

แนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังพล
ด้วยเลขชำนาญการทหาร ของกรมยุทธการทหาร

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอกหญิง อรัญญา วิริยราชวัลลภ
นายทหารประจำสำนักงานผู้บัญชาการทหารสูงสุด

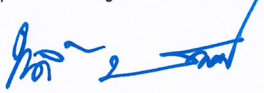
วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2567

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังพล
 ด้วยเลขชำนาญการทหาร ของกรมยุทธการทหาร
โดย พันเอกหญิง อรัญญา วีริยราชวัลลภ
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ยุทธนา ชันทอง

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


พลตรี


(ทองศักดิ์ มหาวงศ์)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

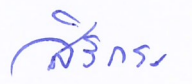
คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก


(ยุทธนา ชันทอง)

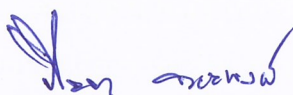
ประธานกรรมการ

พันเอกหญิง ดร.


(สิริกอร์ ฉัตรภูติ)


ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอก


(ปริยัญญา ฉายะพงษ์)

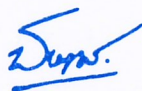
กรรมการ

พันเอก


(ทัพพงษ์ บำเรอราช)

กรรมการ

พันเอกหญิง



กรรมการ

(จันทิรา นาคบุญนำ)

บทคัดย่อ

- ผู้วิจัย** พันเอกหญิง อรัญญา วิริยราชวัลลภ
- เรื่อง** แนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังพล
ด้วยเลขชำนาญการทหาร ของกรมยุทธการทหาร
- วันที่** ๑๑ กันยายน 2567 **จำนวนคำ :** 9,599 **จำนวนหน้า :** 34
- คำสำคัญ** บริหารจัดการกำลังพล, เลขชำนาญการทหาร, ลขท., กรมยุทธการทหาร
- ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังพลด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลขท.) ของกรมยุทธการทหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติ ปัญหา และผลกระทบจากการบริหารจัดการกำลังพลกรมยุทธการทหาร ด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลขท.) แล้วนำมาวิเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร และแนวโน้มในอนาคต เพื่อสรุปหาแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหารที่เหมาะสม

ซึ่งการบริหารจัดการกำลังพลด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลขท.) ของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น ถึงแม้ว่าจะมีการดำเนินการมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง โดยเน้นให้กำลังพลปฏิบัติงานตามพื้นฐานความรู้ ความสามารถ ความถนัด และประสบการณ์ที่สัมพันธ์กับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่บรรจุ มีการพัฒนาและใช้ประโยชน์ทรัพยากรให้ตรงตามคุณสมบัติของสายวิทยาการ แต่กำลังพลยังคงมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน มีความเหลื่อมล้ำ ในการเตรียมความพร้อมของกำลังพล และเครื่องมือต่างๆ ประกอบกับมีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วที่เป็นอีกปัจจัยที่สร้างผลกระทบทั้งในเชิงบวก เชิงลบ และความท้าทายให้บริหารจัดการกำลังพลดังกล่าวให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้อย่างเต็มที่

ดังนั้นจากผลการวิจัยฉบับนี้พบว่า แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร ด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลขท.) ที่เหมาะสม จำเป็นต้องมีการทบทวน

โครงสร้างอัตรการบรรจุของหน่วย แนวทางการควบคุมและการประเมินการบริหารกำลังพล ให้ทันสมัย มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล ตามสถาปัตยกรรมองค์กรของกองบัญชาการกองทัพไทย (EA RTARF) ที่ใช้เป็นกรอบ แนวทางการปฏิบัติราชการของกองบัญชาการกองทัพไทยได้ ซึ่งนำไปสู่การจัดหลักสูตร พัฒนาศักยภาพกำลังพล และมีกระบวนการควบคุมการปฏิบัติให้ตรงตามหน้าที่ ความต้องการ หน่วยได้ อีกทั้งยังมีความจำเป็นให้กำลังพลเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมการสร้างความเข้าใจถึงทิศทางการพัฒนากำลังพลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงผู้ปฏิบัติ จนสามารถวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง (Career Path) และทบทวนหาแนวทางปรับปรุงการบริหารจัดการกำลังพลด้วยเลข ชำนาญการทหารให้เหมาะสมมากที่สุด ส่งผลให้กำลังพลภายในหน่วยมีขีดความสามารถ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น องค์กรนั้นจะมีศักยภาพในการแข่งขัน รู้เท่าทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและพร้อมรับมือกับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Arunya Wiriyarachawanlop

TITLE: Guidelines for developing a personnel management system using the Military Expert Number of Directorate of Joint Operations

DATE: 11 September, 2024 **WORD COUNT :** 9,599 **PAGES :** 34

KEY TERMS: personnel management system, Military Expert Number, Directorate of Joint Operations

CLASSIFICATION: Unclassified

The research : Guidelines for developing a personnel management system using the Military Expert Number of Directorate of Joint Operations aims to study the problems and impacts from the management of military personnel by the Military Expert Number and then analyzed the concepts of human resource management of the military and future trends. That can be summarize and find appropriate guidelines for personnel management of the military.

The personnel management using the Military Expert Number has been in operation for a while by emphasis on personnel tasks based on their knowledge, abilities, aptitudes, and experiences that related to the standards specifying the positions , developing, and applying to match the qualifications of the academic line. From past operations, the personnel still have misunderstandings and inequalities in personnel preparation and various tools. In addition, the rapid change in technology is another factor that creates both positive and negative impacts and challenges in managing such personnel to be efficient and effective. Therefore, from the results of this research, it is found that Guidelines for developing

a personnel management system using the Military Expert Number of Directorate of Joint Operations requires a review of the unit's personnel structure.

Therefore, from the results of this research, it is found that Guidelines for developing a personnel management system using the Military Expert Number of Directorate of Joint Operations requires a review of the unit's personnel structure, guidelines for controlling and evaluating personnel management in up to date, flexible and consistent with the guidelines for transforming organizations into digital organizations according to RTARF organizational architecture (EA RTARF), which is used as a framework for operations and leading to the organization of courses to develop personnel potential and there is a process to control the performance of duties or unit requirements. There is also a need for military personnel to participate in expressing their opinions, promote understanding of the direction of personnel development in the same direction from executives to operators until being able to plan their own career path (Career Path) and review ways to improve personnel. The most appropriate management by using the Military Expert Number. As a result, personnel within the agency have increased ability and motivation to perform their jobs with efficiency and effectiveness, that organization will have the potential to compete and be aware of the rapidly changing situation and be prepared to deal with all types of threats.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังพลด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) ของกรมยุทธการทหาร” ตามแนวทางการศึกษาในหลักสูตรประจำวิทยาลัยการทัพบกฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วย ความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่กรุณาประสิทธิประสาท วิชาความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่า ตลอดจนความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จาก พันเอก ยุทธนา ชันทอง ประธานคณะกรรมการสอบเอกสารวิจัยส่วนบุคคล และ พันเอกหญิง ดร.สิริกร ฉัตรภูติ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการ ให้คำแนะนำคำปรึกษาแนวคิด อันทรงคุณค่า อีกทั้งขอขอบพระคุณ พลตรี ทนงศักดิ์ มหาวงศ์ ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่ให้ความกรุณาตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษา ตลอดจน ขอขอบพระคุณ ดร.อิทธิกร ชำเดช อาจารย์ที่ปรึกษาพิเศษประจำกลุ่มวิจัย พร้อมด้วย พันเอกปริญญา ฉายะพงษ์, พันเอก ทวีพงษ์ บำเรอราช และ พันเอกหญิง จันทิรา นาคบุญนำ คณะกรรมการสอบเอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่ได้มอบคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อันมีค่ายิ่ง อีกทั้งขอขอบคุณครอบครัวที่เป็นกำลังใจ และให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี ทำให้เอกสาร วิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่กรุณาให้การสนับสนุนข้อมูล อีกทั้งเสนอแนวความคิดที่มีประโยชน์ต่อการวิจัย ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้รับความรู้ ทักษะกระบวนการความคิดในเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ ต่อกรมยุทธการทหาร และส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยต่อไป

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
วิธีการศึกษา	5
ขั้นตอนการดำเนินงาน	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 บทวิเคราะห์	7
การบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร	7
การวิเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร และแนวโน้มในอนาคต	18
แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหารที่เหมาะสม	26
บทที่ 3 บทอภิปรายผล	27
สภาพการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร	28
แนวคิดการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร และแนวโน้มในอนาคต	29
แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหารที่เหมาะสม	30
บทที่ 4 บทสรุป	32
ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ	33
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	34
เอกสารอ้างอิง	
ประวัติผู้วิจัย	

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)¹ ในประเด็นการพัฒนากลไกขับเคลื่อนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มียุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่มีเป้าหมายพัฒนาบุคลากรของประเทศในทุกมิติและทุกช่วงวัย ให้มีศักยภาพ ทั้งทางกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ครอบคลุมด้านในทุกช่วงวัย รับผิดชอบ ต่อสังคมและผู้อื่น มีวินัยและหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมียุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่มีเป้าหมายพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะสูง ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยพร้อม จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา นำระบบดิจิทัล เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ และนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าเทียบเท่ามาตรฐานสากล ลดความเหลื่อมล้ำด้วยกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ตามหลักนิติธรรม ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ควรมีนโยบาย ระเบียบและกระบวนการคัดสรร บุคคลที่มีทักษะความรู้ความสามารถ มีทัศนคติและอุดมการณ์ที่เหมาะสมกับองค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีการส่งเสริมพัฒนาทักษะขีดความสามารถ เพิ่มพูนประสบการณ์ การทำงานให้ทันสมัย ทั้งนี้กระบวนการบริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบอยู่ตลอดเวลา ให้มีความสอดคล้องตามนโยบายผู้บริหาร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ไปจนถึงสถานการณ์ ทั้งภายในและภายนอกประเทศในทุกมิติ

จากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทางด้าน ทรัพยากรมนุษย์รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นไปอย่างก้าวกระโดดนั้น กองบัญชาการกองทัพไทยได้มีการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture : EA)² เพื่อรองรับการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยมี เป้าหมายในการเปลี่ยนผ่านและพัฒนาไปสู่องค์กรอัจฉริยะ SMART HQ ในปี พ.ศ.2580

เพื่อผลักดันกองทัพไทยให้ไปสู่กองทัพดิจิทัล มีการพัฒนาขีดความสามารถเทคโนโลยีทางการทหาร สนับสนุนการปฏิบัติการข่าวสารและปฏิบัติการไซเบอร์ การพัฒนาการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสนับสนุนการจัดทำข้อมูลภาครัฐด้วยข้อมูลดิจิทัล รวมไปถึงการพัฒนาองค์ความรู้และความตระหนักรู้ด้านไซเบอร์ให้กับกำลังพลกองทัพไทย สร้างให้กำลังพล กองทัพ ประเทศชาติมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น อันนำมาสู่ความมั่นคงและประชาชนมีความสุข³

การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรได้เชื่อมโยงไปสู่แผนปฏิบัติราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งกรมกำลังพลทหารได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)⁴ โดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการกำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ตามตำแหน่งหน้าที่ตามแนวทางการพัฒนากำลังพลและพรรคเหล่า รวมถึงตามลักษณะภารกิจของตนเอง ในตอนบรรจู้เข้ารับราชการและการปรับย้ายจากเหล่าทัพ ดังนั้นกรมกำลังพลทหาร จึงมีการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและสมรรถนะประจำสายวิทยาการ ด้วยเลขหมายความชำนาญการทหาร ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2560 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและแยกประเภทกำลังพล ตลอดจนการพิจารณาปรับย้ายกำลังพลเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ ใช้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงาน ลดปัญหาการจัดการกำลังพลที่ยู่นอกเหนือหลักเกณฑ์และส่งเสริมให้กำลังพลที่ตั้งใจปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ได้มีโอกาสเติบโต ตามทางสายวิทยาการตามลำดับขั้น (Career Path)⁵ มีการพัฒนากำลังพลให้มีสมรรถนะที่สูง เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปลุกฝังและปรับเปลี่ยนทัศนคติของกำลังพลให้มีความเป็นทหารอาชีพ สร้างความน่าเชื่อมั่นและศรัทธาจากสังคม พร้อมขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทย ไปสู่การเป็น SMART HQ ในปี พ.ศ.2580 อย่างไรก็ตามภายหลังจากการอนุมัติใช้เลขชำนาญการทหาร (ลขท.) ตามแผนปฏิบัติราชการด้านกำลังพล พบว่าการดำเนินการมีข้อจำกัดในข้อกำหนดต่างๆ เช่น ข้อจำกัดในการเข้ารับการอบรมหลักสูตรตามแนวทางรับราชการไม่สอดคล้องกับการพัฒนากำลังพล ทั้งในด้านคุณสมบัติและจำนวนที่เปิดรับในแต่ละหลักสูตร การเติบโตข้ามสายวิทยาการเพื่อการพัฒนาทักษะที่หลากหลายของกำลังพล การบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่ครบถ้วนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ที่อาจจะส่งผลถึงการปรับย้ายและการเลื่อนยศที่สูงขึ้น

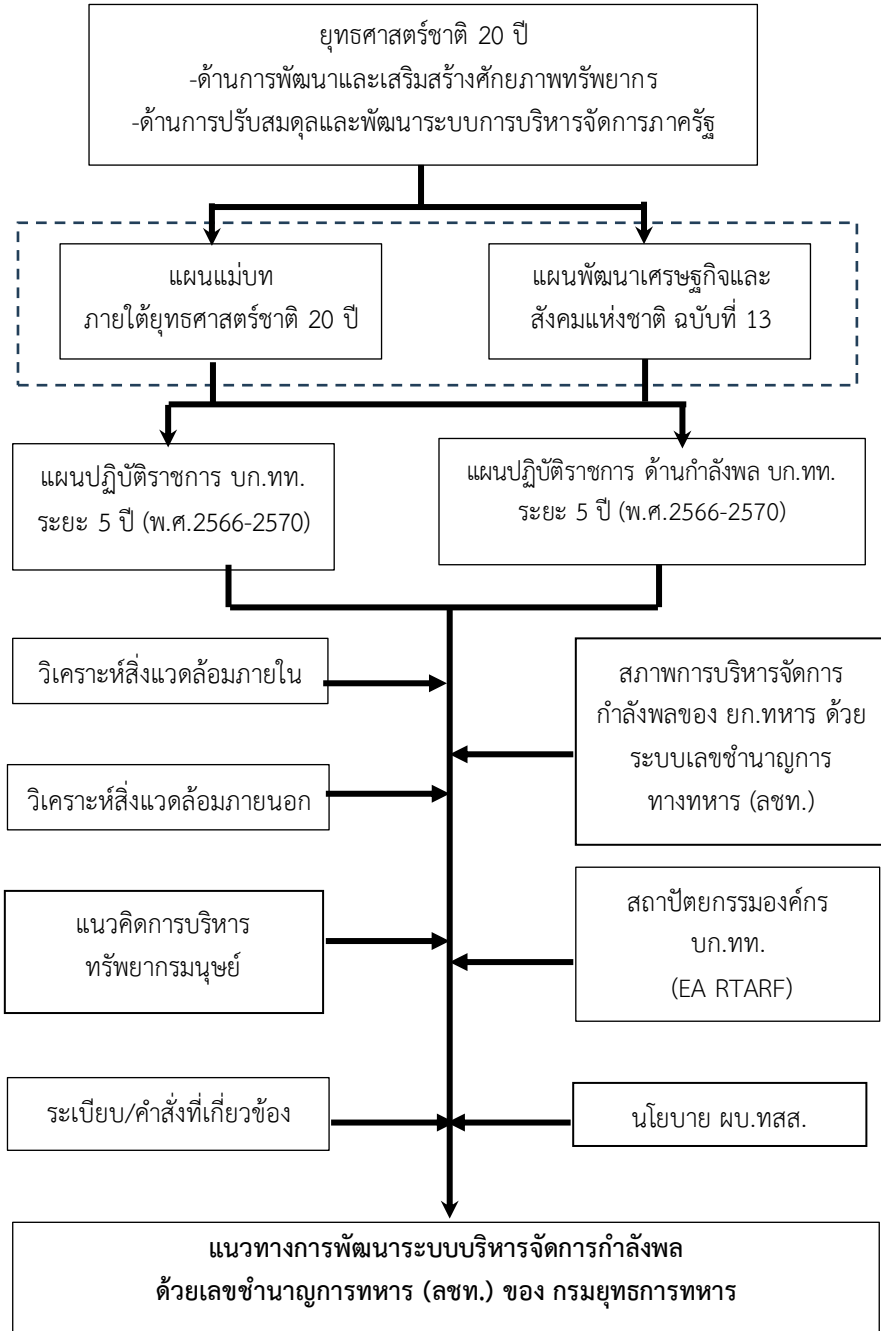
ของกำลังพลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการลดทอนแรงจูงใจในการเติบโตตามสายงานที่คาดหวังไว้

กรมยุทธการทหารเป็นหน่วยฝ่ายอำนวยการหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย และมีหน้าที่ต้องขับเคลื่อนงานด้านกำลังพลให้สอดคล้องกับแนวทางที่ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้ให้นโยบายไว้ ประกอบกับปัจจุบันงานด้านกำลังพลภายใต้การกำหนดและวางแผนทางการบริหารด้วยเลขชำนายการทหาร (ลชท.) โดยไม่ได้มีการศึกษาถึงปัญหา ความเหมาะสม จึงควรมีการทบทวน ปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการด้านกำลังพล เพื่อรวบรวมข้อมูลผลกระทบ ในการดำเนินงาน มีการศึกษาวิเคราะห์ข้อจำกัดและมุมมองของกำลังพลเพิ่มเติม ดังนั้นผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษาสภาพการปฏิบัติ ปัญหาและผลกระทบจากการบริหารจัดการกำลังพล ด้วยเลขชำนายการทหาร (ลชท.) แนวคิดการบริหารจัดการกำลังพลของไทย และแนวโน้ม ด้านการบริหารจัดการกำลังพลในอนาคต เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหารที่เหมาะสมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติ ปัญหาและผลกระทบจากการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหารด้วยเลขชำนายการทหาร (ลชท.)
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร และแนวโน้มในอนาคต
3. เพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหารที่เหมาะสม

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ ตามที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด

2. ขอบเขตการศึกษา

2.1 บุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร และ ข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ของกรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

2.2 การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร ในปัจจุบัน ผลกระทบจากการบริหารจัดการกำลังพลด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) และ แนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร โดยมีระยะเวลา การวิจัย ตั้งแต่ ธ.ค 2566 – มิ.ย. 2567

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ตั้งสมมติฐานจากข้อเท็จจริง และรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่มีความ น่าเชื่อถือในการวิจัย จากหนังสือ เอกสาร รายงาน หรือสื่อต่างๆ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

กำหนดให้ใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์ด้วยการใช้ SWOT Analysis และ การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ศึกษาปัญหาและผลกระทบของการบริหารจัดการ กำลังพลของกรมยุทธการทหาร ด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) เพื่อวิเคราะห์แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ และจัดทำข้อเสนอแนะการบริหารจัดการกำลังพล ของกรมยุทธการทหาร

ขั้นตอนการดำเนินงาน

กิจกรรม	ช่วงเวลา	ธ.ค. 66	ม.ค. 67	ก.พ. 67	มี.ค. 67	เม.ย. 67	พ.ค. 67	มิ.ย. 67
เลือกเรื่อง และกำหนดหัวข้อการวิจัย		↔						
สอบการนำเสนอโครงร่างเอกสารวิจัย			↔					
ศึกษาค้นคว้าที่มาของปัญหา			↔	↔				
การวิเคราะห์, สังเคราะห์ข้อมูล					↔			
การสรุปผลการวิจัย						↔		
การนำเสนอผลการวิจัย							↔	
จัดทำรูปเล่ม								↔

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบผลการศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการปฏิบัติ ปัญหาและผลกระทบจากการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร ด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.)
2. ได้ทราบผลการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร และแนวโน้มในอนาคต
3. ได้ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหารที่เหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

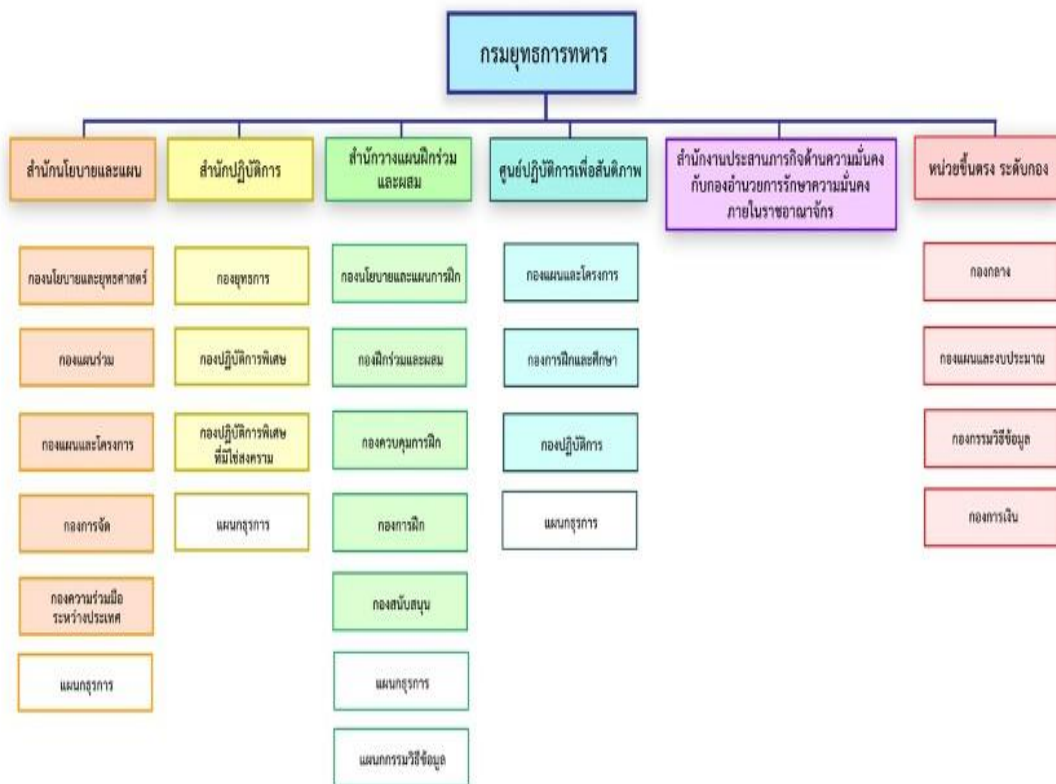
บทที่ 2

บทวิเคราะห์

1. การบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร

1.1 โครงสร้างการจัดกรมยุทธการทหาร

กรมยุทธการทหารมีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการในด้านยุทธการของกองทัพไทย รวมทั้งการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพของกองทัพไทย โดยมีเจ้ากรมยุทธการทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบดูแลโดยมีผังการการจัดดังนี้



ภาพที่ 2 โครงสร้างการจัดกรมยุทธการทหาร

1.2 การบริหารจัดการกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.)

ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้อนุมัติระเบียบกองบัญชาการกองทัพไทย ว่าด้วยการควบคุมและแยกประเภทกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีการควบคุมกำลังพลตั้งแต่แรกบรรจุหรือตั้งแต่ปรับย้ายมาจากส่วนราชการนอกกองบัญชาการกองทัพไทย จนกระทั่งพ้นราชการให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ตามพื้นฐานความรู้ ความสามารถ ความถนัด และประสบการณ์ ให้สัมพันธ์กับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งที่บรรจุ และเพื่อให้การบริหารจัดการกำลังพลทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดลักษณะงาน (ประเภทของงานที่กำหนดไว้ประจำตำแหน่ง) ให้เหมาะสม พร้อมพัฒนา และใช้ประโยชน์กำลังพลให้ตรงตามคุณสมบัติของสายวิทยาการ (กลุ่มของสายงานที่มีลักษณะงานคล้ายกัน) สายงาน (กลุ่มตำแหน่งที่มีลักษณะงานเหมือนกัน) ด้วยเลขหมายความชำนาญการทหาร (ลชท.) เป็นเครื่องมือในการควบคุมและแยกประเภทกำลังพล (ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร และข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร) ซึ่งกำหนดเป็นกลุ่มตัวเลขขึ้นเพื่อใช้แสดงความหมายให้เห็นถึงสายวิทยาการ สายงาน และระดับความชำนาญการทหาร

1.2.1 เลขหมายความชำนาญการทหาร (ลชท.) แบ่งเป็น 2 ชนิด คือ เลขหมายความชำนาญการประจำตำแหน่ง และเลขหมายความชำนาญการประจำบุคคล ประกอบด้วย

1) เลขหมายความชำนาญการประจำตำแหน่ง ได้แก่ “เลขหมายความชำนาญการทหารหน้าที่ (ลชท.หน้าที่)” เป็นกลุ่มตัวเลขแสดงให้เห็นถึงสายวิทยาการ สายงาน และระดับความชำนาญการทหารที่กำหนดไว้ประจำตำแหน่ง และ “เลขหมายความชำนาญการทหารหน้าที่ทั่วไป (ลชท.หน้าที่ทั่วไป)” ที่กำหนดไว้ประจำตำแหน่งที่มีลักษณะไม่ตรงกับสายวิทยาการใดวิทยาการหนึ่ง เช่น ตำแหน่งประจำสำนักผู้บังคับบัญชา ตำแหน่งระดับผู้บริหาร ตำแหน่งประจำหน่วย เป็นต้น

1. ยศ,ชื่อ,นามสกุล	พ.อ.หญิง อริยญา วีริยราชวัลลภ	ลชท.หลัก 0716	ลชท. รอง
2. ตำแหน่ง	นายทหารประจำ สน.ผบ.ทสส.(402010000290)	0916,1516	ลชท.ทั่วไป 0004
	ลชท.หน้าที่ 0004 ,RSES : ระดับ2 ,Digital กลุ่ม: 4.		
	Service		

ภาพที่ 3 ตัวอย่างเลขหมายความชำนาญการประจำตำแหน่ง

2) เลขหมายความชำนาญการทหารประจำบุคคล ได้แก่ “เลขหมายความชำนาญการทหารหลัก (ลขท.หลัก)” เป็นกลุ่มตัวเลขที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้แสดงให้เห็นถึงสายวิทยาการ สายงาน และระดับความชำนาญการทหารที่กำลังพลได้รับการแต่งตั้งเพื่อรับรองความสามารถของบุคคลซึ่งแสดงถึงความชำนาญการทหารที่เหมาะสมที่สุด, “เลขหมายความชำนาญการทหารรอง (ลขท.รอง)” เป็นกลุ่มตัวเลขที่กำหนดขึ้นเพื่อรับรองความชำนาญการทหารที่เหมาะสมนอกเหนือจากเลขหมายความชำนาญการทหารหลัก โดยสามารถแต่งตั้งได้ไม่เกิน 2 เลขหมาย และ “เลขหมายความชำนาญการทหารทั่วไป (ลขท.ทั่วไป)” เป็นกลุ่มตัวเลขที่กำหนดขึ้นเพื่อแต่งตั้งให้แก่กำลังพลที่ได้รับการบรรจุในตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่ตรงกับลักษณะงานของสายวิทยาการใด

1. ยศ,ชื่อ,นามสกุล	พ.อ.หญิง อรุณา วีริยราชวัลลภ	ลขท.หลัก 0716	ลขท. รอง
2. ตำแหน่ง	นายทหารประจำ สน.ผบ.ทสส.(402010000290)	0916,1516	ลขท. ทั่วไป 0004
	ลขท.หน้าที่ 0004 ,RSES : ระดับ2 ,Digital กลุ่ม: 4.		
	Service		

ภาพที่ 4 ตัวอย่างเลขหมายความชำนาญการประจำบุคคล

1.2.2 เลขหมายความชำนาญการทหารของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร มีองค์ประกอบของเลขหมายความชำนาญหน้าที่ เลขหมายความชำนาญการทหารหลัก และเลขหมายความชำนาญการทหารรอง ประกอบด้วย 4 ตัว ดังนี้

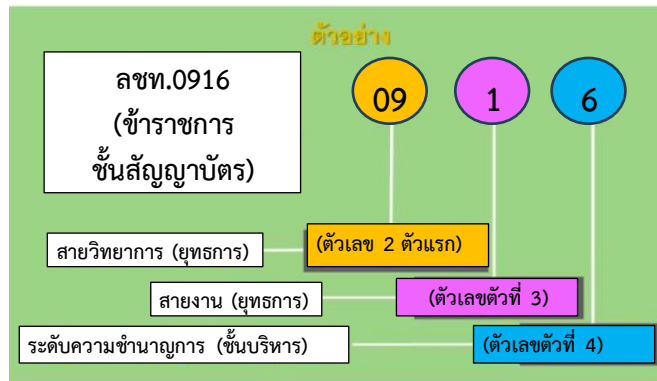
- 1) ตัวเลข 2 ตัวแรก แทนความหมาย “สายวิทยาการ” แสดงด้วยตัวเลข 2 ตัว โดยเริ่มจากตัวเลข 01
- 2) ตัวเลขที่ 3 แทนความหมาย “สายงาน” แสดงด้วยตัวเลขหนึ่งตัวโดยเริ่มจากตัวเลข 1
- 3) ตัวเลขตัวที่ 4 แทนความหมาย “ระดับความชำนาญการทหารประจำตำแหน่ง” แสดงด้วยตัวเลข 1 ตัว แบ่งออกเป็น 4 ระดับ โดยใช้ตัวเลข 1, 3, 5 และ 6 แทนความหมาย “ระดับความชำนาญการทหาร” ดังนี้

- เลข 1 (ระดับแรกตั้ง) คือ ชั้นปฏิบัติการของระดับความชำนาญการประจำตัวบุคคล

- เลข 3 (ระดับสมบูรณ์) คือ ชั้นปฏิบัติการของระดับความชำนาญการทหารประจำตำแหน่งอัตรา ร้อยเอก เรือเอก เรืออากาศเอก รวมทั้งระดับความชำนาญการทหารประจำบุคคล ทั้งนี้การเลื่อนระดับความชำนาญการทหารเป็นระดับ 3 ได้เมื่อสำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตรตามแนวทางของสายวิทยาการ และมีระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งครบ 6 เดือน โดยไม่นับรวมระยะเวลาการฝึกอบรม และมีผลการประเมินการปฏิบัติราชการแต่ละวงรอบด้วยคะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

- เลข 5 (ระดับสมบูรณ์) คือ ชั้นชำนาญของระดับความชำนาญการประจำตำแหน่งอัตราพันตรี นาวาตรี นาวาอากาศตรี ถึง พันโท นาวาโท นาวาอากาศโท รวมทั้งระดับความชำนาญการทหารประจำบุคคล ทั้งนี้การเลื่อนระดับความชำนาญการทหารเป็นระดับ 5 ได้เมื่อสำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตรปฏิบัติการร่วม หรือเทียบเท่าในระดับเดียวกันตามที่กองบัญชาการกองทัพไทยกำหนด และมีผลการประเมินการปฏิบัติราชการแต่ละวงรอบด้วยคะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

- เลข 6 (ระดับสมบูรณ์) คือ ชั้นบริหารของระดับความชำนาญการทหารประจำตำแหน่งอัตรา พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก รวมทั้งระดับความชำนาญการทหารประจำบุคคล ทั้งนี้การเลื่อนระดับความชำนาญการทหารเป็นระดับ 6 ได้เมื่อสำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตรเสนาธิการร่วม หลักสูตรนายทหารอาวุโสกองบัญชาการกองทัพไทย หรือเทียบเท่าในระดับเดียวกันตามที่กองบัญชาการกองทัพไทยกำหนด และมีผลการปฏิบัติราชการแต่ละวงรอบด้วยคะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80



ภาพที่ 5 ตัวอย่างเลขหมายความชำนาญการทหารของนายทหารสัญญาบัตร

1.2.3 เลขหมายความชำนาญการทหารของข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร มีองค์ประกอบของเลขหมายความชำนาญหน้าที่ เลขหมายความชำนาญการทหารหลัก และ เลขหมายความชำนาญการทหารรอง ประกอบด้วย 5 ตัว ดังนี้

1) ตัวเลข 2 ตัวแรก แทนความหมาย “สายวิทยุการ” แสดงด้วย ตัวเลข 2 ตัว โดยเริ่มจากตัวเลข 01

2) ตัวเลขที่ 3 แทนความหมาย “สายงาน” แสดงด้วยตัวเลข 1 ตัว โดยเริ่มจากเลข 1

3) ตัวเลข 2 ตัวหลัง แทนความหมาย “ระดับความชำนาญการทหารประจำตำแหน่ง” ซึ่งสัมพันธ์กับอัตราของตำแหน่งนั้น รวมทั้ง “ระดับความชำนาญประจำบุคคล” แสดงด้วยตัวเลข 2 ตัว โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 01, 30, 50, 70 และ 90 และสำหรับ พลอาสาสมัคร แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ 11 และ 12 ดังนี้

- เลข 10 (ระดับแรกตั้ง) คือ ชั้นฝึกปฏิบัติงานของระดับ ความชำนาญการทหารประจำบุคคล

- เลข 30 (ระดับสมบูรณ์) คือ ชั้นเริ่มปฏิบัติงาน ของระดับ ความชำนาญการทหารประจำบุคคล ทั้งนี้การเลื่อนระดับความชำนาญการทหารเป็นระดับ 30

ได้ในกรณีผู้ที่ (1) บรรลุด้วยคุณวุฒิระดับ ม.3 ต้องปฏิบัติงานในตำแหน่ง ครบระยะเวลา 18 เดือน
 (2) บรรลุด้วยคุณวุฒิระดับ ม.6 และ ปวช. ต้องปฏิบัติงานในตำแหน่ง ครบระยะเวลา 12 เดือน
 (3) บรรลุด้วยคุณวุฒิ ปวส. ต้องปฏิบัติงานในตำแหน่ง ครบระยะเวลา 6 เดือน โดยทั้ง 3 กรณีดังกล่าวจะต้องมีผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วยคะแนนแต่ละวงรอบ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

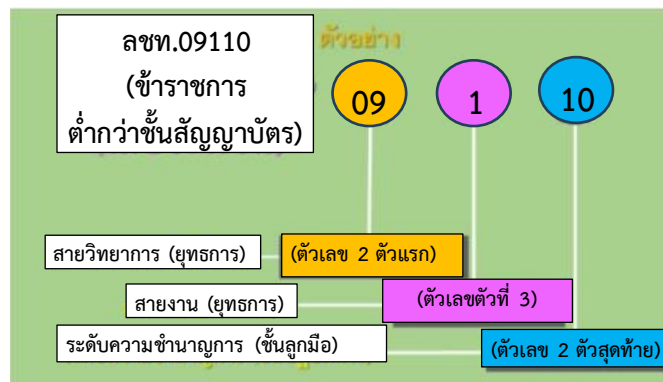
- เลข 50 (ระดับสมบุรณ์) คือ ชั้นปฏิบัติงานของระดับ ความชำนาญการทหารประจำตำแหน่งอัตรา สิบเอก จำเอก จำอากาศเอก รวมทั้งระดับ ความชำนาญการทหารประจำบุคคล ทั้งนี้การเลื่อนระดับความชำนาญการทหารเป็นระดับ 50 ได้เมื่อปฏิบัติหน้าที่ในระดับ 30 ไม่น้อยกว่า 1 ปี และมีผลการปฏิบัติราชการแต่ละ วงรอบไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

- เลข 70 (ระดับสมบุรณ์) คือ ชั้นชำนาญงานของระดับ ความชำนาญการทหารประจำตำแหน่งอัตรา จำสิบเอก พันจำเอก พันจำอากาศเอก รวมทั้งระดับ ความชำนาญการทหารประจำบุคคล ทั้งนี้การเลื่อนระดับความชำนาญการทหารเป็นระดับ 70 ได้เมื่อปฏิบัติหน้าที่ในระดับ 50 ไม่น้อยกว่า 1 ปี และสำเร็จหลักสูตรตามที่สายวิทยาการกำหนด หรือผ่านการฝึกงานในหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ที่กองบัญชาการกองทัพไทยกำหนด ยกเว้น สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายสิบเหล่าทหารแผนที่ และมีระยะเวลาปฏิบัติงานในระดับ 50 ไม่น้อยกว่า 1 ปี ให้เลื่อนเป็นระดับ 70 ได้โดยไม่ต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรตามแนวทาง ของสายวิทยาการแผนที่

- เลข 90 (ระดับสมบุรณ์) คือ ชั้นชำนาญงานพิเศษของระดับ ความชำนาญการทหารประจำตำแหน่งอัตรา จำสิบเอกพิเศษ พันจำเอกพิเศษ พันจำอากาศเอกพิเศษ รวมทั้งระดับความชำนาญการทหารประจำบุคคล ทั้งนี้การเลื่อนระดับความชำนาญการทหาร เป็นระดับ 90 ได้เมื่อปฏิบัติราชการในระดับ 70 ไม่น้อยกว่า 1 ปี และสำเร็จหลักสูตร นายทหารประทวนอาวุโสของกองบัญชาการกองทัพไทย หรือเทียบเท่าในระดับเดียวกัน ที่กองบัญชาการกองทัพไทยกำหนด

- เลข 11 (ระดับแรกตั้ง) คือ ชั้นลูกมือเริ่มต้นของระดับ ความชำนาญการทหารประจำบุคคลของพลอาสาสมัคร

- เลข 12 (ระดับสมบูรณ์) คือ ชั้นลูกมือของระดับความชำนาญการทหารประจำตำแหน่งอัตรา พลอาสาสมัคร รวมทั้งระดับความชำนาญการทหารประจำบุคคลของพลอาสาสมัคร ทั้งนี้การเลื่อนระดับความชำนาญการทหารเป็นระดับ 12 ได้เมื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งครบ 12 เดือน และมีผลการปฏิบัติงานแต่ละวงรอบไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 แต่สำหรับในสายวิทยาการสารวัตรทหาร นอกจากมีคุณสมบัติข้างต้นแล้ว จะต้องสำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตรตามแนวทางของสายวิทยาการก่อนการขอเลื่อนระดับความชำนาญการทหาร



1. ยศ,ชื่อ,นามสกุล	ส.ท.หญิง กัญยาวัตร หงษ์วีไล	ลขท.หลัก 09110	ลขท. รอง -,-	ลขท.
2. ตำแหน่ง	เสมียน แผนกนโยบายและมาตรการการจัด			ทั่วไป -
	กกจ.สนผ.ยก.ทหาร(409054000130)	ลขท.หน้าที่		
	09150 ,RSES : ระดับ1 ,Digital	กลุ่ม: 6.	Other	

ภาพที่ 6 ตัวอย่างเลขหมายความชำนาญการทหารของข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร

ทั้งนี้ได้มีการอนุมัติให้ใช้สายวิทยาการ สายงาน และเลขหมายประจำสายวิทยาการ ของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อให้การบริหารจัดการด้านโครงสร้างและอัตราการจัดเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ประกอบด้วย 20 สายวิทยาการ 28 สายงาน ดังนี้

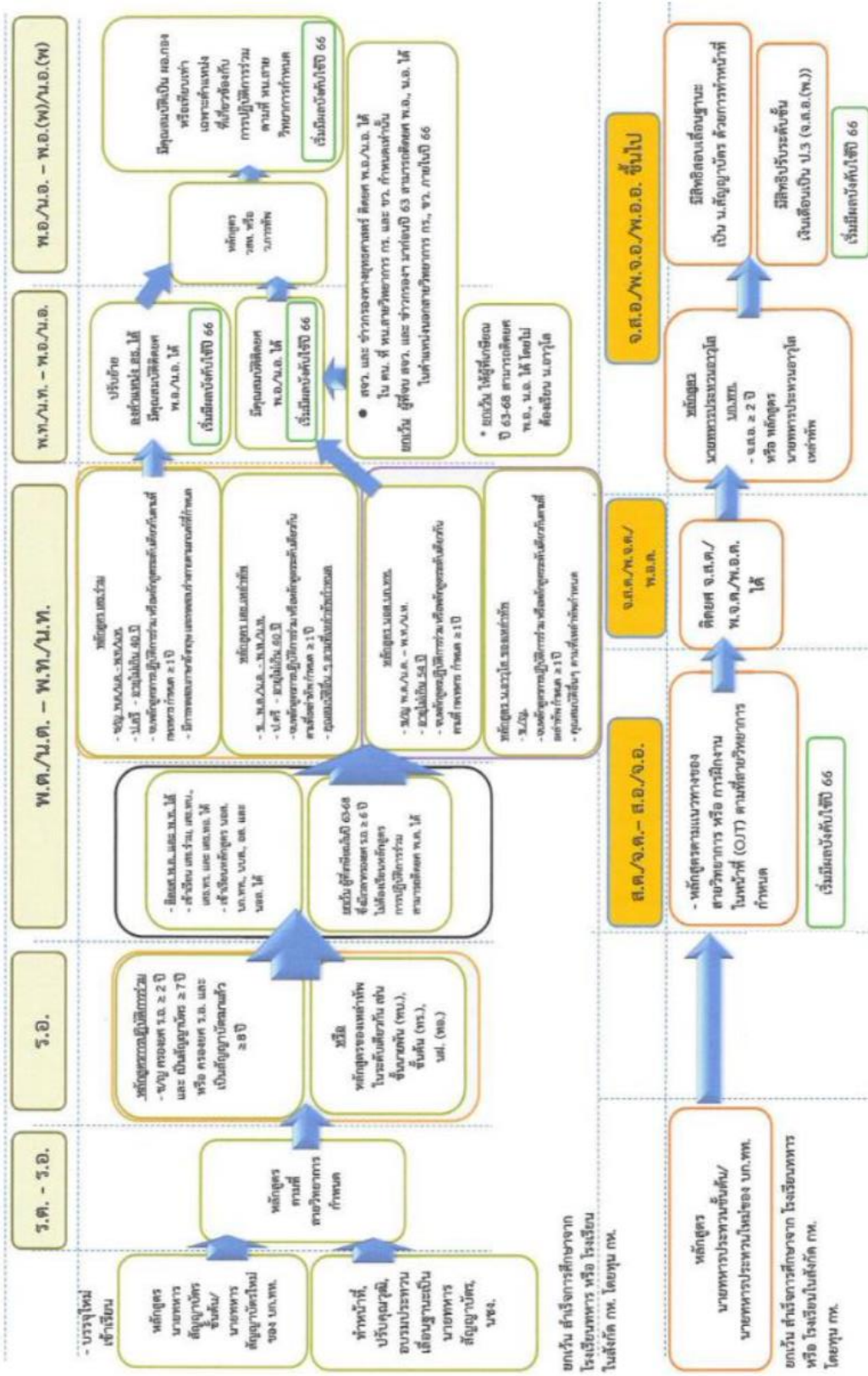
ตารางที่ 1 เลขหมายความชำนาญการทางทหารตามสายวิทยาการของกองบัญชาการกองทัพไทย

เลขหมาย สายวิทยาการ	สายวิทยาการ	เลขหมาย สายงาน	สายงาน
01	สารวัตรทหาร	1	สารวัตรทหาร
02	ตรวจสอบภายใน	1	ตรวจสอบภายใน
03	พระธรรมนูญ	1	พระธรรมนูญ
04	ดุริยางค์	1	ดุริยางค์
05	ช่างโยธา	1	ยุทธโยธา
		2	ช่างพัฒนา
06	ความมั่นคงปลอดภัย ทางไซเบอร์	1	ความมั่นคงปลอดภัย ทางไซเบอร์
07	กำลังพล	1	กำลังพล
		2	สวัสดิการกำลังพล
		3	ตรวจการปฏิบัติราชการ
08	การข่าว	1	การข่าว
09	ยุทธการ	1	ยุทธการ
10	ส่งกำลังบำรุง	1	ส่งกำลังบำรุง
11	กิจการพลเรือน	1	กิจการพลเรือน
12	สื่อสารและ เทคโนโลยีสารสนเทศ	1	สื่อสาร
		2	เทคโนโลยีสารสนเทศ
13	ปลัดบัญชาและงบประมาณ	1	ปลัดบัญชาและงบประมาณ
14	เกษตรกรรมและการสัตว์	1	เกษตรกรรมและการสัตว์
15	สารบรรณ	1	สารบรรณ
		2	พิธีการและอนุศาสนา
16	การเงิน	1	การเงิน
17	แผนที่	1	แผนที่
		2	การบิน
		3	ช่างอากาศ
18	ขนส่ง	1	ขนส่ง
19	แพทย์	1	แพทย์
20	การศึกษา	1	การศึกษาและวิจัย
		2	ประวัติศาสตร์และ พิพิธภัณฑ์ทหาร

การควบคุมและแยกประเภทกำลังพลมีความสอดคล้องกับโครงสร้าง อัตรากำลัง การกำหนดความต้องการและการจัดหากำลังพล การพัฒนากำลังพล รวมไปถึง ระบบสารสนเทศด้านกำลังพล ดังนั้นโครงสร้างการจัดอัตรากำลังพลกรมยุทธการทหารนั้น ประกอบด้วยตำแหน่งและเลขชำนาญการทหารหน้าที่ (ลขท.หน้าที่) ที่กำหนดให้ตำแหน่งต่างๆ มีตำแหน่งละ 1 เลขหมาย ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติการกิจของกรมยุทธการทหารที่มีความหลากหลายโดยครอบคลุม เลขหมายความชำนาญการทางทหารตามสายวิทยาการ ในโครงสร้างการจัดของกรมยุทธการทหาร ⁶ ดังนี้

ตารางที่ 2 เลขหมายความชำนาญการทางทหารตามสายวิทยาการในโครงสร้างการจัดของ กรมยุทธการทหาร

เลขหมาย สายวิทยาการ	สายวิทยาการ	เลขหมาย สายงาน	สายงาน
07	กำลังพล	1	กำลังพล
		2	สวัสดิการกำลังพล
		3	ตรวจการปฏิบัติราชการ
09	ยุทธการ	1	ยุทธการ
10	ส่งกำลังบำรุง	1	ส่งกำลังบำรุง
12	สื่อสารและ	1	สื่อสาร
13	เทคโนโลยีสารสนเทศ	2	เทคโนโลยีสารสนเทศ
	ปลัดบัญชีและงบประมาณ	1	ปลัดบัญชีและงบประมาณ
15	สารบรรณ	1	สารบรรณ
		2	พิธีการและอนุศาสนา
16	การเงิน	1	การเงิน
17	แผนที่	1	แผนที่
		2	การบิน
		3	ช่างอากาศ
18	ขนส่ง	1	ขนส่ง



ภาพที่ 7 การพัฒนากำลังพลตามแนวทางรับราชการกองบัญชาการกองทัพไทย

การบริหารจัดการกำลังพลยังกำหนดเลขหมายความชำนาญการ (ลชท.) เพื่อใช้ในการพิจารณากระบวนการหลักสำคัญ ได้แก่ 1) การแต่งตั้ง และเลื่อนระดับความชำนาญการทหารหลัก 2) การแต่งตั้ง และเลื่อนระดับความชำนาญการทหารรอง และ 3) การเปลี่ยนแปลง และ การถอดถอนเลขชำนาญการทหาร โดยการได้รับเลขหมายความชำนาญการทหารหลักนั้น กำลังพลจะต้องเข้ารับการอบรมในหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ หรือหลักสูตรตามแนวทางของสายวิทยาการที่กำหนดไว้ จึงจะทำให้กำลังพลมีเลขหมายความชำนาญการทหารตามสายวิทยาการ และมีคุณสมบัติสำหรับการพิจารณาสอบเลื่อนฐานะ การปรับย้าย และการเลื่อนยศที่สูงขึ้น ดังนั้นการบรรจุ การปรับย้าย กำลังพลจะมีการพิจารณาเลขหมายความชำนาญการทหารประจำบุคคลให้ตรงกับเลขหมายความชำนาญการทหารหน้าที่ให้สอดคล้องกับแนวทางการเติบโตเป็นตามสายอาชีพ (Career path) และมีระดับความชำนาญเทียบเท่าหรือสูงกว่าเลขหมายความชำนาญการทหารหน้าที่ที่กำหนดไว้

1.3 ปัญหาและผลกระทบจากการบริหารจัดการกำลังพลด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.)

1.3.1 ปัญหาจากการบริหารจัดการกำลังพลด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.)

การบริหารจัดการกำลังพลด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) เป็นแนวทางการควบคุมและแยกประเภทกำลังพลที่อนุมัติใช้ในปี พ.ศ. 2560 กำลังพลทั้งในส่วนของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพลของหน่วย หัวหน้าสายวิทยาการ ตลอดจนกำลังพลทุกส่วนของกองบัญชาการกองทัพไทย ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ในกฎระเบียบหลักเกณฑ์ และแนวทางการปฏิบัติของการบริหารจัดการกำลังพลด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) จึงอาจจะทำให้การบริหารจัดการกำลังพลบกพร่องในบางประเด็น เช่น การคัดเลือกบรรจุกำลังพลที่มีความสามารถในการปฏิบัติจริงไม่ตรงกับตำแหน่งงานทำให้ขาดความเป็นมืออาชีพ หรือทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาความรู้ตามสายวิทยาการ ไม่สามารถกำหนดแนวทางรับราชการที่เหมาะสมชัดเจนได้ ซึ่งการจัดอบรมตามสายวิทยาการนั้น กำลังพลที่ไปเรียนมีเป้าหมายเพียงเพื่อให้ได้เลื่อนยศสูงขึ้นเท่านั้น โดยไม่ได้มีความตระหนักในการนำความรู้มาใช้ปฏิบัติงาน อีกทั้งหลักสูตรที่เปิดมีข้อกำหนดการเข้ารับการอบรมที่มีเงื่อนไขที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของกำลังพล อาทิเช่น ช่วงอายุ และการ

ดำรงตำแหน่งในการเข้ารับการอบรม ทำให้เกิดการใช้เส้นสายของผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ในการเข้ารับการอบรมไปจนถึงการปรับย้ายไปยังตำแหน่งต่างๆ ที่ตนเองต้องการ

1.3.2 ผลกระทบจากการบริหารจัดการกำลังพล ด้วยเลข ลชท. ⁷

1) ผลกระทบเชิงบวก

การบริหารจัดการกำลังพลด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) เป็นการจำแนกกำลังพลตามคุณสมบัติและลักษณะงานที่ปฏิบัติตามสายงาน ทำให้กำลังพลมีแนวทางในการเติบโตที่ชัดเจน และช่วยให้กำลังพลมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในการรับราชการมากยิ่งขึ้น กำลังพลสามารถวางแผนการพัฒนาตนเองอย่างเป็นไปตามลำดับขั้นที่ชัดเจน สอดคล้องตามตำแหน่งงาน เนื่องจาก สายวิทยการได้กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) แต่ละสายงาน รวมทั้งมีการกำหนดหลักสูตรการพัฒนากำลังพลตามแนวทางการรับราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย และหลักสูตรตามแนวทางของสายวิทยการ เพื่อให้กำลังพลมีการพัฒนาทักษะความรู้ และขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน และปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

2) ผลกระทบเชิงลบ

การบริหารจัดการกำลังพลด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) มีการบังคับใช้ในกองบัญชาการกองทัพไทยแต่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ และรายละเอียดในกระบวนการ ทำให้การปรับย้ายระหว่างหน่วยงาน และการปรับย้ายไปสู่ตำแหน่งที่มีอัตราสูงขึ้นของนายทหารสัญญาบัตร มีเงื่อนไข หรือข้อจำกัดที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้กำลังพลไม่สามารถปรับย้ายได้อย่างมีอิสระ ทำให้เกิดทัศนคติด้านลบกับหน่วยงาน ส่งผลกระทบต่อการเจริญเติบโตในหน้าที่ และขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติภารกิจของหน่วยด้วย

2. การวิเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร และแนวโน้มในอนาคต

2.1 แนวคิดการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร และแนวโน้มในอนาคต

การบริหารจัดการกำลังพล (Human Resource Management : HRM) เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจัดการบุคลากรในหน่วยทุกมิติ เพื่อให้สามารถ

ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงการพัฒนาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การบริหารจัดการกำลังพลของประเทศไทยมีกรอบการพัฒนาที่ต้องสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายพัฒนาบุคลากรของประเทศในทุกมิติและทุกช่วงวัยให้มีศักยภาพ ทั้งทางกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ครอบคลุมในทุกช่วงวัย รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มีวินัยและหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง⁸ ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการทุกมิติ อีกทั้งทักษะความจำเป็นในศตวรรษที่ 21 ของหน่วยงานภาครัฐมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มีเป้าหมายพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะสูง ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยพร้อมจะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก อยู่ตลอดเวลา นำระบบดิจิทัล เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าเทียบเท่ามาตรฐานสากล ลดความเหลื่อมล้ำด้วยกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ตามหลักนิติธรรม ซึ่งการบริหารจัดการกำลังพลนั้น ควรมีนโยบาย ระเบียบและกระบวนการคัดสรรบุคคลที่มีทักษะความรู้ความสามารถ มีทัศนคติ และอุดมการณ์ที่เหมาะสมกับองค์กร อีกทั้งต้องมีการส่งเสริมพัฒนาทักษะขีดความสามารถ เพิ่มพูนประสบการณ์การทำงานให้ทันสมัย ทั้งนี้กระบวนการบริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบ อยู่ตลอดเวลาให้มีความสอดคล้องตามนโยบายผู้บริหาร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ไปจนถึงสถานการณ์ภายในและภายนอกประเทศในทุกมิติ⁹

แนวทางการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม เป็นแนวทางในการปรับลดกำลังพลของแต่ละส่วนราชการ โดยทำแผนปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และร่างแผนปฏิปัติราชการด้านการพัฒนาศักยภาพของประเทศด้านความมั่นคง¹⁰ โดยกำหนดเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2564-2565) และระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อให้มีอัตรากำลังพลที่เหมาะสม สอดคล้องกับสถานะการณ์ในปัจจุบัน โดยการจัดกำลังพลของแต่ละเหล่าทัพมีรูปแบบที่ใกล้เคียงกัน จากที่มีการกำหนดคุณสมบัติตามสายวิชาการ ดังนี้

หน่วย	รายละเอียดการปฏิบัติในการจัดการกำลังพล
กองทัพบก	มีระบบหมายเลขความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) และคุณสมบัติตำแหน่ง กำหนดให้หน่วยทดลองใช้งาน และนำผลมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการบริหารจัดการด้านกำลังพลในปัจจุบันและอนาคต โดยมี กรอบการดำเนินการบริหารจัดการด้านกำลังพล คือ การบรรจุ และการ ปรับย้าย มีการตรวจสอบและพิจารณาข้อมูล ¹¹
กองทัพเรือ	มีการกำหนดแนวทางการรับราชการ สำหรับให้หน่วยยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ ในการย้ายบรรจุ เลื่อนตำแหน่ง และการเข้ารับการศึกษาอบรมตาม หลักสูตรของแต่ละพรรค - เหล่า โดยมี หน.สายวิทยาการ พิจารณา คัดเลือกกำลังพล ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่จะทำกำลังพลได้พัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนประสบการณ์ของตนเอง ¹²
กองทัพ อากาศ	มีการกำหนดเลขหมายความชำนาญทหารอากาศหลัก และเลข หมายความชำนาญทหารอากาศรอง ซึ่งการปรับย้ายให้มีการพิจารณา เลขหมายความชำนาญตรงกับเลขหมายความชำนาญทหารอากาศหน้าที่ ทั้งนี้การเข้ารับการศึกษาหรือฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด จะ พิจารณาจากคุณสมบัติและการจำแนกพวกที่ผ่านการพิจารณาจาก หัวหน้าสายวิทยาการ ¹³

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การคัดเลือกกำลังพลตามคุณสมบัติหรือทักษะความรู้ ความสามารถของกำลังพลกองทัพไทย มีแนวทางสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

การจัดทำแผนปฏิบัติราชการด้านกำลังพลของหน่วย เป็นการดำเนินการ ตามเป้าหมายแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี ของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยนำ นโยบายผู้บัญชาการทหารสูงสุดมาใช้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานด้านกำลังพล พัฒนากำลังพลให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นให้สอดคล้องกับสภาวะ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น ปลูกฝังและปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของกำลังพลให้มีความเป็นทหารอาชีพ สร้างความน่าเชื่อถือ เชื่อมั่น และศรัทธาจากสังคม

พร้อมขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทยไปสู่การเป็น Digital HQ ในปี พ.ศ. 2570 โดยสมบูรณ์ และพัฒนาสู่ความเป็น PROMPT HQ ในปี พ.ศ. 2575 โดยจะมีการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการด้านกำลังพลเป็นประจำทุกปี

แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เกี่ยวข้องกับงานได้กำลังพล ได้แก่ การให้ความสำคัญในเรื่องการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และทัศนคติ ตลอดจนสร้างจิตสำนึกในความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่กระทำการใด ๆ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังพลด้วยสายวิทยาการ และเลขหมายความชำนาญการทหารอย่างต่อเนื่อง พัฒนาสวัสดิการและคุณภาพชีวิตของกำลังพลและครอบครัว ดูแลสิทธิกำลังพลของทหารกองประจำการอย่างเต็มที่

2.2 การวิเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร

2.2.1 จุดแข็ง (Strengths)

- 1) กรมยุทธการทหารมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน
- 2) ผู้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีและมีวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนหน่วยให้เป็นองค์กรหลักที่ทันสมัยในการอำนวยความสะดวกของกองทัพไทย เป็นที่เชื่อมั่นของเหล่าทัพ ภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และเป็นที่ยอมรับของกองทัพมิตรประเทศ
- 3) กำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนอย่างชัดเจน ส่งผลไปถึงการบริหารจัดการด้านกำลังพล ด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลขท.) สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบตามหลักเกณฑ์ กฎระเบียบ ที่กองบัญชาการกองทัพไทยกำหนด
- 4) สามารถวางแผนการเติบโตตามเส้นทางการรับราชการได้อย่างเป็นขั้นตอนชัดเจน
- 5) กำลังพล มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่หลากหลาย เป็นที่ยอมรับทั้งทักษะด้านยุทธการ การฝึกและอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และทักษะเฉพาะทางด้านอื่น ๆ
- 6) เป็นหน่วยรับผิดชอบสายวิทยาการด้านยุทธการ ทำให้สามารถกำหนดเนื้อหา ทักษะการพัฒนา ที่สอดคล้องตรงความต้องการของหน่วยได้เอง

2.2.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

- 1) การย้ายข้ามสายวิทยาการจึงมีสัดส่วนและโอกาสค่อนข้างน้อย
- 2) ใช้ระบบอุปถัมภ์ การทำงานมีหลายมาตรฐาน
- 3) ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง
- 4) กำลังพลขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพัฒนาความสามารถ
- 5) กำลังพลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านความชำนาญการปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล
- 6) กำลังพลลงตำแหน่งไม่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ และบางส่วนเป็นการรับการอบรมเพียงเพื่อให้ได้คุณสมบัติเท่านั้น ไม่สามารถนำมาปฏิบัติงานจริงได้

2.2.3 โอกาส (Opportunities)

- 1) พัฒนาทักษะและศักยภาพกำลังพลให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยโดยตรง
- 2) มีการจัดหลักสูตร จัดหากำลังพล กำหนดขอบเขตเนื้อหาวิชา และวิธีที่ใช้สอบวิชาเฉพาะตำแหน่งของสายวิทยาการ
- 3) วางแผนการเติบโตตามเส้นทางการรับราชการได้อย่างเป็นขั้นตอน
- 4) เปิดโอกาสให้มีการคัดเลือกกำลังพลที่มีศักยภาพและคุณสมบัติที่หลากหลาย
- 5) จัดหาอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย
- 6) สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2.4 อุปสรรค/ความท้าทาย (Threats)

- 1) มีการประสานการปฏิบัติร่วมกันอย่างใกล้ชิด ไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองทั้งหมด แม้ว่าจะสามารถจะบริหารจัดการในภาพย่อยได้ก็ตาม
- 2) มีความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษา วิทยุติ สภาพเศรษฐกิจสังคม
- 3) หลักสูตรตามแนวทางรับราชการที่มีเงื่อนไขบางประการที่เป็นข้อจำกัดต่อการเข้าเรียนของกำลังพล

4) กำลังพลจำนวนมากตกค้างจากการเข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตร ส่งผลให้ขาดโอกาสในการปรับตำแหน่งสูงขึ้น

5) กำลังพลบางส่วนยังไม่พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่

6) ขาดความเข้าใจในการบริหารกำลังพลด้วย ลขท. ทำให้เกิดการต่อต้านและมีทัศนคติเชิงลบต่อหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น

2.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นเครื่องมือการสร้างกลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ด้วยการจับคู่สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน – Strength (จุดแข็ง) คู่กับ Weakness (จุดอ่อน) และ ปัจจัยภายนอก – Opportunity (โอกาส) คู่กับ Threat (อุปสรรค) ซึ่งการวิเคราะห์ของ TOWS Matrix แบ่งได้เป็นกลยุทธ์ 4 รูปแบบ ได้แก่

กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength (จุดแข็ง) และ Opportunity (โอกาส) โดยเป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาสเพื่อเสริมศักยภาพองค์กร

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness (จุดอ่อน) และ Opportunity (โอกาส) โดยเป็นกลยุทธ์ที่ใช้โอกาสเพื่อลดจุดอ่อนขององค์กร

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength (จุดแข็ง) และ Threat (อุปสรรค) โดยเป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

กลยุทธ์เชิงรับ (WT) เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness (จุดอ่อน) และ Threat (อุปสรรค) โดยเป็นกลยุทธ์ที่มีการแก้ไขจุดอ่อนที่จะเกิดขึ้นหรือสร้างผลกระทบให้น้อยที่สุดและเลี่ยงอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ได้วิเคราะห์ TOWS Matrix ดังนี้

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. โครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจน 2. ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่ดี 3. มีนโยบาย/ปฏิบัติงานที่ชัดเจน 4. สามารถวางแผนการเติบโตตามเส้นทางการรับราชการ ได้อย่างเป็นขั้นตอนชัดเจน 5. กำลังพลมีทักษะ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่หลากหลาย 	<p>จุดอ่อน (weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้ระบบอุปถัมภ์ การทำงานมีหลายมาตรฐาน 2. ขาดการประเมินการปฏิบัติตามจริง 3. กำลังพลขาดแรงจูงใจและการพัฒนาทักษะของตนเอง 4. กำลังพลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 5. กำลังพลลงตำแหน่งไม่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ
<p>โอกาส (opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาทักษะและศักยภาพ กำลังพลให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยโดยตรง 2. วางแผนการเติบโตตามเส้นทางการรับราชการ ได้อย่างเป็นขั้นตอนชัดเจน 3. ต้องการกำลังพลที่มีคุณสมบัติที่หลากหลาย 4. จัดหาอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย 5. สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน 	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (S-O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับโครงสร้างการจัดและอัตรา กำลังพลตามภารกิจที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้มีความพร้อม และมีศักยภาพที่จะรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 2. พัฒนาโปรแกรมรวบรวมข้อมูลและประเมินผลการดำเนินการให้กับหัวหน้าสายวิทยาการเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาเนื้อหาหลักสูตรตามสายวิทยาการให้ตรงกับความต้องการ 	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W-O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เปิดโอกาสให้กำลังพลเลือกการเข้าอบรมตามสายวิทยาการอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและขยายขีดความสามารถ ประสบการณ์และเครือข่ายการประสานงานที่ตามความเหมาะสม 2. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความจริง เพื่อสามารถวางแผนการบรรจุกำลังพลและการพัฒนาทักษะกำลังพลให้ตรงตามความต้องการจริง
<p>ภัยคุกคาม (threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เหลื่อมล้ำด้านการศึกษา วิทยุฒิสภาพเศรษฐกิจและสังคม 2. หลักสูตรตามแนวทางรับราชการที่มีเงื่อนไขบางประการที่เป็นข้อจำกัด 3. กำลังพลจำนวนมากตกค้าง ส่งผลให้ขาดโอกาสในการปรับตำแหน่งสูงขึ้น 4. กำลังพลบางส่วนยังไม่พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ 5. ขาดความเข้าใจในการบริหารกำลังพลด้วย ลขท. 	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S-T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ การพัฒนาทักษะความรู้และวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าทางราชการได้อย่างเหมาะสม 2. ทบทวนการขยายอัตราการเข้ารับการศึกษาหลักสูตรตามแนวทางรับราชการที่มีอยู่ หรือจัดหลักสูตรที่เทียบเท่าเพื่อลดสัดส่วนกำลังพลที่ไม่สามารถเข้ารับการศึกษาและพัฒนา ศักยภาพเพิ่มเติม 	<p>กลยุทธ์เชิงรับ (W-T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ตรวจสอบ ทบทวนการบรรจุกำลังพลในตำแหน่งให้ตรงกับทักษะและสายวิทยาการตามการปฏิบัติงานจริง 2. เปิดการอบรม และรับฟังความคิดเห็นของกำลังพลในการบริหารกำลังพลด้วย ลขท. ให้มีความเข้าใจ ยอมรับกฎเกณฑ์และนำความเห็นมาปรับมาตรการเพื่อให้การบริหารกำลังพลมีความเหมาะสมในการปฏิบัติงานจริง

2.3.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO)

- 1) ปรับโครงสร้างการจัดและอัตรากำลังพลตามภารกิจที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้มีความพร้อม และมีศักยภาพที่จะรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 2) ปรับหลักสูตรสายงานวิชาการด้านยุทธการให้เป็นเชิงรุกที่สอดคล้องกับความต้องการยุทธการทหารโดยตรง รวมถึงการเพิ่มเติมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับทักษะการปฏิบัติไปจนถึงการประเมินผลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) พัฒนาโปรแกรมรวบรวมข้อมูลและประเมินผลการดำเนินการให้กับหัวหน้าสายวิชาการเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาเนื้อหาหลักสูตรตามสายวิชาการให้ตรงกับความต้องการ

2.3.2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)

- 1) เปิดโอกาสให้กำลังพลเลือกการเข้าอบรมตามสายวิชาการอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและขยายขีดความสามารถ ประสบการณ์และเครือข่ายการประสานงานที่ตามความเหมาะสม
- 2) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความจริง เพื่อสามารถวางแผนการบรรจุกำลังพลและการพัฒนาทักษะกำลังพลให้ตรงตามความต้องการจริง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กำลังพลเกิดการพัฒนาตนเอง ส่งผลให้หน่วยมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

2.3.3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)

- 1) ควรจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ การพัฒนาทักษะความรู้ และวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าทางราชการได้อย่างเหมาะสม
- 2) ทบทวน/ประสานการขยายอัตราการเข้ารับการศึกษาระดับสูงตามแนวทางรับราชการที่มีอยู่กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกประเทศ หรือจัดหลักสูตรที่เทียบเท่าเพื่อลดสัดส่วนกำลังพลที่ไม่สามารถเข้ารับการศึกษ และพัฒนาศักยภาพเพิ่มเติม

2.3.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT)

- 1) ตรวจสอบ ทบทวนการบรรจุกำลังพลในตำแหน่งให้ตรงกับทักษะและสายวิชาการตามการปฏิบัติจริง

2) เปิดการอบรม และรับฟังความคิดเห็นของกำลังพลในการบริหารกำลังพล ด้วย ลชท. ให้มีความเข้าใจ ยอมรับกฎเกณฑ์และนำความเห็นมาปรับมาตรการเพื่อให้การบริหารกำลังพล มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงานจริง

3. แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหารที่เหมาะสม

3.1 ควรกำหนดให้มีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไขต่างๆ ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ และช่องโหว่ที่เกิดขึ้นจากการนำแนวทางการบริหารดังกล่าวไปควบคุมการปฏิบัติจริง

3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลกำลังพล ให้สามารถรองรับและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านกำลังพลแต่ละระดับ ให้สอดคล้องกับความต้องการ ช่วยอำนวยความสะดวก ลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อีกทั้งสามารถทำให้กำลังพลมีความเข้าใจในการดำเนินงานให้ถูกต้องตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้มากยิ่งขึ้น

3.3 ควรพิจารณาปรับโครงสร้างการจัดและอัตรากำลังพลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสายวิทยาการ เพื่อให้มีความพร้อม และมีศักยภาพที่จะรองรับภารกิจได้อย่างเหมาะสม

3.4 ควรมีการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้กับกำลังพลในทุกชั้นยศ ตั้งแต่ระดับผู้ปฏิบัติงานไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง สร้างความเข้าใจให้กับกำลังพล เพื่อจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพและวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งผู้บริหารสามารถบริหารจัดการกำลังพลให้สอดคล้องกับสายวิทยาการ พร้อมปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 ควรมีการรวบรวมความคิดเห็นของกำลังพลทุกระดับเพื่อประเมินผล และศึกษาผลกระทบจากการนำแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลด้วย ลชท. เพื่อนำไปเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ในการพิจารณาปรับปรุง

บทที่ 3

บทอภิปรายผล

หลังจากผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพการบริหารจัดการกำลัง ปัญหาและผลกระทบจากการบริหารจัดการกำลังพล ของกรมยุทธการทหาร ด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) แล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์เพื่ออภิปรายผล พบว่าแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหารที่เหมาะสมภายใต้แนวทางการบริหารด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) นั้น ควรเป็นการดำเนินการที่เน้นความสำคัญตามกรอบการควบคุมกำลังพลตามพื้นฐานความรู้ ความสามารถ ความถนัด และประสบการณ์ ให้สัมพันธ์กับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งที่บรรจุ ด้วยการกำหนดนโยบาย ระเบียบปฏิบัติการควบคุม และผู้รับผิดชอบการบริหารหลักที่ชัดเจน มีการรับฟังความคิดเห็นและให้ความรู้เกี่ยวกับทางการบริหารกำลังพลด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) ให้เกิดความโปร่งใส สร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการวิจัยของ ร.ท.หญิง อรณิชา สาสีกิ่งชัย เรื่อง การศึกษาวิเคราะห์ การบริหารจัดการกำลังพลด้วยสายวิทยาการและระบบเลขหมายความชำนาญการทหารของ กองบัญชาการกองทัพไทย (ปี พ.ศ.2564) มีการพัฒนาทักษะรวมถึงการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ที่ต้องนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต ซึ่งสอดคล้อง กับแนวทางการเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัลในสถาปัตยกรรมองค์กรของ กองบัญชาการ กองทัพไทย (EA RTARF) และแผนการปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) และการสร้างสังคมการทำงานแต่ละมิติการทำงานที่มีเป้าหมายพัฒนาบุคลากรของประเทศใน ทุกมิติ และทุกช่วงวัยให้มีศักยภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการวิจัยของ มณีนรัตน์ ชัยยะ และ เพ็ญศรี นิรินัง เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (ปี พ.ศ. 2566) อันนำมาสู่การยกระดับศักยภาพของกรมยุทธการทหารให้เป็นองค์กร ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรหลักที่ทันสมัยในการอำนวยความสะดวกร่วมของกองทัพไทย เป็นที่เชื่อมั่นของเหล่าทัพ ภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และเป็นที่ยอมรับของกองทัพมิตรประเทศ”

สภาพการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร

การบริหารจัดการกำลังพลของ กรมยุทธการทหาร ภายใต้แนวทางการบริหาร ด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) เป็นการดำเนินการที่สอดคล้องตามแนวทางที่ กรมกำลังพลทหารกำหนดไว้โดย มีการกำหนดเจ้าหน้าที่ด้านกำลังพล หัวหน้าสายวิชาการ ที่ชัดเจนในที่นี่ได้มีการจัดหลักสูตรการอบรมตามสายวิชาการด้านยุทธการตามที่หน่วย ได้รับมอบหมายตามสายงานของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยหัวหน้าสายวิชาการได้มีการเตรียมความพร้อมทั้งทางสถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ งบประมาณ เนื้อหาการอบรม พร้อมด้วยบุคลากรที่มีขีดความสามารถ รวมทั้งการเสนอความต้องการและบริหารจัดการ กำลังพลในสายวิชาการได้เป็นอย่างดี ซึ่งการวางแผนและการปฏิบัติการกำกับดูแล สายวิชาการจำเป็นต้องมีการประเมินผลการดำเนินงาน มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการ ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อหัวหน้าสายงานวิทยาการมีการพัฒนาระบบงานและส่งผล ต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้การกำหนด ลชท.หน้าที่ ของแต่ละตำแหน่งในกรมยุทธการทหาร ทั้งสายวิชาการตรวจสอบภายใน กำลังพล ส่งกำลังบำรุง สารบรรณ แผนที่ ขนส่ง ยุทธการ ปลัดบัญชีและงบประมาณ การเงิน และสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสอดคล้อง กับภารกิจทำให้มีการประสานงานกันได้อย่างดีตามความสามารถของกำลังพล แต่ยังมีปัญหา ในการดำเนินการอันเนื่องมาจากการขาดความเข้าใจในแนวทางการบริหารด้วยเลขชำนาญ การทหาร (ลชท.) ที่มีรายละเอียดค่อนข้างมาก ถึงแม้จะมีมาตรฐานการดำเนินการอย่าง เป็นระบบมีขั้นตอนที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมก็ตาม อีกทั้งยังมีข้อจำกัดในการเข้าเรียนหลักสูตร ตามสายวิชาการ การกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครที่ไม่สอดคล้องกับสัดส่วนกำลังพล การมอบหมายงานที่ไม่สอดคล้องกับทักษะความสามารถ การส่งเสริมให้กำลังพลเติบโต ในสายวิชาการและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงนั้น จำเป็นต้องส่งเสริมการสร้าง ความเข้าใจถึงความสำคัญของภารกิจของหน่วยเพื่อให้มีทิศทางทางความคิดในการพัฒนาไป ในแนวทางเดียวกันในทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงผู้ปฏิบัติ เกิดการวางแผนเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง (Career Path) ให้สอดคล้องกับความต้องการสายวิชาการ ของหน่วยและสามารถนำไปปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสม เพื่อการ พัฒนาศักยภาพให้พร้อมปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทักษะงาน

ด้านยุทธการ ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ด้านสารบรรณ ด้านการเงินงบประมาณ และการขนส่ง เป็นต้น

แนวคิดการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร และแนวโน้มในอนาคต

การบริหารจัดการกำลังพลจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบกลยุทธ์ การดำเนินการที่สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการและภารกิจของแต่ละองค์กรของตนเอง ให้ได้มากที่สุด ปัจจุบันส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยมีแนวโน้มที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น สร้างความเข้าใจความตระหนักรู้ถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจร่วมกัน เพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลการทำงานเกิด มาตรฐานการทำงานที่มากกว่าความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ หน่วยงานมีความเข้มแข็งสามารถนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจหรือเกิดผลตอบแทนที่เหมาะสม จึงจำเป็นต้องวางแผนโครงสร้างองค์กรให้สามารถรองรับจำนวนกำลังพลในแต่ละสายงาน ให้มีสัดส่วนที่สอดคล้องกับภารกิจและนโยบาย มีการกำกับดูแล ส่งเสริมการส่งกำลังพล เข้าฝึกอบรมตามหลักสูตรตามสายวิทยาการให้สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง มิใช่เพียงเพื่อการเตรียมคุณสมบัติสำหรับการปรับย้าย การเลื่อนตำแหน่ง หรือขั้นยศที่สูงขึ้นเท่านั้น มีการนำความคิดเห็นของกำลังพลไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไขต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และปิดช่องโหว่ของคุณสมบัติของกำลังพล บางส่วนที่เกิดขึ้นจากการนำแนวทางการบริหารดังกล่าว

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ปรับเปลี่ยนไป อย่างรวดเร็ว กองบัญชาการกองทัพไทยจึงได้จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร และแผนปฏิบัติ ราชการที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายการเป็น Digital HQ , PROMPT และ SMART HQ จึงจำเป็นต้องพัฒนากำลังพลให้มีความเข้าใจทิศทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมเพื่อส่งเสริมศักยภาพการปฏิบัติงานไปจนถึงทักษะเฉพาะทางให้กับบุคลากร ทุกระดับในรูปแบบของการปรับปรุงทักษะ Re-Skill Up-Skill และ New Skill ¹⁴ ซึ่งอาจจะ ลดความเหลื่อมล้ำทางศักยภาพการทำงานของบุคลากรทุกเพศทุกวัยให้มีความสามารถที่ ไม่แตกต่างกันมากจนเกินไป ซึ่งจากการวิเคราะห์แนวทางการบริหารดังกล่าวที่มีการพัฒนา

ศักยภาพกำลังพลตามแผนราชการนี้ ได้มีเป้าหมายที่สอดคล้องตรงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

อีกทั้งกระบวนการดำเนินการทั้งการรวบรวมข้อมูล การวางแผน และการวิเคราะห์ประมวลผล ที่มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือ สนับสนุนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนให้เกิดความเชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็นระบบ ก็ยังเป็น การวางแผนแนวคิดที่ตรงกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่สามารถนำไปสู่การวิเคราะห์สภาพสถานการณ์ปัจจุบัน แนวโน้ม และการคาดการณ์การบริหารจัดการกำลังพลได้อย่างเหมาะสม

แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหารที่เหมาะสม

1. การอภิปรายเชิงนโยบาย

การบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร ได้ดำเนินการตาม แผนปฏิบัติราชการด้านกำลังพลของกรมกำลังพลทหาร ภายใต้แนวทางการบริหารด้วย เลขชำนาญการทหาร (ลชท.) ซึ่งจากการรวบรวมและวิเคราะห์การดำเนินการที่ผ่านมา นั้น มีความสอดคล้องกับการวิจัยของ ร.ท.หญิง อรณิชา สาสีกิ่งชัย เรื่อง การศึกษาวิเคราะห์ การบริหารจัดการกำลังพลด้วยสายวิทยาการและระบบเลขหมายความชำนาญการทหาร ของกองบัญชาการกองทัพไทย (ปี พ.ศ.2564) ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบ ทั้งเชิงบวก และเชิงลบ ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกำลังพลทั้งในการ เติบโตทางสายอาชีพและการพัฒนาศักยภาพกำลังพล ดังนั้นการบริหารจัดการจำเป็นต้อง มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา โดยการดำเนินการเชิงนโยบายเป็นการเปิดโอกาสรับฟัง ความคิดเห็นของกำลังพลทั้งข้อดี ข้อเสีย และข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุง เงื่อนไขต่างๆ ทั้งนี้จากคุณสมบัติ ลักษณะ ความสนใจของกำลังพลที่มีความแตกต่างกัน อีกทั้งการกำหนดการบริหารด้วยเลข ลชท. นั้นมีช่องว่างของระยะเวลาที่ไม่สามารถ ครอบคลุมรายละเอียดเงื่อนไขได้ทั้งหมด เกิดมีข้อจำกัดของชั้นยศ และอายุที่ไม่สอดคล้องกับ การเติบโตตามสายวิทยาการของกำลังพล ทำให้ไม่สามารถเข้ากฎเกณฑ์ในการปรับเลื่อนยศ หรือบรรจุเข้าตำแหน่งที่สอดคล้องเหมาะสมได้ แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการกำลังพล ด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) สามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาทักษะ ความสามารถของกำลังพล เพื่อการเติบโตในสายวิทยาการของตนเองให้มีความชัดเจน

เป็นรูปธรรม ลดการปฏิบัติรวมถึงการประเมินผลอย่างไม่เป็นธรรม ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชา มีส่วนสำคัญในการผลักดัน ขับเคลื่อนให้การบริหารทรัพยากร มีความโปร่งใส สร้างความเชื่อมั่น และสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันส่งผลไปถึงการบรรลุเป้าหมายของภารกิจหน่วย อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การอภิปรายเชิงปฏิบัติ

การบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร มีกำลังพลที่มีทักษะความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย แต่ยังมีความเหลื่อมล้ำของแนวคิดการปฏิบัติงานของกำลังพล ที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อแนวทางการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้า ในอาชีพและการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน ดังนั้นในการบริหารจัดการกำลังพลเชิงการ ปฏิบัติของ กรมยุทธการทหาร ภายใต้แนวทางการบริหารด้วย เลขชำนาญการทหาร (ลชท.) ควรเป็นการสร้างสังคมการทำงานแต่ละมิติการทำงานที่มีเป้าหมายพัฒนาบุคลากร ของประเทศในทุกมิติและทุกช่วงวัยให้มีศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ มณีรัตน์ ชัยยะ และเพ็ญศรี ฉิรินัง เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุค ดิจิทัล (ปี พ.ศ. 2566) โดยอาจเป็นการส่งเสริมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หรือสร้าง กลุ่มชุมชน เครือข่ายชุมชนทั้งในพื้นที่และออนไลน์ รวมถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ เอื้อต่อการปฏิบัติงานทั้งสถานที่ปฏิบัติงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เหมาะสมทันสมัย ไปจนถึง งบประมาณสนับสนุนการดำเนินการที่เพียงพอ ทำให้กำลังพลเกิดขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ มีพัฒนาทักษะและศักยภาพที่สูงขึ้นตามแนวทางการรับราชการของแต่ละบุคคล นำไปสู่ การสร้างความคิดที่สร้างสรรค์ การคิดค้นแนวทางใหม่ เกิดการประยุกต์พัฒนาใช้สิ่งต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแบ่งงานความรับผิดชอบร่วมกัน อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างเอกลักษณ์และการแข่งขันระหว่างหน่วยงานได้เต็มศักยภาพ ซึ่งสามารถเป็นจุดเริ่มต้นของการผสมผสาน ความแตกต่างของกำลังพล เกิดการกระตุ้น ความตระหนักรู้ถึงภารกิจของหน่วยร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนทักษะความรู้ความสามารถ แนวความคิดทั้งการทำงาน ประสบการณ์ ในการทำงานไปจนถึงความคิดเห็นและปัญหา ของแต่ละบุคคล เพื่อนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ การบริหาร จัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหารต่อไป

บทที่ 4

บทสรุป

การบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหารด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) เป็นการควบคุมการบริหารกำลังพลที่มีการกำหนดแนวทางชัดเจนและมีกรมกำลังพลทหารเป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก สามารถดำเนินการพัฒนากำลังพลสอดคล้องตามความต้องการของกองบัญชาการกองทัพไทยให้ไปในทิศทางเดียวกัน และมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบตามนโยบาย ทันต่อสถานการณ์และเทคโนโลยีที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารในยุคศตวรรษที่ 21 องค์กรจะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การสรรหาทรัพยากรบุคคล การจัดการด้านอัตราจ้างงาน การประเมินผลการทำงาน การแก้ปัญหาและลดความขัดแย้ง และการมีความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร¹⁵ นอกจากนี้ยังมีแนวทางการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับบทบาททางเทคโนโลยีมีความสำคัญเพิ่มขึ้น ด้วยหลักการ Future skill ที่ผลักดันรูปแบบ Re skill – Up skill – New skill ที่ทำให้กำลังพลต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยการสร้างทักษะใหม่ที่จำเป็นกับความต้องการ ขององค์กร (Reskill) การพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้นเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต (Upskill) รวมถึงการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ที่ต้องนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน (Newskill) เช่น ทักษะทางด้านดิจิทัล หรือทำงานร่วมกับ AI ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัลในสถาปัตยกรรมองค์กรของกองบัญชาการกองทัพไทย (EA RTARF) ที่ใช้เป็นกรอบแนวทางปฏิบัติราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย และแนวทางการพัฒนาไปสู่ Digital HQ, PROMPT และ SMART HQ ที่กำหนด

ทั้งนี้การบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหารด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) เป็นกระบวนการที่เข้ามาปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานรูปแบบเดิม ทำให้กำลังพลต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจระเบียบดังกล่าว ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความสับสน ต่อต้าน หรือ ละเลยการปฏิบัติ ทำให้ไม่สามารถควบคุมการดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์ จำเป็นต้องมีการรับฟังความคิดเห็น แนะนำ สร้างความเข้าใจ และทบทวนหาแนวทางปรับปรุงการบริหารจัดการกำลังพลด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) ให้เหมาะสมกับหน่วยมากที่สุด อีกทั้งต้อง

จัดหาหลักสูตร รูปแบบการพัฒนาทักษะให้ทันสมัยตามความต้องการในปัจจุบัน ดังนั้นการบริหารจัดการกำลังพลให้เป็นไปอย่างชัดเจนมีทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้กำลังพลภายในหน่วยมีขีดความสามารถและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น องค์กรนั้นจะมีศักยภาพในการแข่งขัน รู้เท่าทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และพร้อมรับมือกับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ

1. เปิดโอกาสหรือช่องทางเพื่อรับฟังความคิดเห็น ปัญหา ข้อขัดข้องหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลของกรมยุทธการทหาร ด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) ทั้งในรูปแบบปิดและเปิดตัวตน พร้อมการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยพิจารณา ความเป็นไปได้ในการดำเนินการหรือประสานการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหา หรือทำความเข้าใจกับกำลังพล

2. พิจารณาปรับปรุงมาตรฐาน กฎระเบียบ คำสั่งของกรมยุทธการทหาร ให้สอดคล้องกับนโยบายผู้บังคับบัญชาและสถานการณ์ตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการประชาสัมพันธ์ ให้คำแนะนำกับกำลังพลเพื่อสร้างความเข้าใจในการควบคุมกำลังพลด้วยเลขชำนาญการทหาร (ลชท.) และสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง

3. กำกับดูแล และถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งจากหลักสูตรเพิ่มพูนความรู้ตามสายวิทยาการและไม่ใช่ตามสายวิชาการ ไปจนถึงการดำเนินการของหัวหน้าสายวิทยาการแต่ละสายงาน พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนแนวความคิดในการบริหารทรัพยากรที่มีความคล้ายคลึงกันทั้งภายใน และภายนอกกรมยุทธการทหาร

4. จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านการพัฒนากำลังพลและการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกำลังพลในกรมยุทธการทหาร เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สร้างความเข้าใจระหว่างกัน ลดความเหลื่อมล้ำทางด้านความคิด ช่องว่างระหว่างวัย และการประสานการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

5. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองของกำลังพล ทั้งสถานที่ปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ทันสมัย ไปจนถึงงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน

6. จากแนวโน้มที่ให้ความสำคัญต่อทักษะทางด้านเทคโนโลยีนวัตกรรมที่มากขึ้น สร้างกลุ่ม ชุมชน หรือเครือข่ายในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น กลุ่มออนไลน์ เพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้ แนวความคิด อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สามารถขยายผลและต่อยอดความคิด อันนำมาสู่ขวัญและกำลังใจในการพัฒนาขีดความสามารถ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์สถานภาพการบริหารจัดการกำลังพล ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ไปจนถึงปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อกำลังพลของ กรมยุทธการทหาร ซึ่งเป็นกรมฝ่ายอำนวยการหลักเพียงหน่วยเดียว ทำให้ข้อมูลอาจจะ ไม่ครบถ้วนหรือสอดคล้องกับความเป็นจริงเช่นเดียวกับหน่วยอื่นๆ ที่มีโครงสร้าง พันธกิจ ภารกิจที่แตกต่างกันออกไป จึงควรขยายขอบเขตในการรวบรวมข้อมูลไปยังส่วนราชการอื่นๆ ในกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อสามารถสะท้อนให้เห็นถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทาง ในการบริหารจัดการกำลังพลที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. ข้อมูลกำลังพลมีรายละเอียดค่อนข้างมาก อีกทั้งมีความต้องการทักษะความสามารถ ที่หลากหลาย ประกอบกับนโยบายด้านกำลังพลมีการปรับลดกำลังพลอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเทคโนโลยีในปัจจุบันมีการพัฒนาไปถึงระดับปัญญาประดิษฐ์ซึ่งสามารถวิเคราะห์ ข้อมูลไปจนถึงแนวโน้มในอนาคตได้ จึงควรมีการออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยสนับสนุนการตกลงใจในการบริหารจัดการกำลังพล ไปจนถึงความเหมาะสม ในการจัดหลักสูตรที่มีการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วมหลักสูตรได้อย่างเป็นธรรมชาติ สอดคล้อง กับสัดส่วนกำลังพลและความต้องการที่เกิดขึ้น

เอกสารอ้างอิง

1. คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561 – 2580. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา ; 2561.
2. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศทหาร กรมการสื่อสารทหาร. สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture 2566. กองบัญชาการกองทัพไทย ; 2566.
3. ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.แนวทางการขับเคลื่อน กองทัพไทยสู่การเป็นกองทัพดิจิทัล. กองบัญชาการกองทัพไทย ; 2563.
4. กรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย. แผนปฏิบัติราชการด้านกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทยระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) : กองบัญชาการกองทัพไทย ; 2565.
5. กองบัญชาการกองทัพไทย. ว่าด้วยการควบคุมและแยกประเภทกำลังพลกองบัญชาการ กองทัพไทย พ.ศ. 2566 . ระเบียบกองบัญชาการกองทัพไทย ; 2566.
6. กองการจัด สำนักงานโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร. โครงสร้างการจัดกรมยุทธการ ทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ตามเลขชำนาญการทหาร ประกอบอัตราหมายเลข 1310. คำสั่ง ทท. (เฉพาะ) ลับมาก ที่ 212/64 ลง 4 ส.ค.64 ; 2564.
7. ร.ท.หญิง อรณิชา สาสีกิ่งชัย. การศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการกำลังพลด้วยสาย วิทยาการและระบบเลขหมายความชำนาญการทหารของกองบัญชาการกองทัพไทย. สารนิพนธ์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2564 ; 2564.
8. มณีรัตน์ ชัยยะ และเพ็ญศรี ฉิรินัง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลง สู่ยุคดิจิทัล (Digital HR). Journal of Administrative and Management Innovation Vol.11 No.1 January - April 2023 ; 2566.
9. กฤษณ์ รุยาพร. องค์กรอัจฉริยะ "Organization Intelligence". Asia Pacific Innovation Center co.,LTD . บทความวิชาการ . [เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2566] เข้าถึงได้จาก https://www.e-apic.com/news_detail.php?id=3
10. สำนักงานโยบายและแผนกลาโหม.แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาศักยภาพของประเทศ ด้านความมั่นคง (พ.ศ.2566 – 2570).แผนปฏิบัติการ ; 2566.

11. กรมกำลังพลทหารบก. เรื่อง เน้นย้ำการดำเนินการใช้ระบบหมายเลขความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง รูปแบบใหม่.หนังสือ กพ.ทบ. ที่ กท 0401/3263/63 ลง 22 ม.ค.64.
12. กรมกำลังพลทหารเรือ.สารบัญ การกำลังพล ทหารเรือ. บทความวิชาการ. [เข้าถึงเมื่อ 7 พ.ค.2567] เข้าถึงได้จาก<https://www.person.navy.mi.th/hrm/upload/atr1001.pdf>
13. กรมกำลังพลทหารอากาศ.ระเบียบกองทัพอากาศ ว่าด้วยการแยกประเภทกำลังพลกองทัพอากาศ พ.ศ.2565.ระเบียบคำสั่ง ; 2565.
14. เว็บไซต์ HumanSoft. “Upskill และ Reskill ทำไมองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญในยุคนี้”. บทความวิชาการ . [เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2566] เข้าถึงได้จาก <https://www.humansoft.co.th/th/blog/what-kind-of-upskill-and-reskill>
15. เว็บไซต์ HREX.asia. “การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน”.บทความวิชาการ ปี พ.ศ.2562 . [เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2566] เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-190117/>

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอกหญิง อรัญญา วิริยราชวัลลภ
วัน เดือน ปีเกิด	18 พฤศจิกายน 2523
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ. 2546	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
พ.ศ. 2549	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2549 - 2555	ประจำแผนกบริการกำลังพล กองกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา (อัตรา ร.อ.)
พ.ศ. 2555 - 2556	ประจำแผนกแผนงาน กองแผนและโครงการ สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร (อัตรา ร.อ.)
พ.ศ. 2556 - 2558	ประจำแผนกธุรการและกำลังพล กองกลาง กรมยุทธการทหาร (อัตรา ร.อ.)
พ.ศ. 2558 - 2561	ประจำแผนกธุรการและกำลังพล กองกลาง กรมยุทธการทหาร (อัตรา พ.ต.)
พ.ศ. 2561 - 2562	หัวหน้าแผนกสารบรรณ กองกลาง กรมยุทธการทหาร (อัตรา พ.ท.)
พ.ศ. 2562 - 2563	ประจำสำนักงานเสนาธิการทหาร (อัตรา พ.ท.)
พ.ศ. 2563 - 2564	นายทหารประจำสำนักงานผู้บัญชาการทหารสูงสุด (อัตรา พ.ท.)

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2564 - 2567	นายทหารประจำสำนักงานผู้บัญชาการทหารสูงสุด (อัตรา พ.อ.)
------------------	-----------------------------------------------------------