวเหมือนกับมหาวิทยาลัย

การบริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่อิงกับมาตรฐานภายนอก จึงไม่ใช่สมรรถนะหลักของกองทัพ การพยายามบริหารการศึกษาด้วยบุคลากรของกองทัพเอง ภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับเช่นเดียวกับหน่วยงานทหาร อาจไม่ทำให้การบริหารงานในส่วนนี้

มีประสิทธิภาพ การจ้างงานองค์กรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ น่าจะเป็นทางเลือกในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

### การจัดหน่วยฝึกศึกษาที่ไม่ประหยัด

ในการฝึกพลทหารกองประจำการหรือการฝึกทหารใหม่ หน่วยทหารระดับกองพันได้รับมอบภารกิจให้จัดตั้งหน่วยฝึกทหารใหม่ ซึ่งต้องมีคุณสมบัติได้แก่ มีจำนวนทหารใหม่ 80-160 นาย มีพื้นที่ฝึก สนามฝึกและสนามยิงปืนของหน่วยเอง มีอาคาร สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นสัดส่วน มีเครื่องช่วยฝึกเพียงพอกับจำนวนทหารใหม่ และต้องดำเนินการฝึกครุทหารใหม่ด้วย<sup>59</sup>

จากทฤษฎีการผลิต โครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ในการฝึกคือปัจจัยการผลิตคงที่ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า สนามฝึกต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย สนามฝึกบุคคลเบื้องต้นและแถวขีด สนามฝึกกายบริหารรวมทั้งราวดึงข้อและสนามฝึกวิ่งระยะทาง 2,000 เมตร สนามฝึกยิงปืนเบื้องต้น สนามฝึกทางยุทธวิธี สนามฝึกยิงปืนระยะ 25 เมตร สนามฝึกขว้างลูกระเบิด สนามฝึกการใช้ดาบปลายปืน สนามฝึกเดินทางด้วยเข็มทิศ สนามฝึกบุคคลทำการรบ สนามฝึกสร้างเครื่องกีดขวาง และพื้นที่การฝึกซึ่งประกอบด้วย พื้นที่การฝึกลาดตระเวน พื้นที่การฝึกป้อมสนาม พื้นที่การฝึกเคลื่อนที่ทางยุทธวิธีและการพักแรมในสนาม<sup>60</sup>

ส่วนเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยฝึกทหารใหม่ โดยเฉพาะครุนายสิบ 1 นาย และครุทหารใหม่ 1 นาย ต่อทหารใหม่ 8 นาย คือปัจจัยการผลิตผันแปรชนิดหนึ่ง ซึ่งหน่วยฝึกฯ ต้องจัดการฝึกครุทหารใหม่เป็นระยะเวลา 4 สัปดาห์ ดังนั้นเมื่อใช้หลักสูตรการฝึกทหารใหม่ 6 สัปดาห์ กำลังพลนายสิบ 10-20 นายและพลทหาร 10-20 นาย รวมถึงเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยฝึกฯ ต้องขาดจากงานในตำแหน่งปกติไปเป็นระยะเวลา 10 สัปดาห์เป็นอย่างน้อย และ 20 สัปดาห์หากฝึกทหารใหม่ 2 ผลัด ทำให้กำลังพลชุดนี้เสียโอกาสในการฝึกเพื่อดำรงขีดความสามารถหลักของหน่วยทหารนั้นๆ

การฝึกทหารใหม่จะประหยัดขึ้น เมื่อรวมหน่วยฝึกทหารใหม่หลายๆหน่วยเข้าด้วยกัน โครงสร้างพื้นฐานที่ถูกใช้งานมากขึ้นทำให้ต้นทุนคงที่เฉลี่ยถูกลง และกำลังพลของหน่วยทหารระดับกองพันยังดำรงขีดความสามารถหลักของหน่วยทหารนั้นไว้ นอกจากนี้การฝึกทหารโดยรวมยังประหยัดขึ้นอีก เมื่อโครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้ถูกใช้กับการฝึกทางทหารอื่นๆ เช่น การฝึกกำลังสำรอง การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร ตลอดจนการฝึกอื่นๆที่มีใช้การฝึกทางทหารด้วย

ในส่วนของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โครงสร้างพื้นฐานโดยเฉพาะอาคารที่พักของนักเรียนนายร้อย 12 อาคาร ยังสามารถรองรับผู้เข้าพักได้อีก ซึ่งที่ผ่านมา

สำนักปลัดกระทรวงกลาโหมได้จัดการฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ชั้นสัญญาบัตร โดยใช้พื้นที่ของโรงเรียนนายร้อยฯ โดยรุ่นแรกในปี พ.ศ.2557 มีผู้รับการฝึก 102 นาย<sup>61</sup> และมากถึง 130 นาย ในรุ่นที่ 5<sup>62</sup> นั้นหมายความว่าโครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้ สามารถนำมาใช้ผลิตนายทหารสัญญาบัตรที่มีกำเนิดอื่น นอกเหนือจากการผลิตนายทหารสัญญาบัตรหลักได้

### การจัดซื้อยุทโธปกรณ์ที่ต่างเหล่าต่างชื่อ

การจัดซื้อยุทโธปกรณ์ในลักษณะต่างเหล่าต่างชื่อ ทำให้กองทัพไทยมียุทโธปกรณ์หลักที่หลากหลายโดยไม่จำเป็น เว็บไซต์ Youtube ช่องไหนกระสุนได้แจกแจก ว่ากองทัพไทยทั้งสามเหล่า มีเฮลิคอปเตอร์ประจำการมากถึง 20 แบบ<sup>63</sup> และมียานเกราะล้อยางและยานเกราะสายพานลำเลียงพลมากถึง 14 แบบ<sup>64</sup> ความหลากหลายของยุทโธปกรณ์สร้างปัญหาในการส่งกำลังบำรุง และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ยุทโธปกรณ์ของแต่ละเหล่าทัพมีรายละเอียดที่ใกล้เคียงกันมาก ทั้งมีขีดความสามารถและสมรรถนะหลักที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ โดยผู้วิจัยขอยกตัวอย่างมา 3 กรณี

กรณีแรก เฮลิคอปเตอร์เอนกประสงค์ขนาดกลางแบบ Bell 212 ใช้งานในกองทัพบกและกองทัพเรือรวมกันกว่า 45 ลำ แบบ Bell 214ST (ในคลิปใช้คำว่า Bell 214) ใช้งานในกองทัพเรือและกองทัพอากาศรวมกันกว่า 8 ลำ และแบบ Bell 412 ใช้งานในกองทัพอากาศ 12 ลำ ทั้งสามรุ่นผลิตโดยบริษัท Bell Helicopter และสามารถบรรทุกนักบินและผู้โดยสารได้มากถึง 15 ที่นั่ง<sup>65,66,67</sup>

กรณีที่สอง เฮลิคอปเตอร์เอนกประสงค์ขนาดเบาแบบ H145M ของบริษัท Airbus Helicopter ใช้งานในกองทัพอากาศ 5 ลำ และแบบ UH-72A Lakota ของบริษัท Eurocopter ใช้งานในกองทัพบก 6 ลำ ซึ่งทั้งคู่คือเฮลิคอปเตอร์แบบ EC145 ของบริษัท Eurocopter ที่ต่อมาเปลี่ยนเป็นบริษัท Airbus Helicopters โดยแบบ H145M เป็นรุ่นที่ใช้งานทางทหาร ส่วนแบบ UH-72A เป็นรุ่นเฉพาะที่ผลิตและใช้งานในกองทัพบกสหรัฐฯ<sup>68</sup>

กรณีที่สาม เฮลิคอปเตอร์ของบริษัท Sikorsky แบบ UH-60 Black Hawk ใช้งานในกองทัพบก 15 ลำ และแบบ MH-60 Seahawk ใช้งานในกองทัพเรือ 6 ลำ ซึ่งทั้งคู่คือเฮลิคอปเตอร์ในตระกูล S-70 โดยแบบแรกเป็นรุ่นต้นแบบที่ใช้งานในกองทัพบกสหรัฐฯ<sup>69</sup> ส่วนแบบหลังถูกพัฒนาให้เหมาะกับงานทางทะเลและใช้งานในกองทัพเรือสหรัฐฯ<sup>70</sup>

ทั้งสามตัวอย่างแสดงให้เห็นว่า ยุทโธปกรณ์ในแต่ละกรณีมีรายละเอียดที่ใกล้เคียงกันมาก และมีขีดความสามารถและสมรรถนะหลักที่เหมือนกัน แต่การจัดซื้อแบบแยกการโดยแต่ละเหล่าทัพจัดซื้อเป็นอิสระจากกัน ทำให้ได้ยุทโธปกรณ์มากแบบที่แต่ละแบบมีจำนวนน้อย ซึ่งทำให้ราคาต่อหน่วยสูง หากเทียบกับการจัดซื้อแบบรวมการ

โดยทุกเหล่าทัพจัดซื้อร่วมกัน หรือมีองค์กรรับผิดชอบการจัดซื้อยุทธโปกรณ์แบบรวมการ แทนกองทัพ จะทำให้ได้ยุทธโปกรณ์น้อยแบบที่แต่ละแบบมีจำนวนมากขึ้น ซึ่งการซื้อสินค้า ชนิดเดียวกันในปริมาณมากทำให้ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตมากขึ้น และอาจต่อรองจน ได้ราคาต่อหน่วยถูกลงตลอดจนสิทธิประโยชน์อื่นเพิ่มอีกด้วย

### การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไร้กลยุทธ์

ภายใต้เงื่อนไขที่ทรัพยากรมนุษย์มีจำกัดและเริ่มลดลงตามอัตราการเกิด การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพในปัจจุบัน ทำให้โอกาสในการพัฒนาเศรษฐกิจและ พัฒนาประเทศหายไป เพราะทรัพยากรมนุษย์ในกองทัพมิได้ถูกใช้งานและพัฒนาอย่างเต็มที่

โอกาสที่หายไปจากทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ถูกใช้งานอย่างเต็มที่ มาจากการ ประจําการนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนจนเกษียณอายุที่ 60 ปี เนื่องจาก ความก้าวหน้าในหน้าที่ ถูกวัดด้วยยศและตำแหน่งที่สูงขึ้นซึ่งมีจำกัด อีกทั้งการดำรงสภาพ ความพร้อมรบถูกจำกัดด้วยสภาพร่างกาย ซึ่งจะเริ่มถดถอยลงเมื่อถึงอายุหนึ่ง มีเพียง ประสิทธิภาพที่สั่งสมจากการทำงานหรือ “ทุนมนุษย์” เท่านั้น ที่เพิ่มขึ้นและติดตัวไปกับ กำลังพลทุกนาย ทุนมนุษย์ที่สั่งสมไว้ในตัวกำลังพลที่ไม่สามารถเลื่อนยศหรือตำแหน่งให้ สูงขึ้นได้ จึงไม่ถูกใช้งานอย่างเต็มที่

โอกาสที่หายไปจากการไม่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เมื่อมีโอกาส มาจากระบบ การเกณฑ์ทหารที่นำประชากรในวัยแรงงานมาใช้งานในฐานะ “แรงงานไร้ฝีมือ” และเวลา เพียง 2 ปีก็สิ้นเกินไปที่จะพัฒนาพลทหารแต่ละนาย ให้มีขีดความสามารถด้านใดด้านหนึ่ง ให้เป็น “แรงงานมีฝีมือ” ที่มีความชำนาญติดตัวไปประกอบอาชีพอื่น และเป็นกำลังสำรอง ที่มีประสิทธิภาพหลังปลดประจำการไปแล้ว ทั้งๆที่กองทัพก็ใช้งานกำลังพลที่มีทักษะเหล่านี้ อยู่แล้ว เช่น พลขับ พลประจำ ช่างซ่อมบำรุงยานพาหนะและยุทธโปกรณ์ต่างๆ ซึ่งกองทัพก็ พัฒนาขีดความสามารถเหล่านี้ด้วยหน่วยงานของตนอยู่แล้ว

อย่างไรก็ดี การพลิกโฉมโดยดิจิทัลก็เปิดโอกาสให้มีการปรับปรุงกองทัพ โดย การลดขนาดลงแล้วนำเทคโนโลยีเข้ามาแทน กองทัพไม่จำเป็นต้องประจำการทหารจำนวน มากไว้ แต่ทหารที่มีขีดความสามารถสูงจะเป็นที่ต้องการ การเกณฑ์ทหารอาจใช้ต่อไปไม่ได้ การแปรสภาพกองทัพที่ใช้แรงงานเข้มข้น (Labor intensive) ไปเป็นกองทัพที่ใช้เทคโนโลยี เข้มข้น (Technology intensive)<sup>71</sup> จึงต้องใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต่างออกไป

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่พิจารณาผลกระทบต่อ การพัฒนาประเทศ บทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพ และการพลิกโฉมโดย ดิจิทัล น่าจะเป็นทางเลือกที่ประเทศได้รับประโยชน์สูงสุด

### คำตอบแทนทหารที่ไม่สร้างแรงจูงใจ

บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการทหาร ทหารกองประจำการ และนักเรียนในสังกัดกระทรวงกลาโหม แนนท่ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการทหาร<sup>72</sup> ได้กำหนดอัตราค่าจ้างโดยมิได้พิจารณาความแตกต่างหลายประการ ได้แก่ 1) ลักษณะงานที่ต่างกัน เช่น เสมียนในสำนักงานกับพลซ้บรถบรรทุกเท้ายในกองพันทหารช่าง 2) ลักษณะของธุรกิจที่ต่างกัน เช่น หน่วยงานธุรการกับหน่วยกำลังรบเคลื่อนที่เร็ว หรือ 3) ค่าครองชีพหรือความทุรกันดารของที่ตั้งหรือภูมิภาค (สถานะการจ้างที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการทหาร ข้าราชการพลเรือนกลาโหม พนักงานราชการ) นั้นหมายความว่าบัญชีอัตราเงินเดือนที่เป็นอยู่ อาจไม่เพียงพอที่จะสร้างแรงจูงใจให้กำลังพล ไปทำงานที่หนักกว่าหรือทำงานในพื้นที่ที่ลำบากกว่า และทำให้กำลังพลต้องประกอบอาชีพเสริม นอกจากนี้บัญชีอัตราเงินเดือนไม่เคยกำหนดวันหมดอายุ แสดงว่าการกำหนดเงินเดือนไม่เคยเพื่อหรือพิจารณาอัตราเงินเพื่อ จึงมีความเป็นไปได้สูงว่าการปรับเงินเดือนข้าราชการจะตามหลังเงินเพื่อเสมอ

บทความวิชาการส่วนบุคคลเรื่องเงินเดือนทหาร 4.0 ของ รกิต ประทุม<sup>73</sup> ได้นำเสนอปัญหาของระบบอัตราเงินเดือนของข้าราชการทหารซึ่งอิงกับข้าราชการพลเรือนที่คณะกรรมการพิจารณาเงินเดือนแห่งชาติได้กำหนดหลักการว่า “อัตราเงินเดือนของข้าราชการในระดับที่เทียบเท่ากันจะต้องได้เท่ากัน” โดยมิได้พิจารณาสภาพของการทำงานที่ต่างกัน ในประเด็นนี้บทความได้เสนอว่า “ควรพิจารณากำหนดให้มีเงินเพิ่มในอัตราที่แตกต่างกันตามลักษณะงาน ... แต่หากเป็นข้าราชการที่ต้องปฏิบัติงานตามสภาวะการณ์ต่างๆ เช่น สภาวะเสี่ยงภัย สภาวะที่ต้องมีความพร้อมปฏิบัติงานทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ ก็ควรให้ได้รับเงินเพิ่มขึ้นจากอัตราเงินเดือนปกติ”

นอกจากนี้บทความยังรายงานผลกระทบจากการปรับอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของข้าราชการบรรจุใหม่ตามคุณวุฒิ (ต่ำกว่าปริญญาตรี 9,000 บาท ปริญญาตรีขึ้นไป 15,000 บาท) ที่มีผลในวันที่ 1 มกราคม 2557 ว่า “การขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพ ขวัญกำลังใจ และประสิทธิภาพการทำงานของผู้ที่ปฏิบัติราชการอยู่ก่อน เพราะอาจได้รับรายได้รวมเท่ากับหรือใกล้เคียงกับผู้บรรจุเข้ารับราชการใหม่” นั้นหมายความว่าบัญชีอัตราเงินเดือนที่ใช้อยู่ก่อนไม่ทันสมัย ตอกย้ำว่าการกำหนดเงินเดือนในกองทัพไม่เคยเพื่อหรือพิจารณาอัตราเงินเพื่อ

## บทที่ 3

### บทอภิปรายผล

#### ตัวอย่างการจัดองค์กรโดยอิงกับสมรรถนะหลัก

##### การจัดองค์กรในระดับกระทรวงกลาโหม

การจัดองค์กรในกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกาและออสเตรเลีย ได้แบ่งองค์กรลูกออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ หน่วยงานบริหารและสนับสนุน และหน่วยปฏิบัติหรือกองทัพบก นอกจากนี้ยังมีองค์กรระดับทบวงรับผิดชอบกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

##### กระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา

ประเทศสหรัฐอเมริกามีรูปแบบการเมืองการปกครองในระบบประธานาธิบดี มีกระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการป้องกันประเทศ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมเป็นผู้บริหารสูงสุด (Secretary of Defense)

หน่วยงานบริหารและสนับสนุนของกระทรวงกลาโหมสหรัฐฯคือ สำนักงานปลัดกระทรวง มีปลัดกระทรวงซึ่งเป็นพลเรือนเป็นผู้บริหารสูงสุด มีองค์กรในกำกับแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มองค์กรสนับสนุนด้านความมั่นคงรวม 18 องค์กร (8 องค์กรที่สนับสนุนการรบ) และกลุ่มองค์กรสนับสนุนงานเฉพาะทางรวม 8 องค์กร

หน่วยปฏิบัติมีหลายหน่วยประกอบด้วย 1) คณะหัวหน้าเสนาธิการร่วม มีประธานคณะหัวหน้าเสนาธิการร่วมเป็นหัวหน้า (นายทหารอัตรยศพลเอก) 2) ทบวงทหาร 3 ทบวง แต่ละทบวงมีรัฐมนตรีทบวงเป็นผู้บริหารสูงสุด และมีสำนักงานปลัดทบวงเป็นหน่วยงานบริหาร โดยรับผิดชอบกองทัพบก 5 เหล่าทัพ ได้แก่ กองทัพบก กองทัพเรือ หน่วยนาวิกโยธิน กองทัพอากาศ และกองทัพอวกาศ ทั้งห้าเหล่าทัพมีผู้บัญชาการเหล่าทัพเป็นหัวหน้า และ 3) กองบัญชาการภาคพื้น 11 กองบัญชาการ (รายละเอียดเพิ่มเติมในผนวก ก)

##### กระทรวงกลาโหมออสเตรเลีย

ประเทศออสเตรเลียมีรูปแบบการเมืองการปกครองในระบบรัฐสภา มีกระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการป้องกันประเทศ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมเป็นผู้บริหารสูงสุด (Minister for Defence)

หน่วยงานบริหารและสนับสนุนของกระทรวงกลาโหมออสเตรเลียคือ สำนักงานปลัดกระทรวง มีปลัดกระทรวงซึ่งเป็นพลเรือนเป็นผู้บริหารสูงสุด มีองค์กรในกำกับแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มองค์กรบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 1) กลุ่มงานรอง



ปลัดกระทรวง 2) กลุ่มงานระบบข้อมูล 3) กลุ่มงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) กลุ่มงานด้านบริหารงบประมาณ และ 5) กลุ่มงานอาคารสถานที่และความปลอดภัย และ กลุ่มองค์กรสนับสนุนงานเฉพาะทางซึ่งขึ้นตรงกับปลัดกระทรวง ประกอบด้วย 1) กลุ่มงานด้านจัดหายุทธโธปกรณ์ 2) กลุ่มงานด้านข่าวกรอง 3) กลุ่มงานด้านวิจัยและพัฒนา 4) กลุ่มงานด้านยุทธศาสตร์ นโยบาย และอุตสาหกรรม ซึ่งทั้งหมดมีพลเรือนเป็นหัวหน้า ยกเว้นกลุ่มงานด้านข่าวกรองที่มีนายทหารอัตรยศพลโทเป็นหัวหน้า

หน่วยปฏิบัติคือกองทัพออสเตรเลียมีผู้บัญชาการทหารสูงสุด ซึ่งเป็นนายทหารอัตรยศพลเอกเป็นผู้บริหารสูงสุด มีองค์กรในกำกับ ได้แก่ กองบัญชาการทหารสูงสุด กองทัพเรือ กองทัพบก กองทัพอากาศ กองบัญชาการการยุทธร่วม และ กลุ่มงานสนับสนุนร่วม ทั้งหกหน่วยงานมีผู้บัญชาการเป็นนายทหารอัตรยศพลโท และสำนักผู้ตรวจราชการทั่วไปประจำกองทัพ มีผู้ตรวจราชการทั่วไปเป็นหัวหน้าซึ่งไม่อยู่ในสายบังคับบัญชาของกองทัพ แต่ได้รับการแต่งตั้งโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม

นอกจากนี้ ยังมีรัฐมนตรีทบวงอื่นๆ รับผิดชอบกิจการที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น ทบวงอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ทบวงทหารผ่านศึก ทบวงกำลังพล

ในปี พ.ศ.2563 กระทรวงกลาโหมออสเตรเลียได้เผยแพร่เอกสาร 3 ชุด หนึ่งในนั้นคือเอกสารแสดงการจัดองค์กรที่ต้องการ (2020 Force Structure Plan) ซึ่งแจกแจงการปรับแผนและการลงทุนในขีดความสามารถเพิ่มเติมให้กับกองทัพออสเตรเลีย โดยแจกแจงขีดความสามารถที่จำเป็น 35 ประการ พร้อมแบ่งกลุ่มตามขอบเขตของการปฏิบัติเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ ทางข้อมูลและไซเบอร์ ทางทะเล ทางอากาศ ทางอวกาศ ทางบก และ วิสาหกิจสนับสนุน (รายละเอียดเพิ่มเติมในผนวก ข)

### การแบ่งและกำหนดหน้าที่ของเหล่าทหาร

การแบ่งเหล่าทหารของกองทัพออสเตรเลียได้แบ่งและกำหนดหน้าที่ของเหล่าทหารไว้ต่างจากของกองทัพไทย การตั้งเหล่าทหารที่จะกล่าวถึงน่าจะเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการกำลังพล โดยเฉพาะการกำหนดแนวทางการรับราชการให้ชัดเจน เพื่อให้การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เหล่าทหารกลุ่มนี้ ได้แก่

เหล่าทหารนักบิน (Australian Army Aviation Corps) เป็นเหล่าทหารที่มีภารกิจทั้งทำการรบ สนับสนุนการรบ และสนับสนุนการช่วยรบ นายทหารที่ผ่านการคัดเลือกเป็นนักบิน จะแต่งกายด้วยเครื่องหมายเหล่าทหารนักบินแทนเหล่าทหารเดิม และมีแนวทางการรับราชการในเหล่าทหารนักบิน<sup>74</sup>

เหล่าทหารช่างซ่อมบำรุง (Royal Australian Electrical and Mechanical Engineers) เป็นเหล่าทหารสายเทคนิครับผิดชอบการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีใช้อาวุธทหารช่างซ่อมบำรุงกระจายอยู่ตามหน่วยต่างๆ ตั้งแต่ระดับบุคคล 1-2 นาย ระดับหน่วยขนาดเล็ก 20-30 นาย จนถึงหน่วยซ่อมบำรุงขนาดใหญ่ 150 นาย<sup>75</sup>

เหล่าทหารสุทกรรม (Australian Army Catering Corps) เป็นเหล่าทหารที่รับผิดชอบการเลี้ยงดูกำลังพลทั้งในที่ตั้งและในสนาม ให้คำแนะนำในการประกอบเลี้ยง การแจกจ่ายอาหาร โภชนาการ มาตรการความปลอดภัยทางอาหาร การจัดการเศษอาหาร<sup>76</sup>

ทหารรบพิเศษของกองทัพออสเตรเลีย ได้แก่ Special Air Service Regiment และ 2<sup>nd</sup> Commando Regiment ไม่มีสถานะเป็นเหล่าทหาร แต่เมื่อทหารผ่านการคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกของหน่วยแล้ว จะแต่งกายในเครื่องแบบของต้นสังกัดใหม่ และมีแนวทางการรับราชการโดยไม่ขึ้นกับเหล่าทหารเดิมที่เคยสังกัด<sup>77,78</sup>

### การจ้างงานภายนอกกับงานที่ไม่ใช่สมรรถนะหลัก

กระทรวงกลาโหมออสเตรเลียใช้การจ้างงานภายนอกกับโรงเรียนนายร้อยรวมเหล่าออสเตรเลีย (Australian Defence Force Academy) ซึ่งให้การศึกษาวិชาการในระดับปริญญาตรี และการฝึกทักษะทางทหารเบื้องต้นแก่นักเรียนนายทหารทั้งสามเหล่าทัพ โดยกระทรวงกลาโหมทำความตกลงกับมหาวิทยาลัยแห่งรัฐนิวเซาท์เวลส์ เปิดวิทยาเขตเป็นส่วนการศึกษาให้โรงเรียนนายร้อยรวมเหล่า โดยคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของวิทยาเขตมีสถานะเป็นลูกจ้างของมหาวิทยาลัย การเรียนการสอน งานธุรการที่เกี่ยวข้อง และการประสานปริญญาบัตร เป็นความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัย<sup>79</sup>

### ตัวอย่างการจัดองค์กรเพื่อให้เกิดการประหยัด

#### การจัดหน่วยฝึกศึกษาโดยอ้างอิงการประหยัดจากขนาด

หน่วยนาวิกโยธินสหรัฐฯ ฝึกพลทหารประจำการด้วยหน่วยฝึกทหารใหม่ 2 กรม (Marine Corps Recruit Depot)<sup>80</sup> ในมลรัฐ South Carolina และ California โดยฝึกพลทหารประมาณปีละ 20,000 และ 18,000 นายตามลำดับ<sup>81,82</sup> การฝึกทหารใหม่ใช้เวลา 13 สัปดาห์ บุคลากรที่จะมาเป็นครูฝึกฯต้องสำเร็จจากโรงเรียนครูฝึก

กองทัพออสเตรเลียฝึกพลทหารประจำการด้วยกองพันฝึกทหารใหม่ 1 กองพัน (Recruit Training Battalion)<sup>83</sup> การฝึกทหารใหม่ใช้เวลา 80 วัน ก่อนแยกย้ายไปฝึกหน้าที่ตามโรงเรียนเหล่าสายวิชาการ บุคลากรที่จะมาเป็นครูฝึกฯต้องสำเร็จหลักสูตรครูฝึก 3 หลักสูตร โดยจะได้รับสิทธิประโยชน์เป็นเบี้ยเลี้ยงครูฝึกฯและวันลาเพิ่ม

กระทรวงกลาโหมออสเตรเลียกำหนดให้โรงเรียนนายร้อยรวมเหล่าเป็นสถาบันการศึกษาเพียงแห่งเดียวที่ให้การศึกษาวิชาการระดับปริญญาตรี และให้โรงเรียนนายทหารของเหล่าทัพ รับผิดชอบเฉพาะการฝึกทหารระดับหมวดเท่านั้น หลักสูตรของโรงเรียนนายร้อยรวมเหล่าใช้เวลา 3 ปี ทำให้อดนักเรียนและนายทหารที่ศึกษาระดับปริญญาตรีรวมในแต่ละปีประมาณ 950 นาย<sup>84</sup> ในวิทยาเขตเดียว

### การจัดหน่วยฝึกศึกษาโดยอ้างอิงการประหยัดจากขอบเขต

กองทัพออสเตรเลียฝึกทหารกองหนุนด้วยกองพันฝึกทหารใหม่ กองพันเดียวกับที่ฝึกพลทหารประจำการ การฝึกทหารกองหนุนใช้เวลา 4 สัปดาห์<sup>85</sup>

กองทัพออสเตรเลียยุบหน่วยฝึกนายทหาร 2 หน่วย (Officer Cadet School, Portsea และ Women's Officer Training Wing)<sup>86</sup> ให้เหลือเพียงโรงเรียนนายร้อยทหารบก (the Royal Military College of Australia) ที่รับผิดชอบการฝึกนายทหารสัญญาบัตรหลัก (General service officer) และนายทหารเหล่าอากาศโยธิน (Ground defence officer) ตลอดจนนายทหารสัญญาบัตรเฉพาะทาง (Specialist service officer) เช่น นายแพทย์ ทันตแพทย์ พระธรรมนุญ และขั้นตอนสุดท้ายของการฝึกนายทหารกองหนุน

### การจัดซื้อยุทโธปกรณ์โดยอ้างอิงกฎของอุปสงค์

การจัดซื้อยุทโธปกรณ์ของกองทัพออสเตรเลียเป็นการจัดซื้อแบบรวมการ ซึ่งกลุ่มงานด้านจัดหายุทโธปกรณ์ (Capability Acquisition and Sustainment Group)<sup>87</sup> ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงเป็นผู้ดำเนินการแทน ทำให้ได้ยุทโธปกรณ์น้อยแบบที่แต่ละแบบมีจำนวนมากขึ้น จนมีอำนาจต่อรองสิทธิประโยชน์จากผู้ผลิต ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ในครั้งแรก กระทรวงกลาโหมออสเตรเลียจัดซื้อเฮลิคอปเตอร์แบบ NH 90 จากบริษัท NHIndustries ในชื่อรหัส MRH 90 Taipan จำนวน 47 ลำ (กองทัพบก 40 ลำ กองทัพเรือ 6 ลำ อะไหล่ 1 ลำ) เพื่อรองรับการปลดประจำการของ Sikorsky S-70A-9 Black Hawk และ Bell UH-1H Iroquois ของกองทัพบกและ Westland Sea King ของกองทัพเรือ<sup>88</sup> พร้อมต่อรองให้ตั้งโรงงานในประเทศเพื่อดำเนินการผลิตเองถึง 42 ลำ<sup>89</sup> โดยส่งมอบเฮลิคอปเตอร์ลำแรกในเดือนธันวาคม พ.ศ.2550 ภายหลังปรากฏว่าเฮลิคอปเตอร์ Taipan มีความพร้อมใช้งานต่ำและต้นทุนรวมสูง ในที่สุดรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมจึงได้ประกาศในเดือนธันวาคม พ.ศ.2564 ว่าจะปลดประจำการเฮลิคอปเตอร์ Taipan ก่อนกำหนด และกำลังพิจารณาดำเนินการจัดซื้อเฮลิคอปเตอร์จากบริษัท Sikorsky

แบบ UH-60M Black Hawk จำนวน 40 ลำให้กองทัพบกและแบบ MH-60R Seahawks จำนวน 12 ลำให้กองทัพเรือเพิ่มเติมจากเดิม 24 ลำ<sup>90</sup>

## ตัวอย่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพมิตรประเทศ

### ประเด็นการจัดองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงกลาโหมออสเตรเลีย เป็นหน้าที่ของกลุ่มงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Defence People Group) ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งทหารประจำการและพลเรือน ตั้งแต่การวางแผนและออกแบบโครงสร้างกำลังคน กระบวนการรับสมัครทั้งหมด จนถึงขั้นตอนการทำสัญญาจ้าง<sup>91</sup> มีการจัดทำสำมะโนประชากรกำลังพล มีการจัดองค์กรย่อยเพื่อดูแลครอบครัวของกำลังพล และองค์กรย่อยเพื่อดูแลกำลังพลที่ปลดประจำการ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงกลาโหมแคนาดา (Department of National Defence) แบ่งออกเป็นฝ่ายพลเรือนกับฝ่ายทหาร โดยฝ่ายพลเรือนเป็นหน้าที่ของรองปลัดกระทรวงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรับผิดชอบการพัฒนาและดำเนินการตามแผน นโยบายและแผนงานในการรับสมัคร พัฒนาและรักษาบุคลากร<sup>92</sup> ส่วนฝ่ายทหารเป็นหน้าที่ของเจ้ากรมกำลังพลทหาร ซึ่งเป็นนายทหารอัตรายศพลโท ซึ่งรับผิดชอบการรับสมัคร ฝึกและศึกษา เตรียมการและสนับสนุนบุคลากรและครอบครัว<sup>93</sup>

### ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหาร

การศึกษาของ Cooper รายงานว่าทั้งกองทัพออสเตรเลียและแคนาดาใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์<sup>94</sup> โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การสร้างแนวทางปฏิบัติและนโยบาย เพื่อกำหนดอัตรากำลังพลที่จำเป็นและขีดความสามารถของบุคลากรที่ต้องการ มีวงรอบงานเริ่มจาก 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อให้ทราบโอกาสและความท้าทาย 2) กำหนดภารกิจ 3) วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กร 4) วิเคราะห์กลยุทธ์ที่เป็นไปได้ 5) เลือกกลยุทธ์และกำหนดทรัพยากรที่ต้องการทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และ 6) ประเมินกลยุทธ์ตามวงรอบจากตัวบ่งชี้ เพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์นั้นยังเหมาะสมอยู่<sup>95</sup> รายงานยังบ่งชี้ประเด็นสภาพแวดล้อมที่กองทัพของทั้งสองประเทศให้ความสำคัญได้แก่ โลกภิวัตน์ ช่องว่างระหว่างวัย สังคมผู้สูงอายุ และพหุวัฒนธรรม<sup>96</sup> โดยเน้นให้เห็นความคาดหวังที่ต่างกันระหว่างคนในแต่ละรุ่น<sup>97</sup> ซึ่งทั้งหมดมีผลต่อตลาดแรงงานและการจ้างงานของกองทัพ

### ประเด็นวงรอบงาน

กองทัพบกสหรัฐฯ ได้กำหนดวงรอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายทหาร (Military human resource life cycle functions)<sup>98</sup> ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างบุคลากร การจัดหากำลังพล การกระจายกำลังพล การพัฒนากำลังพล การใช้งานกำลังพล การบริหารค่าตอบแทน การบำรุงรักษากำลังพล และการฟื้นฟูประจำการ

### ประเด็นโครงสร้างบุคลากร

กองทัพบกออสเตรเลียแบ่งลักษณะงานซึ่งมีมากกว่า 50 ประเภท<sup>99</sup> ออกเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มการรบและความปลอดภัยที่ประกอบด้วย พลทหารราบ พลประจำยานเกราะ ผู้ตรวจการทหารปืนใหญ่ พลทหารช่างสนาม เป็นต้น พร้อมระบุประเภทความต้องการ ได้แก่ ทหารประจำการ ทหารกองหนุน และฝึกงานหนึ่งปี และเปิดรับสมัครพร้อมให้การฝึกสายอาชีพกับงานสายช่างรวม 13 สาย<sup>100</sup> เช่น ช่างเครื่องยนต์รถ ช่างเครื่องอากาศยาน ช่างไฟฟ้ากำลัง ช่างไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ ช่างสรรพาวุธ ช่างประปา พ่อครัว โดยกำหนดทักษะพื้นฐานของผู้สมัคร ระยะเวลาใช้ทุนและแผนการฝึกไว้ด้วย

กองทัพบกสหรัฐฯ ใช้รหัสความชำนาญ (MOS)<sup>101</sup> ประมาณ 190 รหัสมา กำหนดทักษะของกำลังพลที่กองทัพต้องการ แล้วจัดเป็นกลุ่มตามรหัสกลุ่มอาชีพ (CMF)<sup>102</sup> เพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น กลุ่มอาชีพทหารราบ (CMF11) ประกอบด้วย นายทหารสัญญาบัตร (MOS 11A) พลทหารราบ (MOS 11B) พลเครื่องยิงลูกระเบิด (MOS 11C)

### ประเด็นการเลื่อนยศและตำแหน่ง

การพิจารณาเลื่อนยศและตำแหน่งในกองทัพสหรัฐฯ แบ่งออกได้เป็น 3 ระบบ (รายละเอียดเพิ่มเติมในผนวก ค)

ระบบที่ผู้บังคับหน่วยเป็นผู้พิจารณา

ระบบนี้ใช้กับนายทหารประทวนระดับล่าง (ชั้นยศ E2 ถึง E4) เมื่อกำลังพลมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ ผู้บังคับกองร้อยสามารถพิจารณาเลื่อนยศกำลังพลได้เลย เพราะไม่มีกฎหมายกำหนดสัดส่วนของกำลังพลในชั้นยศนี้ ช่วยลดขั้นตอนทางธุรการและเอกสาร

ระบบที่คณะกรรมการของหน่วยเป็นผู้พิจารณา

ระบบนี้ใช้กับนายทหารประทวนระดับกลาง (ชั้นยศ E5 ถึง E6) กำลังพลที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการเลื่อนยศ จะถูกประเมินและให้คะแนน (Administrative points) จากนั้นจะถูกสัมภาษณ์ต่อหน้าคณะกรรมการของหน่วย (ที่มีผู้บังคับหน่วยชั้นยศพันโท

ขึ้นไป) ทีละคนและให้คะแนน (Promotion board points) คะแนนรวมถูกนำมาใช้เพื่อจัดอันดับรายชื่อการเลื่อนยศ เมื่อมีตำแหน่งว่างที่รหัสความชำนาญตรงกัน กองทัพจะบรรจุกำลังพลพร้อมเลื่อนยศให้

ระบบที่คณะกรรมการของกองทัพเป็นผู้พิจารณา

ระบบนี้ใช้กับนายทหารประทวนระดับสูง (ชั้นยศ E7 ถึง E9) และนายทหารสัญญาบัตร โดยกองทัพกำหนดระยะเวลาขั้นต่ำของการรับราชการไว้เป็นเกณฑ์ (ชั้นสัญญาบัตรมีระยะเวลาครองยศด้วย) คณะกรรมการจะประเมินและให้คะแนนกำลังพลที่ขอรับการเลื่อนยศจากประวัติการทำงาน โดยพิจารณาภาระงานและผลการปฏิบัติงานในอดีตถึงปัจจุบัน ผลการทดสอบร่างกาย และเหรียญรางวัล แต่ไม่มีการสัมภาษณ์ ทำให้โอกาสในการเลื่อนยศของนายทหารตั้งแต่ ร้อยโทเป็นร้อยเอก จนถึง พันโทเป็นพันเอก เหลือเพียงร้อยละ 90 80 70 และ 50 ตามลำดับ การเลื่อนยศนายทหารตั้งแต่พลจัตวาขึ้นไป จะพิจารณาจากภาระงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานร่วมกับเหล่าทัพอื่น

### ประเด็นการพ้นจากงาน

การเป็นทหารประจำการในกองทัพสหรัฐฯ กำลังพลต้องทำสัญญากับกองทัพเพื่อแสดงพันธสัญญาของกำลังพลที่มีต่อกองทัพ (ภาระหน้าที่) และพันธสัญญาของกองทัพที่มีต่อกำลังพล (ความก้าวหน้าและสวัสดิการ) กำลังพลมีหน้าที่จนกว่าพันธสัญญาจะสิ้นสุดลง<sup>103</sup> ระยะเวลาในสัญญาเฉพาะเวลาประจำการอยู่ระหว่าง 4-6 ปี หลังจากนั้นกำลังพลอาจขอเปลี่ยนสถานะเป็นทหารกองหนุนหรือมีชื่อขึ้นทะเบียนรอเรียกประจำการ ซึ่งระยะเวลารวมทั้งหมดของพันธสัญญาคือ 8 ปี ซึ่งแต่ละเหล่าทัพกำหนดไว้ต่างกัน<sup>104</sup>

การพ้นประจำการของกำลังพลมีด้วยกัน 2 สาเหตุหลัก ได้แก่ 1) การพ้นประจำการด้วยสาเหตุทางธุรการ คือการเปลี่ยนสถานะจากทหารประจำการไปเป็นทหารกองหนุนหรือรอเรียกประจำการ ซึ่งกรณีที่กำลังพลสมัครใจไม่ต่อสัญญาประจำการ หรือกำลังพลร้องขอด้วยสาเหตุอื่น นับเป็นการพ้นจากการประจำการแบบสมัครใจ ส่วนกรณีที่กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานต่ำหรือกระทำผิดวินัยซ้ำซาก อาจถูกให้พ้นจากการประจำการแบบไม่สมัครใจ และ 2) การถูกลดโทษให้พ้นประจำการตามคำพิพากษาของศาลทหาร ในกรณีที่กำลังพลกระทำความผิดตามประมวลกฎหมายอาญาทหาร เมื่อพ้นประจำการกำลังพลจะได้สถานะพ้นประจำการซึ่งสัมพันธ์กับคุณประโยชน์ที่ได้ทำไว้ ซึ่งสถานะนี้มีผลต่อสิทธิประโยชน์ที่กำลังพลจะได้รับภายหลัง (รายละเอียดเพิ่มเติมในผนวก ง)

กรณีของกระทรวงกลาโหมออสเตรเลีย เพื่อให้กำลังพลและครอบครัวที่ออกจากกองทัพกลับไปใช้ชีวิตพลเรือนด้วยความเรียบร้อย หน่วยงานสนับสนุนกำลังพลและ

ครอบครัว<sup>105</sup> จะออกเอกสารแนะนำการปรับตัวเพื่อใช้ชีวิตพลเรือน<sup>106</sup> เป็นระยะ เพื่อให้คำแนะนำในประเด็น เช่น งานธุรการ การหางานทำ การรักษาพยาบาล การเงินส่วนบุคคล ในปี พ.ศ.2563 กระทรวงกลาโหมได้จัดตั้งองค์กรกำกับดูแลการผันประจำการ<sup>107</sup> ซึ่งทำงานร่วมกับทบวงทหารผ่านศึก<sup>108</sup> และกองทุนบำนาญแห่งชาติ<sup>109</sup>

โดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุเป้าหมายในการป้องกันประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สถานการณ์ที่ทรัพยากรมนุษย์มีจำกัดและมีแนวโน้มที่ลดลง องค์กรที่รับผิดชอบต้องมีบทบาทมากกว่าการประกาศรับสมัคร จัดสอบและงานธุรการกำลังพล องค์กรและบุคลากรที่รับผิดชอบงานนี้ ไม่ควรเป็นทหารประจำการเพราะไม่ใช่สมรรถนะหลัก แต่ควรเป็นผู้มีองค์ความรู้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ

### ตัวอย่างการบริหารค่าตอบแทนทหารของกองทัพออสเตรเลีย

บุคลากรในสังกัดกระทรวงกลาโหมออสเตรเลียประกอบด้วย ทหารประจำการ ทหารกองหนุน และพลเรือนราว 16,000 คน<sup>110</sup> การคิดค่าตอบแทนบุคลากรพลเรือนอ้างอิงกับค่าตอบแทนในระบบข้าราชการพลเรือนของรัฐบาลออสเตรเลีย แต่การประกาศใช้หรือปรับปรุงบัญชีค่าตอบแทนและเบี้ยเลี้ยงเป็นอำนาจของปลัดกระทรวง<sup>111</sup>

การคิดค่าตอบแทนกำลังพลในกองทัพออสเตรเลียทั้งทหารประจำการและทหารกองหนุน เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการค่าตอบแทนทหารที่เป็นอิสระจากกองทัพ ไม่มีนายทหารประจำการเป็นกรรมการ ซึ่งพิจารณาประกาศใช้และปรับปรุงบัญชีค่าตอบแทนตามอำนาจที่กฎหมายบัญญัติ ค่าตอบแทนของกำลังพลประกอบด้วย ค่าจ้างรายปี (หรือรายวันสำหรับกองหนุน) เงินเพิ่มพิเศษ เงินโบนัส และการคืนเงิน

โดยคณะกรรมการฯ จะออกประกาศใช้บัญชีค่าจ้างเป็นช่วงเวลาครั้งละ 3 ปี จากนั้นก็ออกประกาศหลักการเพื่อปรับปรุงบัญชีค่าจ้าง (ทุกบัญชีหรือบางบัญชี) เพื่อชดเชยเงินเพื่อ โดยคิดเป็นร้อยละของค่าจ้างที่เคยประกาศไว้ พร้อมระบุวันที่ที่มีผลบังคับใช้ ในส่วนของเงินเพิ่มพิเศษ คณะกรรมการฯ ยังออกประกาศใช้ ปรับปรุงรายการ หรือเพิ่มเงินเป็นบางรายการหรือทุกรายการเป็นระยะๆ

บัญชีค่าจ้างมีหลายบัญชี จำแนกตามชั้นยศและตามประเภท (เฉพาะของนายทหารสัญญาบัตร) ในบัญชีส่วนใหญ่ค่าจ้างถูกแบ่งตามยศ แต่ละยศแบ่งเป็นระดับและชั้น ในบัญชีสัญญาบัตรเฉพาะทาง 4 กลุ่ม ค่าจ้างถูกแบ่งตามยศและระดับความสามารถ ส่วนในบัญชีสัญญาบัตรของนักบิน ค่าจ้างถูกแบ่งตามระดับความสามารถเท่านั้น ในส่วนของเงินเพิ่มพิเศษ กำลังพลได้รับเบี้ยเลี้ยงจากการปฏิบัติงานในหลายกรณี และได้รับค่าชดเชยจากการเสียโอกาสทางธุรการในหลายกรณีด้วย (รายละเอียดเพิ่มเติมในผนวก จ)

โดยสรุป การคิดค่าตอบแทนกำลังพลให้เกิด “แรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ให้มีประสิทธิภาพ ขวัญกำลังใจ และประสิทธิภาพการทำงานของผู้ที่ปฏิบัติราชการ” โดยเฉพาะกับกำลังพลที่ต้องรับ “สภาวะเสี่ยงภัย สภาวะที่ต้องมีความพร้อมปฏิบัติงานทันที เมื่อมีเหตุการณ์” ควรมีรายละเอียดมากกว่าที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ ทหารฉบับปัจจุบัน โดยให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่หลากหลายในกองทัพ และพิจารณา อัตราเงินเฟ้อด้วย องค์กรและบุคลากรที่รับผิดชอบงานนี้ ไม่ควรเป็นทหารประจำการเพราะ ไม่ใช่สมรรถนะหลัก แต่เป็นผู้มีองค์ความรู้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือเศรษฐศาสตร์ แรงงานโดยเฉพาะ



## บทที่ 4

### บทสรุป

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

##### การจัดองค์กรในระดับกระทรวงกลาโหม

กระทรวงกลาโหมควรปฏิรูปการจัดองค์กร ด้วยการอ้างอิงหลักการแบ่งงานกันทำ การประหยัดจากขนาด การประหยัดจากขอบเขต การประยุกต์ใช้กฎของอุปสงค์ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้งานให้มากขึ้น เริ่มจากการแจกแจงภัยคุกคามที่เป็นไปได้ ระบุขีดความสามารถที่จำเป็นทั้งการใช้งำลังและการเตรียมกำลัง แล้วตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่ หรือมอบหมายหน่วยงานเดิมให้รับผิดชอบขีดความสามารถที่ระบุไว้ พร้อมกำหนดสมรรถนะหลักของหน่วย แล้วควรรวมหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกันหรือมีพื้นที่รับผิดชอบทับซ้อนกันเข้าไว้ด้วยกัน

จากนั้น มอบหมายหน่วยงานเหล่านี้ ให้แต่ละเหล่าทัพรับผิดชอบตามขอบเขตของการปฏิบัติโดย 1) หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหาร (ทั้งบุคคล งบประมาณ และสถานที่) ระบบข้อมูล ยุทธศาสตร์และนโยบาย ให้รวมเป็นกลุ่มงานบริหารทั่วไป โดยขึ้นตรงกับกระทรวงกลาโหม 2) หน่วยงานที่รับมือกับภัยคุกคามทางบก ทางทะเล และทางอากาศและอวกาศ ให้กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ รับผิดชอบตามลำดับ 3) หน่วยงานที่รับมือกับภัยคุกคามร่วม ให้กองบัญชาการกองทัพไทยรับผิดชอบหรือจัดตั้งเหล่าทัพที่สี่ และ 4) จัดตั้งกลุ่มงานวิสาหกิจสนับสนุนแยกออกจากกองทัพให้ขึ้นกับกระทรวงกลาโหม โดยรับผิดชอบงานเฉพาะทาง เช่น การวิจัยและพัฒนา การผลิตเชิงอุตสาหกรรม การจัดซื้อยุทโธปกรณ์

การแยกงานบริหารและงานสนับสนุนออกจากกองทัพ จะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน จากการใช้รูปแบบการบริหารองค์กรและแนวทางการบริหารงานบุคคล ในแต่ละภาคส่วนที่เหมาะสมขึ้น และช่วยให้ทราบว่างานใดไม่ใช่สมรรถนะหลัก ตลอดจนความจำเป็นของการจ้างงานภายนอก เมื่อกองทัพมีฐานะเป็น “ส่วนปฏิบัติการรบ” และเฉพาะบุคลากรในกองทัพเท่านั้นที่แต่งเครื่องแบบทหาร กองทัพจะมีขนาดเล็กลงในทันที และหน้าที่เตรียมกำลังของกองทัพที่ครอบคลุมเฉพาะการฝึกและการพัฒนาหลักนิยม จะช่วยเน้นภาพลักษณ์ของทหารอาชีพให้ชัดเจนขึ้น

### การจัดองค์กรในกองทัพ

กองทัพสมควรแบ่งเหล่าทหารใหม่เพิ่มเติม เพื่อสร้างแนวทางรับราชการ โดยเฉพาะ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ และควรตั้งหน่วยงานฝึกทหารใหม่โดยเฉพาะ กระจายตามภูมิภาคและมีจำนวนไม่มาก แต่เพิ่มจำนวนทหารต่อผลัดและหรือจำนวนผลัด เพื่อลดภาระงานของหน่วยระดับกองพัน

โรงเรียนเหล่าและหน่วยสายวิทยาการของเหล่าทัพ ร่วมกับสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขา ออกแบบหลักสูตรในระดับปฏิบัติหรือพลประจำ ให้เทียบเท่าใบประกอบวิชาชีพหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือเทียบเคียงบางส่วนเพื่อให้สามารถนำไปศึกษาต่อได้ เริ่มตั้งแต่หลักสูตรขั้นพื้นฐาน จนถึงหลักสูตรชำนาญการหรือหลักสูตรครูฝึก หากโรงเรียนเหล่าหรือหน่วยสายวิทยาการของเหล่าทัพใดมีหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานแล้ว ให้ทหารต่างเหล่าทัพมาร่วมฝึก หรือเป็นแม่ข่ายช่วยพัฒนาโรงเรียนอื่น

สำหรับโรงเรียนนายทหารของเหล่าทัพซึ่งให้การศึกษาในระดับอุดมศึกษา กระทรวงกลาโหมหรือเหล่าทัพอาจทำความตกลงกับมหาวิทยาลัยภายนอก เพื่อเปิดวิทยาเขตและให้การศึกษาภาควิชาการระดับปริญญาตรีแทนกองทัพ โดยให้โรงเรียนนายทหารแต่ละแห่งรับผิดชอบเฉพาะการฝึกศึกษาวิชาทหารของนายทหารหลัก ตลอดจนเพิ่มภารกิจในการผลิตนายทหารที่มีกำเนิดอื่นด้วย และอาจให้โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพและวิทยาลัยการทัพ ทำความตกลงกรณีที่ต้องการเปิดหลักสูตรปริญญาโท

### การบริหารทรัพยากรบุคคล

กระทรวงกลาโหมควรตั้งหน่วยงานเพื่อบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะ และมีบุคลากรในสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเศรษฐศาสตร์แรงงานร่วมด้วย โดยใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการป้องกันประเทศทั้งระบบ ครอบคลุมทั้งทหารประจำการ ทหารกองหนุน และข้าราชการพลเรือนกลาโหม พร้อมปรับภาพลักษณ์ขององค์กร โดยเน้นบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รองรับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ทั้งเพื่อการป้องกันประเทศและการพัฒนาประเทศ

กระทรวงกลาโหมควรตั้งเป้าหมายการพัฒนากำลังพล ให้คุณภาพกำลังพลมีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะใบประกอบวิชาชีพหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานและประวัติการทำงานที่กำลังพลสามารถนำไปศึกษาต่อหรือสมัครงานใหม่ได้

ด้านโครงสร้างบุคลากร ควรนำระบบหมายเลขความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) ซึ่งสัมพันธ์กับทักษะของตำแหน่งงาน มาออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โดยกำหนดคุณสมบัติของระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นให้ชัดเจน และนอกจากจะมีหลักสูตรการฝึก ที่มีมาตรฐานของแต่ละหมายเลขแล้ว ควรมีระบบทดสอบและเกณฑ์ประเมินผลการฝึก ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่ากำลังพลมีความชำนาญเพิ่มขึ้นอย่างแท้จริง และต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ตามระดับความชำนาญที่เพิ่มขึ้นด้วย

กำลังพลควรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง จากหลักสูตรต่างๆ ของโรงเรียนเหล่าหรือหน่วยสายวิทยาการ และสถาบันการศึกษาภายนอก ควบคู่กับการใช้งาน กำลังพล ผลการปฏิบัติงานของกำลังพลและสมรรถนะต่างๆ ควรถูกประเมินด้วย กระบวนการที่มีมาตรฐาน เพื่อให้แน่ใจว่าการเลื่อนยศและตำแหน่งมีความเป็นธรรม และ ส่งเสริมการทำงานให้เป็นมืออาชีพ รวมทั้งมีกลไกและให้ความสำคัญกับการพันประจำการ ของกำลังพล

สัญญาจ้างงานที่กำหนดระยะเวลาควรถูกนำมาใช้เป็นหนึ่งในมาตรการเพื่อ บำรุงรักษากำลังพล เพื่อให้กำลังพลต้องขวนขวายพัฒนาตนเองตลอดเวลา และมีทักษะติด ตัวสามารถเปลี่ยนงานได้ พร้อมระบุเงื่อนไขการเลิกจ้างลงในสัญญาเพื่อควบคุมความ ประพฤติไม่พึงประสงค์ของกำลังพล

### การคิดค่าตอบแทนกำลังพล

กระทรวงกลาโหมควรตั้งคณะกรรมการอิสระกำกับดูแลค่าตอบแทนทหาร โดยเฉพาะ เพื่อปรับปรุงบัญชีค่าตอบแทนให้ทันสมัยและทันกับเงินเพื่อ คณะกรรมการฯ ควรประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเศรษฐศาสตร์แรงงาน และนายทหารเกษียณราชการ ระบบค่าตอบแทนทหารควรแตกต่างจากระบบของพลเรือน โดยพิจารณาลักษณะงานที่ต่างกัน และชดเชยการรักษาสภาพร่างกายให้พร้อมรบด้วย ซึ่งค่าตอบแทนทหารควรประกอบด้วยเงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษ เบี้ยเลี้ยง ที่พิจารณาจาก ค่าครองชีพ ระดับค่าจ้างทั่วไป และลักษณะของงานโดยใช้การประเมินค่างาน

นอกจากนี้ ควรเพิ่มบัญชีเงินเดือนให้หลากหลายขึ้น หรือใช้บัญชีเงินเพิ่ม พิเศษ ที่อิงกับระดับความชำนาญที่เพิ่มขึ้นของกำลังพล เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนา ตนเอง และพิจารณาเงินเพิ่มพิเศษตามระดับความพร้อมรบของหน่วย และที่ตั้งหรือภูมิภาค ที่หน่วยออกปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือนเป็นประจำควบคู่กับสัญญาจ้างงาน สร้าง แรงจูงใจให้กำลังพลทำงานกับกองทัพ และสมัครใจออกจากกองทัพได้ หากทักษะใดที่เกิน

ความต้องการของกองทัพ ก็ปรับเงินเดือนให้เพิ่มซ้ำกว่าภาคเอกชน ทำให้กองทัพมีขนาดที่เหมาะสมและยืดหยุ่นได้ตามสภาพเศรษฐกิจ

## สรุป

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เสนอทางเลือกในการปรับปรุงการบริหารจัดการการป้องกันประเทศ โดยอาศัยหลักเศรษฐศาสตร์และหลักการบริหารธุรกิจ เสมือนหนึ่งว่ากระทรวงกลาโหมเป็น “บริษัทความมั่นคงแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)” โดยให้กองทัพเน้นบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสนองตอบต่อประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ นั่นคือทำให้กระทรวงกลาโหมและกองทัพมีขนาดที่เหมาะสมและมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ และทำให้การบริหารจัดการความมั่นคงเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศในมิติอื่นๆ โดยยกระดับศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะแรงงานของกำลังคนวัยแรงงาน ให้สอดคล้องกับความสามารถเฉพาะบุคคล และความต้องการของตลาดแรงงาน ซึ่งทำให้กระทรวงกลาโหมและกองทัพมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมของข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติอยู่ในผนวก ฉ

สำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ศึกษา 1) ประสิทธิภาพของหน่วยงานที่ทำหน้าผลิตเชิงอุตสาหกรรมในความรับผิดชอบของกระทรวงกลาโหม และ 2) ประสิทธิภาพของระบบการจัดหายุทโธปกรณ์แบบที่เป็นอยู่ เปรียบเทียบกับระบบที่วิเคราะห์ความคุ้มค่าจากต้นทุนและผลตอบแทน (Cost-benefit analysis) ตลอดอายุการใช้งานของยุทโธปกรณ์ ตั้งแต่เข้าประจำการจนถึงปลดประจำการ

## ผนวก ก

### การจัดองค์กรของกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา

ประเทศสหรัฐอเมริกามีรูปแบบการเมืองการปกครองในระบบประธานาธิบดี (ต่างจากประเทศไทย) โดยประธานาธิบดีเป็นทั้งประมุข หัวหน้าฝ่ายบริหารและผู้บัญชาการทหารสูงสุด ซึ่งมาจากการเลือกตั้งทางอ้อมโดยประชาชน โดยมีกระทรวงกลาโหม (United States Department of Defense) เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการป้องกันประเทศ มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมเป็นผู้บริหารสูงสุด (Secretary of Defense)<sup>112</sup>

หน่วยงานบริหารและสนับสนุนคือ สำนักงานปลัดกระทรวง (Office of the Secretary of Defense) มีปลัดกระทรวง (Deputy Secretary of Defense) เป็นพลเรือนเป็นผู้บริหารสูงสุด มีองค์กรในกำกับได้แก่

กลุ่มองค์กรสนับสนุนด้านความมั่นคง (Defense Agencies) รวม 18 องค์กร โดยมีเพียง 8 องค์กรที่สนับสนุนการรบ (combat support agency) เช่น Defense Contract Management Agency, Defense Finance and Accounting Service, Defense Health Agency, Defense Information Systems Agency, Defense Intelligence Agency, Defense Legal Services Agency, Defense Logistics Agency<sup>113</sup>

กลุ่มองค์กรสนับสนุนงานเฉพาะทาง (Field Activities) รวม 8 องค์กร เช่น Defense Media Activity, Defense Technical Information Center, Defense POW/Missing Personnel Office<sup>114</sup>

หน่วยปฏิบัติมีหลายหน่วยประกอบด้วย

คณะหัวหน้าเสนาธิการร่วม (Joint Chiefs of Staff) มีประธานคณะหัวหน้าเสนาธิการร่วมเป็นหัวหน้า (Chairman of the Joint Chiefs of Staff) ซึ่งเป็นนายทหารอัตรยศพลเอก<sup>115</sup>

ทบวงทหารบก (United States Department of the Army) มีรัฐมนตรีทบวงทหารบก (Secretary of the Army) เป็นผู้บริหารสูงสุด หน่วยงานบริหารคือ สำนักงานปลัดทบวงทหารบก (Office of the Secretary of the Army) มีรัฐมนตรีทบวงเป็นหัวหน้า ส่วนหน่วยปฏิบัติได้แก่ ฝ่ายทหารบก (the Army Staff) รับผิดชอบกองทัพบก (United States Army) มีผู้บัญชาการทหารบกเป็นหัวหน้า (Chief of Staff of the Army)<sup>116</sup>

**ทบวงทหารเรือ** (United States Department of the Navy) มีรัฐมนตรีทบวงทหารเรือ (Secretary of the Navy) เป็นผู้บริหารสูงสุด หน่วยงานบริหารคือ สำนักงานปลัดทบวงทหารเรือ (Office of the Secretary of the Navy) มีรัฐมนตรีทบวงเป็นหัวหน้า ส่วนหน่วยปฏิบัติได้แก่ ฝ่ายทหารเรือ (Office of the Chief of Naval Operations) รับผิดชอบกองทัพเรือ (United States Navy) มีผู้บัญชาการทหารเรือเป็นหัวหน้า (Chief of Naval Operations) และฝ่ายนาวิกโยธิน (Headquarters Marine Corps) รับผิดชอบหน่วยนาวิกโยธิน (United States Marine Corps) มีผู้บัญชาการหน่วยนาวิกโยธินเป็นหัวหน้า (Commandant of the Marine Corps)<sup>117</sup>

**ทบวงทหารอากาศ** (United States Department of the Air Force) มีรัฐมนตรีทบวงทหารอากาศ (Secretary of the Air Force) เป็นผู้บริหารสูงสุด หน่วยงานบริหารคือ สำนักงานปลัดทบวงทหารอากาศ (Office of the Secretary of the Air Force) มีรัฐมนตรีทบวงเป็นหัวหน้า ส่วนหน่วยปฏิบัติได้แก่ ฝ่ายทหารอากาศ (the Air Staff) รับผิดชอบกองทัพอากาศ (United States Air Force) มีผู้บัญชาการทหารอากาศเป็นหัวหน้า (Chief of Staff of the Air Force) และฝ่ายทหารอวกาศ (the Space Staff) รับผิดชอบกองทัพอวกาศ (United States Space Force) มีผู้บัญชาการทหารอวกาศเป็นหัวหน้า (Chief of Space Force)<sup>118</sup>

**กองบัญชาการภาคพื้น** ประกอบด้วย 11 กองบัญชาการ (Unified Combatant Commands) แบ่งงานตามพื้นที่หรือภารกิจ เช่น United States European Command (USEUCOM), United States Central Command (USCENTCOM), United States Transportation Command (USTRANSCOM), United States Cyber Command (USCYBERCOM)<sup>119</sup>

## ผนวก ข

### การจัดองค์กรของกระทรวงกลาโหมออสเตรเลีย

ประเทศออสเตรเลียมีรูปแบบการเมืองการปกครองในระบบรัฐสภา (เช่นเดียวกับประเทศไทย) นายกรัฐมนตรีเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารที่มาจากการเสนอชื่อโดยสภาผู้แทนราษฎร มีกระทรวงกลาโหม (Department of Defence) เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการป้องกันประเทศ มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมเป็นผู้บริหารสูงสุด (Minister for Defence)<sup>120</sup>

หน่วยงานบริหารและสนับสนุนคือ สำนักงานปลัดกระทรวง (the Secretary of the Department of Defence) มีปลัดกระทรวง (Defence Secretary) เป็นพลเรือนเป็นผู้บริหารสูงสุด มีองค์กรในกำกับได้แก่

**กลุ่มองค์กรบริหารทั่วไป** (Associate Secretary Organisation) ประกอบด้วย 1) กลุ่มงานรองปลัดกระทรวง (Associate Secretary Group) มีรองปลัดกระทรวง (Associate Secretary) ซึ่งเป็นพลเรือนเป็นหัวหน้า 2) กลุ่มงานระบบข้อมูล (Chief Information Officer Group) มีหัวหน้าฝ่ายข้อมูล (Chief Information Officer) ซึ่งเป็นพลเรือนเป็นหัวหน้า 3) กลุ่มงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Defence People Group) มีผู้ช่วยปลัดกระทรวง (Deputy Secretary Defence People) ซึ่งเป็นพลเรือนเป็นหัวหน้า 4) กลุ่มงานด้านบริหารงบประมาณ (Defence Finance Group) มีหัวหน้าฝ่ายการเงิน (Chief Finance Officer) ซึ่งเป็นพลเรือนเป็นหัวหน้า และ 5) กลุ่มงานอาคารสถานที่และความปลอดภัย (Security and Estate Group) มีผู้ช่วยปลัดกระทรวง (Deputy Secretary Security and Estate) ซึ่งเป็นพลเรือนเป็นหัวหน้า<sup>121</sup>

**กลุ่มองค์กรสนับสนุนงานเฉพาะทาง** ขึ้นตรงกับปลัดกระทรวง ได้แก่ 1) กลุ่มงานด้านจัดหายุทธโศปกรณ์ (Capability Acquisition and Sustainment Group) มีผู้ช่วยปลัดกระทรวง (Deputy Secretary Capability Acquisition and Sustainment) ซึ่งเป็นพลเรือนเป็นหัวหน้า 2) กลุ่มงานด้านข่าวกรอง (Defence Intelligence Group) มีหัวหน้าฝ่ายข่าวกรอง (Chief of Defence Intelligence) ซึ่งเป็นนายทหารอัตรยศพลโทเป็นหัวหน้า 3) กลุ่มงานด้านวิจัยและพัฒนา (Defence Science and Technology Group) มีหัวหน้าฝ่ายวิจัย (Chief Defence Scientist) ซึ่งเป็นพลเรือนเป็นหัวหน้า และ 4) กลุ่มงานด้านยุทธศาสตร์ นโยบาย และอุตสาหกรรม (Strategy, Policy and Industry Group) มีผู้ช่วยปลัดกระทรวง (Deputy Secretary Strategy, Policy and Industry) ซึ่งเป็นพลเรือนเป็นหัวหน้า<sup>122</sup>

หน่วยปฏิบัติคือกองทัพออสเตรเลีย (Australian Defence Force) มีผู้บัญชาการทหารสูงสุด (Chief of the Defence Force) ซึ่งเป็นนายทหารอัตรยศพลเอก เป็นผู้บริหารสูงสุด มีองค์กรในกำกับ ได้แก่

**กองบัญชาการทหารสูงสุด** (Australian Defence Force Headquarters) มีรองผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นหัวหน้า (Vice Chief of the Defence Force) ซึ่งเป็นนายทหารอัตรยศพลโท

**กองทัพเรือ** (Royal Australian Navy) มีผู้บัญชาการทหารเรือเป็นหัวหน้า (Chief of Navy) ซึ่งเป็นนายทหารยศพลเรือโท

**กองทัพบก** (Australian Army) มีผู้บัญชาการทหารบกเป็นหัวหน้า (Chief of Army) ซึ่งเป็นนายทหารยศพลโท

**กองทัพอากาศ** (Royal Australian Air Force) มีผู้บัญชาการทหารอากาศเป็นหัวหน้า (Chief of Air Force) ซึ่งเป็นนายทหารยศพลอากาศโท

**กองบัญชาการการยุทธร่วม** (Joint Operations Command) มีผู้บัญชาการการยุทธร่วมเป็นหัวหน้า (Chief of Joint Operations) ซึ่งเป็นนายทหารอัตรยศพลโท

**กลุ่มงานสนับสนุนร่วม** (Joint Capability Group) มีผู้บัญชาการงานสนับสนุนร่วมเป็นหัวหน้า (Chief of Joint Capabilities) ซึ่งเป็นนายทหารอัตรยศพลโท มีองค์กรในกำกับ เช่น Joint Logistics Command, Joint Support Services Division, Joint Health Command, Information Warfare Division และ

**สำนักผู้ตรวจราชการทั่วไปประจำกองทัพ** (Inspector-General of the Australian Defence Force) มีผู้ตรวจราชการทั่วไปเป็นหัวหน้า เป็นตำแหน่งที่ไม่อยู่ในสายบังคับบัญชาของกองทัพและแต่งตั้งโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม<sup>123,124</sup>

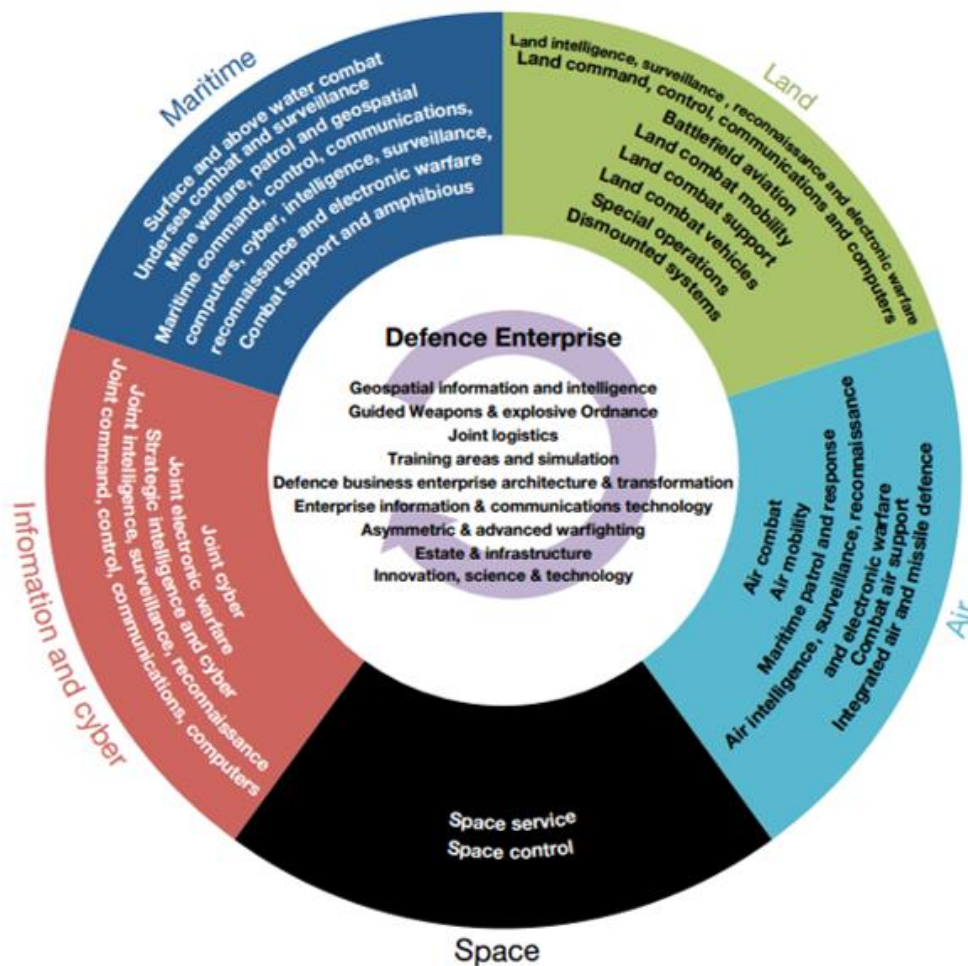
นอกจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมแล้ว ยังมีรัฐมนตรีอื่นรับผิดชอบกิจการที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น รัฐมนตรีทบวงอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (Minister for Defence Industry) รัฐมนตรีทบวงทหารผ่านศึก (Minister for Veterans' Affairs) รัฐมนตรีทบวงกำลังพล (Minister for Defence Personnel)<sup>125</sup>

ในปี พ.ศ.2563 กระทรวงกลาโหมออสเตรเลียได้เผยแพร่เอกสาร 3 ชุด ประกอบด้วย 2020 Defence Strategic Update (เอกสารปรับปรุงยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ) 2020 Force Structure Plan (เอกสารแสดงการจัดองค์กรที่ต้องการ) และ Lead



the Way: Defence Transformation Strategy (เอกสารแสดงแผนการปรับเปลี่ยนองค์กร) ซึ่งสอดคล้องกับเอกสารที่ถูกเผยแพร่ก่อนหน้านี้จำนวน 2 ชุด ได้แก่ 2015 First Principles Review: Creating One Defence (เอกสารทบทวนยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ) และ 2016 Defence White Paper (เอกสารยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ)

เอกสาร 2020 Force Structure Plan แจกแจงการปรับแผนและการลงทุนในขีดความสามารถเพิ่มเติมให้กับกองทัพออสเตรเลีย โดยได้แจกแจงขีดความสามารถที่จำเป็น 35 ประการ พร้อมแบ่งกลุ่มตามขอบเขตของการปฏิบัติได้ 6 กลุ่ม ได้แก่ ทางข้อมูลและไซเบอร์ ทางทะเล ทางอากาศ ทางอวกาศ ทางบก และวิสาหกิจสนับสนุน



ภาพที่ ข.1 Defence's Capability Program Architecture<sup>126</sup>

## ผนวก ค

### การเลื่อนยศและตำแหน่งในกองทัพสหรัฐอเมริกา

ยศทหารในกองทัพสหรัฐฯสัมพันธ์กับอัตราเงินเดือน (Pay grades) แบ่งเป็นกลุ่ม<sup>127</sup> ได้แก่ ชั้นประทวน (Enlisted personnel) มี 9 ระดับ (E1-E9) ชั้นนายดาบ (Warrant officers) มี 5 ระดับ (W1-W5) และชั้นสัญญาบัตร (Commissioned officers) มี 10 ระดับ (O1-O10)<sup>128</sup> ซึ่งทุกปีรัฐสภาสหรัฐฯจะออกกฎหมาย National Defense Authorization Act กำหนดงบประมาณในการป้องกันประเทศและจำนวนทหารประจำการของทุกเหล่าทัพ และมีกฎหมายกำหนดสัดส่วนของกำลังพลในทุกชั้นยศตั้งแต่ E5 ขึ้นไป<sup>129</sup>

#### การเลื่อนยศนายทหารประทวน

หลักการในการเลื่อนยศนายทหารประทวน จะใช้การเลื่อนยศให้สูงขึ้นแทนตำแหน่งที่ว่างลง เช่น จำสิบเอกนายหนึ่งชั้นยศ E9 รหัสความชำนาญ X00 (MOS X00) เกษียณอายุ จำสิบโทชั้นยศ E8 รหัสความชำนาญ X00 ก็มีสิทธิได้รับการเลื่อนตำแหน่งแทน และทำให้ตำแหน่งจำสิบโทชั้นยศ E8 เดิมว่างลง เป็นทอดๆไป<sup>130</sup> ระบบพิจารณาการเลื่อนยศนายทหารประทวนแบ่งออกเป็น 3 ระบบ

#### ระบบที่ผู้บังคับหน่วยเป็นผู้พิจารณา

ระบบที่ผู้บังคับหน่วยเป็นผู้พิจารณา (Decentralized promotions)<sup>131</sup> ใช้กับชั้นยศ E2 ถึง E4 เมื่อกำลังพลมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้บังคับกองร้อยสามารถพิจารณาเลื่อนยศกำลังพลได้เลย เพื่อลดขั้นตอนทางธุรการและเอกสาร

#### ระบบที่คณะกรรมการของหน่วยเป็นผู้พิจารณา

ระบบที่คณะกรรมการของหน่วยเป็นผู้พิจารณา (Semi-decentralized pro-motions)<sup>132</sup> ใช้กับชั้นยศ E5 ถึง E6 กำลังพลที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการเลื่อนยศ จะถูกประเมินและให้คะแนนจากสมรรถนะ ภาวะผู้นำ การถ่ายทอดความรู้ และความน่าเชื่อถือ ตลอดจนเหรียญรางวัลหรือการฝึกพิเศษและผลการทดสอบร่างกาย คะแนนส่วนนี้เรียกคะแนนประเมิน (Administrative points) โดยกำลังพลที่ขอรับการเลื่อนยศจะถูกสัมภาษณ์ต่อหน้าคณะกรรมการทีละคน กรรมการแต่ละคนจะถามและให้คะแนนใน 6 ประเด็น ได้แก่ การวางตัว ทักษะการสนทนา สถานการณ์โลก การรับรู้ด้านการฝึก ความรู้พื้นฐานทางทหาร และทัศนคติ จากนั้นคณะกรรมการจะลงความเห็นว่าการกำลังพลควรได้รับการเลื่อนยศหรือไม่ หากเสียงส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยชื่อของกำลังพลผู้นั้นจะตกไป กำลังพลที่กรรมการเห็นว่าควรได้รับการเลื่อนยศ คะแนนสัมภาษณ์ (Promotion board points) จะ

ถูกนำมารวมกับคะแนนประเมินเพื่อจัดอันดับรายชื่อการเลื่อนยศ (Recommended list) แล้วกองทัพบกจะบรรจุและเลื่อนยศกำลังพลในรายชื่อที่มีรหัสความชำนาญ (MOS) ตรงกับตำแหน่งที่ว่าง

หน่วยที่สามารถตั้งคณะกรรมการพิจารณาการเลื่อนยศ (Promotion board) ต้องมีผู้บังคับหน่วยชั้นยศพันโท (O5) ขึ้นไป คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการ 3 นายเป็นอย่างน้อย หากกรรมการทั้งหมดเป็นนายทหารประทวน ประธานต้องมียศจ่าสิบเอก (E9) เป็นอย่างต่ำ และกรรมการทั้งหมดต้องมียศสูงกว่าชั้นยศที่กำลังถูกพิจารณา

### **ระบบที่คณะกรรมการของกองทัพเป็นผู้พิจารณา**

ระบบที่คณะกรรมการของกองทัพเป็นผู้พิจารณา (Centralized promotions)<sup>133</sup> ใช้กับชั้นยศ E7 ถึง E9 โดยกองทัพกำหนดระยะเวลาขั้นต่ำของการรับราชการไว้เป็นเกณฑ์ คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการ 5 นายเป็นอย่างน้อย และประกอบด้วยคณะอนุกรรมการ (3 นายเป็นอย่างน้อย) ประธานคณะกรรมการต้องเป็นนายทหารชั้นยศนายพล คณะกรรมการต้องเป็นนายทหารสัญญาบัตรหรือนายทหารประทวนอาวุโส

คณะกรรมการจะประเมินและให้คะแนนกำลังพลที่ขอรับการเลื่อนยศจากประวัติการทำงานโดยไม่มีการสัมภาษณ์ ประวัติการทำงานจะบันทึกภาระงานและผลการปฏิบัติงานในอดีต เหยี่ยูรางวัลต่างๆ การฝึกและศึกษาที่สำเร็จ การถูกลงทัณฑ์ เป็นต้น รายชื่อของกำลังพลที่คณะกรรมการลงความเห็นว่าคุณควรได้รับการเลื่อนยศ จะถูกนำมาจัดอันดับตามระยะเวลาการครองยศโดยไม่มีการแยกรหัสความชำนาญ (MOS) เพื่อทยอยรับการเลื่อนยศตามตำแหน่งที่ว่างลงไป

### **การเลื่อนยศนายทหารสัญญาบัตร**

กระทรวงกลาโหมสหรัฐฯได้กำหนดระยะเวลาขั้นต่ำ ของการรับราชการและการครองยศไว้เป็นเงื่อนไขขั้นต่ำของทุกเหล่าทัพ รายชื่อนายทหารที่ได้รับการเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชา จะถูกพิจารณาโดยคณะกรรมการกลางของแต่ละเหล่าทัพ (centralized promotion board) จากประวัติการทำงานเป็นหลัก โดยพิจารณาผลการทดสอบร่างกายและภาระงานในปัจจุบันและอดีต ผู้ที่มีผลการทดสอบร่างกายต่ำและไม่เคยรับผิดชอบงานที่สำคัญอาจไม่ได้รับการเลื่อนยศ ทำให้โอกาสในการเลื่อนยศ จากร้อยโทเป็นร้อยเอกมีเพียงร้อยละ 90 จากร้อยเอกเป็นพันตรีมีเพียงร้อยละ 80 จากพันตรีเป็นพันโทมีเพียงร้อยละ 70 และจากพันโทเป็นพันเอกมีเพียงร้อยละ 50 ส่วนการเลื่อนยศนายทหารตั้งแต่พลจัตวาขึ้นไปพิจารณาจากภาระงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานร่วมกับเหล่าทัพอื่น<sup>134,135</sup>

## ผนวก ง

### การพ้นประจำการของกำลังพลในกองทัพสหรัฐอเมริกา

การพ้นประจำการของกำลังพลส่วนใหญ่มาจากสาเหตุทางธุรการ (Administrative separations) คือการเปลี่ยนสถานะจากทหารประจำการไปเป็นทหารกองหนุนหรือรอเรียกประจำการ กรณีที่กำลังพลสมัครใจไม่ต่อสัญญาประจำการกับกองทัพหลังครบกำหนด หรือร้องขอด้วยสาเหตุอื่น เช่น ได้รับการเลื่อนยศเป็นนายทหารสัญญาบัตรหรือได้รับการบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น การตั้งครุฑ การหย่าร้างหรือบุพการีเสียชีวิตทำให้ต้องรับผิดชอบสมาชิกครอบครัวแต่เพียงผู้เดียว นับเป็นการพ้นจากการประจำการแบบสมัครใจ (Voluntary separations) กรณีที่กำลังพลมีผลการปฏิบัติงานต่ำ เช่น ไม่ผ่านการทดสอบร่างกาย ไม่ผ่านการฝึก หรือกระทำผิดวินัยทหาร เช่น การขาดราชการ การใช้สารเสพติด ผู้บังคับบัญชาจะออกมาตรการเพื่อปรับปรุงพฤติกรรม แต่เมื่อถึงจุดหนึ่งตัวกำลังพลอาจถูกให้พ้นจากงาน นับเป็นการพ้นจากการประจำการแบบไม่สมัครใจ (Involuntary separations)<sup>136</sup>

กรณีที่กำลังพลกระทำผิดตามบทบัญญัติของประมวลกฎหมายอาญาทหาร (Uniform Military Code of Justice) จะถูกไต่สวนโดยศาลทหาร (Court Martial) หากกระทำผิดจริงจะถูกลงโทษให้พ้นจากกองทัพ (Punitive discharges)<sup>137</sup>

เมื่อพ้นประจำการ กำลังพลแต่ละนายจะได้รับสถานะพ้นประจำการ (Characterization of service) ซึ่งสัมพันธ์กับคุณประโยชน์ที่กำลังพลได้ทำไว้ (Quality of service) กรณีที่พ้นประจำการด้วยสาเหตุทางธุรการ กำลังพลจะได้สถานะ พ้นประจำการอย่างมีเกียรติ (Honorable discharge) พ้นประจำการทั่วไป (General discharge under honorable conditions) หรือ พ้นประจำการ (Other than honorable discharge) ในกรณีที่ถูกลงโทษ กำลังพลจะได้สถานะ พ้นประจำการเพราะประพฤติผิด (Bad conduct discharge) หรือ พ้นประจำการอย่างไร้เกียรติ (Dishonorable discharge) สถานะพ้นประจำการมีผลต่อสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่กำลังพลจะได้รับหลังพ้นประจำการไปแล้ว<sup>138</sup>

## ผนวก จ

### การคิดค่าตอบแทนกำลังพลในกองทัพออสเตรเลีย

การคิดค่าตอบแทนกำลังพลในกองทัพ เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการค่าตอบแทนทหาร (Defence Force Remuneration Tribunal, DFRT)<sup>139</sup> ซึ่งเป็นอิสระจากกองทัพ ไม่มีนายทหารประจำการเป็นกรรมการ (ผู้วิจัยสรุปจากเอกสารที่สืบค้น) คณะกรรมการฯ พิจารณาประกาศใช้และปรับปรุงบัญชีค่าตอบแทนตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด ซึ่งค่าตอบแทนของกำลังพลในกองทัพประกอบด้วย 1) ค่าจ้าง (Salary) เป็นรายปีสำหรับกำลังพลประจำการ หรือรายวันสำหรับกองหนุนเมื่อปฏิบัติงาน 2) เงินเพิ่มพิเศษ (Allowances) 3) เงินโบนัส (Bonuses) และ 4) การคืนเงิน (Deductions)<sup>140</sup> โดยผู้วิจัยขอกล่าวถึงค่าจ้างและเงินเพิ่มพิเศษ เท่านั้น

บัญชีค่าจ้างแยกเป็นหลายบัญชีตามชั้นยศและตามประเภท ได้แก่ บัญชีนายพลทั่วไป (Senior officers) บัญชีสัญญาบัตรทั่วไป (Officers) บัญชีประทวนทำหน้าที่สัญญาบัตร (Other rank appointed as officer - Transitional) บัญชีสัญญาบัตรเฉพาะทาง (Specialist officers) ซึ่งมีหลายประเภท บัญชีจ่ากองทัพและจ่าสิบเอกพิเศษ (Service warrant officer and Warrant officer class 1) บัญชีประทวนและพลทหาร (Other ranks) และบัญชีผู้ฝึกงาน (Trainees) ทุกบัญชีแยกสถานะการจ้างเป็นทหารประจำการ (Permanent forces) กับทหารกองหนุน (Reserves)<sup>141</sup>

ในแต่ละบัญชี ค่าจ้างถูกแบ่งตามยศ (Rank) เฉพาะจ่าสิบเอกพิเศษถูกแบ่งเป็นกลุ่ม (Tier) แต่ละยศหรือกลุ่มถูกแบ่งเป็นระดับ (Increment) ซึ่งแต่ละบัญชีไม่เท่ากัน และแต่ละระดับถูกแบ่งเป็นขั้น (Pay grade) โดยบัญชื่อนายพลทั่วไปมี 3 ขั้น บัญชีสัญญาบัตรทั่วไป บัญชีประทวนทำหน้าที่สัญญาบัตร บัญชีจ่าสิบเอกพิเศษ และบัญชีประทวนและพลทหาร มี 10 ขั้น (จ่ากองทัพรับค่าตอบแทนอัตราสูงสุดในบัญชีจ่าสิบเอกพิเศษ) ส่วนบัญชีผู้ฝึกงานใช้การแบ่งตามโครงการ (Scheme) ที่สมัครเข้ามา สาขาวิชาและปีที่กำลังศึกษา<sup>142</sup>

นายทหารสัญญาบัตรเฉพาะทาง ได้แก่ อนุศาสนาจารย์ (Chaplain) พระธรรมนุญ (Legal officer) ทันตแพทย์ (Dental officer) นายแพทย์ (Medical officer) และนักบิน (Aviation) โดยบัญชีสัญญาบัตรเฉพาะทาง 4 กลุ่มแรกแยกเป็นบัญชื่อนายพลและบัญชีสัญญาบัตร ทั้ง 8 บัญชี ค่าจ้างถูกแบ่งตามยศและระดับความสามารถ (Competency level) และไม่เกี่ยวข้องกัน ส่วนค่าจ้างในบัญชื่อนักบินถูกแบ่งตามระดับความสามารถเท่านั้น ไม่มีการแบ่งตามยศ<sup>143</sup>

ในส่วนของเงินเพิ่มพิเศษ ผู้วิจัยขอใช้คำว่า “เบี้ยเลี้ยง” ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและ “ค่าชดเชย” ในกรณีที่ไม่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเบี้ยเลี้ยง<sup>144</sup> เช่น เบี้ยเลี้ยงฝึก (Trainee allowance) เบี้ยเลี้ยงชดเชยการแยกจากครอบครัว (Separation allowance) เบี้ยเลี้ยงดำน้ำ (Diving allowance) เบี้ยเลี้ยงภารกิจบิน (Flying disability allowance) เบี้ยเลี้ยงฝึกเรือดำน้ำ (Submarine escape disability allowance) เบี้ยเลี้ยงออกทะเล (Maritime disability allowance) เบี้ยเลี้ยงรบพิเศษ (Special forces disability allowance) เบี้ยเลี้ยงสนาม (Field allowance) เบี้ยเลี้ยงดำน้ำกวาดล้าง (Clearance diver allowance) เบี้ยเลี้ยงพลร่ม (Paratrooper allowance) เบี้ยเลี้ยงครูฝึกทหารใหม่ (Recruit instructor disability allowance) นอกจากนี้ยังมีเบี้ยเลี้ยงความสามารถทางภาษา (Language allowance)<sup>145</sup> ด้วย

ตัวอย่างค่าชดเชย เช่น ค่าชดเชยการทำงานที่สูงกว่าตำแหน่ง (Higher duties allowance)<sup>146</sup> ค่าชดเชยพื้นที่ห่างไกล (Location allowances)<sup>147</sup> ค่าอาหารสำหรับกำลังพลที่พักในค่าย (Meal allowance)<sup>148</sup> ค่าอาหารสำหรับกำลังพลที่พักนอกค่าย (Food allowance)<sup>149</sup> ค่าเช่าบ้าน (Rent allowance)<sup>150</sup> ค่าชดเชยกรณีย้ายต้นสังกัด (Relocation allowances)<sup>151</sup> ซึ่งประกอบด้วย ค่าชดเชยการย้ายสำหรับตัวกำลังพล (Disturbance allowance) ค่าชดเชยการย้ายเด็กเล็ก (Childcare costs on removal) ค่าชดเชยการย้ายสัตว์เลี้ยง (Pet relocation)

จากที่ผู้วิจัยสืบค้นมาพบว่า คณะกรรมการค่าตอบแทนทหารจะออกประกาศใช้บัญชีค่าจ้าง เป็นช่วงเวลาครั้งละ 3 ปี เช่น ค.ศ.2014-2017 ค.ศ.2017-2020<sup>152</sup> และ ค.ศ.2020-2023 จากนั้นคณะกรรมการฯ จะออกประกาศหลักการเพื่อปรับปรุงบัญชีค่าจ้างเพื่อชดเชยอัตราเงินเฟ้อล่วงหน้า<sup>153</sup> โดยกำหนดให้เพิ่มค่าจ้างคิดเป็นร้อยละของค่าจ้างที่เคยประกาศไว้ พร้อมระบุวันที่ที่มีผลบังคับใช้มีลักษณะเป็นขั้นบันได ซึ่งอาจบังคับใช้กับค่าจ้างทุกบัญชีหรือบางบัญชีก็ได้ และออกประกาศใช้บัญชีค่าจ้างที่ปรับเพิ่มแล้วรายปีอีกด้วย<sup>154,155,156</sup> นอกจากนี้ คณะกรรมการฯ ยังออกประกาศใช้รายการเบี้ยเลี้ยงกับค่าชดเชยทุกรายการ<sup>157</sup> และออกประกาศปรับปรุงรายการเบี้ยเลี้ยงกับค่าชดเชย ทั้งเพิ่มหรือยกเลิกรายการ และเพิ่มเบี้ยเลี้ยงและค่าชดเชย ที่ละรายการหรือหลายรายการเป็นระยะๆ<sup>158</sup>

## ผนวก ฉ

### ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

#### การจัดองค์กรของกระทรวงกลาโหม

กระทรวงกลาโหมควรปฏิรูปการจัดองค์กร ด้วยการอ้างอิงหลักการแบ่งงานกันทำ การประหยัดจากขนาด การประหยัดจากขอบเขต การประยุกต์ใช้กฎของอุปสงค์ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้งานให้มากขึ้น เริ่มจากการแจกแจงภัยคุกคามที่เป็นไปได้ ระบุขีดความสามารถที่จำเป็นทั้งการใช้จ่ายและการเตรียมกำลัง แล้วตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่ หรือมอบหมายหน่วยงานเดิม ให้รับผิดชอบขีดความสามารถที่ระบุไว้ พร้อมกำหนดสมรรถนะหลักของหน่วย แล้วรวบรวมหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกันหรือมีพื้นที่รับผิดชอบทับซ้อนกันเข้าไว้ด้วยกัน โดยเฉพาะแยกงานบริหารและงานสนับสนุนออกจากกองทัพ เพื่อเน้นภาพลักษณ์ของทหารอาชีพ และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน จากการใช้รูปแบบการบริหารองค์กรและแนวทางการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมขึ้น และการจ้างงานภายนอกกับงานที่ไม่ใช่สมรรถนะหลัก

#### กลุ่มงานบริหารและสนับสนุน

กลุ่มงานบริหารและสนับสนุนมีฐานะเป็น “ส่วนงานสนับสนุนในที่ตั้ง” ไม่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติการในยุทธบริเวณ (Non-combat element) มีปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นผู้บริหารสูงสุด บุคลากรในกลุ่มงานนี้ควรเป็นพลเรือนเป็นหลัก งานในกลุ่มงานนี้แบ่งได้เป็นกลุ่มงานบริหารทั่วไป และกลุ่มงานวิสาหกิจสนับสนุน

#### กลุ่มงานบริหารทั่วไป

กลุ่มงานบริหารทั่วไปรับผิดชอบงานธุรการ ซึ่งเป็นงานประจำในสำนักงานเป็นหลัก ได้แก่ 1) งานยุทธศาสตร์และนโยบายการป้องกันประเทศ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของทั้งบุคลากรพลเรือนและทหาร 3) การเงินและการงบประมาณของทุกหน่วยงานในกระทรวงฯ 4) การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานซึ่งรวมทั้งการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และ 5) งานระบบข้อมูลหรือการสื่อสารทางธุรการระหว่างหน่วยงานและหน่วยทหารในที่ตั้งปกติ หรือเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อการบริหาร (หากมีการกำหนดชั้นความลับของข้อมูลก็ควรใช้บุคลากรทหารหรือให้ทหารเป็นผู้บริหาร) เมื่อเป็นงานประจำ บุคลากรส่วนที่เป็นพลเรือนก็ใช้แนวทางรับราชการแบบข้าราชการพลเรือน ส่วนบุคลากรทหารใช้การหมุนเวียนกำลังพลจากกองทัพ หรืออาจย้ายขาดจากกองทัพแล้วใช้แนวทางรับราชการแบบข้าราชการพลเรือน

จากตัวอย่างในบทที่ 2 จึงควรรวบรวมหน่วยงานที่มีภารกิจซ้ำซ้อน มาขึ้นกับกลุ่มงานบริหารทั่วไปนี้ ได้แก่ 1) ควบคุมสำนักยุทธโยธาทหาร กรมยุทธโยธาทหารบก กรมช่างโยธาทหารเรือ และกรมช่างโยธาทหารอากาศเข้าด้วยกัน แล้วแบ่งหน่วยงานระดับรองตามพื้นที่เพื่อลดเวลาในการเดินทาง โครงสร้างพื้นฐานที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น สนามบินและท่าเรือ ให้ตั้งเป็นแผนกตามความจำเป็น และ 2) ควบคุมหน่วยงานที่รับผิดชอบการสื่อสารทางธุรการหรือเครือข่ายอินทราเน็ตระหว่างหน่วยงานเข้าด้วยกัน

### กลุ่มงานวิสาหกิจสนับสนุน

กลุ่มงานวิสาหกิจสนับสนุนรับผิดชอบงานเฉพาะทาง ซึ่งมีลักษณะเป็นโครงการ ได้แก่ 1) การวิจัยและพัฒนายุทธโธปกรณ์และสิ่งอุปกรณ์ต้นแบบ 2) การผลิตเชิงอุตสาหกรรมเพื่อป้อนให้กับกองทัพ ตลอดจนการจัดซื้อลิขสิทธิ์เพื่อมาผลิตเอง 3) การจัดซื้อจัดหายุทธโธปกรณ์และสิ่งอุปกรณ์ใหม่เพื่อเข้าประจำการ 4) การจัดซื้อจัดหาสิ่งอุปกรณ์และอะไหล่ของยุทธโธปกรณ์ที่เข้าประจำการแล้ว ตลอดจนการกระจายสิ่งอุปกรณ์ไปยังคลังของกองทัพ และ 5) งานซ่อมบำรุงยุทธโธปกรณ์และสิ่งอุปกรณ์ในระดับยกเครื่อง (Overhaul) และงานปรับปรุง (Upgrade) เมื่องานในกลุ่มงานนี้มีลักษณะเป็นโครงการ จึงอาจใช้รูปแบบการบริหารงานและการจ้างงานที่แตกต่างออกไป เจ้าหน้าที่ธุรการและเจ้าหน้าที่โครงการอาจเป็นบุคลากรที่จ้างเป็นประจำ เจ้าหน้าที่โครงการอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่จ้างเป็นรายโครงการ ส่วนบุคลากรทหารใช้การหมุนเวียนกำลังพลจากกองทัพที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เป็นนายทหารโครงการหรือนายทหารติดต่อ หรืออาจย้ายขาดจากกองทัพแล้วบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่โครงการ

จากตัวอย่างในบทที่ 2 จึงควรรวบรวมหน่วยงานที่มีภารกิจซ้ำซ้อนมาขึ้นกับกลุ่มงานสนับสนุนเฉพาะทาง ได้แก่ 1) ควบคุมหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลการวิจัยและพัฒนายุทธโธปกรณ์เข้าด้วยกัน โดยอาจผนวกเข้ากับสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ 2) ควบคุมหน่วยงานที่มีภารกิจจัดซื้อจัดหายุทธโธปกรณ์และสิ่งอุปกรณ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถจัดซื้อจัดหายุทธโธปกรณ์และสิ่งอุปกรณ์ชนิดเดียวกัน ในปริมาณมากและมีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตมากขึ้น และ 3) โอนหน่วยงานที่ทำหน้าผลิตเชิงอุตสาหกรรมในความรับผิดชอบของกระทรวงกลาโหมมาอยู่รวมกัน

### กองทัพไทย

กองทัพไทยควรมีฐานะเป็น “ส่วนปฏิบัติการรบ” (Combat element) ซึ่งเกี่ยวข้องและปฏิบัติการในยุทธบริเวณ และออกสนามรบเมื่อมีสถานการณ์ ส่วนปฏิบัติการรบยังรวมถึงกองบัญชาการ หน่วยงานฝ่ายเสนาธิการและหน่วยงานสนับสนุนในที่ตั้ง



ที่เกี่ยวกับปฏิบัติการรบและเป็นเป้าหมายที่จะถูกโจมตี เช่น ฐานทัพเรือและสถานีทหารเรือ กองบินและสนามบินทหาร คลังแสงและคลังน้ำมัน ศูนย์การทหารเหล่าต่างๆ หน่วยฝึกศึกษาทางทหารต่างๆ อาทิ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ หน่วยและโรงเรียนสายวิทยาการ กำลังทหารที่ออกปฏิบัติการในยุทธบริเวณประกอบด้วยหน่วยกำลังรบ หน่วยสนับสนุนการรบ หน่วยสนับสนุนการช่วยรบ และหน่วยสื่อสาร “ระดับยุทธวิธี” บุคลากรในกองทัพไทยควรเป็นทหารประจำการทั้งหมดและมีแนวทางรับราชการแบบทหาร แต่ปรับใช้ระบบสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลา โดยมีผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นผู้บริหารสูงสุด

กองทัพไทยรับผิดชอบเฉพาะการฝึกและปฏิบัติการทางทหาร ตลอดจนการพัฒนาหลักนิยมในการรบ ทั้งการรบรวมและการรบของแต่ละเหล่าทัพ ทั้งสงครามตามแบบสงครามนอกแบบ และปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือสงคราม โดยกองทัพบกรับผิดชอบภัยคุกคามทางบก กองทัพเรือรับผิดชอบภัยคุกคามทางทะเล กองทัพอากาศรับผิดชอบภัยคุกคามทางอากาศและอวกาศ และกองบัญชาการกองทัพไทยรับผิดชอบภัยคุกคามร่วม เช่น ภัยคุกคามทางไซเบอร์ โดยควรรวมหน่วยงานของทุกเหล่าเข้าด้วยกัน หรืออาจจัดตั้ง “เหล่าทัพที่สี่”

#### เหล่าทหารของทหารบก

กองทัพบกควรแบ่งเหล่าทหารใหม่เพิ่มเติม ได้แก่ เหล่าทหารนักบิน เหล่าทหารซ่อมบำรุง เหล่าทหารรบพิเศษ และเหล่าทหารยุทธกรรมหรือจัดตั้งสายงานยุทธกรรมในเหล่าทหารพลาธิการ เพื่อสร้างแนวทางรับราชการโดยเฉพาะ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ โดยทหารนักบินให้สังกัดหน่วยบินทหารบก ทหารรบพิเศษให้สังกัดหน่วยรบพิเศษ ทหารซ่อมบำรุงให้สังกัดหน่วยซ่อมบำรุงระดับกองพัน และตั้งหน่วยซ่อมบำรุงระดับหมู่ ตอนและหมวด กระจายตามหน่วยทหารต่างๆ ส่วนทหารยุทธกรรมหรือทหารพลาธิการสายงานยุทธกรรม ให้กระจายตามหน่วยทหารต่างๆ เช่นเดียวกับทหารเสนารักษ์ที่กระจายตามหน่วยทหารต่างๆ

#### การจัดการฝึกศึกษา

กองทัพไทยโดยเฉพาะกองทัพบกควรตั้งหน่วยงานฝึกทหารใหม่โดยเฉพาะแล้วยกเลิกหน่วยฝึกทหารใหม่ตามหน่วยทหารระดับกองพัน เพื่อลดภาระงานและเน้นความชำนาญที่เป็นสมรรถนะหลักของหน่วย โดยหน่วยงานใหม่ควรมีจำนวนน้อยลง แต่เพิ่มปริมาณทหารต่อผลัดและหรือจำนวนผลัดให้มากขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานให้คุ้มค่าและลดงบประมาณในการบำรุงรักษา ตลอดจนสามารถคัดเลือกและควบคุมคุณภาพของครูฝึกได้ โดยอาจตั้งหน่วยงานฝึกทหารใหม่อิงกับจำนวนมณฑลทหารบก 35

มณฑลในปัจจุบันหรือ 14 มณฑลในอดีต นอกจากนี้อาจเพิ่มภารกิจให้หน่วยเหล่านี้ฝึกกำลังสำรองและนักศึกษาวิชาทหาร ตลอดจนให้หน่วยงานอื่นเข้ามาใช้สถานที่ฝึกได้อีกด้วย

โรงเรียนเหล่าและหน่วยสายวิทยาการของทุกเหล่าทัพ ควรออกแบบหลักสูตรในระดับปฏิบัติหรือพลประจำ ให้เทียบเท่าใบประกอบวิชาชีพหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือเทียบเคียงบางส่วนเพื่อให้สามารถนำไปศึกษาต่อได้ โดยให้สถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาร่วมออกแบบหลักสูตร เริ่มตั้งแต่หลักสูตรขั้นพื้นฐาน จนไปถึงหลักสูตรชำนาญการหรือหลักสูตรครูฝึก แล้วให้กำลังพลของกองทัพเป็นครูฝึก เช่น งานช่างประเภทต่างๆ การใช้อุปกรณ์สื่อสาร การขับรถ ผู้รับการฝึกอาจสำเร็จการศึกษาด้วยการปฏิบัติจนครบ หรือสอบปฏิบัติให้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยให้มีหลายระดับตั้งแต่ขั้นพื้นฐาน ไปถึงชำนาญการและระดับครูฝึก หากโรงเรียนเหล่าหรือหน่วยสายวิทยาการของเหล่าทัพใด มีหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานแล้ว ให้ทหารต่างเหล่าทัพมาร่วมฝึก หรือให้โรงเรียนนั้นเป็นแม่ข่ายช่วยพัฒนาโรงเรียนของเหล่าทัพอื่น

สำหรับโรงเรียนนายทหารได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนนายเรือ และโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช ซึ่งให้การศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่อิงกับมาตรฐานภายนอก กระทรวงกลาโหมหรือเหล่าทัพอาจทำความตกลงกับมหาวิทยาลัยภายนอก เพื่อเปิดวิทยาเขตและให้การศึกษาภาควิชาการระดับปริญญาตรีแทนกองทัพ โดยให้มหาวิทยาลัยประสานปริญญาบัตรและโรงเรียนนายทหารประสานประกาศนียบัตรวิชาทหาร และอาจให้โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพและวิทยาลัยการทัพ ทำความตกลงกรณีที่ต้องการเปิดหลักสูตรปริญญาโท

เมื่อแยกการศึกษาภาควิชาการออกจากวิชาทหารแล้ว โรงเรียนนายทหารทั้งสามเหล่าทัพออกแบบหลักสูตรการฝึกนายทหารใหม่ระยะสั้น เช่น การฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ชั้นสัญญาบัตร การฝึกอบรมทหารกองหนุนชั้นสัญญาบัตร หรือการฝึกร่วมระหว่างนักเรียนนายร้อยกับนักศึกษาวิชาทหารชั้นปีที่ 4-5

## การบริหารทรัพยากรบุคคล

กระทรวงกลาโหมควรตั้งหน่วยงานเพื่อบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะ และมีบุคลากรในสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเศรษฐศาสตร์แรงงานร่วมด้วย โดยรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการป้องกันประเทศทั้งระบบ ครอบคลุมทั้งทหารประจำการ ทหารกองหนุน และบุคลากรในกลุ่มงานบริหารและสนับสนุน พร้อมปรับภาพลักษณ์ขององค์กร โดยเน้นบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รองรับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ทั้งเพื่อการป้องกันประเทศและการพัฒนาประเทศ

การบริหารทรัพยากรบุคคลใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยศึกษาสภาพแวดล้อม เช่น โลกวิวัฒน์ ช่องว่างระหว่างวัย สังคมผู้สูงอายุ เพื่อค้นหาแรงจูงใจให้คนในวัยหนุ่มสาวสมัครใจมาเป็นทหาร และมีข้อมูลในการออกแบบการจ้างงาน ตลอดจนทราบแรงจูงใจให้กำลังพลที่พ้นประจำการกลับมาฝึกทหารกองหนุน และหน่วยงานควรมีวงรอบงานที่ชัดเจน โดยออกแผนงานประจำปีและปฏิบัติงานโดยอิงกับแผนงานอย่างเคร่งครัด

กระทรวงกลาโหมควรตั้งเป้าหมายการพัฒนากำลังพล ให้คุณภาพกำลังพลมีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก ทั้งด้านความรู้ความสามารถจากใบประกอบวิชาชีพหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ ตลอดจนความประพฤติและความรับผิดชอบจากการประเมินผลการปฏิบัติงานและประวัติการทำงาน ที่กำลังพลสามารถนำไปศึกษาต่อหรือสมัครงานใหม่ได้

ด้านโครงสร้างบุคลากร ควรนำระบบหมายเลขความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) ซึ่งสัมพันธ์กับทักษะของตำแหน่งงาน มาออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โดยกำหนดคุณสมบัติของระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นให้ชัดเจน เช่น อายุงาน และระดับความชำนาญงานหรือความชำนาญการ และนอกจากโรงเรียนเหล่าและหน่วยสายวิทยาการจะรับผิดชอบหลักสูตรการฝึกที่เป็นมาตรฐานของแต่ละหมายเลขแล้ว ควรออกแบบระบบทดสอบและเกณฑ์ประเมินผลการฝึกปฏิบัติงาน ที่เป็นมาตรฐานและเป็นอิสระจากสายการบังคับบัญชา เพื่อให้แน่ใจว่ากำลังพลมีความชำนาญเพิ่มขึ้นอย่างแท้จริง และต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่เป็นครูฝึก ผู้ประเมินผลการฝึก ตลอดจนผู้จัดการฝึก ตามระดับความชำนาญที่เพิ่มขึ้นได้ด้วย

เพื่อโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ กำลังพลทุกคนควรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง จากหลักสูตรต่างๆของโรงเรียนเหล่าหรือหน่วยสายวิทยาการ และสถาบันการศึกษาภายนอก ควบคู่กับการใช้งานกำลังพล เสมือนการเรียนในห้องแล้วออกไปปฏิบัติงานจริง ทักษะที่เพิ่มขึ้นยังสร้างโอกาสในการรับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นด้วย ควรมีระบบประเมินและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนสมรรถนะต่างๆ ที่เป็นมาตรฐานและตรวจสอบได้ และเพื่อการเลื่อนยศและตำแหน่งที่เป็นธรรมและโปร่งใส ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์ในการเลื่อนยศและตำแหน่งที่ชัดเจน ตลอดจนระบบคัดเลือกที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้

การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพควรมีกลไกและให้ความสำคัญกับการพ้นประจำการของกำลังพล เพื่อให้กองทัพมีขนาดที่เหมาะสมและยืดหยุ่นได้ ตามสถานการณ์ด้านความมั่นคงและฐานะทางเศรษฐกิจของประเทศ แต่ขณะเดียวกันก็ยังคงดำรง

การติดต่อเพื่อจูงใจให้กำลังพลกลับมาฝึกทหารกองหนุน หรือกลับเข้าประจำการกรณีที่ กองทัพไม่สามารถหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างได้ หรือกรณีที่กองทัพเรียกระดม พลเมื่อมีสถานการณ์

กลไกที่สามารถควบคุมกองทัพให้มีขนาดที่เหมาะสมและยืดหยุ่นได้ คือการใช้สัญญาจ้างงานแบบมีกำหนดระยะเวลาแน่นอน สัญญาจ้างงานแสดงพันธสัญญาระหว่าง กองทัพกับกำลังพล ว่ากองทัพมีค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างไร กำลังพลมีโอกาสในการ พัฒนาตนเองจากหลักสูตรการฝึกต่างๆ และมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างไร และ กำลังพลมีภาระหน้าที่โดยรวมอย่างไร

ด้วยเงื่อนไขคุณสมบัติของบุคลากรในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น กำลังพลที่ ต้องการเป็นทหารอาชีพและหวังความก้าวหน้าในกองทัพจะต้องขวนขวายพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา เมื่อครบกำหนดระยะเวลาตามสัญญา กำลังพลที่มีผลการปฏิบัติงานและความ ประพฤติผ่านเกณฑ์จะมีสิทธิ์ต่อสัญญาฉบับใหม่ ซึ่งมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ปรับตาม สถานการณ์ และเงื่อนไขการจ้างงานที่มีมาตรฐานและความคาดหวังที่สูงขึ้น

หากกำลังพลไม่ต่อสัญญาหรือไม่ได้รับการต่อสัญญากับกองทัพ กำลังพลผู้นั้นยังมีคุณวุฒิ ทักษะและประสบการณ์ทำงานติดตัว ยิ่งอยู่กับกองทัพนานเท่าใดคุณสมบัติ เหล่านี้ก็ยิ่งเพิ่มขึ้น เมื่อไปสมัครงานภาคเอกชนก็มีโอกาสที่จะได้งานที่ให้ค่าตอบแทนสูง กำลังพลสามารถวางแผนการดำเนินชีวิตของตนเองได้

นอกจากนี้ การระบุลงในสัญญาจ้างงานว่าพฤติกรรมใดของกำลังพล ที่ควร กระทำหรือไม่ควรกระทำ และที่ต้องกระทำและต้องไม่กระทำ ตลอดจนเงื่อนไขของการเลิก จ้างทั้งไล่ออก ให้ออก และไม่ต่อสัญญาใหม่ น่าจะเป็นมาตรการในการควบคุมพฤติกรรมที่ ไม่พึงประสงค์ได้อีกด้วย

## การคิดค่าตอบแทนกำลังพล

การจัดองค์กรของกระทรวงกลาโหมตามการศึกษาี้ ทำให้เกิดบุคลากร 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) บุคลากรพลเรือนในกลุ่มงานบริหารทั่วไป ที่ทำงานประจำในสำนักงาน 2) บุคลากรพลเรือนในกลุ่มงานวิสาหกิจสนับสนุน ที่รับผิดชอบงานเป็นโครงการ และ 3) ทหารประจำการของกองทัพไทย ดังนั้นการคิดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของแต่ละ กลุ่มก็ควรแตกต่างกันด้วย

กลุ่มงานสองกลุ่มแรกมีลักษณะงานเหมือนกับข้าราชการพลเรือนส่วนใหญ่ จึงควรใช้ระบบค่าตอบแทนของข้าราชการพลเรือน ส่วนทหารประจำการควรใช้ระบบ ค่าตอบแทนทหารโดยเฉพาะ ที่มีคณะกรรมการค่าตอบแทนทหารทำงานเป็นอิสระจาก

กองทัพ คอยกำกับดูแลและปรับปรุงบัญชีค่าตอบแทนเป็นประจำให้ทันกับอัตราเงินเพื่อคณะกรรมการควรประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเศรษฐศาสตร์แรงงาน และมีนายทหารเกษียณราชการร่วมด้วย

ค่าตอบแทนทหารควรประกอบด้วยเงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษและเบี้ยเลี้ยง ซึ่งทั้งหมดควรพิจารณาจากค่าครองชีพ ระดับค่าจ้างทั่วไป และลักษณะของงานโดยใช้การประเมินค่างาน<sup>159</sup> โดยเงินเดือนทหารควรสูงกว่าข้าราชการพลเรือนในระดับเดียวกัน เนื่องจากทหารใช้กำลังกายและต้องรักษาสภาพร่างกายให้พร้อมรบ ส่วนต่างนี้เพื่อเป็นค่าอาหารที่มีคุณภาพ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจและชดเชยกับเวลาที่ใช้ออกกำลังกาย

ในส่วนของเงินเดือนข้าราชการทหาร นอกจากบัญชีที่ใช้อยู่ปัจจุบัน<sup>160</sup> ซึ่งแบ่งระดับโดยอิงชั้นยศแล้ว อาจเพิ่มบัญชีเงินเดือนให้หลากหลาย ที่แบ่งระดับโดยอิงกับระดับความชำนาญงานของนายทหารประทวน ซึ่งได้จากการทดสอบฝึกปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน และอิงกับระดับความชำนาญการของนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานและประวัติการทำงาน หรืออาจใช้บัญชีเงินเพิ่มพิเศษที่อิงกับระดับความชำนาญงานและระดับความชำนาญการ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลขวนขวายพัฒนาตนเอง

ในส่วนของเงินเพิ่มพิเศษและเบี้ยเลี้ยง ควรพิจารณาเงินเพิ่มพิเศษให้กำลังพลตามระดับความพร้อมรบของหน่วย (ลักษณะของธุรกิจ) และพิจารณาปัจจัยของที่ตั้งหรือภูมิภาคที่กำลังพลหรือหน่วยออกปฏิบัติงาน เช่น เงินเพิ่มพิเศษตามระยะห่างจากที่ตั้งปกติกับพื้นที่ปฏิบัติงาน เพื่อชดเชยค่าเดินทางกรณีเดินทางกลับบ้านในผลัดพัก หรือค่าประกอบอาหารที่พิจารณาความแตกต่างตามค่าครองชีพหรือความทุรกันดาร

การปรับปรุงบัญชีอัตราเงินเดือนเป็นประจำ ควบคู่กับสัญญาจ้างงานที่กล่าวมาแล้ว นอกจากใช้เป็นเครื่องมือสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลทำงานกับกองทัพแล้ว ยังสามารถสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลสมัครใจออกจากกองทัพได้อีกด้วย เมื่อกองทัพขาดแคลนทักษะใด ก็ปรับบัญชีอัตราเงินเดือนที่สัมพันธ์กับทักษะนั้น ให้เพิ่มมากกว่าอัตราเงินเดือนของภาคเอกชน แต่เมื่อทักษะใดเกินความต้องการก็ปรับบัญชีอัตราเงินเดือนให้เพิ่มช้ากว่าภาคเอกชน วิธีการนี้จะทำให้กองทัพมีขนาดที่เหมาะสมและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์

## เอกสารอ้างอิง

1. มติชนออนไลน์. ทหารมีไว้ทำไม โดย นิธิ เอียวศรีวงศ์ [อินเทอร์เน็ต]. 2559 [ปรับปรุงเมื่อ 13 มกราคม 2559; เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก [https://www.matichon.co.th/columnists/news\\_222](https://www.matichon.co.th/columnists/news_222)
2. สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 19 สถิติการคลัง [อินเทอร์เน็ต]. 2564 [เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/19.aspx>
3. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 [อินเทอร์เน็ต]. 2564 [เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2564/A/062/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2564/A/062/T_0001.PDF)
4. สำนักยุทธโยธาทหาร. ขอบเขตภารกิจ [อินเทอร์เน็ต]. กองบัญชาการกองทัพไทย; 2565 [เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://oce.rtarf.mi.th/RTARF-PL/index.php/2020-12-25-03-39-12/2017-02-27-05-49-46>
5. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพบก กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2552 [อินเทอร์เน็ต]. 2552 [เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2552/A/019/16.PDF>
6. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพอากาศ กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2552 [อินเทอร์เน็ต]. 2552 [เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2552/A/019/26.PDF>
7. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพอากาศ กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2552 [อินเทอร์เน็ต]. 2552 [เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2552/A/019/36.PDF>
8. ศูนย์ไซเบอร์ กรมเทคโนโลยีสารสนเทศและอวกาศกลาโหม. แนะนำหน่วยงาน [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://csc-dist.mod.go.th/Recommend.aspx>

9. กองบัญชาการกองทัพไทย. ส่วนบังคับบัญชา [อินเทอร์เน็ต]. 2564 [เข้าถึงเมื่อ 12 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <https://rtarf.mi.th/index.php/th/2016-06-23-07-14-60/2016-06-23-07-36-74>
10. ศูนย์ไซเบอร์ทหารบก. หน้าแรก [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://cyber.rta.mi.th/main\\_indexnew.php](https://cyber.rta.mi.th/main_indexnew.php)
11. กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ. ผู้บังคับบัญชา [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2565]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ncit.navy.mi.th/index.php/leadership/index>
12. ศูนย์ไซเบอร์ทหารอากาศ. วิสัยทัศน์ ภารกิจ [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://cyber.rtaf.mi.th/publish/page.aspx?id=348>
13. ราชกิจจานุเบกษา. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580 [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 21 พฤษภาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก [https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS\\_PlanOct2018.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf)
14. มติชนออนไลน์. “มีทหารไว้ทำไม ใครกล้าถาม” นศ.แอบสลับป้ายผ้าในขบวนล้อการเมือง เขกกันสิ้นสนาม [อินเทอร์เน็ต]. 2559 [ปรับปรุงเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2559; เข้าถึงเมื่อ 29 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก [https://www.matichon.co.th/politics/news\\_36318](https://www.matichon.co.th/politics/news_36318)
15. ประชาไท. ทหารมีไว้ทำไม [อินเทอร์เน็ต]. 2564 [เข้าถึงเมื่อ 29 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <https://prachatai.com/category/ทหารมีไว้ทำไม>
16. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 [อินเทอร์เน็ต]. 2559 [เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2559/A/084/1.PD>
17. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 พ.ศ.2560 [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2560/A/024/1.PDF>
18. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2560/A/101/1.PDF>

19. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 พ.ศ.2561 [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/033/19.PDF>
20. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/071/T1.PDF>
21. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 [อินเทอร์เน็ต]. 2563 [เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2563/A/015/T\\_0001.PD](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2563/A/015/T_0001.PD)
22. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 [อินเทอร์เน็ต]. 2563 [เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2563/A/082/T\\_0001.PD](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2563/A/082/T_0001.PD)
23. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 [อินเทอร์เน็ต]. 2564 [เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2564/A/062/T\\_0001.PD](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2564/A/062/T_0001.PD)
24. สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 1 สถิติประชากรศาสตร์ ประชากรและเคหะ [อินเทอร์เน็ต]. 2564 [เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/01.aspx>
25. เศรษฐพงษ์ มะลิสวรรณ. Digital Transformation [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 6 มิถุนายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.nbtc.go.th/getattachment/News/Information/28909/Digital-Transformation.pdf.aspx>
26. สุกัญญา ตันธนวัฒน์, อสัมภินพงศ์ ฉัตรราคม, วรณี จิเจริญ และ อติ ไทยานันท์. เศรษฐศาสตร์ทั่วไป General Economics (EC103) [อินเทอร์เน็ต]. 2552 [เข้าถึงเมื่อ 31 สิงหาคม 2559]. เข้าถึงได้จาก <http://old-book.ru.ac.th/ebook/inside/html/dlbook.asp?code=EC103>
27. Britannica. Defense economics [อินเทอร์เน็ต]. 1998 [ปรับปรุงเมื่อ 8 พฤษภาคม 2563; เข้าถึงเมื่อ 14 พฤษภาคม 2565]. สืบค้นจาก <https://www.britannica.com/topic/defense-economics>



28. Wikipedia. Division of labour [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [ปรับปรุงเมื่อ 14 มกราคม 2565; เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://en.wikipedia.org/wiki/Division\\_of\\_labour](https://en.wikipedia.org/wiki/Division_of_labour)
29. สุกัญญา ตันธนวัฒน์, อสัมภินพงศ์ ฉัตราคม, วรณี จิเจริญ และ อติ ไทยานันท์. เศรษฐศาสตร์ทั่วไป General Economics (EC103) [อินเทอร์เน็ต]. 2552 [เข้าถึงเมื่อ 31 สิงหาคม 2559]. เข้าถึงได้จาก <http://old-book.ru.ac.th/ebook/inside/html/dlbook.asp?code=EC103>
30. Investopedia. Economies of Scope Definition [อินเทอร์เน็ต]. 2021 [ปรับปรุงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2564; เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2565]. สืบค้นจาก <https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscope.asp>
31. สุกัญญา ตันธนวัฒน์, อสัมภินพงศ์ ฉัตราคม, วรณี จิเจริญ และ อติ ไทยานันท์. เศรษฐศาสตร์ทั่วไป General Economics (EC103) [อินเทอร์เน็ต]. 2552 [เข้าถึงเมื่อ 31 สิงหาคม 2559]. เข้าถึงได้จาก <http://old-book.ru.ac.th/ebook/inside/html/dlbook.asp?code=EC103>
32. Wikipedia. Mincer earnings function [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [ปรับปรุงเมื่อ 27 มกราคม 2565; เข้าถึงเมื่อ 11 พฤษภาคม 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://en.wikipedia.org/wiki/Mincer\\_earnings\\_function](https://en.wikipedia.org/wiki/Mincer_earnings_function)
33. Investopedia. Core Competencies Definition [อินเทอร์เน็ต]. 2021 [ปรับปรุงเมื่อ 6 กุมภาพันธ์ 2564; เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2565]. สืบค้นจาก [https://www.investopedia.com/terms/c/core\\_competencies.asp](https://www.investopedia.com/terms/c/core_competencies.asp)
34. Investopedia. Merger Definition [อินเทอร์เน็ต]. 2021 [ปรับปรุงเมื่อ 22 มีนาคม 2564; เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2565]. สืบค้นจาก <https://www.investopedia.com/terms/m/merger.asp>
35. ASC Group. Outsourcing คืออะไร? มีประโยชน์อย่างไรต่อธุรกิจของคุณ [อินเทอร์เน็ต]. 2563 [ปรับปรุงเมื่อ 5 สิงหาคม 2563; เข้าถึงเมื่อ 24 มกราคม 2565]. สืบค้นจาก <https://www.ascg.co.th/en/content/outsourcing-คืออะไร-มีประโยชน์อย่างไรต่อธุรกิจของคุณ>
36. กรรณิการ์ สุวรรณศรี. รายวิชา 9011106 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <http://pws.npru.ac.th/kannika/data/files/เนื้อหาบทที่ 1-12 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 9011106.pdf>

37. พนา ดุลยพัชร. เอกสารประกอบการสอน รหัส HR11102 วิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 29 มกราคม 2565]. เข้าถึงได้จาก <http://portal5.udru.ac.th/ebook/pdf/upload/17a577m836a46P1a0q66.pdf>
38. กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม. ภารกิจของ วท.กท. [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 19 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://dstd.mod.go.th/Introduce-Division-Unit/Mission-of-DSTD.aspx>
39. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพบก กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2552 [อินเทอร์เน็ต]. 2552 [เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2552/A/019/16.PDF>
40. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพเรือ กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2552 [อินเทอร์เน็ต]. 2552 [เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2552/A/019/26.PDF>
41. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพอากาศ กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2552 [อินเทอร์เน็ต]. 2552 [เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2552/A/019/36.PDF>
42. สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ. แผนยุทธศาสตร์สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 19 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://www.dti.or.th/page\\_a.php?cid=178](https://www.dti.or.th/page_a.php?cid=178)
43. สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 19 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://www.dti.or.th/download/210422114003\\_3hr\\_policy.pdf](https://www.dti.or.th/download/210422114003_3hr_policy.pdf)
44. กรมเทคโนโลยีสารสนเทศและอวกาศกลาโหม. วิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 19 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://dist.mod.go.th/Recommend/Responsibility.aspx>
45. กรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย. อำนวยการหน้าที [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 19 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://j6inter.rtarf.mi.th/index.php/about-us/information-10>

46. กรมการทหารสื่อสาร. ภารกิจและหน้าที่กรมการทหารสื่อสาร [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 19 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://signal.rta.mi.th/web/newweb/his.php#mission>
47. กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ. ผู้บังคับบัญชา [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2565]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ncit.navy.mi.th/index.php/leadership/index>
48. Wikipedia. กรมอิเล็กทรอนิกส์ทหารเรือ [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 19 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/กรมอิเล็กทรอนิกส์ทหารเรือ>
49. กรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทหารอากาศ. วิสัยทัศน์ ภารกิจ [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 19 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://dict.rtaf.mi.th/index.php/2017-02-01-01-28-28/2017-02-01-01-53-22>
50. กรมสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศ. ภารกิจ [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 19 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <http://www.comm.rtaf.mi.th/index.asp?pageid=113&parent=&directory=1083&pagename=viewlink>
51. ณรงค์ฤทธิ์ พูลทรัพย์, พันเอก. แนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลทหารกองประจำการมณฑลทหารบกที่ 44 ในยุคดิจิทัล 4.0 [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก; 2563.
52. มนตรี ธนาวรรณโอภาส, พันเอก. แนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของมณฑลทหารบกที่ 17 ที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านความมั่นคง [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก; 2563.
53. สิริภพ จารุหังสิน, พันเอก. แนวทางการพัฒนาทักษะกำลังพลกองทัพบกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการระบบข้อมูลขนาดใหญ่ [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก; ไม่ระบุ.
54. สายชล หงส์นาค, พันเอก. การจัดตั้งเหล่าทหารการบินในกองทัพบก [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก; 2560.
55. ปวีณวรรณ ฮุ่นตระกูล. กระบวนการพัฒนาทักษะการประกอบอาชีพของทหารกองประจำการในกองทัพบกก่อนปลดประจำการ [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก; 2560.

56. อนันต์ รักษาวงศ์, พันเอก. แนวทางการพัฒนาการให้บริการอาหารโรงเลี้ยงสำหรับทหารกองประจำการของกองทัพบก [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก; 2563.
57. มารีนเนอร์ไทยดอทคอม. จูมโป่มือปรุงก้นครัว เรือหลวงแหลมสิงห์ [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 24 มีนาคม 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.marinerthai.net/sara/viewsara1702.php>
58. MGR Online. ธรรมะกับชีวิตประจำวัน: กองทัพต้องเดินด้วยท้อง และพวกพ้องสารพัดอาหาร [อินเทอร์เน็ต]. 2559 [เข้าถึงเมื่อ 12 พฤษภาคม 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://mgronline.com/dhamma/detail/9590000044734>
59. ศูนย์รวมแนวข้อสอบ ราชการ รัฐวิสาหกิจ ทุกหน่วยงาน. ถาม-ตอบ ความรู้เบื้องต้นในหลักสูตรการฝึกทหารใหม่ [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 24 มีนาคม 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.งานราชการไทย.com/category/1883/แจกแนวข้อสอบ/ถาม-ตอบ-ความรู้เบื้องต้นในหลักสูตรการฝึกทหารใหม่>
60. เรื่องเดียวกัน.
61. สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 150/57 เรื่องให้ข้าราชการเข้ารับการศึกษาหลักสูตรการฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ขั้นสัญญาบัตรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม รุ่นที่ 1 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557. 10 มีนาคม 2557.
62. สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 231/61 เรื่องให้ข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ขั้นสัญญาบัตรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม รุ่นที่ 5 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561. 20 เมษายน 2561.
63. โหนกระสุน. เฮลิคอปเตอร์ 20 รุ่นที่มีประจำการในกองทัพไทยในปัจจุบัน ทัพบก ทัพเรือ กองทัพอากาศปี 2022 [อินเทอร์เน็ต]. Youtube; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 9 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.youtube.com/watch?v=qpgyF9Be71k>
64. โหนกระสุน. รวมยานเกราะล้อยางและยานเกราะสายพานลำเลียงพลของกองทัพไทย ทั้ง 14 รุ่นที่ประจำการในปัจจุบันทั้ง 3 เหล่าทัพ [อินเทอร์เน็ต]. Youtube; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 9 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.youtube.com/watch?v=9cMDOL7Ln6w>

65. Wikipedia. Bell 212 [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 9 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://en.wikipedia.org/wiki/Bell\\_212](https://en.wikipedia.org/wiki/Bell_212)
66. Wikipedia. Bell 214ST [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 9 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://en.wikipedia.org/wiki/Bell\\_214ST](https://en.wikipedia.org/wiki/Bell_214ST)
67. Bell. Bell 412 [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 9 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.bellflight.com/products/bell-412>
68. Wikipedia. Eurocopter EC145 [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 9 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://en.wikipedia.org/wiki/Eurocopter\\_EC145](https://en.wikipedia.org/wiki/Eurocopter_EC145)
69. Wikipedia. Sikorsky UH-60 Black Hawk [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 9 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://en.wikipedia.org/wiki/Sikorsky\\_UH-60\\_Black\\_Hawk](https://en.wikipedia.org/wiki/Sikorsky_UH-60_Black_Hawk)
70. Wikipedia. Sikorsky SH-60 Seahawk [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 9 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://en.wikipedia.org/wiki/Sikorsky\\_SH-60\\_Seahawk](https://en.wikipedia.org/wiki/Sikorsky_SH-60_Seahawk)
71. รัชชเอกราช. กองทัพแห่งคลื่นลูกที่ 3 กัยการเป็นกองทัพประจำการอาสาสมัคร [อินเทอร์เน็ต]. 2016 [ปรับปรุงเมื่อ 6 มีนาคม 2016; เข้าถึงเมื่อ 6 มิถุนายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <http://lakmuangonline.com/?p=2891>
72. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการทหาร (ฉบับที่ 10) พ.ศ.2558 [อินเทอร์เน็ต]. 2558 [เข้าถึงเมื่อ 12 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2558/A/043/13.PDF>
73. รกิต ประทุม, พลตรี. เงินเดือนทหาร 4.0 [บทความวิชาการส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร; 2561.
74. The Australian Army. Australian Army Aviation Corps [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.army.gov.au/our-people/organisation-structure/army-corps/australian-army-aviation-corps>
75. The Australian Army. Royal Australian Electrical and Mechanical Engineers [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.army.gov.au/our-people/organisation-structure/army-corps/royal-australian-electrical-and-mechanical-engineers>

76. The Australian Army. Australian Army Catering Corps [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.army.gov.au/our-people/organisation-structure/army-corps/australian-army-catering-corps>
77. Fandom. Special Air Service Regiment [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 20 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://military-history.fandom.com/wiki/Special\\_Air\\_Service\\_Regiment](https://military-history.fandom.com/wiki/Special_Air_Service_Regiment)
78. Fandom. 2nd Commando Regiment (Australia) [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 20 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://military-history.fandom.com/wiki/2nd\\_Commando\\_Regiment\\_\(Australia\)](https://military-history.fandom.com/wiki/2nd_Commando_Regiment_(Australia))
79. Fandom. Australian Defence Force Academy [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://military-history.fandom.com/wiki/Australian\\_Defence\\_Force\\_Academy](https://military-history.fandom.com/wiki/Australian_Defence_Force_Academy)
80. Wikipedia. United States Marine Corps Recruit Training [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 20 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://en.wikipedia.org/wiki/United\\_States\\_Marine\\_Corps\\_Recruit\\_Training](https://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Marine_Corps_Recruit_Training)
81. Marine Corps Recruit Depot, Parris Island. Recruit Training Regiment [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.mcrdpi.marines.mil/Recruit-Training/Recruit-Training-Regiment/>
82. Marine Corps Recruit Depot, San Diego. Recruit Training Regiment [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.mcrdsd.marines.mil/Units/Subordinate-Units/Recruit-Training-Regiment/>
83. The Australian Army. 1st Recruit Training Battalion [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.army.gov.au/our-life/training/soldier-training/1st-recruit-training-battalion>
84. Fandom. Australian Defence Force Academy [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://military-history.fandom.com/wiki/Australian\\_Defence\\_Force\\_Academy](https://military-history.fandom.com/wiki/Australian_Defence_Force_Academy)

85. The Australian Army. 1st Recruit Training Battalion [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.army.gov.au/our-life/training/soldier-training/1st-recruit-training-battalion>
86. Fandom. Royal Military College, Duntroon [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://military-history.fandom.com/wiki/Royal\\_Military\\_College,\\_Duntroon](https://military-history.fandom.com/wiki/Royal_Military_College,_Duntroon)
87. Department of Defence. Capability Acquisition & Sustainment Group [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.defence.gov.au/about/capability-acquisition-sustainment-group>
88. Pittaway N. Australian Defence Force ditches European helicopters [อินเทอร์เน็ต]. Defense News; 2021 [เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.defensenews.com/global/2021/12/10/australian-defence-force-ditches-european-helicopters/>
89. Wikipedia. NHIndustries NH90 [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://en.wikipedia.org/wiki/NHIndustries\\_NH90](https://en.wikipedia.org/wiki/NHIndustries_NH90)
90. Pittaway, N. More details around Defence's proposed MH-60R buy [อินเทอร์เน็ต]. Australian Defence Magazine; 2021 [เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.australiandefence.com.au/defence/sea/more-details-around-defence-s-proposed-mh-60r-buy>
91. Department of Defence. Defence People Group [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.defence.gov.au/about/people-group>
92. Department of National Defence. Assistant Deputy Minister (Human Resources - Civilian) [อินเทอร์เน็ต]. Government of Canada; 2017 [เข้าถึงเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/organizational-structure/assistant-deputy-minister-human-resources-civilian.html>

93. Department of National Defence. Military Personnel Command [อินเทอร์เน็ต]. Government of Canada; 2017 [เข้าถึงเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/organizational-structure/military-personnel-command.html>
94. Cooper M. Military Human Resource Management: A Comparative Analysis Between the Australian Defence Force and the Canadian Forces [Solo Flight Paper]. Canadian Forces College; 2014: p. 4-5.
95. เรื่องเดียวกัน; หน้า 14.
96. เรื่องเดียวกัน; หน้า 12.
97. เรื่องเดียวกัน; หน้า 13.
98. Chamberlain T. Chapter 12 Military Human Resource Management. In: Yuengert LG, editor. How the Army Runs: A Senior Leader Reference Handbook, 2019-2020. 2020.
99. The Australian Army. Army Soldier Discover your Army [อินเทอร์เน็ต]. 2020 [เข้าถึงเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.defencejobs.gov.au/-/media/DFR/Files/Army-Soldier-Careers.pdf>
100. The Australian Army. Army Trades Discover your Army [อินเทอร์เน็ต]. 2020 [เข้าถึงเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.defencejobs.gov.au/-/media/DFR/Files/Army-Trade-Careers.pdf>
101. Powers R. Complete List of Army Enlisted MOS [อินเทอร์เน็ต]. The Balance Careers; 2019 [เข้าถึงเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.thebalancecareers.com/complete-list-of-army-enlisted-mos-s-3346173>
102. Powers R. Army CMF Military Job Specialties [อินเทอร์เน็ต]. The Balance Careers; 2019 [เข้าถึงเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.thebalancecareers.com/army-military-job-specialties-4056485>
103. Smith S. Military Justice 101: Discharges [อินเทอร์เน็ต]. The Balance Careers; 2018 [เข้าถึงเมื่อ 7 มีนาคม 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.thebalancecareers.com/military-justice-101-part-iii-4056918>



104. The Balance Careers. What's the Minimum Military Enlistment Time? [อินเทอร์เน็ต]. 2020 [เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.thebalancecareers.com/period-of-time-to-enlist-in-military-3354093>
105. Department of Defence. Defence Member and Family Support [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2565 [เข้าถึงเมื่อ 18 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://defence.gov.au/members-families/default.asp>
106. Department of Defence. ADF Member and Family Transition Guide [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2565 [เข้าถึงเมื่อ 18 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.defence.gov.au/sites/default/files/2022-03/ADF-Member-And-Family-Transition-Guide.pdf>
107. Department of Defence. Joint Transition Authority [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2565 [เข้าถึงเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://defence.gov.au/members-families/transition/joint-transition-authority.asp>
108. Department of Veterans' Affairs. Joint Transition Authority established [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2565 [เข้าถึงเมื่อ 18 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.dva.gov.au/newsroom/latest-news-veterans/joint-transition-authority-established>
109. Commonwealth Superannuation Corporation. Joint Transition Authority [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2565 [เข้าถึงเมื่อ 18 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://www.csc.gov.au/Members/News/Joint Transition Authority](https://www.csc.gov.au/Members/News/Joint%20Transition%20Authority)
110. Department of Defence. Career Pathways & Job Opportunities [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 16 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.defence.gov.au/jobs-careers/pathways-apply>
111. Department of Defence. Defence Public Service Determination (Salary Adjustment) Determination 2019 [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 16 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://www.defence.gov.au/sites/default/files/2021-03/PS\\_Salary\\_adjustment\\_2019.pdf](https://www.defence.gov.au/sites/default/files/2021-03/PS_Salary_adjustment_2019.pdf)

112. Wikipedia. United States Department of Defense [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://en.wikipedia.org/wiki/United\\_States\\_Department\\_of\\_Defense](https://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Department_of_Defense)

113. เรื่องเดียวกัน.

114. เรื่องเดียวกัน.

115. เรื่องเดียวกัน.

116. เรื่องเดียวกัน.

117. เรื่องเดียวกัน.

118. เรื่องเดียวกัน.

119. เรื่องเดียวกัน.

120. Department of Defence. Overview [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.defence.gov.au/about/at-a-glance>

121. Department of Defence. Organisation structure [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.defence.gov.au/about/organisation>

122. เรื่องเดียวกัน.

123. เรื่องเดียวกัน.

124. Department of Defence. Senior leaders [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.defence.gov.au/about/leaders>

125. Department of Defence. Department of Defence Ministers [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.minister.defence.gov.au/>

126. Department of Defence. Force Structure Plan 2020 [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2020 [เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://www.defence.gov.au/sites/default/files/2020-11/2020\\_Force\\_Structure\\_Plan.pdf](https://www.defence.gov.au/sites/default/files/2020-11/2020_Force_Structure_Plan.pdf)

127. Smith S. United States Military Ranks and Pay Grades [อินเทอร์เน็ต]. The Balance Careers; 2020 [เข้าถึงเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.thebalancecareers.com/united-states-military-ranks-and-pay-grades-3357045>
128. Veteran.com. Military Rank and Insignia Charts [อินเทอร์เน็ต]. 2022 [เข้าถึงเมื่อ 3 มีนาคม 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://veteran.com/military-ranks-insignia-charts/>
129. Powers R. Army Enlisted Rank Promotion System Breakdown [อินเทอร์เน็ต]. The Balance Careers; 2019 [เข้าถึงเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.thebalancecareers.com/enlisted-promotions-made-simple-3331909>
130. เรื่องเดียวกัน.
131. เรื่องเดียวกัน.
132. เรื่องเดียวกัน.
133. เรื่องเดียวกัน.
134. Smith S. Military Commissioned Officer Promotions [อินเทอร์เน็ต]. The Balance Careers; 2019 [เข้าถึงเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.thebalancecareers.com/military-commissioned-officer-promotions-4055887>
135. Powers R. Army Commissioned Officer Career Path [อินเทอร์เน็ต]. The Balance Careers; 2019 [เข้าถึงเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.thebalancecareers.com/army-commissioned-officer-career-information-3345007>
136. Smith S. Military Justice 101: Discharges [อินเทอร์เน็ต]. The Balance Careers; 2018 [เข้าถึงเมื่อ 7 มีนาคม 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.thebalancecareers.com/military-justice-101-part-iii-4056918>
137. เรื่องเดียวกัน.

138. Kings County Veterans Service Office. The Enlisted Administrative Separation Process [อินเทอร์เน็ต]. Kings County; 2020 [เข้าถึงเมื่อ 7 มีนาคม 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.countyofkings.com/home/showpublisheddocument/436/635197237343500000>
139. Department of Defence. Defence Force Remuneration Tribunal [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 16 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.dfrt.gov.au/>
140. Department of Defence. What makes up your pay | Pay and Conditions [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 17 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://pay-conditions.defence.gov.au/what-makes-your-pay>
141. Defence Force Remuneration Tribunal. Determination No. 2 of 2017, Salaries [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2020 [เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.dfrt.gov.au/sites/default/files/2020-11/Dets-1-and-2-of-2017-.pdf>
142. เรื่องเดียวกัน.
143. เรื่องเดียวกัน.
144. Defence Force Remuneration Tribunal. Determination No. 11 of 2013, ADF Allowances [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2021 [เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://www.dfrt.gov.au/sites/default/files/2021-07/cons\\_df11\\_13\\_0.pdf](https://www.dfrt.gov.au/sites/default/files/2021-07/cons_df11_13_0.pdf)
145. Defence Force Remuneration Tribunal. Determination No. 14 of 1992, Language Allowance [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2021 [เข้าถึงเมื่อ 18 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://pay-conditions.defence.gov.au/sites/default/files/2021-11/dfrt-1992-14.pdf>
146. Department of Defence. Part 1: Higher duties allowance | Pay and Conditions [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://pay-conditions.defence.gov.au/pacman/chapter-4/part-1>

147. Department of Defence. Part 4: Location allowance | Pay and Conditions [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://pay-conditions.defence.gov.au/pacman/chapter-4/part-4>
148. Department of Defence. Part 5: Meal allowance | Pay and Conditions [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://pay-conditions.defence.gov.au/pacman/chapter-4/part-5>
149. Department of Defence. Division 2: Food allowances for certain members who live out | Pay and Conditions [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://pay-conditions.defence.gov.au/pacman/chapter-7/part-9/div-2>
150. Department of Defence. Part 8: Rent allowance | Pay and Conditions [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://pay-conditions.defence.gov.au/pacman/chapter-7/part-8>
151. Department of Defence. Part 1: Relocation allowances | Pay and Conditions [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://pay-conditions.defence.gov.au/pacman/chapter-6/part-1>
152. Defence Force Remuneration Tribunal. Determination No. 2 of 2017, Salaries [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2020 [เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.dftrt.gov.au/sites/default/files/2020-11/Dets-1-and-2-of-2017-.pdf>
153. Defence Force Remuneration Tribunal. Decision ADF Workplace Remuneration Arrangement 2017 - 2020 (Matter 6 of 2017) [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2020 [เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.dftrt.gov.au/sites/default/files/2020-11/WRA-2017-2020-decision-as-issued.pdf>

154. Defence Force Remuneration Tribunal. Determination No. 9 of 2017, ADF Workplace Remuneration Arrangement 2017-2020 [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2020 [เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://www.dfrt.gov.au/sites/default/files/2020-11/2017-WRA-determination.pdf>

155. Defence Force Remuneration Tribunal. Determination No. 9 of 2018, ADF Workplace Remuneration Arrangement 2017-2020 [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2020 [เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://www.dfrt.gov.au/sites/default/files/2020-11/determination\\_9\\_of\\_2018\\_-\\_wra.pdf](https://www.dfrt.gov.au/sites/default/files/2020-11/determination_9_of_2018_-_wra.pdf)

156. Defence Force Remuneration Tribunal. Determination No. 9 of 2019, ADF Workplace Remuneration Arrangement 2017-2020 [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2020 [เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://www.dfrt.gov.au/sites/default/files/2020-11/dfrt\\_determination\\_no\\_9\\_of\\_2019\\_wra.pdf](https://www.dfrt.gov.au/sites/default/files/2020-11/dfrt_determination_no_9_of_2019_wra.pdf)

157. Defence Force Remuneration Tribunal. Determination No. 11 of 2013, ADF Allowances [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2021 [เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก [https://www.dfrt.gov.au/sites/default/files/2021-07/cons\\_df11\\_13\\_0.pdf](https://www.dfrt.gov.au/sites/default/files/2021-07/cons_df11_13_0.pdf)

158. Department of Defence. DFRT Determinations under s58H of the Defence Act 1903 [อินเทอร์เน็ต]. Australian Government; 2022 [เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://pay-conditions.defence.gov.au/pacman/determinations-and-authorisations/s58h>

159. เบลูจมาส ลักษณะนิยานนท์. บทที่ 9 ภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 29 มกราคม 2565]. เข้าถึงได้จาก <https://ms.udru.ac.th/asst.prof.benchamat/4knowledgesources/createdthaibooks/hrm/chapter9.pdf>

160. ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการทหาร (ฉบับที่ 10) พ.ศ.2558 [อินเทอร์เน็ต]. 2558 [เข้าถึงเมื่อ 12 เมษายน 2565]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2558/A/043/13.PDF>

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ-ชื่อ พันเอก ดร. พลพัทธ์ รัตนอนันต์

วัน เดือน ปีเกิด 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2517

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2535 โรงเรียนเตรียมทหาร

พ.ศ. 2535 ชั้นปีที่ 1 โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

พ.ศ. 2539 ประกาศนียบัตร โรงเรียนนายร้อยรวมเหล่าออสเตรเลีย

พ.ศ. 2540 ประกาศนียบัตร หลักสูตรนายทหารสัญญาบัตรหลัก (General Service Officer)  
โรงเรียนนายร้อยทหารบกออสเตรเลีย

พ.ศ. 2541 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (Bachelor of Engineering in Civil Engineering)  
มหาวิทยาลัยแห่งรัฐนิวเซาท์เวลส์ ออสเตรเลีย

พ.ศ. 2543 วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (Master of Engineering Science in Civil Engineering)  
มหาวิทยาลัยแห่งรัฐนิวเซาท์เวลส์ ออสเตรเลีย

พ.ศ. 2550 เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พ.ศ. 2557 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์) (Doctor of Philosophy (Economics))  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2544 - 2546 ผู้บังคับหมวดงานดิน/รองผู้บังคับกองร้อย กองร้อยทหารช่างก่อสร้าง  
กองพันทหารช่างที่ 302 ค่ายสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ

ราชการพิเศษ หัวหน้าชุดปฏิบัติการก่อสร้าง Cobra Gold 2001

ผู้บังคับกองร้อย กองร้อยทหารช่างก่อสร้าง แผนกสุรสีห์ 143

หัวหน้าชุดปฏิบัติการป้องกันและพัฒนา 14 โครงการหมู่บ้านป้องกัน  
ตนเองชายแดน (ปชด.)

พ.ศ. 2546 - 2557 อาจารย์ส่วนการศึกษา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า  
(กองวิชาวิศวกรรมโยธา)

ราชการพิเศษ นำคณะนักเรียนนายร้อยศึกษาดูงานประเทศสิงคโปร์และประเทศอินเดีย

### ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2558 - 2565 อาจารย์ส่วนการศึกษา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า  
(กองวิชากฎหมายและสังคมศาสตร์)

