

แนวทางเพิ่มขีดความสามารถกำลังพล
ให้สอดคล้องกับนโยบายปรับลดกำลังพล
เพื่อการรองรับภารกิจของกรมยุทธศึกษาทหารบก

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก มงคล ช่มอาวุธ


ผู้อำนวยการกอง กองสนับสนุนการฝึก สำนักการฝึก กรมยุทธศึกษาทหารบก

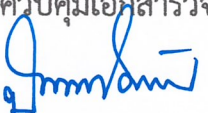
วิทยาลัยการทัพบก


กันยายน 2567


เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพลให้สอดคล้องกับนโยบาย
ปรับลดกำลังพลเพื่อการรองรับภารกิจของกรมยุทธศึกษาทหารบก
โดย พันเอก มงคล ช่มอาวุธ
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ประภาส แก้วศรีงาม

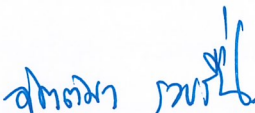
วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2567 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**

พลตรี 
(ทนงศักดิ์ มหาวงศ์) ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล
พันเอก 
(ประภาส แก้วศรีงาม) ประธานกรรมการ

พันเอก 
(ปพน วิบูลสมัย) ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอกหญิง 
(กนิษฐา จิตวิวัฒนา) กรรมการ

พันเอกหญิง 
(จิตติมา รวยริน) กรรมการ

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอก มงคล ช่มอาวุธ
เรื่อง	แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพลให้สอดคล้องกับนโยบายปรับลดกำลังพลเพื่อการรองรับภารกิจของกรมยุทธศึกษาทหารบก
วันที่	11 กันยายน 2567 จำนวนคำ : 8,544 จำนวนหน้า : 30
คำสำคัญ	การเพิ่มขีดความสามารถ, ปรับลดกำลังพล, กรมยุทธศึกษาทหารบก
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การศึกษาแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพลให้สอดคล้องกับนโยบายปรับลดกำลังพลเพื่อการรองรับภารกิจของกรมยุทธศึกษาทหารบก มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายสภาพและปัญหาจากนโยบายการปรับลดกำลังพล ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถของกำลังพล รวมถึงกำหนดแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพล และใช้เป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม จากการศึกษาพบว่า กรมยุทธศึกษาทหารบก ควรมีแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพลโดย 1) แต่งตั้งนายทหารสัญญาบัตรที่มีความเป็นผู้นำให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร 2) การปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งระบบโดยใช้ Mission Model Canvas 3) ส่งเสริมให้กำลังพลมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) ฝึกการจัดการความรู้โดยจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 5) กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 6) วางแผนการปฏิบัติงานใน 1 ปีงบประมาณ 7) บันทึกความก้าวหน้าในการทำงานของกำลังพล 8) บันทึกความเข้าใจการปฏิบัติงาน ตามคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละคน 9) ลงโทษสำหรับพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เป็นไปตามข้อตกลง และมีรางวัลสำหรับการทำงานที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย 10) สนับสนุนเครื่องมือในการทำงานให้กำลังพลอย่างเพียงพอ 11) จัดสวัสดิการกำลังพลตามความเหมาะสม และ 12) เสนอกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหมในอัตรากำลังพลของหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารบก มีทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ซึ่งจะอยู่กับหน่วยตลอด ไม่มีการปรับย้าย

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel MONGKOL KHOM-ARWUT

TITLE: Guidelines for increasing personnel capabilities in line with the resizing policy to support the mission of the Army Training Command

DATE: 11 September, 2024 **WORD COUNT :** 8,544 **PAGES :** 30

KEY TERMS: Increasing personnel capability, resizing policy, Army Training Command

CLASSIFICATION:Unclassified

The study of guidelines for increasing personnel capabilities in line with the resizing policy to support the mission of the Army Training Command aimed to describe the circumstances and issues brought on by the decreasing of personnel as well as the factors contributing to enhance personnel capabilities. It also included setting guidelines to improve the personnel' capabilities and converting them into particular instructions. The results indicated that there should be guidelines to improve the Army Training Command personnel' capabilities, consisted of 12 significant topics as follows :

- 1) Assigning commissioned officers who possess leadership abilities to executive positions
- 2) Using Mission Model Canvas to enhance all work processes
- 3) Encouraging personnel to pursue lifelong learning
- 4) Developing a work manual as a means of executing knowledge management
- 5) Determining the tasks' objectives for subordinates
- 6) Organizing work operations for an individual fiscal year
- 7) Documenting personnel's work progress
- 8) Recording comprehension of completing tasks by individual job descriptions
- 9) Penalizing employees for behavior that deviates from the agreement and rewarding productive work that meets objectives
- 10) Encouraging the use of sufficient instruments in the workplace
- 11) Supporting staff welfare when necessary
- 12) Proposing fixed positions that are unable to be transferred under the unit for defense civil servants with particular expertise.

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาประสิทธิประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย โดยเฉพาะท่าน พันเอก ประภาส แก้วศรีงาม อาจารย์อำนวยการ ส่วนอำนวยการศึกษา วิทยาลัยการทัพบก อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ปพน วิบูลสมัย ผู้อำนวยการศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ดร.วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาพิเศษประจำกลุ่มวิจัย พันเอกหญิง กนิษฐา จิตวิวัฒนา อาจารย์หัวหน้ากอง วิทยาลัยการทัพบก และ พันเอกหญิง จิตติมา รวยรื่น อาจารย์ วิทยาลัยการทัพบก อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำการทำวิจัยในครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วง เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา ทุกท่าน เพื่อนร่วมงานทุกระดับที่ได้ ทำงานร่วมกันมาด้วยความทุ่มเท เสียสละ อดทน ตลอดเวลาที่รับราชการ ทำให้การปฏิบัติราชการที่ผ่านมาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทุกท่านที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นผู้ที่ยกย่องแนะนำให้ คำปรึกษาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ถือว่าเป็นเกียรติอย่างยิ่งที่ได้ ปฏิบัติงานร่วมกันมา

หวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้ จะเป็นข้อมูลตั้งต้นที่เป็นประโยชน์ในการ จัดทำหลักนิยม เอกสาร ตำรา ให้กับหน่วยที่เกี่ยวข้อง นักการทหารและนักบริหาร ผู้ที่สนใจ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
วิธีการศึกษา	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 บทวิเคราะห์	
ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580	7
การพัฒนากำลังพล	7
ภารกิจ การจัด และขีดความสามารถของกรมยุทธศึกษาทหารบก	8
สภาพและปัญหาจากการที่จำนวนกำลังพลลดลง	11
ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถของกำลังพล	13
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	16
การวิเคราะห์ TOWS Matrix	19
แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพล	20
บทที่ 3 บทอภิปรายผล	
การพัฒนากำลังพล	24
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	25

บทที่ 4 บทสรุป

สรุปผลการวิจัย 26

ข้อเสนอแนะการวิจัย 30

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัย เอกရာช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรงเพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง การพัฒนาและผนึกพลังอำนาจแห่งชาติ กองทัพและหน่วยงานความมั่นคง รวมทั้งภาครัฐและภาคประชาชนให้พร้อมป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ และเผชิญกับภัยคุกคามได้ทุกมิติทุกระดับและทุกระดับ¹

กระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยงานด้านความมั่นคง ที่มีหน้าที่และอำนาจตามรัฐธรรมนูญ ในการพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขตและเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิและผลประโยชน์ของชาติความมั่นคงของรัฐ และความสงบเรียบร้อยของประชาชน โดยได้จัดทำแผนปฏิบัติการราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) มีความมุ่งหมายเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานในภาพรวมของกระทรวงกลาโหมให้สอดคล้อง และตอบสนองต่อแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง²

ตามนโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ 2567 ด้านการพัฒนาระบบการบริหารราชการกระทรวงกลาโหม และการพัฒนากองทัพ โดยให้ทบทวนความเหมาะสมของโครงสร้างการจัด อัตราของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน ประเมินผลความคืบหน้าการปรับลดกำลังพล ตามแผนปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลกระทรวงกลาโหม ซึ่งกำหนดเป้าหมายการปรับลดกำลังพลลง ร้อยละ 5 ของยอดกำลังพลตั้งแต่ปี 2563 - 2570 และปรับลดอัตราผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ ผู้ทรงคุณวุฒิ นายทหารปฏิบัติการและประจำหน่วยให้เหลือร้อยละ 50 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 - 2571 โดยกำหนดให้มีหน่วยงานหรือคณะทำงาน

โดยบูรณาการความร่วมมือเพื่อจัดทำรายงานบทวิเคราะห์เชิงวิชาการเกี่ยวกับปัญหา และความท้าทายสำคัญที่กองทัพ กระทรวงกลาโหมและรัฐบาลกำลังเผชิญอยู่ และอาจต้องเผชิญในอนาคต เช่น การปรับโครงสร้างกองทัพให้มีขนาดกะทัดรัด ทันสมัย การปรับลดกำลังพล และการปรับลดงบประมาณ ตลอดจนข้อเสนอแนะ ในการแก้ปัญหาสำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ให้กับผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม และการสร้างความเข้าใจแก่ประชาชน³

โดยในส่วนของกองทัพบกได้วิสัยทัศน์ พ.ศ. 2580 คือ “ศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค” เพื่อให้การดำเนินการตามแนวนโยบายด้านความมั่นคงของรัฐบาล รวมทั้งนโยบายและแผนการดำเนินงานของหน่วยเหนือในทุกระดับ ตลอดจนการกำหนดแนวทางเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนา และการปฏิบัติราชการของกองทัพบกตามวิสัยทัศน์ ให้มีความสอดคล้องรองรับแผนแม่บท และยุทธศาสตร์ชาติระยะที่ 2 (ปี 66 - 70) จึงมีประเด็นหลักที่จะมุ่งเน้นการดำเนินการ เพื่อความต่อเนื่องโดยปรับปรุงโครงสร้างหน่วยให้มีขนาดกำลังกองทัพที่มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติภารกิจเท่าที่จำเป็นเร่งด่วนในปัจจุบัน และให้มีความเพียงพอสำหรับรองรับสถานการณ์ภัยคุกคามทางทหารในห้วงเวลา โดยให้สอดคล้องกับแผนการใช้กำลังในระดับกองทัพบก และการปฏิบัติการร่วมของกองทัพไทย ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงแผนป้องกันชายแดน แผนเผชิญเหตุ และแผนป้องกันประเทศ รวมทั้งการสนับสนุนกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายใน ในการปฏิบัติภารกิจการรักษาความมั่นคงภายใน ควบคู่กับการพัฒนาขีดความสามารถของกองทัพให้มีกะทัดรัดและทันสมัย ซึ่งจะต้องพิจารณาปรับลดจำนวนกำลังพลแต่ละประเภท ตั้งแต่ทหารกองประจำการ ไปจนถึงนายทหารชั้นนายพล ให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2567 – 2572⁴

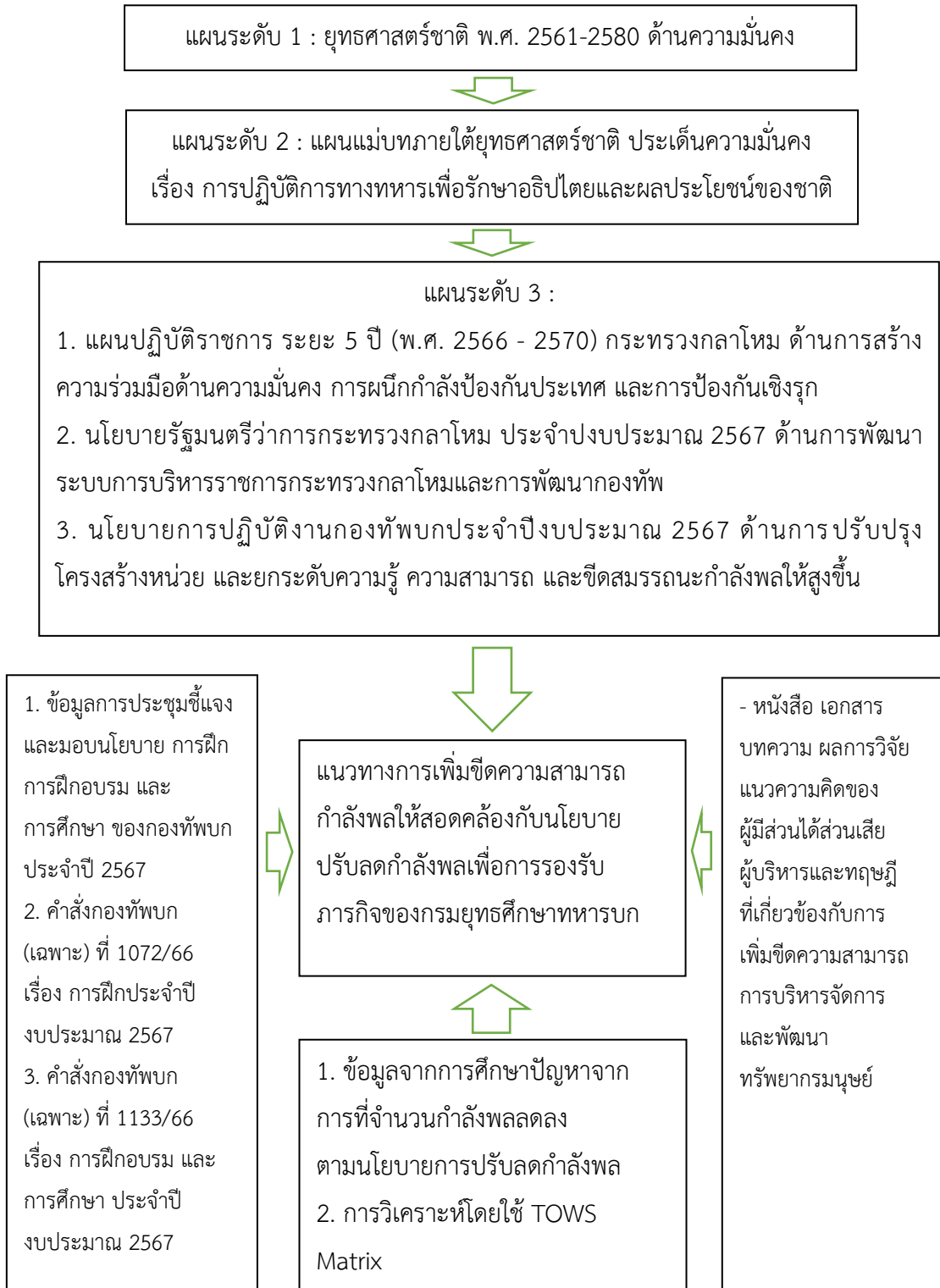
จากนโยบายการปรับลดกำลังพลดังกล่าว ทำให้จำนวนกำลังพลที่ปฏิบัติงานไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วย กรมยุทธศึกษาทหารบก จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มขีดความสามารถกำลังพล หน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการ กรมยุทธศึกษาทหารบก เพื่อรองรับการตอบสนองต่อภารกิจของกองทัพบก ในด้านหลักนิยม การฝึก การฝึกอบรบ และการศึกษาให้เป็นอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิผล และบรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการตามเป้าหมายที่กำหนด ภายใต้สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต โดยการนำองค์ความรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานสมัยใหม่ การพัฒนาความเป็นผู้นำ การศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันไปสู่อนาคต การสร้างแรงจูงใจ และ

การตั้งเป้าหมายของกำลังพลให้สอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานขององค์กร มาศึกษาและพัฒนาเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพลต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่ออธิบายสภาพ และปัญหาจากการที่จำนวนกำลังพลลดลงตามนโยบายปรับลดกำลังพล ในหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารบก
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถของกำลังพลหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารบก
3. เพื่อกำหนดแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพลให้สอดคล้องกับนโยบายปรับลดกำลังพล เพื่อการรองรับภารกิจของกรมยุทธศึกษาทหารบก และใช้เป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยใช้การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic research) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวทางที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด

2. ขอบเขตการศึกษา

2.1 ประชากรในการศึกษาวิจัย คือ ศึกษาเฉพาะกำลังพลหน่วยขึ้นตรงกรมยุทธศึกษาทหารบก

2.2 ข้อมูลจากการศึกษา เอกสารตำรา บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพล รวมถึงข้อมูลเพิ่มเติมในรูปแบบอื่น ๆ

2.3 การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเพื่อหาแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถกำลังพลให้สอดคล้องกับนโยบายปรับลดกำลังพลในการรองรับภารกิจของกรมยุทธศึกษาทหารบก โดยมีระยะเวลาในการวิจัยตั้งแต่ ธันวาคม 2566 - มิถุนายน 2567

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเป็นผู้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การทบทวนวรรณกรรม ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561 - 2580 เอกสาร บทความ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในสถานที่ส่วนบุคคล เป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับการศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเสนอแนะโดยสร้างเป็นคำถาม ให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิดการวิจัยอันเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้ กรมยุทธศึกษาทหารบก มีแนวทางในการปฏิบัติงานประจำวันอย่างไร กรมยุทธศึกษาทหารบก มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่เกิดจากนโยบายปรับลดกำลังพลอย่างไร และ กรมยุทธศึกษาทหารบก มีแนวทางและข้อเสนอแนะการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพลให้สอดคล้องกับนโยบายปรับลดกำลังพลอย่างไร

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลได้ครบถ้วนแล้ว จะนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการ TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ให้ทราบองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าว โดยใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์พัฒนาเป็นแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

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

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานจากการที่ จำนวนกำลังพลลดลง ตามนโยบายการปรับลดกำลังพล ในหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารบก
2. ได้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถของกำลังพล และขั้นตอนวิธีการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแนวใหม่ ที่มีความสมดุลระหว่างขั้นตอนวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและกำลังพล รวมถึงมีสวัสดิการที่เหมาะสม
3. ได้แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพลให้สอดคล้องกับนโยบายปรับลดกำลังพลในการรองรับภารกิจของกรมยุทธศึกษาทหารบก และใช้เป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

บทที่ 2

บทวิเคราะห์

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580

ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เฉพาะที่เกี่ยวข้อง มีเป้าหมายให้ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลประโยชน์ ส่วนรวมตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส มีขนาดที่เล็กลง พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทันสมัย มีความโปร่งใส ปลอดภัย เชื่อถือได้ และมีขอบ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส บริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมาย และเชื่อมโยงการพัฒนา ในทุกระดับทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่¹

การพัฒนากำลังพล

การพัฒนากำลังพลกองทัพบกให้มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติการกิจของ กองทัพบกสอดคล้องกับแผนการพัฒนากุศลกรของรัฐบาล และกระทรวงกลาโหม การขยายผล พัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะดิจิทัล และการพัฒนาระบบสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานให้กับกำลังพลทั้งเป็นรายบุคคล และการปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ กองทัพบกจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาระดับความรู้ ความสามารถ และขีดสมรรถนะของกำลังพลให้สูงขึ้น เพื่อชดเชยการปรับลดลงของกำลังพลประเภทต่าง ๆ อาทิ การใช้ระบบข้าราชการพลเรือน กลาโหมที่ใช้ความเชี่ยวชาญในสาขาอื่นที่ไม่ใช่การปฏิบัติการ ตามความชำนาญการทหาร เพื่อทดแทนอัตราที่ไม่จำเป็นต้องมีศทางทหารในการบังคับบัญชา ปรับเพิ่มบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบนายทหารชั้นประทวน ซึ่งเป็นกำลังระดับปฏิบัติการจะต้องเข้าใจภาพระดับ ยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติการในระดับยุทธวิธีที่รับผิดชอบ การเสริมสร้าง บทบาทหน้าที่ของทหารหญิง การจัดทำแผนการพัฒนาความรู้ ความชำนาญการให้กับกำลังพล และหน่วยด้วยการปรับปรุงพัฒนาการจัดการฝึกตามวงรอบประจำปี การฝึกพิเศษ และหลักสูตร การฝึกอบรมทุกระดับ ควบคู่กับการนำเทคโนโลยี และยุทธโศปกรณ์ด้านการป้องกันประเทศที่มีความทันสมัยเข้ามาใช้งานในกองทัพชดเชยการปรับลดกำลังพล เพื่อให้กองทัพบกยังคงมี

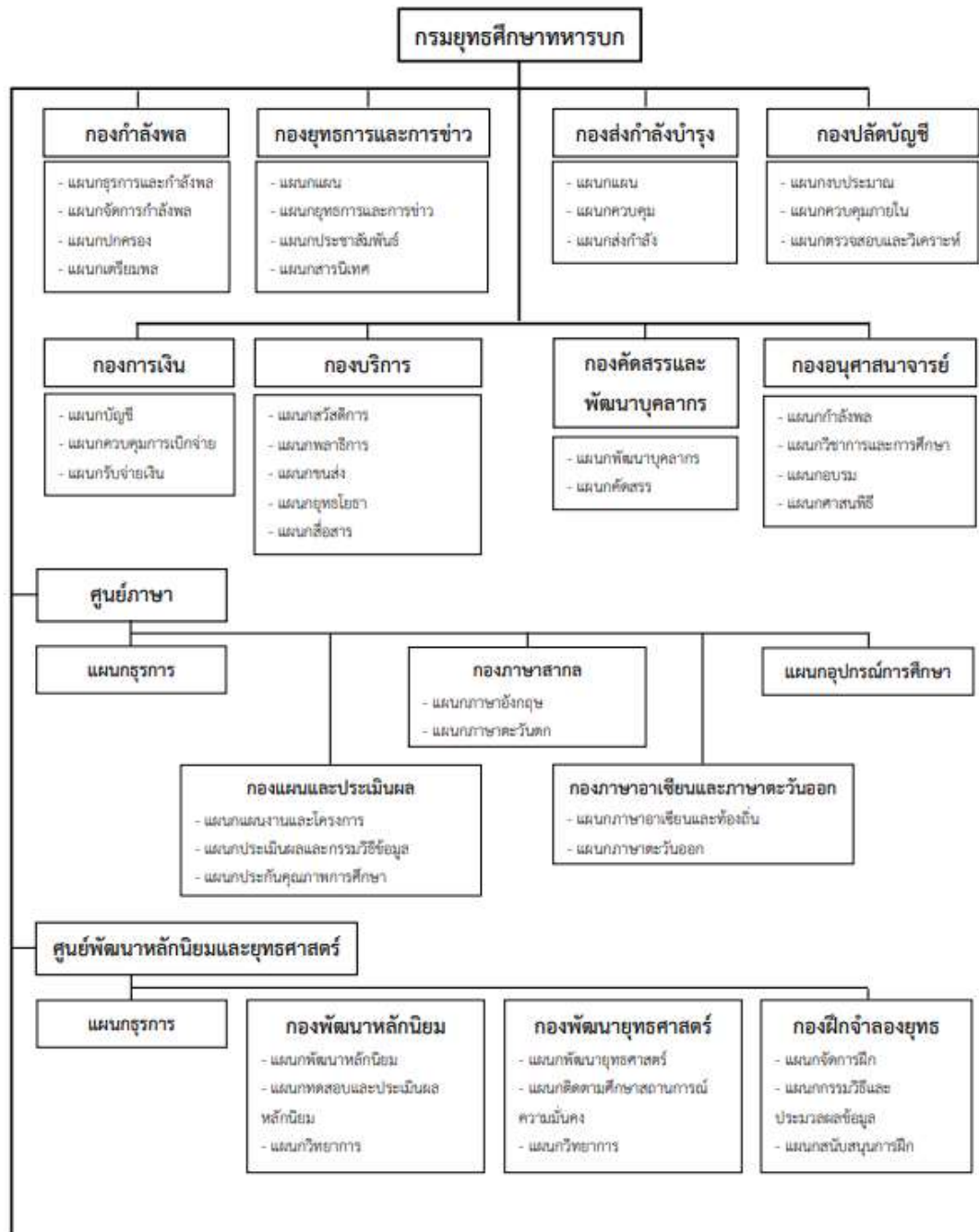
ความสามารถในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้⁴

ภารกิจ การจัด และขีดความสามารถของกรมยุทธศึกษาทหารบก

กรมยุทธศึกษาทหารบก เป็นส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยมของกองทัพบก รับผิดชอบ การวางแผน อำนวยการ ประสานงาน แนะนำ กำกับ การ สนับสนุน เกี่ยวกับการฝึก การฝึกอบรม และการศึกษาของหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ ให้เป็นไปตามนโยบายที่กองทัพบก กำหนด และเป็นศูนย์กลางดำเนินการสนับสนุนเครื่องช่วยฝึกของกองทัพบก รวมทั้งดำเนินการ ค้นคว้า วิจัย และพัฒนาทางทหารของกองทัพบก ให้ได้มาซึ่งหลักนิยม สรรพตำรา เครื่องช่วยฝึก หลักสูตรการฝึก การฝึกอบรม และการศึกษาที่เหมาะสม ตลอดจนดำเนินการคัดสรรบุคคลเข้าเป็น กำลังพลของกองทัพบก เพื่อให้สามารถสนับสนุนกองทัพบกได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ⁵

การจัดหน่วยที่สำคัญ คือหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการ ประกอบด้วย หน่วยปฏิบัติงานหลักด้านการฝึก การฝึกอบรม และการศึกษา กองฝ่ายเสนาธิการ และกองฝ่าย กิจการพิเศษ รวม 12 หน่วย ได้แก่ ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์ สำนักการฝึก สำนักการศึกษา ศูนย์ภาษา กองกำลังพล กองยุทธการและการข่าว กองส่งกำลังบำรุง กองปลด บัญชี กองคัดสรรและพัฒนาบุคลากร กองอนุศาสนาจารย์ กองการเงิน และกองบริการ หน่วยขึ้นตรงมีจำนวน 7 หน่วย ประกอบด้วย วิทยาลัยการทัพบก โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ศูนย์การทหารราบ ศูนย์การทหารม้า ศูนย์การทหารปืนใหญ่ โรงเรียนนายสิบทหารบก และ ศูนย์ฝึกทางยุทธวิธีกองทัพบก

กรมยุทธศึกษาทหารบก ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบเพื่อตอบสนองนโยบาย ของกองทัพบกอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพโดยเน้นการดำเนินงานเชิงรุกไปยังหน่วยปฏิบัติ ในทุกระดับตามภารกิจที่รับผิดชอบ เพื่อรับทราบปัญหาข้อขัดข้องที่แท้จริง หาแนวทางแก้ปัญหา และสนับสนุนให้หน่วยต่าง ๆ ในกองทัพบก สามารถดำเนินการฝึก การฝึกอบรม และให้การศึกษา ได้อย่างเต็มที่เป็นรูปธรรม ให้เกิดความสมจริงมากที่สุด



ผังการจัดกรมยุทธศึกษาทหารบก หมายเลข 4100



ผังการจัดกรมยุทธศึกษาทหารบก หมายเลข 4100 (ต่อ)

อัตรากำลังพลหน่วยขึ้นตรงกรมยุทธศึกษาทหารบก

ลำดับ	หน่วย	อัตรากำลังพล อฉก.หมายเลข 4100					ลูกจ้าง พนักงานราชการ	รวม
		อัตราเต็ม	อัตราอนุมัติ	ปิดบรรจุ	อัตราว่าง	บรรจุจริง		
1	ส่วนบังคับบัญชา	48	47	1	16	31		
2	กกพ.ยศ.ทบ.	47	37	10	9	28		
3	กยช.ยศ.ทบ.	29	23	6	7	16		
4	กกบ.ยศ.ทบ.	22	16	6	1	15		
5	กปช.ยศ.ทบ.	30	21	9	8	13		
6	กกง.ยศ.ทบ.	27	20	7	6	14		
7	กบร.ยศ.ทบ.	101	73	28	28	45		
8	กคพบ.ยศ.ทบ.	18	12	6	3	9		
9	กยศจ.ยศ.ทบ.	35	25	10	7	18		
10	ศภช.ยศ.ทบ.	56	41	15	10	31		
11	ศพย.ยศ.ทบ.	84	58	26	13	45		
12	สภฝ.ยศ.ทบ.	110	82	28	36	46		
13	สภศ.ยศ.ทบ.	125	92	33	23	69		
	รวม	732	547	185	167	380	103	483
	ร้อยละการบรรจุ					52		66

สภาพและปัญหาจากการที่จำนวนกำลังพลลดลงตามนโยบายปรับลดกำลังพล

กรมยุทธศึกษาทหารบก มีกำลังพลอัตราเต็ม 732 นาย บรรจุจริง 483 นาย คิดเป็นร้อยละ 66 จากข้อมูลดังกล่าวทำให้ในปัจจุบันเกิดภาวะขาดแคลนกำลังพล ซึ่งเป็นอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อาจทำให้งานที่เกี่ยวข้องล่าช้า หรือไม่สามารถดำเนินการตามแผนงานได้และเพิ่มภาระงานให้กับกำลังพลที่มีอยู่ เนื่องจากการมีจำนวนคนทำงานน้อยกว่าจำนวนที่กำหนดไว้ตามโครงสร้าง จะทำให้ผลสำเร็จของงานที่ได้ไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือความต้องการ กระทั่งก่อให้เกิดความเครียด เพื่อแก้ไขปัญหานี้ผู้ทำวิจัยได้ศึกษาสภาพปัญหาที่แท้จริงโดยการสัมภาษณ์หัวหน้าแผนก กองยุทธการและการข่าว⁶ รองผู้อำนวยการกอง

กองพัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์⁷ และรองผู้อำนวยการกอง กองสนับสนุนการฝึก สำนักการฝึก⁸ ดังนี้

1. จำนวนกำลังพลในหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการ ไม่สัมพันธ์กับปริมาณงาน โดยมีตำแหน่งว่างเนื่องจากกำลังพลเกษียณอายุราชการหรือปรับย้ายออกจากตำแหน่ง แต่ไม่มีกำลังพลย้ายเข้าโดยเฉพาะนายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าแผนก 1 นาย ต้องปฏิบัติหน้าที่หลายแผนกกรณีทุกแผนกไม่มีหัวหน้าแผนกปฏิบัติหน้าที่ จะให้รองผู้อำนวยการกองปฏิบัติหน้าที่ทุกแผนก
2. หน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการ ไม่มีกำลังพลส่วนสนับสนุนโดยเฉพาะทหารกองประจำการหรือเจ้าหน้าที่ที่มีลักษณะคล้ายกันในอัตราการจัด ทำให้ต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยขึ้นตรง ซึ่งยังไม่เพียงพอ ทำให้กำลังพลที่ปฏิบัติงานในฝ่ายอำนาจการต้องไปปฏิบัติหน้าที่ในส่วนปฏิบัติการด้วย เช่น การเป็นเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยและควบคุมการจราจร
3. กำลังพลนายทหารชั้นประทวนมีขีดความสามารถจำกัด ในการร่างหนังสือราชการแทนนายทหารสัญญาบัตร
4. กำลังพลไม่มีความเข้าใจที่ดีพอเกี่ยวกับความต่อเนื่อง และสอดคล้องของแผนการปฏิบัติงานของหน่วยในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
5. กำลังพลไม่มีความเข้าใจที่ดีพอเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรตลอดจนการกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเอง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
6. กำลังพลไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น หรือมีข้อเสนอแนะแนวทางในการทำงาน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อกุล
7. ภารกิจบางประการที่ได้รับจากหน่วยเหนือเพิ่มเติมไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากอัตราการจัดของหน่วยไม่รองรับภารกิจ รวมถึงมีผลกระทบต่อภารกิจประจำของหน่วย
8. กำลังพลที่ปรับย้ายเข้ามาใหม่ ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากขาดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากร และการเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่สำหรับการทำงานในปัจจุบัน
9. กำลังพลวัยใกล้เกษียณอายุ 57 ปีขึ้นไป มีแนวโน้มของการหมดแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งมีความยากลำบากในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ให้สามารถปฏิบัติงานในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันที่ต้องการบุคลากรที่มีทักษะ ในด้านการใช้คอมพิวเตอร์

เทคโนโลยี รวมถึงมีความรอบรู้ในศาสตร์และศิลป์แขนงต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่สามารถมอบหมายงานใด ๆ ที่ต้องใช้ทักษะสูงให้ได้

10. หน่วยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับหัวหน้างานและผู้บริหารที่ไม่ชัดเจน

ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถของกำลังพลหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารบก

1. การบรรจุกำลังพลประเภทนายทหารสัญญาบัตร ที่เป็นหัวหน้าแผนกให้ครบทุกแผนกในกองฝ่ายอำนวยการ เนื่องจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้ช่วยที่สำคัญของผู้อำนวยการกอง ในการดำเนินงานของกองให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดโดยนายทหารสัญญาบัตรที่จะมาบรรจุในตำแหน่งนั้นจะต้องมีคุณสมบัติ คุณวุฒิ ทักษะ ประสบการณ์ เพื่อให้สามารถฝึกฝน เพิ่มขีดความสามารถกำลังพลในแผนกได้ ถ้าไม่มีหัวหน้าแผนกดังกล่าวก็จะเป็นภาระงานของผู้อำนวยการกองและรองผู้อำนวยการกอง ทำให้เกิดภาวะปริมาณงานล้นมือซึ่งอาจทำให้เกิดอาการเหนื่อยล้า และหมดไฟในการทำงานส่งผลให้เกิดการลาออก หรือได้ผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าแผนก ต้องมีความริเริ่มพัฒนาความเป็นผู้นำ⁹ ของตนเองอย่างต่อเนื่องโดย

2.1 รับฟัง และเรียนรู้คำแนะนำ คำติชมจากผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีประสบการณ์มาก่อน และเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น

2.2 กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของหน่วย ในแต่ละงานพร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2.3 สื่อสารเจตนาชัดเจน แนวทางการทำงานไปยังกำลังพลอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2.4 สร้างทีมงาน และการพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาทักษะ และความสามารถของบุคลากรในหน่วย

2.5 ทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์การทำงานที่ต้องการ

2.6 เป็นตัวอย่างที่ดี สร้าง ส่งเสริมทัศนคติ พฤติกรรมที่ดีโดยการแสดง พฤติกรรม และค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับ รวมถึงมีความเสียสละ

3. การส่งเสริมให้กำลังพลทุกนายมีการฝึกฝนการเรียนรู้ตลอดชีวิต^{10,11} โดยการ พัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลาซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน

3.1 ส่งเสริมการอ่านหนังสือ บทความ หรือการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องทั่วไป ที่ควรรู้ รวมถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ เพื่อขยายองค์ความรู้ให้มากขึ้น

3.2 ส่งเข้าร่วมสัมมนา และอบรมที่เกี่ยวข้องกับสายงาน เพื่อปรับปรุง ทักษะ และความรู้ให้มีความทันสมัยในสถานการณ์ปัจจุบัน

3.3 จัดการความรู้โดยให้ศึกษาจากประสบการณ์ รับฟังข้อเสนอแนะ และ คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญหรือเพื่อนร่วมงานที่ได้ทำงานมาก่อน

4. การสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดความร่วมมือในที่ทำงาน¹² ประกอบด้วย

4.1 การสื่อสารในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยแสดงความคิดเห็นของตนเอง อย่างชัดเจน มีข้อเสนอแนะที่ดีและเป็นไปได้

4.2 รับฟังความคิดเห็น ความรู้สึก และพยายามทำความเข้าใจมุมมอง ของผู้อื่น สนับสนุนและสร้างสภาพแวดล้อมที่ในการทำงานเป็นทีม

4.3 แก้ไขข้อขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ มีข้อตกลงที่เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

4.4 รับคำแนะนำ คำติชมจากผู้อื่นโดยเปิดกว้าง และให้คำแนะนำ และ คำติชม ที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

4.5 ยอมรับความเห็นต่างโดยเชื่อมโยง และใช้ประโยชน์จากความต่างในการ ทำงานร่วมกัน

5. การบริหารเวลา¹³ของหน่วยโดยวางแผนการทำงาน และจัดการเวลา ให้เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และลดความเครียดโดย

5.1 ตั้งเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และมีกรอบเวลาการทำงานที่ชัดเจน

5.2 วางแผนกิจกรรมล่วงหน้าโดยใช้ตารางเวลา ซึ่งเน้นเวลาสำหรับกิจกรรม ที่สำคัญ

5.3 กำหนดลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนของงาน

5.4 กำหนดขอบเขตกิจกรรม เพื่อการพักผ่อนหรือผ่อนคลายในเวลา
ปฏิบัติงาน

5.5 ปรับปรุงแผนการทำงานตามความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์
ในระหว่างการทำงาน

6. การฝึกให้กำลังพลมีทักษะในการแก้ปัญหา¹⁴ เพื่อสามารถเผชิญกับ
สถานการณ์ที่ซับซ้อนและหาทางแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการ

6.1 รับรู้ปัญหาอย่างชัดเจน ตระหนักถึงปัญหาโดยละเอียด กำหนดขอบเขต
และข้อจำกัดของปัญหา

6.2 วิเคราะห์ปัญหา ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหาโดยรอบเพื่อเข้าใจสาเหตุ
และผลกระทบของปัญหา

6.3 สร้างเป้าหมายการแก้ปัญหา กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลลัพธ์
ที่ต้องการให้กับการแก้ปัญหา

6.4 ค้นหาทางเลือก พัฒนา พิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหา
โดยใช้ข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่

6.5 ทดลองและประเมิน ทดลองใช้ทางเลือกที่เป็นไปได้โดยใช้การทดสอบ
และการประเมินผลเพื่อหาวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการแก้ปัญหา

6.6 ใช้ทักษะและเครื่องมือ ใช้ทักษะ และเครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อช่วยใน
การแก้ปัญหา เช่น การใช้เทคโนโลยี การจัดทำแผนปฏิบัติงาน หรือการใช้เทคนิคการสร้าง
แบบจำลอง

6.7 ปรับตัวและการเรียนรู้ มีความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการแก้ปัญหา
และใช้ประสบการณ์เพื่อเรียนรู้ และปรับปรุงวิธีการแก้ปัญหา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารบก

1. ปัจจัยภายใน

1.1 STRENGTHS (จุดแข็ง)

1.1.1 มีกรอบงบประมาณประจำปี วัสดุและยานพาหนะ สำหรับการปฏิบัติงานรองรับการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของหน่วย

1.1.2 โครงสร้างการจัดหน่วยมีระบบสายการบังคับบัญชาตามลำดับขั้นทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถสั่งการ ควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.3 เป็นหน่วยรับผิดชอบการพัฒนาหลักนิยามสามารถกำหนดแนวทางให้ทุกหน่วยเหล่าสายวิทยาการพัฒนาลหลักนิยามที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักนิยามหลักของกองทัพบกได้

1.1.4 เป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านการฝึก การฝึกอบรม และการศึกษา สามารถประสานงานบุคลากร และการใช้ทรัพยากรในการจัดการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานให้กับกำลังพลได้

1.1.5 ในที่ตั้งของหน่วยมีสถานที่ออกกำลังกายครบทุกประเภท เช่น อาคารกีฬาสำหรับกีฬาเบดมินตัน เทเบิลเทนนิส และบาสเก็ตบอล สนามฟุตบอล สนามฟุตซอล สนามวอลเลย์บอล สระว่ายน้ำ อาคารกีฬาสำหรับเสริมสร้างกล้ามเนื้อ เส้นทางวิ่ง และสวนสาธารณะให้กำลังพลสามารถออกกำลังกายเพื่อพัฒนาสมรรถภาพร่างกายและผ่อนคลายอิริยาบถได้ตามความต้องการทำให้มีสุขภาพกาย และใจที่ดีมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

1.2 WEAKNESSES (จุดอ่อน)

1.2.1 จำนวนกำลังพลไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานโดยมีตำแหน่งว่างเนื่องจากกำลังพลเกษียณอายุราชการหรือปรับย้ายออกจากตำแหน่ง แต่ไม่มีกำลังพลย้ายเข้าทำให้นายทหารที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าแผนก 1 นาย ต้องปฏิบัติหน้าที่หลายตำแหน่ง

1.2.2 กำลังพลที่ปรับย้ายเข้ามาใหม่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากร และการเรียนรู้นวัตกรรมใหม่สำหรับการทำงานในปัจจุบัน

1.2.3 กำลังพลนายทหารชั้นประทวนมีขีดความสามารถจำกัด ในการร่างหนังสือราชการแทนนายทหาร

1.2.4 กำลังพลไม่มีความเข้าใจที่ดีพอเกี่ยวกับความต่อเนื่อง และ ความสอดคล้องของแผนการปฏิบัติงานของหน่วยในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

1.2.5 กำลังพลไม่มีความเข้าใจที่ดีพอเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเอง ให้สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กร

1.2.6 กำลังพลไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นหรือมีข้อเสนอแนะแนวทาง ในการทำงานเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้ออำนวย

2. ปัจจัยภายนอก

2.1 OPPORTUNITIES (โอกาส)

2.1.1 หน่วยมีที่ตั้งในกรุงเทพฯซึ่งส่วนบังคับบัญชา กรมฝ่ายเสนาธิการ กรมฝ่ายกิจการพิเศษ และส่วนสนับสนุนต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีที่ตั้งในกรุงเทพฯเช่นเดียวกัน เอื้ออำนวยต่อการติดต่อประสานงานในการปฏิบัติภารกิจ

2.1.2 หน่วยมีที่ตั้งในกรุงเทพฯซึ่งมีสถาบันการศึกษาของรัฐ และ เอกชนจำนวนมาก กำลังพลมีโอกาสได้พบปะปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรทางการศึกษาเป็นประจำ ได้แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ใหม่ ช่วยพัฒนาเพื่อให้เกิดความทันสมัยให้หน่วยงาน ด้านการฝึกอบรม และการศึกษาของกองทัพบก

2.1.3 มีศูนย์ภาษาฝึกอบรมภาษาประเทศเพื่อนบ้านและภาษาสากล โดยมีอาจารย์ชาวต่างประเทศมาร่วมทำการสอน ทำให้นักเรียนหลักสูตรได้รับการสอนจาก อาจารย์เจ้าของภาษา สามารถสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับกำลังพลในกองทัพบกให้มีขีดความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศได้เป็นอย่างดี

2.1.4 เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ทำให้การติดต่อสื่อสาร ระหว่างกันอย่างสะดวกรวดเร็วโดยใช้โทรศัพท์ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตช่วยในการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ มากมายที่เกิดขึ้นทั่วโลก สามารถพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนโดยมีการค้นคว้าผ่านระบบเครือข่าย เพิ่มโอกาสในการศึกษาให้สืบค้นข้อมูลได้จากแหล่งความรู้อื่น ๆ นอกสถาบันการศึกษา

2.1.5 พระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พุทธศักราช 2566 และระบบกำลังสำรองของกระทรวงกลาโหม สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ยกระดับขีดความสามารถในการทำงานของหน่วยได้

2.2 THREATS (อุปสรรค)

2.2.1 ภารกิจบางประการที่ได้รับจากหน่วยเหนือไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากอัตราการจัดของหน่วยไม่รองรับภารกิจ

2.2.2 หน่วยไม่มีกำลังพลส่วนสนับสนุนในอัตราการจัด จึงต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยขึ้นตรงซึ่งยังไม่เพียงพอ ทำให้กำลังพลที่ปฏิบัติงานในฝ่ายอำนวยการต้องไปปฏิบัติหน้าที่ในส่วนปฏิบัติด้วย เช่น การเป็นเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย และควบคุมการจราจร

2.2.3 การรับมอบภารกิจที่นอกเหนือจากแผนงานประจำปี ซึ่งไม่มีงบประมาณและแผนงานรองรับ ทำให้ต้องเริ่มกระบวนการใหม่ทั้งหมดตั้งแต่การเสนอของบประมาณ ซึ่งภารกิจอื่นในแผนงานประจำปีอาจถูกปรับลดได้

2.2.4 ระบบงานหนังสือราชการเพื่อขออนุมัติการปฏิบัติ ส่วนใหญ่จะเป็นงานเร่งด่วนเนื่องจากเรื่องมาจากหน่วยเหนือในเวลากระชั้นชิด หรือเลยเวลาปฏิบัติไปแล้ว

2.2.5 นโยบายการเร่งรัดใช้จ่ายงบประมาณ ส่งผลต่อความละเอียดรอบคอบ ในการปฏิบัติตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2.2.6 เป็นหน่วยจัดการสอบคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในกองทัพบก ซึ่งอาจมีข้อเรื่องเรียนเรื่องความบริสุทธิ์ยุติธรรม ในการสอบคัดเลือกได้ถ้าไม่มีการควบคุมกำกับดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p style="text-align: center;">จุดแข็ง (Strength)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีงบประมาณประจำปี 2. มีระบบสายการบังคับบัญชา 3. รับผิดชอบการพัฒนาหลักนิยม 4. รับผิดชอบด้านการฝึก การฝึกอบรมและการศึกษา 5. มีสถานที่ออกกำลังกายครบทุกประเภท 	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน (Weakness)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กำลังพลไม่สัมพันธ์กับปริมาณงาน 2. กำลังพลปรับย้ายเข้ามาใหม่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทันที 3. นายทหารชั้นประทวนมีขีดความสามารถจำกัดในการร่างหนังสือ 4. กำลังพลไม่มีความเข้าใจวัตถุประสงค์เป้าหมายและแผนงานระยะต่าง ๆ 5. ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นหรือมีข้อเสนอแนะแนวทาง
<p style="text-align: center;">โอกาส (Opportunity)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพเกื้อกูลต่อการประสานงานในการปฏิบัติภารกิจ 2. ได้พบปะปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรทางการศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้ 3. มีศูนย์ภาษาฝึกอบรมภาษาประเทศ 4. เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้มีความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร/การค้นคว้า 	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p> <p style="text-align: center;">Leadership & Drive</p> <p>การแต่งตั้งผู้บริหารระดับกองที่มีความเป็นผู้นำเพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานภายในกอง</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</p> <p style="text-align: center;">Knowledge Management</p> <p>การจัดการความรู้ภายในกองเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยให้กำลังพลแต่ละคนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของตนเอง</p>
<p style="text-align: center;">อุปสรรค (Threat)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. อัตราการจัดของหน่วยไม่รองรับภารกิจบางประการ 2. ไม่มีกำลังพลส่วนสนับสนุนในอัตราการจัด 3. การรับมอบภารกิจที่นอกเหนือจากแผนงานประจำปี ทำให้ต้องเริ่มกระบวนการใหม่ทั้งหมด 4. นโยบายการเร่งรัดใช้จ่ายงบประมาณส่งผลต่อความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง 	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</p> <p style="text-align: center;">Improving by MMC</p> <p>ปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งระบบ ออกแบบกลยุทธ์และแผนงานโดยมุ่งเน้นไปที่ “การบรรลุภารกิจ” โดยใช้ Mission Model Canvas</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</p> <p style="text-align: center;">Returns</p> <p>การให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและลงโทษเมื่อมีการทำผิดกฎ</p>

แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพลให้สอดคล้องกับนโยบายปรับลดกำลังพลเพื่อการรองรับภารกิจของกรมยุทธศึกษาทหารบก และใช้เป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหา ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถของกำลังพลหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารบก วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของหน่วยที่เกี่ยวข้อง จึงได้แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพล ดังนี้

1. การแต่งตั้งนายทหารสัญญาบัตรที่มีความเป็นผู้นำให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าแผนก เนื่องจากผู้นำที่เป็นผู้บริหารหน่วยนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในขั้นตอนการเพิ่มขีดความสามารถของกำลังพล ในสภาวะขาดแคลนผู้ปฏิบัติงาน มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นและสนับสนุนกำลังพลให้ทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน เพื่อบรรลุเป้าหมายตามภารกิจของหน่วย โดยหน่วยเหนือจะต้องมีแนวทางคัดเลือกผู้บริหารหน่วยจากกำลังพล ที่มีความเป็นผู้นำ และมีศักยภาพซึ่งไม่จำเป็นต้องแต่งตั้งตามระบบอาวุโสแต่ต้องมีทักษะ และคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้

1.1 สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวาจา และลายลักษณ์อักษร สามารถอธิบายถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของหน่วยให้กับกำลังพลได้อย่างชัดเจน และมีความเข้าใจ

1.2 มีความสามารถในการกระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้กับกำลังพล รู้วิธีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่จะทำให้กำลังพลทำงานได้อย่างเต็มขีดความสามารถ

1.3 ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถรวบรวม และประเมินค่าข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เลือกหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด และดำเนินการตามหนทางปฏิบัตินั้น พร้อมทั้งรับผิดชอบต่อผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วย

1.4 สามารถระบุ และแก้ไขปัญหาได้ คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดนอกกรอบ และหาวิธีแก้ไข ที่สร้างสรรค์ ตอบสนอง และแก้ไขได้ก่อนที่ปัญหาจะลุกลาม

1.5 สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ รับฟังมุมมองที่แตกต่างกัน ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และหาทางออกที่ทุกฝ่ายยอมรับได้

1.6 สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ เรียนรู้สิ่งใหม่ เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ มีความริเริ่มคิดนอกกรอบได้ หาวิธีแก้ปัญหา สร้างโอกาสโดยไม่รอโอกาส

1.7 มีความความฉลาดทางอารมณ์ สามารถเข้าใจผู้อื่น ควบคุมตนเอง และบริหารจัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.8 มีความรอบรู้ในศาสตร์และศิลป์ต่างๆ พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว มีความรู้ทางวิทยาการ และเทคโนโลยีใหม่ ปรับตัวให้เท่าทันโลกอยู่เสมอ

1.9 มีความเสียสละ ท่วมเทให้กับการทำงาน อาทิ เวลา ทรัพยากร รวมถึงการรับฟังปัญหา หรือข้อเสนอแนะจากกำลังพลผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งระบบ ออกแบบกลยุทธ์ และแผนงานโดยมุ่งเน้นไปที่ “การบรรลุภารกิจ” โดยใช้ Mission Model Canvas¹⁵

3. การส่งเสริมให้กำลังพลมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต เรียนรู้วิทยาการใหม่ เพื่อช่วยให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบันโดยให้ศึกษาหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ หลักสูตรระยะสั้นที่ช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น การวิเคราะห์ และจัดการข้อมูล รวมถึงส่งเสริมการอ่านหนังสือ การชมสื่อความรู้ออนไลน์ การไปศึกษาดูงาน หรือร่วมคณะตรวจกิจการหน่วยรอง รวมถึงพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

4. การฝึกการจัดการความรู้ โดยจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละคนตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วย ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารเพื่อพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ในเวลาที่กำลังพล ที่รับผิดชอบหลักไม่อยู่ ก็มอบหมายให้ผู้อื่นไปปฏิบัติได้ โดยปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน

5. กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเป้าหมายดังกล่าวจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง ควรระบุให้ชัดเจนว่าต้องการอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร มีตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงปริมาณที่เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และเป้าหมายของหน่วย มีกรอบเวลาปฏิบัติ ที่ชัดเจน เช่น กองสนับสนุนการฝึก สำนักการฝึก มีหน้าที่ดำเนินการ

เกี่ยวกับการสนับสนุนการฝึก เครื่องช่วยฝึกของกองทัพบก เป็นคลังตำรา และแผ่นภาพ เครื่องช่วยฝึกประกอบการฝึกของกองทัพบก และกองทัพบกได้มีนโยบายให้กรมยุทธศึกษาทหารบก ปรับปรุงระเบียบกองทัพบกกว่าด้วยเครื่องช่วยฝึกให้ทันสมัย ครอบคลุมอุปกรณ์ สิ่งอุปกรณ์ทั้งปวง รวมถึงพื้นที่การฝึกประเภทต่าง ๆ ที่ใช้ในการสนับสนุนการฝึก ในการนี้ สำนักงานการฝึก จึงสั่งการให้กองสนับสนุนการฝึก ดำเนินการปรับปรุงระเบียบดังกล่าว ให้ครอบคลุมเครื่องช่วยฝึก สนามฝึก และพื้นที่ฝึกพร้อมทั้งขออนุมัติกองทัพบกใช้ระเบียบให้แล้วเสร็จภายใน 4 เดือน ทั้งนี้ให้อยู่ในบริบทภายใต้กฎหมาย และระเบียบกองทัพบกที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

6. การวางแผนการปฏิบัติงานใน 1 ปีงบประมาณ ตามอำนาจหน้าที่ อัตราการจัด และงานที่ คาดว่าจะได้รับมอบหมายเพิ่มเติม โดยกำหนดรายละเอียด กำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรม ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วน ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และตัวชี้วัดความสำเร็จ

7. การบันทึกความก้าวหน้าในการทำงานของกำลังพล โดยใช้ปฏิทิน สมุดบันทึก เทคโนโลยีสารสนเทศ และให้จัดทำสรุปผลการปฏิบัติงาน พร้อมรายงานผลการปฏิบัติ ตลอดจนให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย

8. การชี้แจงทำความเข้าใจกับกำลังพลให้รับทราบถึง ความสำคัญของบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ ตามตำแหน่งในหน่วยว่ามีส่วนในการบรรลุผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมของหน่วยอย่างไร พร้อมกับให้กำลังพลลงนามในบันทึกความเข้าใจ การปฏิบัติงาน ตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละคน ซึ่งจะเป็นมาตรการควบคุมที่ทำให้กำลังพลปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ระบุ

9. การลงโทษสำหรับพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เป็นไปตามข้อตกลง และมีรางวัลตอบแทนสำหรับการทำงานที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและตัวชี้วัด ภายในกรอบเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เหมาะสม ทันที และเป็นไปในเชิงบวก

10. การสนับสนุนเครื่องมือในที่ทำงานให้กำลังพลอย่างเพียงพอ อาทิ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต WIFI และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น ซึ่งเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมให้มีความพร้อมและน่าอยู่เหมาะสมสำหรับการทำงาน

11. การจัดสวัสดิการกำลังพลตามความเหมาะสม เพื่อเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจ อาทิ การช่วยเหลือด้านรักษาพยาบาล คลอดบุตร การจัดเลี้ยงอาหารกลางวัน และการจัดเลี้ยงสังสรรค์เพื่อผ่อนคลายตามโอกาสที่เหมาะสม

12. การเสนอกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหม ในอัตรากำลังพลของหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการ กรมยุทธศึกษาทหารบก ซึ่งกำลังพลส่วนนี้จะเป็นกำลังพลที่มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะซึ่งจะอยู่กับหน่วยตลอดไม่มีการปรับย้าย สามารถถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ให้กำลังพล ที่ปรับย้ายเข้ามาใหม่หรือปฏิบัติหน้าที่แทนได้

บทที่ 3

บทอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ สภาพและปัญหาที่เกิดจากการที่จำนวนกำลังพลลดลง และปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพล เป็นการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ปัจจัย แนวคิด แนวทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ให้ได้มาซึ่งแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพล ให้สอดคล้องกับนโยบายปรับลดกำลังพล เพื่อการรองรับภารกิจของกรมยุทธศึกษาทหารบก ตามยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายให้ภาครัฐ มีขนาดที่เล็กลง พร้อมปรับตัวและปฏิบัติการกิจได้ตามเดิม กอปรกับนโยบายการปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ทำให้เกิดภาวะจำนวนกำลังพลไม่สัมพันธ์กับปริมาณงาน โดยปกติแล้วเมื่อมีกำลังพลปรับย้ายออกจากตำแหน่งด้วยเหตุรับตำแหน่งใหม่ เกษียณอายุราชการหรือลาออก และไม่มีกำลังพลใหม่ปรับย้ายมาทดแทนในทันที ปริมาณงานของกำลังพลเหล่านั้นก็จะถูกแจกจ่ายไปให้กับกำลังพลที่เหลืออยู่ ซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา และฝ่ายอำนวยการที่เป็นผู้บริหารจะจัดการ แต่อย่างไรก็ตาม การกระจายปริมาณงานให้กับกำลังพลที่เหลืออยู่ในช่วงที่หน่วยขาดแคลนกำลังพลตามอัตราบรรจุ จะเป็นปัญหาระยะยาว เนื่องจากจะทำให้เกิดการทำงานหนักเกินไป หรือปริมาณงานล้นมือ จึงทำให้เกิดความล้มเหลวในการทำงาน การแก้ปัญหาเบื้องต้นคือแจกจ่ายงานให้กับกำลังพลที่เหลืออยู่ สำหรับวิธีหลักในการแก้ไขปัญหาคาดแคลนกำลังพลในระยะยาว คือ การสรรหากำลังพลที่มีศักยภาพพร้อมทักษะ ประสบการณ์และความรอบรู้เข้ามาทดแทน กรณีไม่มีกำลังพลมาทดแทน หน่วยงานต้องพัฒนาแนวทางดำเนินการในการปฏิบัติงานในภาวะดังกล่าวให้ภารกิจของหน่วยประสบความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดต่อไป

การพัฒนากำลังพล เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพล โดยการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของกำลังพลให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วย มีเป้าหมายของการพัฒนากำลังพลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของกำลังพล และรักษากำลังพลที่มีความสามารถไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยแนวทางการพัฒนากำลังพล มณฑลทหารบกที่ 310 เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันของ พันเอก สุทธิศักดิ์ ไหลเต็ย¹⁶ กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ของกำลังพล ประกอบด้วย การพัฒนากำลังพล สนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรมในเรื่อง กฎ ระเบียบ

ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การทบทวนบทบาทหน้าที่ของกำลังพลแบบบูรณาการ ออกแบบโครงสร้างใหม่สร้างเครื่องมือใหม่ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติ คัดสรรกำลังพลบรรจุใหม่ ให้ได้กำลังพลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติหน้าที่

สำหรับการพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพตามกฎหมายวิจัยของ พันเอก อมรสิทธิ์ แพโรจน์¹⁷ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชาควรมีวิธีการบริหาร โดยการจัดสรรงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของกำลังพล และกระจายงานให้ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีการประเมินการทำงานของกำลังพล บนพื้นฐานความเป็นจริงและได้มาตรฐาน เพื่อสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการให้รางวัล และพัฒนากำลังพลได้ตรงตามความเป็นจริง มีการปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับการทำงานทั้งทางกายภาพและสังคม เพื่อให้กำลังพลมีความสุขในการทำงาน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งกำลังพลไปศึกษาตามแนวทางรับราชการและหลักสูตรเพิ่มเติมที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจกับกำลังพลที่เป็นคนรุ่นใหม่ หากกลยุทธ์หรือวิธีการพัฒนาองค์กร ควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจให้คนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน

จากผลการวิจัยของทั้งสองท่านดังกล่าวจะเห็นได้ว่าทุกองค์กรจะมีสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันในการดำเนินงานตามภารกิจ คือ การคัดสรรบุคลากร คุณภาพของบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานในหน่วยมาแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง ขั้นตอนวิธีการ การจะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรที่มีผู้ปฏิบัติงานในทุกช่วงอายุได้อย่างไร และประการสำคัญ ผู้บังคับบัญชาซึ่งในอุดมคติควรจะต้องเป็นผู้นำองค์กรไปด้วยในขณะเดียวกัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในการปฏิบัติงานของหน่วยหรือองค์กรใด ๆ สิ่งที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้หน่วยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลได้ในเวลาเดียวกันนั้น จะต้องมีผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารหน่วยที่มีทักษะ ประสบการณ์ และความเป็นผู้นำ ที่จะสามารถขับเคลื่อนหน่วยให้ปฏิบัติงานเชิงรุกได้ในสภาพแวดล้อมของการทำงานในปัจจุบัน

บทที่ 4

บทสรุป

การศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพลให้สอดคล้องกับนโยบายปรับลดกำลังพลเพื่อการรองรับภารกิจของกรมยุทธศึกษาทหารบก ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน นำมาวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค เปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนแนวทางการพัฒนา และบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนำมาปรับใช้เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในภาวะขาดแคลนกำลังพล โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

สภาพและปัญหาจากการที่จำนวนกำลังพลลดลงตามนโยบายการปรับลดกำลังพล

1. จำนวนกำลังพลไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานโดยมีตำแหน่งว่างเนื่องจากกำลังพลเกษียณอายุราชการ หรือปรับย้ายออกจากตำแหน่งแต่ไม่มีกำลังพลย้ายเข้าทำให้นายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าแผนก 1 นาย ต้องปฏิบัติหน้าที่หลายตำแหน่ง
2. กำลังพลที่ปรับย้ายเข้ามาใหม่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากร และการเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่สำหรับการทำงานในปัจจุบัน
3. กำลังพลนายทหารชั้นประทวนมีขีดความสามารถจำกัด ในการร่างหนังสือราชการแทนนายทหารสัญญาบัตร
4. กำลังพลไม่มีความเข้าใจที่ดีพอเกี่ยวกับความต่อเนื่อง และความสอดคล้องของแผนการปฏิบัติงานของหน่วยในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
5. กำลังพลไม่มีความเข้าใจที่ดีพอเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรตลอดจนการกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเอง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
6. กำลังพลไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น หรือมีข้อเสนอแนะแนวทางในการทำงาน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อกุล

ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถของกำลังพล

ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพลในหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารบก ประกอบด้วย การบรรจุกำลังพลประเภทนายทหารสัญญาบัตรที่เป็นหัวหน้าแผนก ให้ครบทุกแผนกในกองฝ่ายอำนวยการ เนื่องจากหัวหน้าแผนกเป็นผู้ช่วยเหลือหลักที่สำคัญของผู้อำนวยการกองในการดำเนินงานของกอง ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยนายทหารสัญญาบัตรที่จะมาบรรจุในตำแหน่งนั้นจะต้องมีคุณสมบัติ คุณวุฒิ ทักษะ ประสบการณ์ เพื่อให้สามารถฝึกฝนเพิ่มขีดความสามารถกำลังพลในแผนกได้ ผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าแผนก ต้องมีความริเริ่มพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงส่งเสริมให้กำลังพลทุกนาย มีการฝึกฝนการเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดความร่วมมือในที่ทำงาน บริหารเวลาของหน่วยโดยวางแผนการทำงานและจัดการเวลาให้เหมาะสม ตลอดจนฝึกให้กำลังพลมีทักษะในการแก้ปัญหาเพื่อสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและหาทางแก้ไข

แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของกำลังพล

1. การแต่งตั้งนายทหารสัญญาบัตรที่มีความเป็นผู้นำ ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าแผนก เนื่องจากผู้นำที่เป็นผู้บริหารหน่วย นับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในขั้นตอนการเพิ่มขีดความสามารถของกำลังพลในสภาวะขาดแคลนผู้ปฏิบัติงาน มีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นและสนับสนุนกำลังพลให้ทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน เพื่อบรรลุเป้าหมายตามภารกิจของหน่วย โดยหน่วยเหนือจะต้องมีแนวทางคัดเลือกผู้บริหารหน่วยจากกำลังพลที่มีความเป็นผู้นำ และมีศักยภาพ ซึ่งไม่จำเป็นต้องแต่งตั้งตามระบบอาวุโสแต่ต้องมีทักษะและคุณสมบัติที่สำคัญ อาทิ สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจให้กับกำลังพล รู้วิธีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่จะทำให้กำลังพลทำงานได้อย่างเต็มขีดความสามารถ ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถระบุและแก้ไขปัญหาได้ คิดอย่างมีวิจรรย์ญาณ คิดนอกกรอบ และหาวิธีแก้ไข ที่สร้างสรรค์ ตอบสนอง และแก้ไขได้ก่อนที่ปัญหาจะลุกลาม

2. การปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งระบบ ออกแบบกลยุทธ์ และแผนงาน โดยมุ่งเน้นไปที่ “การบรรลุภารกิจ” โดยใช้ Mission Model Canvas

3. การส่งเสริมให้กำลังพลมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต เรียนรู้วิทยาการใหม่ เพื่อช่วยให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบันโดยให้ศึกษาหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ หลักสูตรระยะสั้นที่ช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น การวิเคราะห์และจัดการข้อมูล รวมถึงส่งเสริมการอ่านหนังสือ การชมสื่อความรู้ออนไลน์ การไปศึกษาดูงาน หรือร่วมคณะตรวจกิจการหน่วยงาน รวมถึงพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

4. การฝึกการจัดการความรู้ โดยจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละคนตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วย ซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารเพื่อพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ในเวลาที่กำลังพลที่รับผิดชอบหลักไม่อยู่ ก็มอบหมายให้ผู้อื่นไปปฏิบัติได้โดยปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน

5. กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเป้าหมายดังกล่าวจะต้องมีความเฉพาะเจาะจงควรระบุให้ชัดเจนว่าต้องการอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร มีตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงปริมาณที่เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และเป้าหมายของหน่วย มีกรอบเวลาปฏิบัติที่ชัดเจน เช่น กองสนับสนุน การฝึก สำนักการฝึก มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนการฝึก เครื่องช่วยฝึกของกองทัพบก เป็นคลังตำรา และแผ่นภาพ เครื่องช่วยฝึกประกอบการฝึกของกองทัพบก และกองทัพบกได้มีนโยบายให้ กรมยุทธศึกษาทหารบก ปรับปรุงระเบียบกองทัพบกว่าด้วยเครื่องช่วยฝึกให้ทันสมัย ครอบคลุมอุปกรณ์สิ่งอุปกรณ์ทั้งปวง รวมถึงพื้นที่การฝึกประเภทต่าง ๆ ที่ใช้ในการสนับสนุนการฝึก ในการนี้ สำนักการฝึก จึงสั่งการให้กองสนับสนุนการฝึก ดำเนินการปรับปรุงระเบียบดังกล่าวให้ครอบคลุมเครื่องช่วยฝึก สนามฝึกและพื้นที่ฝึก พร้อมทั้งขออนุมัติกองทัพบกใช้ระเบียบให้แล้วเสร็จภายใน 4 เดือน ทั้งนี้ให้อยู่ในบริบทภายใต้กฎหมาย และระเบียบกองทัพบกที่เกี่ยวข้องเป็นต้น

6. การวางแผนการปฏิบัติงานใน 1 ปีงบประมาณ ตามอำนาจหน้าที่ อัตราการจัดและงานที่คาดว่าจะได้รับมอบหมายเพิ่มเติม โดยกำหนดรายละเอียด กำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรม ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วน ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และตัวชี้วัดความสำเร็จ

7. การบันทึกความก้าวหน้าในการทำงานของกำลังพล โดยใช้ปฏิทิน สมุดบันทึก เทคโนโลยีสารสนเทศ และให้จัดทำสรุปผลการปฏิบัติงานพร้อมรายงานผลการปฏิบัติ ตลอดจนให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย

8. การชี้แจงทำความเข้าใจกับกำลังพล ให้รับทราบถึงความสำคัญของบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอตามตำแหน่งในหน่วย ว่ามีส่วนในการบรรลุผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยอย่างไร พร้อมกับให้กำลังพลลงนามในบันทึกความเข้าใจการปฏิบัติงานตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละคน ซึ่งจะเป็นมาตรการควบคุม ที่ทำให้กำลังพลปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ระบุ

9. การลงโทษสำหรับพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เป็นไปตามข้อตกลง และมีรางวัลตอบแทนสำหรับการทำงานที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและตัวชี้วัดภายในกรอบเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เหมาะสม ทันที และเป็นไปในเชิงบวก

10. การสนับสนุนเครื่องมือในที่ทำงานให้กำลังพลอย่างเพียงพอ อาทิ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต WIFI และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น ซึ่งเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมให้มีความพร้อมและน่าอยู่เหมาะสมสำหรับการทำงาน

11. การจัดสวัสดิการกำลังพลตามความเหมาะสม เพื่อเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจ อาทิ การช่วยเหลือด้านรักษาพยาบาล คลอดบุตร การจัดเลี้ยงอาหารกลางวัน และการจัดเลี้ยงสังสรรค์เพื่อผ่อนคลายตามโอกาสที่เหมาะสม

12. การเสนอกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหม ในอัตรากำลังพลของหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการ กรมยุทธศึกษาทหารบก ซึ่งกำลังพลส่วนนี้จะเป็นกำลังพลที่มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะซึ่งจะอยู่กับหน่วยตลอดไม่มีการปรับย้าย สามารถถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ให้กำลังพลที่ปรับย้ายเข้ามาใหม่ หรือปฏิบัติหน้าที่แทนได้

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

เอกสารวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัญหา และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพลในสถานะที่อัตรากำลังพลบรรจุจริงไม่สอดคล้องกับปริมาณงานศึกษาขั้นตอนวิธีการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแนวใหม่ที่มีความสมดุลระหว่าง ขั้นตอนวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรและกำลังพลไปพร้อมกัน พร้อมทั้งได้แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถกำลังพล ให้สอดคล้องกับนโยบายปรับลดกำลังพล ในการรองรับภารกิจของกรมยุทธศึกษาทหารบก ซึ่งจะมีความเหมาะสมในห้วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น จึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป โดยเฉพาะเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วย และการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนกลาโหม

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งระบบ ของหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารบก ออกแบบกลยุทธ์และแผนงานโดยมุ่งเน้นไปที่ “การบรรลุภารกิจ” โดยใช้ Mission Model Canvas

เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแห่งชาติ, สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ.ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580. พิมพ์ครั้งที่ 1.กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแห่งชาติ, สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ ; 2561.
2. กระทรวงกลาโหม.แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570).กรุงเทพฯ : กระทรวงกลาโหม, สำนักนโยบายและแผน ; 2566.
3. กระทรวงกลาโหม.นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ 2567.กรุงเทพฯ : กระทรวงกลาโหม, สำนักนโยบายและแผน ; 2566.
4. กองทัพบก.นโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ 2567.กรุงเทพฯ : กองทัพบก, กรมยุทธการทหารบก ; 2566.
5. กรมยุทธศึกษาทหารบก.ข้อมูลการประชุมชี้แจงและมอบนโยบายการฝึก การฝึกอบรมและการศึกษาของกองทัพบก ประจำปี 2567.กรุงเทพฯ :กรมยุทธศึกษาทหารบก ; 2566
6. ปิยะพงษ์ แสงพุทธเงินธานะ, พันเอก. สภาพและปัญหาในการทำงานหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารบก [สัมภาษณ์]. หัวหน้าแผนก กองยุทธการและการข่าว กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพ ; 7 มีนาคม 2567
7. อังคาร เอื้อนิริรัตน์, พันเอก. สภาพและปัญหาในการทำงานหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารบก [สัมภาษณ์]. รองผู้อำนวยการกอง กองพัฒนาหลักนิยม ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์ กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพ ; 7 มีนาคม 2567
8. วีระชัย มณีวงศ์, พันเอก. สภาพและปัญหาในการทำงานหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารบก [สัมภาษณ์]. รองผู้อำนวยการกอง กองสนับสนุนการฝึก สำนักการฝึก กรมยุทธศึกษาทหารบก เขตดุสิต กรุงเทพ ; 19 เมษายน 2567
9. Leadership And Responsibility ภาวะผู้นำกับความรับผิดชอบต่อหน้าที่.[อิน เท อ ร เนีต]. 2564 [เข้าถึง เมื่อ 28 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก <https://library.wu.ac.th/km/leadership-and-responsibility/>

10. การเรียนรู้ตลอดชีวิต.[อินเทอร์เน็ต]. 2567 [เข้าถึงเมื่อ 29 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก <https://gemini.google.com/app/ca8be7c0a0bfeb4d>
11. ทำไมต้อง Life Long Learning.[อินเทอร์เน็ต]. 2567 [เข้าถึงเมื่อ 29 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก <https://www.investorest.co/attitude/life-long-learning/>
12. การสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดความร่วมมือในที่ทำงาน.[อินเทอร์เน็ต]. 2564 [เข้าถึงเมื่อ 28 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก <https://gemini.google.com/app/cc9722a9a315bc47>
13. การบริหารเวลา.[อินเทอร์เน็ต]. 2567 [เข้าถึงเมื่อ 29 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก <https://gemini.google.com/app/efdc059667424c41>
14. ทักษะการแก้ปัญหา.[อินเทอร์เน็ต]. 2567 [เข้าถึงเมื่อ 29 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก <https://gemini.google.com/app/efdc059667424c41>
15. Mission Model Canvas เป็นเครื่องมือที่ช่วยออกแบบกลยุทธ์และแผนงาน.
[อินเทอร์เน็ต]. 24 เมษายน 2567 [เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก <https://partnership.thaihealth.or.th/mission-model-canvas/>
16. สุทธิศักดิ์ ไหลเต็อย, พันเอก. แนวทางการในการพัฒนากำลังพลมณฑลทหารบกที่ 310 เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน, [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล], วิทยาลัยการทัพบก, 2566
17. อมรสิทธิ์ แพ้โรจน์, พันเอก. แนวทางการพัฒนากำลังพลของสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก, [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล], วิทยาลัยการทัพบก, 2566

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก มงคล ช่มอาวุธ

วัน เดือน ปีเกิด 2 ตุลาคมค.ศ. 2520

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2539 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนเตรียมทหาร

พ.ศ. 2544 ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อยฟิลิปปินส์

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2544 – 2545 ผู้บังคับหมวดปืนเล็ก กองร้อยอาวุธเบา
กองพันทหารราบที่ 2 ศูนย์การทหารราบ

พ.ศ. 2545 – 2547 รองผู้บังคับกองร้อย กองร้อยอาวุธเบา
กองพันทหารราบที่ 2 ศูนย์การทหารราบ

พ.ศ. 2547 – 2549 ผู้ช่วยนายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก
กองพันทหารราบที่ 1 ศูนย์การทหารราบ

พ.ศ. 2549 – 2552 ผู้บังคับกองร้อยอาวุธเบา
กองพันทหารราบที่ 1 ศูนย์การทหารราบ

พ.ศ. 2552 – 2553 นายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก
กองพันทหารราบที่ 1 ศูนย์การทหารราบ

พ.ศ. 2553 – 2554 นายทหารนักเรียนหลักสูตรหลักประจำ
โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 89

พ.ศ. 2554 – 2560 สำรองราชการศูนย์การทหารราบ

พ.ศ. 2560 – 2561 ประจำศูนย์การทหารราบ

พ.ศ. 2561 – 2561 หัวหน้าแผนกยุทธการ กองยุทธการและการข่าว
ศูนย์การทหารราบ

พ.ศ. 2561 – 2562 ผู้บังคับกองพัน กองพันทหารราบที่ 1
ศูนย์การทหารราบ

พ.ศ. 2562 – 2563	ผู้บังคับกองพัน กองพันบริการ กองบริการ ศูนย์การทหารราบ
พ.ศ. 2563 – 2564	หัวหน้าแผนกเตรียมการ โรงเรียนทหารราบ ศูนย์การทหารราบ
พ.ศ. 2564 – 2565	หัวหน้าแผนก กองยุทธการและการข่าว กรมยุทธศึกษาทหารบก
พ.ศ. 2565 - 2567	รองผู้อำนวยการกอง กองยุทธการและการข่าว กรมยุทธศึกษาทหารบก

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2567 - ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกอง กองสนับสนุนการฝึก สำนักการฝึก กรมยุทธศึกษาทหารบก
----------------------	--