

แนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล  
กองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21  
เพื่อรองรับภารกิจของหน่วยในปัจจุบัน

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ปฏิภาณ พนาพิศาล  
รองเสนาธิการ มณฑลทหารบกที่ 21

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2567

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล  
กองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 เพื่อรองรับภารกิจของหน่วย  
ในปัจจุบัน

โดย พันเอก ปฏิภาณ พนาพิศาล  
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง จันทิรา นาคบุญนำ

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2567 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**.....

พลตรี

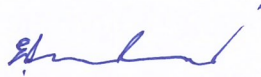


ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

(ทนงศักดิ์ มหาวงศ์)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก



ประธานกรรมการ

(ยุทธนา ชันทอง)

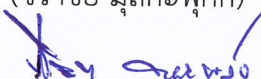
พันเอก



ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

(จิราชัย มุสิกะพุก)

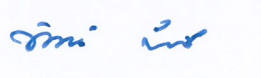
พันเอก



กรรมการ

(ปริญญา ฉายะพงษ์)

พันเอก



กรรมการ

(ทัฬหพงศ์ บำเรอราช)

พันเอก หญิง



กรรมการ

(จันทิรา นาคบุญนำ)

## บทคัดย่อ

- ผู้วิจัย** พันเอก ปฏิภาณ พนาพิศาล
- เรื่อง** แนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลกองบัญชาการ  
มณฑลทหารบกที่ 21 เพื่อรองรับภารกิจของหน่วยในปัจจุบัน
- วันที่** ๑๑ กันยายน 2567 **จำนวนคำ :** 8,896 **จำนวนหน้า :** 27
- คำสำคัญ** ประสิทธิภาพ , ภาระงาน
- ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 เพื่อรองรับภารกิจของหน่วยในปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ พบว่า กำลังพลตามตำแหน่งยังขาดความรู้ความเข้าใจในงานตามหน้าที่อย่างครบถ้วน การได้รับมอบหมายภารกิจไม่ตรงกับความรู้ ความถนัด และกำลังพลมีจำนวนไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 เพื่อรองรับภารกิจของหน่วย ในปัจจุบัน พบว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาและการรักษาขวัญของกำลังพล การพัฒนาความรู้ความสามารถของกำลังพล การจัดคนให้เหมาะสมกับงานโดยพิจารณาขีดความสามารถของกำลังพลเป็นหลัก การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมีเครื่องมือทำงานที่ทันสมัยรองรับงานได้ดี การทำงานร่วมกันเป็นทีม ตลอดจนการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานของกำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 มีประสิทธิภาพ สิ่งที่สำคัญผู้บังคับบัญชาต้องให้โอกาสในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งดูแลสวัสดิการให้แก่พวกเขาเหล่านั้น จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่หน่วยงานที่มีประสิทธิภาพของกองทัพบกในอนาคตต่อไป

## ABSTRACT

**AUTHOR:** COLONEL PATIPARN PANAPISAL

**TITLE:** Guidelines for developing the operational potential of personnel of 21<sup>st</sup> Military District Command to support the unit's current missions.

**DATE:** 11 September, 2023 **WORD COUNT :** 8,896 **PAGES :** 27

**KEY TERMS :** performance, workload **CLASSIFICATION :** Unclassified

Strategic research on guidelines for developing the operational potential of the personnel of the 21<sup>st</sup> Military District Command to support the unit's current missions with the objective was to study the principles, concepts, theories, and factors affecting efficiency enhancement. It was found that personnel in their positions still lacked complete knowledge and understanding of their duties. Assignments of missions that do not match the knowledge and aptitude, and the number of personnel is insufficient for the workload. Increasing the operational efficiency of personnel at the 21<sup>st</sup> Military District Command to support the unit' current missions, it was found that commanders must give importance to developing and maintaining the morale of personnel. Development of knowledge and abilities of personnel arranging people to be suitable for the job by mainly considering the capabilities of the personnel. Allocating a budget that is sufficient for operations and has modern working tools to support the job well. Teamwork as well as joint operational planning for efficiency in the operations of the personnel of the 21<sup>st</sup> Military District Command, it is important that commanders provide opportunities for their subordinates to perform their jobs, along with taking care of their welfare. It will affect the development of the organization to lead to an efficient unit of the Royal Thai Army in the future.

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัย เรื่อง แนวทางในการพัฒนากำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 เพื่อรองรับภารกิจของหน่วยในปัจจุบัน สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์และการสนับสนุนหลายฝ่าย ขอขอบพระคุณ พลตรี ทนงศักดิ์ มหาวงศ์ ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ประธานกรรมการ คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัย ส่วนบุคคลทุกท่าน อาจารย์พันเอกหญิง จันทิรา นาคบุญนำ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่มีความกรุณาในการให้คำแนะนำการค้นคว้างานวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนกรุณาสละเวลาตรวจสอบ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี ทำให้การหาแนวทางในการพัฒนากำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 เพื่อรองรับภารกิจของหน่วยในปัจจุบัน ได้เรียบร้อยเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ พันเอก จิราชัย มุสิกะพุกัก ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่ช่วยแนะนำแนวทางในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ ผู้บังคับบัญชา และขอขอบคุณกำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 ทุกท่านที่ได้ช่วยสนับสนุน และให้ข้อมูลในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อนึ่ง คุณประโยชน์จากการวิจัยครั้งนี้ อาจจะทำให้เกิดประโยชน์ และเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี

## สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
วิธีการศึกษา	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	7
<b>บทที่ 2 บทวิเคราะห์</b>	
บทวิเคราะห์จากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)	8
การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล ในมณฑลทหารบกที่ 21	9
การวิเคราะห์ปัญหาและความท้าทายในการพัฒนากำลังพลของมณฑล ทหารบกที่ 21	13
แนวทางในการพัฒนาศักยภาพกำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21	17
<b>บทที่ 3 บทอภิปรายผล</b>	
การพัฒนากำลังพลตามแผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก	21
การพัฒนากำลังพลตามนโยบายด้านกำลังพลกองทัพภาคที่ 2	23
<b>บทที่ 4 บทสรุป</b>	25
ข้อเสนอแนะ	27
ข้อเสนอแนะในวิจัยครั้งต่อไป	27
<b>เอกสารอ้างอิง</b>	
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)<sup>1</sup> ด้านความมั่นคงและการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายให้ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ประเด็นบุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถ มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ ในการปฏิบัติหน้าที่ขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ โดยภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดในการปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ โดยมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม และบุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเชิงรุก และมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ<sup>2</sup> ในประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ด้านความมั่นคง ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นทั้งเป้าหมายและเครื่องมือกลไกในการรองรับการขับเคลื่อนของยุทธศาสตร์ด้านอื่นๆ ให้สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ซึ่งในประเด็นนี้มุ่งเน้นในการพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจ มีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชน

กองทัพบกได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563<sup>3</sup> ในด้านการบริหารจัดการกำลังพลทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยหน่วยทุกระดับสามารถรักษายอดกำลังพลให้เพียงพอสำหรับ

การปฏิบัติภารกิจ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามแนวทางการรับราชการที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจนและเหมาะสมโดยให้หน่วยงานภายในกองทัพมีความจำเป็นในการพัฒนา กำลังพลให้มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติภารกิจ ให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนา บุคลากรของรัฐบาลและกระทรวงกลาโหม

กรมกำลังพลทหารบก ได้จัดทำแผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.2566-2570<sup>4</sup> ที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางของการพัฒนางานด้านกำลังพลในอนาคต จำนวน 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความพร้อมของระบบบริหารงานกำลังพลที่มี ประสิทธิภาพ โปร่งใส มุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลเพื่อตอบสนองต่อภารกิจในศตวรรษที่ 21

- ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ต่อด้านการทุจริต ประพฤติมิชอบ ยึดมั่นระเบียบ วินัย และมีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

- ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความชำนาญที่จำเป็นใน การปฏิบัติงาน และรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่เทคโนโลยีดิจิทัล

- ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมสิทธิ สวัสดิการ มุ่งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ ดีให้แก่กำลังพลและครอบครัว จัดสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของ กองทัพบกให้มีประสิทธิภาพ

- ยุทธศาสตร์ที่ 5 กำลังพลขององค์กร มีเกียรติ ศักดิ์ศรี มีความ ภาคภูมิใจและผูกพันกับองค์กร

ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนางานด้านกำลังพลของกองทัพบกในภาพรวมให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของกองทัพบกที่ว่า “กำลังพล มีขีด ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ยึดมั่นคุณธรรม มีศักดิ์ศรี และคุณภาพชีวิตที่ดี มุ่งสู่ เทคโนโลยีดิจิทัลด้านกำลังพล ภายในปี 2570”

มณฑลทหารบกที่ 21 เป็นหน่วยส่วนภูมิภาคอยู่ในอัตราของกองทัพภาคที่ 2 โดยใช้อัตราการจัดและยุทธโธปกรณ์หมายเลข 51-201 (5ส.ค.31)<sup>5</sup> อัตราลดระดับ 1 มี ที่ตั้งอยู่ ณ ค่ายสุรนารี อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา โดยมีหน่วยทหารในพื้นที่รวม 20



หน่วย รวมถึงเป็นที่ตั้งของกองบัญชาการกองทัพภาคที่ 2 ซึ่งเป็นค่ายทหารที่ใหญ่ที่สุดในกองทัพภาคที่ 2 ส่งผลให้มีปริมาณงานและอัตรากำลังพลมากตามขนาดของหน่วย โดยมีหน้าที่รับผิดชอบพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ครอบคลุมพื้นที่ใหญ่ที่สุดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และจังหวัดชัยภูมิ ซึ่งในการปฏิบัติงานของมณฑลทหารบกที่ 21 ตามนโยบายด้านกำลังพล กองทัพภาคที่ 2<sup>6</sup> มีการปฏิบัติงานแบบบูรณาการร่วมกับทุกภาคส่วน ได้แก่ ส่วนราชการในพื้นที่ และภาคเอกชน ซึ่งเป็นงานสำคัญอีกงานหนึ่งโดยมีผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในภาพรวม สามารถแบ่งภารกิจได้ 2 ลักษณะดังนี้

1. ภารกิจหลักของหน่วยประกอบด้วย งานกำลังพล งานเบิกจ่ายงบประมาณ งานระดมสรรพกำลัง งานสวัสดิการกำลังพล งานบำเหน็จบำนาญ งานดูแลพื้นที่รวมถึงระบบสาธารณูปโภคในพื้นที่ค่ายทหาร งานดูแลที่ดินของกองทัพบกในพื้นที่รับผิดชอบ และงานศาลทหาร เป็นต้น

2. ภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยเหนือ ได้แก่ งานถวายความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท และพระบรมวงศานุวงศ์ ที่เสด็จพระราชดำเนินเข้ามาในพื้นที่ รวมถึงการใช้กำลังถวายความปลอดภัย ตำหนักทิพย์พิมาน อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา โครงการทหารพันธุ์ดี โครงการจิตอาสาเราทำความดี เพื่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ นอกจากนี้ยังมีงานตามนโยบายของกองทัพบก และกองทัพภาคที่ 2 งานพิธีการต่างๆ ได้แก่ วันเฉลิมพระชนมพรรษา พิธีกระทำสัตย์ปฏิญาณต่อธงชัยเฉลิมพล ในวันกองทัพไทย การแข่งขันราชวัลลภเรียงระบำ (Hop to the bodies slams) การแข่งขันกองทหารเกียรติยศ รวมทั้งภารกิจรับคณะตรวจเยี่ยมต่างๆ ในพื้นที่รับผิดชอบ

ซึ่งจะเห็นได้จากสรุปผลการปฏิบัติงานของมณฑลทหารบกที่ 21 ปีงบประมาณ 2564-2566<sup>7</sup> พบว่ามีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลทำให้การบริหารจัดการกำลังพล เป็นไปด้วยความยุ่งยากและสับสน เนื่องจากมีภารกิจที่หลากหลาย และต้องปฏิบัติภายในเวลาเดียวกัน กำลังพลมีศักยภาพในการปฏิบัติงานไม่เท่ากัน ภายใต้สภาวะที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ภัยธรรมชาติ โรคอุบัติใหม่ การก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้กำลังพลต้องปรับตัว และพัฒนาตนเองเพื่อให้รองรับ

ภารกิจที่ได้รับมอบ จากประสบการณ์ในการทำงานของผู้วิจัยตั้งแต่ปี พ.ศ.2562 พบว่า มณฑลทหารบกที่ 21 กำลังประสบปัญหาในด้านการบริหารจัดการกำลังพล เนื่องจาก กองทัพบกมีนโยบายและแผนลดอัตรากำลังพล เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และ งบประมาณในปัจจุบัน โดยให้หน่วยต่างๆ ได้ปรับตัวและปฏิบัติตาม แต่ด้วยภาระงานที่ เพิ่มขึ้น การพัฒนากำลังพลยังไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ทำให้กำลังพลเกิดความ เหนื่อยล้า และขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลไม่ดีเท่าที่ควร

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของ กำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 เพื่อรองรับภารกิจของหน่วยในปัจจุบัน และ ต้องการทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพลในมณฑล ทหารบกที่ 21 เพื่อพัฒนาศักยภาพของกำลังพลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีผลสัมฤทธิ์ตาม นโยบายของกองทัพบกปี 2567 และเพื่อให้มณฑลทหารบกที่ 21 เป็นหน่วยที่สามารถ ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของหน่วยอื่นๆ ใน กองทัพบกต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของกำลัง พลในมณฑลทหารบกที่ 21 เปรียบเทียบกับภารกิจและปริมาณงานที่หน่วยได้รับใน ปัจจุบัน
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและความท้าทายในการพัฒนากำลังพลของมณฑล ทหารบกที่ 21
3. เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของกำลัง พล กองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 เพื่อรองรับภารกิจของหน่วยในปัจจุบัน

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการศึกษา

### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนการปฏิบัติราชการแนวทางการพัฒนากำลังพลของกองทัพบก รวมถึงการเก็บข้อมูลด้านกำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 และนโยบายการแก้ไขปัญหาของผู้บังคับบัญชา เพื่อวิเคราะห์ถึงแนวทางการพัฒนากำลังพลที่เหมาะสม

## 2. ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยมุ่งศึกษาแนวทางในการพัฒนากำลังพลในส่วนของกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

- 1) ข้อมูลที่เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังพล เอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลเพิ่มเติมในรูปแบบอื่นๆ
- 2) ข้อมูลด้านกำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหา

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้กรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนากำลังพล ซึ่งเป็นไปตามการบริหารเชิงกลยุทธ์กระทรวงกลาโหม<sup>7</sup>

การวิจัยมุ่งศึกษาแนวทางในการพัฒนากำลังพลในส่วนของกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 โดยมีระยะเวลาการศึกษาในห้วง 2562-2566

## 5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

รายการ	2566	2567					
	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
การเสนอโครงร่างวิจัย	←	→					
เก็บรวบรวมข้อมูล		←	→				
วิเคราะห์ข้อมูล			←		→		
สรุปและอภิปรายผล				←	→	←	→
จัดทำรูปเล่มวิจัย						←	→

## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงสภาพปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำงานตามหน้าที่ของกำลังพลในกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21
2. ทราบถึงองค์ประกอบในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานเพื่อเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนากำลังพลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานตามหน้าที่ในมณฑลทหารบกที่ 21
3. สามารถนำข้อมูลที่ได้การวิจัยแนวทางการพัฒนาศักยภาพการทำงานของกำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 ไปปรับใช้ในหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะเดียวกันของกองทัพบกได้ตามความเหมาะสม

## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

จากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีเป้าหมายการพัฒนาที่เน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ และแยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐ มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตใจบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่น คล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกขั้นตอน ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผน กำลังคน รูปแบบ การจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเท แลกเปลี่ยน และโยกย้าย บุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว และปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐานเหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสมกับ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีสมรรถนะใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน และสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงาน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบ และมีความเป็นมืออาชีพ เป็นทั้งผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม โดยมีการสร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับ

อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว และมีแรงบันดาลใจในการที่จะร่วมกันพลิกโฉมประเทศไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพ แผนย่อยการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ต้องพัฒนาการบริการภาครัฐให้เป็นดิจิทัลเพิ่มขึ้น บุคลากรยังขาดทักษะในการจัดทำระบบหรือฐานข้อมูลที่ซ้ำซ้อน และไม่เป็นปัจจุบัน พัฒนาการองค์ความรู้ของบุคลากรภาครัฐทั้งด้านวิชาการและด้านเทคนิค ให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด สร้างสรรค์ และเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพในการตรวจราชการ เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

แผนปฏิบัติการราชการกองทัพบกประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จัดเตรียมกำลังพลให้มีความพร้อมในการเผชิญกับภัยคุกคามทางทหาร ความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่ของกองทัพบก ขึ้นอยู่กับความพร้อมรบและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของทุกหน่วย การกำกับดูแลหน่วย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 เพื่อรองรับภารกิจของหน่วยในปัจจุบัน” เป็นการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา วัตถุประสงค์ ศึกษาภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ให้ได้มาซึ่งแนวทางในการพัฒนากำลังพลมณฑลทหารบกที่ 21

## 2.1 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลในมณฑลทหารบกที่ 21 เปรียบเทียบกับการกิจและปริมาณงานที่หน่วยได้รับในปัจจุบัน

### 2.1.1 การกิจและปริมาณงานของมณฑลทหารบกที่ 21 ในปัจจุบัน

มณฑลทหารบก เป็นการจัดแบ่งเขตการปกครองทางทหารบก เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติกิจการทางทหาร เช่น การเรียกพล การระดมพล การเกณฑ์ทหาร เป็นต้น ได้มีการจัดกำหนดหน้าที่และเขตพื้นที่ของมณฑลทหารบกขึ้นใหม่ตามกฎหมายกระทรวง กำหนดหน้าที่และเขตพื้นที่ของมณฑลทหารบก พ.ศ.2558 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 132 ตอนที่ 86 ก หน้า 111 วันที่ 8 กันยายน 2558) อาศัยอำนาจตาม

ความในมาตรา 5 และมาตรา 23 วรรคสอง แห่ง พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการ  
กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 มณฑลทหารบก มีภารกิจหน้าที่ดังนี้

### 1) ภารกิจหน้าที่มณฑลทหารบก

- 1.1 บังคับบัญชากำลังประจำถิ่นของกองทัพบก ตามที่กระทรวง  
กลาโหมกำหนด
- 1.2 รักษาความสงบเรียบร้อยในเขตพื้นที่ รวมทั้งการศาลทหาร การคดี  
การช่วยดำเนินการคุ้มครองพยานในคดีอาญา และการเรือนจำ
- 1.3 ดำเนินการสืบคดี การเกณฑ์ช่วยราชการทหาร และการระดมสรรพ  
กำลังในเขตพื้นที่
- 1.4 สนับสนุนหน่วยทหารที่อยู่ในเขตพื้นที่
- 1.5 ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จ เพื่อรักษาความ  
สงบภายใน และการป้องกันประเทศ
- 1.6 สนับสนุนภารกิจของรัฐในการช่วยเหลือประชาชน
- 1.7 สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่การรักษาความมั่นคงภายในของกอง  
อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัดที่อยู่ในเขตพื้นที่

### 2) ภารกิจอื่น ๆ

- 2.1 การให้บริการเป็นศูนย์การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ของกำลังพล  
และครอบครัว
- 2.2 การจัดการศึกษานอกโรงเรียน
- 2.3 การศึกษาในระดับอุดมศึกษา
- 2.4 การฝึกอบรมวิชาชีพให้กับทหารกองประจำการ
- 2.5 ส่งเสริมความก้าวหน้าในการรับราชการให้กับทหารกองประจำการ
- 2.6 งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้สภาวะที่เปลี่ยนแปลงใน  
ปัจจุบัน อาทิเช่น ภาระงานที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ต่าง ๆ ภายใต้บริบททหารต้องเป็นที่  
พึ่งของประชาชนในทุกโอกาส นอกจากจะมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือประชาชนเมื่อ  
ประชาชนประสบกับภัยพิบัติตามธรรมชาติ หรือที่มนุษย์ก่อขึ้น ปัญหาปากท้องของ  
ประชาชน ซึ่งปัญหาต่างๆ เหล่านี้ มณฑลทหารบกที่ 21 เข้าไปมีส่วนแก้ปัญหา จึงเห็นได้



ว่าภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพของกำลังพลให้สามารถรองรับงานได้หลายรูปแบบ เพื่อให้ภารกิจที่ได้รับมอบบรรลุผลสำเร็จ

### 3) ขีดความสามารถณฑลทหารบก

3.1 รักษาระเบียบวินัยและแบบธรรมเนียมของทหารภายนอกที่ตั้งหน่วยทหารและมีอำนาจสั่งการแก่หน่วยทหารในเขตพื้นที่ ในกรณีเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

3.2 ใช้อำนาจตามกฎหมายในการสั่งการแก่หน่วยทหาร เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยให้กับบุคคลสำคัญ สถานที่ และอสังหาริมทรัพย์ของทหารในเขตพื้นที่ รวมทั้งจัดการเฝ้ารักษาสถานที่ตั้งสำคัญอย่างต่อเนื่อง

3.3 อำนาจการรักษาความปลอดภัย และสถานที่สำคัญทางทหารในเขตพื้นที่ในเรื่องการป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบ การพิทักษ์พื้นที่ส่วนหลัง การรักษาสถานที่และตำบลสำคัญในสถานการณ์ฉุกเฉิน การข่าวกรอง และการต่อต้านการข่าวกรอง

3.4 ดำเนินการเกี่ยวกับ การศาลทหาร การคดี การช่วยดำเนินการคุ้มครองพยานในคดีอาญา และการเรือนจำ

3.5 ดำเนินการระดมสรรพกำลังทางด้านกำลังพล การสัสดี การส่งกำลังบำรุง และการเกณฑ์ช่วยราชการทหาร

3.6 จัดการฝึกศึกษานักศึกษาวิชาทหาร

3.7 ดำเนินการกำลังพลในเรื่องการจัดทำประวัติรับราชการ การดำเนินการเกี่ยวกับบำเหน็จ บำนาญ สนับสนุนหน่วยทหารในเขตพื้นที่

3.8 บำรุงขวัญทหารในเขตพื้นที่ด้วยการสวัสดิการและการบำรุงขวัญอื่น ๆ เช่น การร้านค้า การสหกรณ์ การสโมสรทหาร การสงเคราะห์ทางการเงิน การออมทรัพย์ การสงเคราะห์ทางฅาปนกิจ การพิธีทหาร การกีฬา การบันเทิง การพักผ่อนหย่อนใจ การไปรษณีย์ กิจการสงเคราะห์ทหารผ่านศึก การอบรมจิตใจ และการบริการด้านการศึกษา

3.9 จัดการสนับสนุนการฝึกให้กับหน่วยทหารในเขตพื้นที่ ในเรื่องเครื่องช่วยฝึก การบริหารสนามฝึก และสนามยิงปืน

3.10 รักษาและควบคุมอสังหาริมทรัพย์ของทหารในเขตพื้นที่ รวมทั้งการเก็บผลประโยชน์จากสถานที่หรืออสังหาริมทรัพย์เหล่านั้น

3.11 สนับสนุนทางการส่งกำลังให้แก่ตนเองและหน่วยทหารในเขตพื้นที่ตามที่หน่วยเหนือกำหนด

3.12 การจัดเก็บรักษาและบริการแบบธรรมเนียมแก่หน่วยทหารและแจกจ่ายแบบธรรมเนียมของกองทัพบกแก่หน่วยทหารในเขตพื้นที่

3.13 ดำเนินการบริหารการเงินราชการ ทำการเบิกจ่าย เก็บรักษา จัดทำบัญชีเงินราชการให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และรวบรวมจัดทำ บริหาร ควบคุมงบประมาณ ตลอดจนรายงานผลการใช้งบประมาณของหน่วยทหารในเขตพื้นที่ที่ต้องรับการสนับสนุนงบประมาณจากมณฑลทหารบก

3.14 จัดการติดต่อสื่อสารระหว่างที่ตั้งหน่วยทหารในเขตพื้นที่

3.15 จัดการประชาสัมพันธ์เพื่อประโยชน์ทางทหาร ตลอดจนติดต่อกับหน่วยพลเรือนในเขตพื้นที่

3.16 กำกับดูแล ประสานงาน และดำเนินงานกิจกรรมพลเรือนในเขตพื้นที่

3.17 ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จในยามปกติ

3.18 ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จในยามสงคราม

3.19 ปกครองบังคับบัญชากำลังประจำถิ่นของกองทัพบกตามที่ได้รับแบ่งมอบ

3.20 วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และควบคุมหน่วยทหาร หรือหน่วยอื่น ๆ ในการปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงครามในเขตพื้นที่รับผิดชอบตามที่กองทัพบกกำหนด

3.21 สนับสนุนภารกิจของรัฐในการช่วยเหลือประชาชน

3.22 สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่การรักษาความมั่นคงภายในของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัดที่อยู่ในเขตพื้นที่ตามที่กองทัพบกกำหนด

### 2.1.2 การจำแนกกลุ่มงานของมณฑลทหารบกที่ 21

มณฑลทหารบกที่ 21 ได้นำนโยบายการปฏิบัติงานด้านกำลังพล และ จัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนด ประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน คือ

1. การพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์
2. การป้องกันประเทศ
3. การรักษาความมั่นคงของรัฐ
4. การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ
5. การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและการช่วยเหลือประชาชน
6. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

### 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาและความท้าทายในการพัฒนากำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 21

จากการสัมภาษณ์ สอบถามผู้บังคับบัญชา และกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 21 พบข้อมูลว่า กำลังพลส่วนใหญ่ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถของตนเอง ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรตามทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) คิดค้นโดย Abraham Maslow จากมหาวิทยาลัย Yale ในปี ค.ศ.1943 คือ ทฤษฎีความต้องการที่แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น ในลักษณะของพีระมิตที่เรียกว่า Maslow's Hierarchy of Needs คือ แนวคิดที่เชื่อว่าเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในชั้นที่ต่ำกว่าจนถึงระดับหนึ่งแล้ว มนุษย์จึงจะเกิดความต้องการในชั้นต่อไป แต่ละชั้นจะมีความหมายดังนี้ ( โดยชั้นที่ 1 คือ ความต้องการขั้นที่ต่ำที่สุด )

1. Physiological Needs คือ ความต้องการทางกายภาพเพื่อการดำรงชีวิต
2. Safety Needs คือ ความต้องการด้านความปลอดภัย
3. Love and Belonging Needs คือความต้องการความรักความสัมพันธ์ และความเป็นเจ้าของ
4. Esteem Needs คือ ความต้องการความเคารพนับถือ

## 5. Self Actualization Needs คือ ความต้องการสูงสุดในชีวิต

จึงทำให้มีแนวความคิดว่า หากกำลังพลได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ย่อมส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพลให้เกิดการพัฒนาไปสู่ขั้นที่ดียิ่งขึ้นไป ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งเครื่องมือที่นำมาใช้วิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats - Analysis) โดยการใช้เครื่องมือ 7'S McKinsey วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และใช้ PESTEL Analysis สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก สรุปได้ดังนี้

### 2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในของมณฑลทหารบกที่ 21 โดยใช้ 7'S Mckinsey

#### จุดแข็ง (Strengths)

1. กลยุทธ์ (Strategy): แผนกลยุทธ์ มีความชัดเจน ครอบคลุม และมีความสอดคล้องกับแผนนโยบายกองทัพภาคที่ 2 และกองทัพบก
2. โครงสร้างองค์กร (Structure) : โครงสร้างสายการบังคับบัญชามีความชัดเจน เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มีผู้บังคับบัญชากำกับดูแล
3. ระบบ / กระบวนการในการทำงาน (System) : คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของกองทัพบก มีการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้รวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น
4. บุคลากร (Staff) : กำลังพลมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ และในงานที่ต้องเป็นผู้แทนของหน่วย เช่น งานจิตอาสา งานแข่งขันกีฬา กำลังพลใส่ใจให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี
5. ทักษะ (Skill) : กำลังพลมีความรู้ และทักษะรอบด้าน มีความเชี่ยวชาญในการรับตรวจราชการที่รับผิดชอบ
6. รูปแบบการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ (Style) : ผู้บังคับบัญชา กำหนดทิศทางชัดเจน รับฟังความคิดเห็น สนับสนุน ให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพ และใส่ใจขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา
7. วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม (Shared Value): มีวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน มีค่านิยมร่วมกัน ยึดถือปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับและคำสั่งที่เกี่ยวข้อง

งานแต่ละกองหรือแผนกมีความรับผิดชอบดี แต่ไม่ปฏิบัติแทนกัน เนื่องจากลักษณะงานใช้ความรู้เฉพาะงาน เฉพาะบุคคล

### จุดอ่อน (Weakness)

1. กลยุทธ์ (Strategy) : การเปลี่ยนแปลงแผนตามนโยบาย หรือสั่งการของผู้บังคับบัญชา และเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ทำให้เพิ่มภาระงาน
2. โครงสร้างองค์กร (Structure) : กำลังพลตามตำแหน่ง บางส่วนขาดความรู้ความสามารถ ทำให้ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถไม่เพียงพอ
3. ระบบ / กระบวนการในการทำงาน (System) : กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์บางข้อที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน ไม่สามารถยืดหยุ่นและเอื้ออำนวยให้กำลังพลปฏิบัติงานได้เต็มที่
4. บุคลากร (Staff) : กำลังพลที่มีความเชี่ยวชาญเกษียณอายุราชการ ส่งผลต่อภาระงาน กองทัพบกมีนโยบายลดกำลังพลของทุกหน่วย เมื่อมีตำแหน่งว่างลง หน่วยจึงไม่สามารถบรรจุเพิ่มเติมได้
5. ทักษะ (Skill) : กำลังพลในตำแหน่งเฉพาะขาดความรู้และประสบการณ์
6. รูปแบบการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ (Style) : ขาดการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ต้องปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน
7. วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม (Shared Value) : กำลังพลมีการปรับย้ายมาจากหลายหน่วย การสนับสนุนกำลังพลด้วยระบบอุปถัมภ์ทำให้กำลังพลไม่แสวงหาความรู้พัฒนาตนเองเพิ่มเติม กำลังพลรับผิดชอบและปฏิบัติงานให้เฉพาะกองหรือแผนกเดียวกัน การทำงานในลักษณะใช้กำลังพลเป็นส่วนรวมจึงเป็นเรื่องยาก

## 2.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของมณฑลทหารบกที่ 21 โดยใช้ PESTAL

### โอกาส (Opportunities)

1. การเมือง (Politics) : นักการเมืองจะให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา เพราะมีความคิดว่าจะช่วยในเรื่องฐานคะแนนเสียงของตนเอง
2. เศรษฐกิจ (Economic) : เป็นหน่วยปกครองพื้นที่ สามารถขอความร่วมมือจากส่วนราชการภายนอก และภาคเอกชนได้ง่าย
3. สังคม (Social) : มีกลุ่มผู้ที่มีความศรัทธาต่อกองทัพและสถาบันหลักของชาติสนับสนุนและให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆ ตามนโยบายของกองทัพที่มอบหมายให้

หน่วยดำเนินการ ซึ่งสามารถประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับทราบและมีส่วนร่วม เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่หน่วยทหาร

4. เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ (Technological) : มีการใช้ระบบ IT Data base, Cloud Computing ที่ทันสมัย ลดการเก็บเอกสารด้วยกระดาษ ลดความรับผิดชอบในการเก็บเอกสารธุรการต่างๆ รวมถึงการเงินการบัญชี ทำให้มีความทันสมัยมากขึ้น ระบบการใช้จ่ายงบประมาณมีความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง

5. สภาพแวดล้อม (Environmental) : เป็นหน่วยทหารในจังหวัดนครราชสีมา เป็นที่ตั้งของกองทัพภาคที่ 2 และมีหน่วยทหารอีกหลายหน่วยในพื้นที่รับผิดชอบ ทำให้ง่ายต่อการประสานงาน และกำลังพลมีโอกาสโยกย้ายไปทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

6. กฎหมาย (Legal) กฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งเป็นสิ่งที่กำลังพลต้องปฏิบัติตามหากฝ่าฝืน หน่วยสามารถมีเครื่องมือในการลงทัณฑ์กำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### อุปสรรค (Threats)

1. การเมือง (Politics) : การเมืองมีผลกระทบต่อทัศนคติของกำลังพลในเรื่องสถาบันหลักของชาติ โดยเฉพาะกำลังพลที่บรรจุเข้ามาใหม่

2. เศรษฐกิจ (Economic) : งบประมาณที่ได้รับจากกองทัพบก มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ด้วยสภาพปัจจุบัน กองทัพต้องลดการใช้งบประมาณลงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งกำลังพลบรรจุใหม่เงินเดือนน้อย ต้องกู้เงิน เกิดภาวะหนี้สิน

3. สังคม (Social) : ภัยคุกคาม ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ การก่อการร้ายในพื้นที่ โดยเฉพาะผู้ก่อเหตุเป็นกำลังพล จึงตกเป็นหน่วยงานที่ถูกโจมตีด้านสื่อสังคมในด้านลบได้ง่าย กระแสสังคมออนไลน์ทำให้การตรวจสอบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารง่ายขึ้น หากไม่ได้ผ่านการกลั่นกรอง ก็จะถูกเผยแพร่ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ ความเชื่อมั่นของทหารลดลง

4. เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ (Technological) : การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยต้องใช้งบประมาณการซ่อมบำรุงดูแลอุปกรณ์ และดูแลระบบ รวมทั้งเอกสารที่มีขึ้นความลับมีโอกาสรั่วไหลออกไปได้

5. สภาพแวดล้อม (Environmental) : สภาวะความแปรปรวนของสภาพอากาศของโลกทำให้เกิดภัยพิบัติบ่อยครั้ง ทำให้หน่วยมีภารกิจเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของกำลังพล และการพัฒนากำลังพลไม่เป็นไปตามแผน

มณฑลทหารบกที่ 21 เป็นหน่วยหลักในพื้นที่ จึงมีปริมาณงานมากกว่ามณฑลทหารบกอื่นๆ ในพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และภารกิจที่ได้รับสั่งการนอกเหนือจากภารกิจหลัก ส่งผลกระทบให้กำลังพลรับผิดชอบภาระงานเพิ่มขึ้น และต้องปฏิบัติหน้าที่ทดแทนกันในอัตราที่ว่าง เนื่องจากกำลังพลไม่สามารถขึ้นครองตำแหน่งได้เพราะยังมีคุณสมบัติไม่ครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่กองทัพบกกำหนด

6. กฎหมาย (Legal) : กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติกฏอัยการศึก พ.ศ.2457 พระราชกำหนดบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ.2548 อาจสร้างภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อกองทัพ

### 2.3 แนวทางในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ของกำลังพลมณฑลทหารบกที่ 21 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพล วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพล ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis กับ 7'S Framework โดยใช้เทคนิควิธี TOWS Matrix เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 ตามตารางในหน้าถัดไปนี้

<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>S : Strengths</b></p> <p>S1. แผนกลยุทธ์ มีความชัดเจน ครอบคลุม สอดคล้องกับนโยบาย ทภ.2 และ ทบ.  S2. โครงสร้างสายการบังคับบัญชาชัดเจนเป็นไปตามกฎ ระเบียบ  S3. การปฏิบัติตามนโยบายต่างๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของ ทบ. มีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้ภารกิจรวดเร็ว คล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น  S4. กำลังพลส่วนใหญ่มีความสามารถ มีประสบการณ์ ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี  S5. กำลังพลตำแหน่งเฉพาะ มีความรู้ มีทักษะ และมีความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย  S6. ผู้บังคับบัญชากำหนดทิศทางชัดเจน รับฟังความคิดเห็น สนับสนุนให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพและบำรุงขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา  S7. กำลังพลรับผิดชอบหน้าที่ตนเองในแผนหรือกอง เนื่องจากใช้ความรู้เฉพาะบุคคลเฉพาะงาน ไม่นิยมปฏิบัติงานแทนกับข้ามสายงาน</p>	<p style="text-align: center;"><b>W : Weaknesses</b></p> <p>W1. นโยบายและแผนเปลี่ยนแปลงตามผู้บังคับบัญชาและสถานการณ์ ทำให้ภาระงานเพิ่มขึ้น  W2. นโยบายลดกำลังพลของ ทบ. ทำให้หน่วยไม่สามารถบรรจุกำลังพลในอัตราที่ว่างเพิ่มเติม  W3. ระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน  W4. กำลังพลที่มีประสบการณ์ถึงวาระเกษียณอายุราชการ ส่งผลต่อภาระงาน  W5. กำลังพลตามตำแหน่งเฉพาะ บางส่วนขาดความรู้ความสามารถ ทำให้ผลงานขาดประสิทธิภาพ  W6. ผู้บังคับบัญชาขาดการส่งเสริมบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดี  W7. การสนับสนุนกำลังพลด้วยระบบอุปถัมภ์ทำให้กำลังพลไม่แสวงหาความรู้พัฒนาตนเองเพิ่มเติม กำลังพลย้ายมาจากหลายหน่วย เมื่อมาปฏิบัติงานในกอง/แผนกเดียวกัน การทำงานเป็นส่วนรวมจึงขาดเอกภาพ</p>
<p style="text-align: center;"><b>O : Opportunities</b></p> <p>O1. นักการเมืองให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้กำลังพลเป็นฐานเสียงสนับสนุน  O2. เป็นหน่วยปกครองพื้นที่ ขอความร่วมมือจากส่วนราชการและภาคเอกชนได้ง่าย  O3. ประชาชนบางกลุ่มมีความศรัทธาต่อสถาบันหลักของชาติและมีความเชื่อมั่นในกองทัพ  O4. มีการนำระบบ IT, Database, และ Cloud Computing มาใช้เพื่อลดภาระงาน  O5. หน่วยตั้งอยู่ใน จ.นครราชสีมา ที่ตั้งกองทัพอากาศที่2 สามารถประสานงานได้ดี และกำลังพลมีโอกาสโยกย้ายไปตำแหน่งที่สูงขึ้นหลายอัตรา  O6. กฎ ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ เป็นสิ่งที่กำลังพลต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด</p>	<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์เชิงรุก (ใช้จุดแข็งผลักดันโอกาส)</b></p> <p>1. ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้กำลังพลมีการเรียนรู้ อบรมให้มีศักยภาพด้านการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เพิ่มคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น (S1, S2, S6, O4, O5)  2. นโยบายด้านกำลังพลที่ชัดเจน จะส่งเสริมทำให้มีการปรับปรุงพัฒนาองค์กร รวมถึงมีการพัฒนากำลังพลในด้านดิจิทัล (S1, S2, S3, S6, O3, O4, O5, O6)  3. นำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรในการพัฒนาระบบงาน และสร้างฐานข้อมูลร่วมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ กำลังพลสามารถปฏิบัติงานหมุนเวียนแทนกันได้ (S1, S2, S3, S4, S6, S7, O2, O4,O5)  4. สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกสร้างและพัฒนาหลักสูตรด้านดิจิทัลและหลักสูตรที่จำเป็นเพื่อเพิ่มทักษะให้แก่กำลังพล (S1, S3, S4, S5, S6, S7, O2, O4, O5)  5. จัดกิจกรรมเพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของสถาบัน ส่งเสริมประชาธิปไตย และมีความเป็นกลางทางการเมือง (S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2, O3, O6)</p>	<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (ใช้โอกาสลดจุดอ่อน)</b></p> <p>1. ส่งมอบนโยบายและแผนงาน ผ่านทางระบบ IT (W1, W2, W3, W7, O4, O5, O6)  2. สนับสนุนการอบรมและเพิ่มพูนความรู้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ในทุกระดับชั้นยศให้ต่อเนื่อง (W1, W2, W4, W5, W6, O3, O4, O5)  3. ขอความร่วมมือจากส่วนราชการ ภาคเอกชน ในการพัฒนาศักยภาพของกำลังพลในด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (W2, W5, W6, W7, O2, O4, O5)  4. สร้างแรงจูงใจ ผลักดันให้กำลังพลโยกย้ายไปตำแหน่งที่สูงขึ้น (W2, W3, W4, W7, O5)  5. ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน มีอุปกรณ์สำนักงานที่เพียงพอ ( W1, W3, W6, O4, O5)  6. ผู้บังคับบัญชายึดหลักประชาธิปไตย ให้ความสำคัญกับกำลังพล อดระบบอุปถัมภ์ ให้โอกาสความก้าวหน้าแก่กำลังพลที่ปฏิบัติงานดี กำลังพลจะมีขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ (W6, W7, O1, O3, O6)</p>
<p style="text-align: center;"><b>T : Threats</b></p> <p>T1. การเมืองมีผลกระทบต่อทัศนคติของกำลังพล  T2. งบประมาณที่ได้รับจากกองทัพลดลง ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาระบบเทคโนโลยี กำลังพลบรรจุใหม่ เงินเดือนน้อย มีภาระหนี้สิน  T3. กระแสสังคมออนไลน์ทำให้การตรวจสอบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารง่ายขึ้น ทำให้ถูกโจมตีในด้านลบ ความเชื่อมั่นของทหารลดลง  T4. กำลังพลปฏิบัติหน้าที่แทนกัน แต่ไม่สามารถครองอัตราเนื่องจากคุณสมบัติไม่ครบถ้วน  T5. กัญชามีพิษที่เพิ่มขึ้นส่งผลต่อคุณภาพชีวิตกำลังพล เป็นหน่วยหลักในพื้นที่จึงมีปริมาณภาระงานมาก  T6. กฎหมาย เช่น พ.ร.บ.อัยการศึก พ.ศ.2457, พ.ร.บ.บริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ.2548 สร้างภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อกองทัพ</p>	<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ใช้จุดแข็งลดอุปสรรค)</b></p> <p>1. กำหนดนโยบายสร้างคุณภาพชีวิตให้แก่กำลังพล ทั้งด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ ส่งเสริมให้มีรายได้เสริม ลดภาระหนี้สิน (S1, S2, S3, S4, S6, T2, T3, T4, T5)  2. วางแผนให้มีผู้สืบทอดและปฏิบัติงานแทนกำลังพลที่เกษียณอายุราชการ อย่างน้อย 2 ปีงบประมาณ เพิ่มมาตรการในการคัดสรรกำลังพลที่มีคุณสมบัติตามตำแหน่ง สามารถปฏิบัติงานได้ทันที (S1, S2, S3, S5, S7, T2, T4, T5)  3. กวดขันวินัย สร้างค่านิยมที่ดี เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กร (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, T1, T3, T6)  5. การใช้ระบบกำลังพลสำรอง ลดการขาดแคลนแรงงาน ลดงบประมาณ (S3, S5, S7, T2,T4)</p>	<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์เชิงรับ (จัดการจุดอ่อนและอุปสรรค)</b></p> <p>1. ผู้บังคับบัญชาจัดหางบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยี สนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (W1, W2, W5, W6, T2, T3,)  2. สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ (W1, W2, W4, W5, W6, W7, T2, T4)  3. กำชับให้กำลังพลวางตัวเป็นกลางและไม่ข้องเกี่ยวกับการเมือง (W3,W5,W7,T1,T3,T6)  4. ส่งเสริมให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานดี และมีบทลงโทษผู้ที่ทำผิดอย่างชัดเจน (W3, W5, W6, W7, T3, T4, T5)  5. การบริหารภาครัฐแนวใหม่ ช่วยลดระบบอุปถัมภ์และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (W1, W3, W5, W7, T1, T3, T6)  6. จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรัก ความสามัคคีของกำลังพลในหน่วยอย่างสม่ำเสมอ (W1, W2, W4, W6, T2,T5)</p>



จากตาราง TOWS Matrix ซึ่งใช้ 7'S Framework และ PESTEL เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนา เป็น 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงรับ และกลยุทธ์เชิงแก้ไข แล้วผู้วิจัยยังจัดหมวดหมู่ตามแนวทางการบริหารองค์กร 4 ด้าน โดยนำมากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล ได้ดังนี้

### 2.3.1 ด้านกำลังพล จากกลยุทธ์เชิงรุก SO (S1, S2, S6, O4, O5)

1) ผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนกำลังพลในการเรียนรู้ ศึกษา อบรม ให้มีศักยภาพด้านการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น การเพิ่มคุณวุฒิ ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ การทำ MOU ร่วมกับสถาบันการศึกษาในเขตพื้นที่ และการเพิ่มคะแนนพิเศษในการสอบเลื่อนฐานะ (เพิ่มขึ้นยศ) ของกำลังพล

2) มีการวางแผนให้มีผู้ปฏิบัติงานทดแทนกำลังพลที่จะเกษียณอายุราชการ อย่างน้อย 2 ปีงบประมาณ เพื่อถ่ายทอดและศึกษางาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจและผลักดันส่งเสริมให้กำลังพลที่ปฏิบัติงานได้ดีสามารถโยกย้ายไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น

3) ในส่วนของการคัดสรรกำลังพลบรรจุใหม่ และปรับย้าย กำหนดให้มีการพิจารณาคัดเลือกกำลังพลบรรจุใหม่หรือปรับย้ายจากหน่วยอื่น โดยเน้นสรรหากำลังพลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่ขาดแคลนสามารถปฏิบัติงานได้ทันที หรือใช้เวลาฝึกปฏิบัติในเวลาอันสั้น อีกทั้งต้องกำหนดนโยบายและแนวทางเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย ปลอดภัยหนี้สิน ให้กับกำลังพลบรรจุใหม่

### 2.3.2 ด้านงบประมาณ จากกลยุทธ์เชิงรับ WT (W1, W2, W5, W6, T2, T3)

งบประมาณจากกองทัพที่จัดสรรให้แก่หน่วยสำหรับปฏิบัติการกิจ โดยมุ่งหวังให้มีประสิทธิภาพในทุกๆด้าน แต่การปฏิบัติงานในปัจจุบันมีความจำเป็นต้องใช้ระบบเทคโนโลยี ผู้บังคับบัญชาจึงต้องจัดสรรงบประมาณ โดยขอรับการสนับสนุน หรือความร่วมมือกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีศักยภาพในการพัฒนาระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ให้มีความพร้อมใช้งาน เกิดประโยชน์สูงสุด และทันสมัยอยู่เสมอ

### 2.3.3 ด้านระบบการปฏิบัติงาน จากกลยุทธ์เชิงรุก SO (S1, S2, S3, S6, O3, O4, O5, O6)

มีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ แอปพลิเคชันต่างๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โดยใช้การทำงานแบบบูรณาการร่วมกับหน่วยทหารในพื้นที่กองทัพภาคที่ 2 ซึ่งสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ รวมทั้งขอความร่วมมือจากส่วนราชการ ภาคเอกชน ในการยกระดับความรู้และศักยภาพของกำลังพลในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

### 2.3.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จากกลยุทธ์เชิงแก้ไข WO (W1, W3, W6, O4, O5)

การปรับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม หรือวัฒนธรรมองค์กร ล้วนมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคลได้ทั้งสิ้น ทุกสิ่งรอบตัวสามารถสะท้อนถึงความรู้สึกของคนที่มีต่องานและผู้ร่วมงาน ซึ่งถ้าทุกคนมีความรู้สึกที่ดีต่องาน พร้อมทั้งจะทุ่มเทกำลังใจ กำลังความคิด และกำลังกายทำงานร่วมกันและช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ดี อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้กำลังพลเกิดภาวะกดดัน มีความเหนื่อยล้าสะสม และขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้บัญชาการควรจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน มีอุปกรณ์สำนักงานที่เพียงพอทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรักความสามัคคีของกำลังพลในหน่วย เช่น จัดการแข่งขันกีฬา จัดงานเลี้ยงพบปะสังสรรค์ การมอบทุนการศึกษาและสวัสดิการให้กำลังพลและครอบครัว การปรับสภาพแวดล้อมในรูปแบบต่างๆ เหล่านี้ ย่อมส่งผลถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

## บทที่ 3

### บทอภิปรายผล

ผลจากการวิเคราะห์เรื่อง “แนวทางในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 เพื่อรองรับภารกิจของหน่วยในปัจจุบัน” เป็นการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ศึกษาปัจจัยและสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ รวมถึงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และการระดมความคิดเห็นจากกำลังพลผู้ปฏิบัติงาน ได้ถูกนำมาสรุปโดยการทำ SWOT และ TOWS Matrix ประกอบให้ได้มาซึ่งแนวทางในการพัฒนากำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 เพื่อรองรับภารกิจของหน่วยในปัจจุบัน ตามแผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.2566-2570 ภายใต้นโยบายการปฏิบัติงานของกองทัพบก และนโยบายด้านกำลังพลกองทัพภาคที่ 2 ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก โดยผู้วิจัยสามารถนำผลการวิเคราะห์มาอภิปรายผลประกอบกับบทความและข้อมูลที่ผ่านมาที่ผ่านการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นเหตุผลอ้างอิงในการกำหนดแนวทางการพัฒนากำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 ดังนี้

#### 3.1 การพัฒนากำลังพลตามแผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566-2570 ภายใต้นโยบายการปฏิบัติงานของกองทัพบก ปี 2567

การพัฒนากำลังพลกองทัพบก ตามนโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ 2567 ให้มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติภารกิจของกองทัพสอดคล้องกับแผนการพัฒนาศักยภาพของรัฐบาลและกระทรวงกลาโหม ทั้งการขยายผลการพัฒนาทักษะด้านภาษาประเทศเพื่อนบ้าน และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ทักษะดิจิทัล และการพัฒนาระบบสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานให้กับกำลังพล ทั้งเป็นรายบุคคล และการปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ทำหน้าที่ปกครองในสถาบันการศึกษาสังกัดเหล่ากองทัพบก ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสำคัญในการปลูกฝังอบรมให้กับกำลังพลแต่ละประเภท ตั้งแต่แหล่งต้นน้ำให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยดำเนินการพัฒนาตั้งแต่กระบวนการคัดสรรกำลังพลที่มีประสิทธิภาพสูง ให้เข้าปฏิบัติหน้าที่ปกครองฯ โดยเฉพาะการกำหนดแรงจูงใจที่เห็นเด่นชัดอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งระหว่างการปฏิบัติหน้าที่

และการกำหนดโอกาสความก้าวหน้าให้มีความชัดเจนหลังจากการปฏิบัติหน้าที่ๆ ทั้งนี้ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญคือการสร้างความตระหนักรู้ร่วมกันกับผู้บังคับหน่วยทุกระดับใน กองทัพบก ที่จะต้องเต็มใจให้การสนับสนุนกำลังพลที่มีประสิทธิภาพในสังกัดได้เข้าปฏิบัติ หน้าที่ปกครองฯ เป็นความเร่งด่วนลำดับแรก เพื่อประโยชน์ในภาพรวมของกองทัพ ให้ เป็นไปตามวิสัยทัศน์กองทัพบก “ศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็น หนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค” โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ที่สื่อถึงการมีศักยภาพ ของกองทัพบก ตามตารางต่อไปนี้

องค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สื่อถึงศักยภาพของกองทัพบก	
1. ด้านกำลังพล	จะต้องมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ผ่านการฝึกและการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีขวัญและ กำลังใจที่ดี มีอุดมการณ์และจิตวิญญาณความเป็นทหาร อาชีพ รวมทั้งมีความเป็นผู้นำ ตลอดจนมีสุขภาพแข็งแรง ทั้งร่างกายและจิตใจ
2. ด้านยุทธโธปกรณ์	มีจำนวนเพียงพอ มีประสิทธิภาพ และทันสมัย
3. ด้านงบประมาณ	มีจำนวนเพียงพอต่อการสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจ และการพัฒนากองทัพอย่างต่อเนื่อง
4. ด้านระบบงานและการ บริหารจัดการ	มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีโครงสร้าง การจัดหน่วยที่กะทัดรัด เหมาะสม มีความคล่องตัวและ เป็นกำลังอเนกประสงค์ในการปฏิบัติภารกิจการป้องกัน ประเทศ และการเผชิญกับภัยคุกคามรูปแบบอื่นๆ รวมทั้งการมียุทธวิธีและหลักนิยมที่พร้อมสำหรับการรบ ของโลกยุคปัจจุบันและอนาคต สามารถปฏิบัติงาน ร่วมกับเหล่าทัพมิตรประเทศ และภาคส่วนต่าง ๆ ในทุก ภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถดำรง ความต่อเนื่องในการรบได้ด้วยระบบการส่งกำลังบำรุง ระบบกำลังพลสำรอง และการพัฒนากำลังประชาชนที่มี ประสิทธิภาพและเชื่อถือได้

## 3.2 การพัฒนากำลังพลตามนโยบายด้านกำลังพล กองทัพบกที่ 2

3.2.1 มุ่งเน้นการดูแลสิทธิกำลังพลของข้าราชการชั้นผู้น้อย ได้แก่ การส่งเสริมสวัสดิการและคุณภาพชีวิตของกำลังพลและครอบครัว โดยเฉพาะการดูแล การติดตาม ตรวจสอบสิทธิ และการบริการกำลังพลของทหารกองประจำการ และนายทหารชั้นประทวนอย่างต่อเนื่อง

3.2.2 การพิจารณาแต่งตั้งกำลังพลเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ต้องเป็นไปตามหลักการของกองทัพบก มีการใช้ระบบฐานข้อมูลกลาง และดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการ

3.2.3 นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาระบบงานด้านกำลังพลให้เป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

3.2.4 ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถภาพร่างกายกำลังพล ให้มีความแข็งแรง เหมาะสมกับห้วงอายุ ควบคู่กับการพัฒนาความรู้ของกำลังพล เพื่อให้มีความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสนับสนุนกำลังพลให้เข้ารับการศึกษาในหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ หรือเข้าอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในทุกด้าน

3.2.5 ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยให้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน รวบรวมองค์ความรู้ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จำเป็น เพื่อให้สามารถนำคู่มือไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.2.6 สนับสนุนและส่งเสริมให้ทหารกองประจำการ มีโอกาสได้รับการศึกษาเพิ่มเติม และมีคุณวุฒิสูงขึ้น

3.2.7 กวดขัน ให้ความรู้ และอบรมกำลังพล ให้ตระหนักในการใช้สื่อโซเชียลมีเดีย ต้องมีการปลูกฝังอุดมการณ์ทหารแก่กำลังพลโดยสม่ำเสมอ เพื่อให้กำลังพลมีจิตสำนึกที่ดีต่อกองทัพบกและสถาบันหลักของชาติ ไม่ทำลายชื่อเสียงของกองทัพบก

3.2.8 ดำเนินการแก้ไขปัญหาเสพติดภายในหน่วยอย่างจริงจัง หากตรวจพบกำลังพลเป็นผู้เสพให้ถือว่าเป็นผู้ป่วยที่ต้องส่งเข้ารับการรักษาบำบัดรักษา และเข้าสู่กระบวนการติดตามพฤติกรรม

ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพิมล รณิธย์ เรื่อง “ปัญหาในการปฏิบัติงานของกำลังพลศูนย์การปฏิบัติการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร”<sup>9</sup> กล่าวว่า แนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของกำลังพล มีดังนี้ 1) ส่งเสริมให้กำลังพลเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ 2) ให้นำหน่วยมีการจัดอบรมหลักสูตรต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานโดยมีการทดสอบประเมินผล และนำผลที่ได้มาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง 3) รมรงค์ ส่งเสริมการออกกำลังกายเพื่อให้กำลังพลมีสุขภาพที่แข็งแรง และงานวิจัยของ พันเอก สุทธิศักดิ์ ไหลเต็ย เรื่อง “แนวทางในการพัฒนากำลังพลมณฑลทหารบกที่ 310 เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน”<sup>10</sup> กล่าวว่า ควรสนับสนุนให้กำลังพลได้รับการฝึกอบรมในเรื่อง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมให้จัดทำผลงานทางวิชาการ โดยจัดทำแผนการพัฒนาศมรรถะที่มีรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และ แผนปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual Action Plan : IAP) จัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี จัดการเรียนการสอนภายในหน่วย Unit school การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ ความเชี่ยวชาญตามตำแหน่งหน้าที่ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 4

### บทสรุป

การวิจัยเรื่องแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล กองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 เพื่อรองรับภารกิจในปัจจุบัน โดยการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล เปรียบเทียบกับปริมาณภารกิจที่หน่วยได้รับมอบตามพันธกิจและภารกิจตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และวิเคราะห์ปัญหาในการพัฒนาด้านกำลังพล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงานของกำลังพลมณฑลทหารบกที่ 21 ในปัจจุบัน ตามรายงานสรุปผลการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2566 พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพล อันเนื่องมาจากประเด็นต่างๆ พบว่า มณฑลทหารบกที่ 21 มีภารกิจเพิ่มมากขึ้น ภารกิจมีความหลากหลาย และต้องปฏิบัติภายในเวลาเดียวกัน ซึ่งส่งผลทำให้การบริหารจัดการกำลังพล เป็นไปด้วยความยุ่งยากและสับสน กำลังพลที่อยู่ในตำแหน่งมีศักยภาพในการปฏิบัติงานไม่เท่ากัน ภายใต้สภาวะที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ภัยธรรมชาติ โรคอุบัติใหม่ การก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้กำลังพลต้องปรับตัว และพัฒนาตนเองเพื่อให้รองรับภารกิจที่ได้รับมอบ กองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 กำลังประสบปัญหาในด้านการบริหารจัดการกำลังพล เนื่องจากกองทัพบกมีนโยบายและแผนลดอัตรากำลังพลเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และงบประมาณในปัจจุบัน โดยให้หน่วยต่างๆ ได้ปรับตัวและปฏิบัติตาม แต่ด้วยภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น การพัฒนากำลังพลยังไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ทำให้กำลังพลเกิดความเหนื่อยล้า ขาดความตั้งใจ และขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลไม่ดีเท่าที่ควร ผู้วิจัยเสนอแนวทางในการพัฒนากำลังพลกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ 21 เพื่อรองรับภารกิจของหน่วยในปัจจุบัน ดังนี้

1. ด้านบุคลากร การพัฒนากำลังพล สนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรมในเรื่อง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความรู้ทางด้านเทคโนโลยี จัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี จัดการเรียนการสอนภายในหน่วย(Unit school) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ

ตามตำแหน่งหน้าที่ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานด้วยความสุข ด้วยการส่งเสริมอุดมการณ์ และทำความเข้าใจกับภารกิจขององค์กร โดยใช้เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น จัดทำระบบสมรรถนะทุกตำแหน่งงาน และนำสมรรถนะมาใช้ในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงการวางแผนอัตรากำลัง วางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (succession plan) เพื่อให้การปฏิบัติงานต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

2. ด้านระบบการปฏิบัติงานมีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การทบทวนบทบาทหน้าที่ของกำลังพลแบบบูรณาการ ปรับหน้าที่กำลังพลภายในหน่วยให้เหมาะสมกับงาน สร้างเครื่องมือใหม่โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมณฑลทหารบก สามารถตรวจสอบข้อมูลและเอกสาร นอกจากนี้มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยในพื้นที่กองทัพภาคที่ 2

3. ด้านการคัดสรรกำลังพลบรรจุใหม่ กำลังพลทดแทน กระบวนการดำเนินการคัดเลือก ควรยึดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกอย่างรอบคอบ อีกทั้งจำเป็นต้องคัดเลือกกำลังพลที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่ง เพื่อให้ได้กำลังพลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติหน้าที่

4. ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานการปรับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม หรือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลได้ทั้งสิ้นสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ทำงานในสำนักงาน เป็นสิ่งสะท้อนถึงความรู้สึกของคนที่มีต่องานและผู้ร่วมงาน ถ้าทุกคนมีความรู้สึกที่ดีต่องาน หุ่่มเทกำลังใจ กำลังความคิด และกำลังกายทำงานร่วมกันและช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แต่ในทางตรงข้าม สภาพแวดล้อมในการทำงานอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดภาวะกดดัน และส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้า การปรับสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้นย่อมส่งผลถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น



## ข้อเสนอแนะ

1. มณฑลทหารบกที่ 21 ควรมีกลยุทธ์ในการพัฒนากำลังพลและกระบวนการคัดสรรกำลังพลให้สอดคล้องกับนโยบายการปฏิบัติงานของกองทัพบก เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งมีการเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร และการสร้างความผูกพันกับองค์กร รวมทั้งการพัฒนาสภาวะแวดล้อมและการสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลมีความตั้งใจ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ตลอดจนมีแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน เพื่อให้ข้าราชการมีคุณสมบัติในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

2. ปรับปรุงกระบวนการฝึกปฏิบัติงานหรือการฝึกความชำนาญการทางทหารอย่างมีประสิทธิภาพไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง พร้อมนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## ข้อเสนอแนะในวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาแนวทางการพัฒนาของหน่วยที่ประสบผลสำเร็จในหลายๆหน่วย เพื่อบูรณาการให้หน่วยของกองทัพบก มีประสิทธิภาพทัดเทียมกันพร้อมทั้งตอบสนอง ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

2. ศึกษาความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบูรณาการหน่วยกองทัพบก วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบูรณาการ โดยเก็บข้อมูลจากหน่วยงานผู้ปฏิบัติ และหน่วยงานแบบบูรณาการ

3. ศึกษาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของหน่วยงานภาคเอกชน ที่ประสบความสำเร็จเพิ่มเติม เพื่อวิเคราะห์ เปรียบเทียบ เก็บข้อมูลในการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) [อินเทอร์เน็ต]; เข้าถึงเมื่อ 19 มกราคม 2567 เข้าถึงได้จาก <http://www.nscr.nesdc.go.th>
2. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ.2561-2580) [อินเทอร์เน็ต]; เข้าถึงเมื่อ 19 มกราคม 2566 เข้าถึงได้จาก <http://www.plan.bru.ac.th>
3. กรมกำลังพลทหารบก. 2565. แผนพัฒนาด้านกำลังพลกองทัพบก พ.ศ.2566-2570
4. กองทัพบก. แผนปฏิบัติราชการกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567
5. อัตราการจัดและยุทธโปกรณ์หมายเลข 51-201 (5ส.ค.31)
6. กองทัพบกที่ 2. นโยบายด้านกำลังพล.
7. มณฑลทหารบกที่ 21. สรุปผลการปฏิบัติงานของมณฑลทหารบกที่ 21 ปีงบประมาณ 2564-2566
8. กองทัพบก. 2567. นโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบกประจำปีงบประมาณ 2567. สรุปผลการปฏิบัติงานมณฑลทหารบกที่ 21 ประจำปีงบประมาณ 2564-2566
9. พรพิมล ธรนิธย์. 2555. ปัญหาในการปฏิบัติงานของกำลังพลศูนย์การปฏิบัติการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร. (ออนไลน์) เข้าถึงเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2567 เข้าถึงได้จาก [http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2555\\_1380165850\\_24.pdf](http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2555_1380165850_24.pdf)
10. พันเอก สุทธิศักดิ์ ไหลเต็ย. 2566. แนวทางในการพัฒนากำลังพลมณฑลทหารบกที่ 310 เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก ปฏิภาณ พนาพิศาล
วัน เดือน ปีเกิด	10 เมษายน 2518
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ. 2542	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 46
พ.ศ. 2547	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2552	หลักสูตรหลักประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 87
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2542	นายทหารอำนวยการยิงกองร้อยทหารปืนใหญ่ กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 103 กรมทหารปืนใหญ่ที่ 3
พ.ศ. 2546	ผู้บังคับกองร้อยทหารปืนใหญ่ กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 103 กรมทหารปืนใหญ่ที่ 3
พ.ศ. 2548	นายทหารยุทธการและการฝึก กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 103 กรมทหารปืนใหญ่ที่ 3
พ.ศ. 2552	รองผู้บังคับกองพันทหารปืนใหญ่ที่ 3
พ.ศ. 2555	ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองฝ้ายขนส่ง กองทัพน้อยที่ 2
พ.ศ. 2556	ผู้ช่วยนายทหารฝ้ายส่งกำลังบำรุง กองทัพภาคที่ 2
พ.ศ. 2557	ผู้ช่วยผู้ประสานการยิงสนับสนุน กรมทหารปืนใหญ่ที่ 3
พ.ศ. 2558	ผู้บังคับกองพันทหารปืนใหญ่ที่ 3 กรมทหารปืนใหญ่ที่ 3
พ.ศ. 2561	ผู้บังคับศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 21

## ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2564 - ปัจจุบัน รองเสนาธิการ มณฑลทหารบกที่ 21