

## การพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3

งานด้านการส่งกำลังบำรุงในการสงครามเป็นสิ่งสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงชัยชนะหรือพ่ายแพ้ของสมรภูมิ จนถึงสงครามในภาพรวม ในอดีตแม่ทัพผู้ยิ่งใหญ่ นโปเลียนได้กล่าวไว้ว่า “ An army marches on its stomach. ” หรือที่เราคุ้นเคยกับคำว่า “ กองทัพเดินด้วยท้อง ” จึงเป็นวลีแห่งความเป็นอมตะจนถึงปัจจุบัน หลังยุคของสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมาการส่งกำลังบำรุงได้กลายเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งในการรบ ซึ่งมีการศึกษาและพัฒนาอย่างเป็นรูปแบบและเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นสงครามอ่าวเปอร์เซีย หรือสงครามในอิรักที่ผ่านมาก็ตาม จะเห็นได้ว่าการวางแผนทางการรบนั้นจะต้องรวมแผนทางการส่งกำลังบำรุงควบคู่กันไปด้วย

จากความสำเร็จในเรื่องของงานด้านการส่งกำลังบำรุงดังกล่าว กองทัพของประเทศต่างๆ ได้พัฒนางานด้านการส่งกำลังบำรุงไปตามสภาวะแวดล้อมทางการรบ ตลอดจนหลักนิยามทางการรบที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคสมัย ดังนั้นเป็นเรื่องจำเป็นที่กองทัพบกไทย จะได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนางานด้านการส่งกำลังบำรุง โดยเฉพาะหน่วยสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุงแก่หน่วยในอัตราของกองทัพภาค รวมทั้งที่บรรจุมอบ หรือขึ้นสมทบ และหน่วยอื่น ๆ ตามที่กองทัพบกและกองทัพภาคกำหนด เช่น กองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ซึ่งรับผิดชอบสนับสนุนการส่งกำลังบำรุงให้กับหน่วยต่าง ๆ ของกองทัพภาคที่ 3 ซึ่งดูแลรับผิดชอบพื้นที่ 17 จังหวัดภาคเหนือของประเทศ โดยมีหน่วยทหารวางกำลังในพื้นที่ต่างๆ กระจายอยู่ทั่วไป เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจในการป้องกันประเทศ การรักษาความสงบเรียบร้อยตลอดจนภารกิจพิเศษอื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงต้องการ พร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อความต้องการในการสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุง ให้แก่หน่วยรับการสนับสนุนได้อย่างครอบคลุมและทันเวลา

นอกจากนี้ปัจจัยบริบทภายนอกในเรื่องของกระแสโลกาภิวัตน์ และแนวคิดการพัฒนากองทัพในศตวรรษที่ 21 การพัฒนากองทัพให้นำสมัยสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล Thailand 4.0 เป็นตัวผลักดันองค์กรที่จะปรับตัวให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ด้านความมั่นคงในปัจจุบันและอนาคตของประเทศ จึงถือเป็นมิติใหม่และความท้าทายต่อระบบส่งกำลังบำรุงในภาพรวมของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ในปัจจุบันว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ และจะพัฒนาอย่างไร จึงจะตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพียงพอ เมื่อคำนึงถึงเครื่องมือและ

ทรัพยากรที่มีอยู่เดิม ภายใต้บริบทของกฎ ระเบียบ คำสั่งและข้อบังคับของกองทัพบกที่ เกี่ยวข้องกับงานด้านการส่งกำลังบำรุง

ซึ่งการจัดหน่วยส่งกำลังบำรุงของกองทัพบกไทย ที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากแนวคิดในการพัฒนาโครงสร้างของหน่วยภายในกองทัพบกในศตวรรษที่ 21 ที่รูปของภัยคุกคาม<sup>1</sup> ได้พัฒนาแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นใน ภูมิภาคต่างๆ ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงของวิธีการให้กำลังทหารในการแก้ไขสถานการณ์ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ต้องพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีและรูปแบบแตกต่างจากเดิม ทั้งวิธีการทำ การรบที่ปรับลดโครงสร้างขนาดกำลังรบให้เล็กกะทัดรัด แต่สามารถปฏิบัติการรบที่มีความ คล่องแคล่วในการเคลื่อนที่และอ่อนตัวในการวางกำลังสูงขึ้น ตอบสนองได้รวดเร็วมีระยะ ปฏิบัติการได้กว้างไกล มีระยะเวลาในการทำการรบที่ยาวนานมากขึ้นด้วยเทคโนโลยี การทำสงครามสมัยใหม่ ทั้งอาวุธยุทธโศปกรณ์ต่างๆ ได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สำหรับในมุมมองเรื่องของแนวคิดการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุง ของกองกำลังในศตวรรษ ที่ 21<sup>2</sup> ได้กำหนดแนวทางในอนาคตของระบบส่งกำลังบำรุงไว้ว่า จะเป็นการรวมระบบ การส่งกำลังบำรุงสำหรับหน่วยดำเนินกลยุทธ์ ด้วยการใช้ระบบส่งกำลังบำรุงแบบแจกจ่าย ( Distribution Base ) ลดการสะสมของสิ่งอุปกรณ์ ดำรงการสนับสนุนตัวเองด้วย ระยะเวลาที่จำกัด ผลิตช่วงเทคนิคที่ทำงานได้หลากหลายอย่าง และตัดงานที่เป็นภาระให้ หน่วยงาน หรือส่วนราชการอื่นๆ ปฏิบัติแทน

หน่วยส่งกำลังบำรุงในยุคนี้ต้องตอบสนองที่รวดเร็วและแม่นยำ ( Rapid and Precise Response ) สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ทันเวลา เพราะสนามรบมีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยปัจจัยเรื่องของความเร็ว ความน่าเชื่อถือ ความสามารถ เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และควมมีประสิทธิภาพในการให้การสนับสนุน

จากงานวิจัยของผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน ให้มุมมองในเรื่องการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุง ของกองทัพบกในหลายแง่มุม ในเรื่องการปฏิรูปโครงสร้างกองทัพบก พบว่าการปฏิรูป โครงสร้างกองทัพบกไปเป็นแบบประเทศสหรัฐอเมริกา นั้น ( ยุคสงครามเย็น ) เป็นสิ่งที่ดี และทำให้มีความทันสมัย แต่ด้วยสถานะเศรษฐกิจของประเทศไทยและสหรัฐอเมริกาและ วัตถุประสงค์ของชาติทั้งสองประเทศมีความแตกต่างกันมาก จำเป็นไป得要หรืออาจ เป็นไปไม่ได้เลยที่กองทัพไทยจะใช้รูปแบบโครงสร้างกำลังอย่างกองทัพสหรัฐอเมริกาได้ อย่างสมบูรณ์

นอกจากนี้แล้วกองทัพไทย ยึดแนวทางในการจัดระบบส่งกำลังบำรุงในยุทธบริเวณของ กองทัพบกสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ยุคสงครามเวียดนามเป็นพื้นฐาน<sup>3</sup> โดยนำรูปแบบการจัด หน่วยทางการส่งกำลังบำรุง และระบบส่งกำลังบำรุงมาเป็นต้นแบบ ซึ่งการจัดหน่วยส่ง กำลังบำรุงแบบเดิมของประเทศสหรัฐอเมริกา ออกแบบมาเพื่อตอบสนองภัยคุกคามสมัย ยุคสงครามเย็น เน้นการส่งกำลังบำรุงแก่กำลังขนาดใหญ่ และส่งกำลังบำรุงเป็นระลอก อย่างล้นเหลือทั่วทั้งยุทธบริเวณ แต่ปัจจุบันมุมมองเรื่องภัยคุกคามเปลี่ยนไป กองทัพ ต้องการกำลังรบที่อ่อนตัว ตอบสนองรวดเร็ว และการส่งกำลังบำรุงที่กะทัดรัด โดยพัฒนา โครงสร้างของหน่วยส่งกำลังบำรุงให้เล็กลง แต่เพิ่มหน่วยที่สามารถทำงานได้หลากหลาย หน้าที่ ( Multifunction Elements ) โดยดำรงการสนับสนุนได้อย่างเพียงพอ และสามารถเชื่อมต่อข้อมูลและกระจายข้อมูลไปยังผู้บังคับบัญชาได้ดีกว่าแบบเดิมและ การพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงให้เป็นรูปแบบได้ ต้องการเครื่องมือสำคัญ ประกอบด้วย

เครื่องมือตัวแรกคือ ระบบการติดต่อสื่อสารหลากหลายช่องทาง ที่จะทำให้มองเห็นภาพใน องค์กรรวมเดียวกันทั่วทั้งยุทธบริเวณอย่างเพียงพอ และมีช่องทางติดต่อสื่อสารสำรองไว้กรณี เกิดข้อผิดพลาด

เครื่องมือตัวที่สองคือ เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งกองทัพบกสหรัฐฯ สร้างระบบมาตรฐานบริหารจัดการข้อมูลร่วมของกองทัพบก ( Standard Army Management Information Systems : SAMIS ) ที่มีประสิทธิภาพมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และทันสมัย ระบบเทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้เกิดระบบการขนส่งที่มีการติดตาม ( Tracking System ) มีระบบการบริหารจัดการสิ่งอุปกรณ์ ช่วยในการวางแผนการใช้เครื่องมือ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของการสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุง ฯลฯ เทคโนโลยีเหล่านี้ จะช่วยลดโครงสร้างที่เกินความจำเป็นออกไป เพื่อให้เหลือเพียงโครงสร้างที่เล็ก และเพียงพอต่อการสนับสนุน

เครื่องมือตัวที่สามคือ การใช้แนวคิดการออกแบบองค์ประกอบของสิ่งอุปกรณ์ซึ่งสามารถ ประกอบกับส่วนประกอบอื่นๆ ได้หลายชนิด หรือ Modularity Concept ซึ่งจะช่วยลด การสะสมชิ้นส่วนหรือองค์ประกอบต่างๆ และง่ายต่อการบริหารจัดการในเรื่องของการผลิต การแจกจ่าย การขนส่ง ฯลฯ

เครื่องมือทั้ง 3 อย่างถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการส่งกำลังบำรุงในยุคใหม่ทำให้ กำลังรบวางกำลังได้รวดเร็ว อ่อนตัว โดยที่ไม่ต้องมีส่วนส่งกำลังบำรุงที่มีความใหญ่โต หรือ ต้องสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก ( Infrastructure ) ให้เกินความจำเป็น การปรับ

โครงสร้างของหน่วยส่งกำลังบำรุงของกองทัพบกสหรัฐฯ สามารถลดหน่วยที่เกินความจำเป็นทั้งในส่วนของ Corps Support Command ( COSCOM ) เป็นหน่วยรับผิดชอบทางการส่งกำลังบำรุงให้กับหน่วยขึ้นตรงของกองทัพน้อย รวมทั้งหน่วย Division Support Command ( DISCOM ) ซึ่งเป็นหน่วยรับผิดชอบในการส่งกำลังบำรุงให้กับหน่วยขึ้นตรงของกองพลในยุทธบริเวณ

และการศึกษาเรื่องการส่งกำลังบำรุงของกองทัพกในอนาคต พบข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ ปัญหาที่หน่วยส่งกำลังบำรุงในระดับกองพล<sup>4</sup> ขาดความสมบูรณ์ และไม่เป็นมาตรฐานสมควรใช้การสนับสนุนในรูปแบบกรมสนับสนุนมากกว่ารูปแบบยุทธบริการ และระบบการส่งกำลังบำรุงสมควรได้รับการพัฒนา ปรับปรุงหน่วยส่งกำลังบำรุงของกองทัพบก กองทัพภาค กองพล ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยทำเป็นโครงการให้สอดคล้องกับการพัฒนาปรับปรุงหน่วยทางยุทธวิธี

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่การสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุงต้องมีขนาดที่เหมาะสมไม่เป็นการต่อกำลังรบ และรวบรวมสนับสนุนไปยังกำลังรบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตาม Joint Vision 2020 กำหนดไว้ “The joint force, because of its flexibility and responsiveness, will remain the key to operational success in the future. Today’s capabilities will become dominant maneuver, precision engagement, focused logistics and full dimensional protection.”

ซึ่งโครงสร้างการจัดหน่วยส่งกำลังบำรุงของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ในปัจจุบันมีโครงสร้างองค์กร ซึ่งทำหน้าที่ส่งกำลังบำรุงที่มีความเหมาะสม มีความคล่องตัว โดยเฉพาะการจัดหน่วยส่งกำลังบำรุงสนับสนุนโดยตรงที่เป็นแบบยุทธบริการ ในรูปแบบของการจัดส่วนแยกกองบัญชาการช่วยรบ ซึ่งตามขีดความสามารถแล้ว สามารถสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุงให้แก่หน่วยทหารได้ 1 กองพล ซึ่งเป็นการจัดรูปแบบการสนับสนุนแบบเดิม เหมาะสำหรับการทำสงครามขนาดใหญ่ ระหว่างรัฐกับรัฐ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่โอกาสที่จะเกิดสงครามขนาดใหญ่ ระหว่างรัฐกับรัฐ มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมากคงมีเพียงความขัดแย้งในระดับพื้นที่ที่มีข้อพิพาทเท่านั้น ยกตัวอย่างกรณีพิพาทปราสาทพระวิหาร เป็นต้น ซึ่งการจัดระบบการส่งกำลังของกองทัพภาคที่ 2 ก็จะมีรูปแบบการจัดหน่วยสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุง ในลักษณะการสนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ที่เข้าทำการรบโดยรับผิดชอบเป็นพื้นที่

ในปัจจุบันกองทัพบกได้กำหนดแนวทางการส่งกำลังบำรุงตามคำสั่ง ทบ. ที่ 487/2543 เรื่อง กำหนด ภารกิจ นโยบาย แนวความคิด และความรับผิดชอบในการส่งกำลังบำรุงของกองทัพบก<sup>5</sup> ให้แก่หน่วยรอง โดยให้ใช้ระบบการส่งกำลังบำรุงระบบเดียวกัน ทั้งในยามปกติและในยามสงครามให้มากที่สุด เป็นมาตรฐานเดียวกัน และการมอบความรับผิดชอบให้กองทัพภาคในการส่งกำลังบำรุงเป็นพื้นที่ให้มากที่สุด รวมทั้งหน่วยส่งกำลังบำรุง ต้องเพียงพอตามสัดส่วนสัมพันธ์ระหว่างหน่วยสนับสนุนและหน่วยรับการสนับสนุน และที่สำคัญต้องมีการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

ทั้งนี้ระบบส่งกำลังบำรุงของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ในปัจจุบันดำเนินการตามระเบียบและคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานส่งกำลังบำรุง โดยจัดหน่วยระดับส่งกำลังบำรุงภายในกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 เป็น 2 ระดับ<sup>6</sup> คือ ระบบส่งกำลังบำรุงสนับสนุนทั่วไป ซึ่งดำเนินการโดยกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 เป็นหลัก และมีหน่วยมณฑลทหารบกของกองทัพภาคที่ 3 เป็นหน่วยช่วยเหลือในการส่งกำลังเป็นพื้นที่ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานครอบคลุมที่ตั้งหน่วยต่างๆ ของกองทัพภาคที่ 3 และระบบส่งกำลังบำรุงสนับสนุนโดยตรง ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยส่งกำลังบำรุงสนับสนุนโดยตรง ที่ทำหน้าที่ในการส่งกำลังบำรุงให้กับหน่วยในกองพลทหารราบ 2 กองพล (1 กองพลอยู่ในระหว่างการเสริมสร้างหน่วยสนับสนุนโดยตรง) และหน่วยในกองพลทหารม้า 1 กองพล ซึ่งมีการจัดหน่วยส่งกำลังบำรุงแบบยุทธบริการ<sup>7</sup> (กองพลาธิการ, กองสรรพาวุธเบา, กองพันทหารช่าง , กองพันทหารสื่อสาร , กองพันเสนารักษ์ )

แต่เมื่อพิจารณาระบบส่งกำลังบำรุงของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 กับภารกิจของหน่วยในปัจจุบันที่มีความหลากหลาย ต้องการความรวดเร็ว ตอบสนองได้ทันเวลา ซึ่งรูปแบบของระบบส่งกำลังบำรุงยังมีช่องว่างที่เป็นปัญหาในประเด็นหลักที่ส่งผลกระทบต่อระบบส่งกำลังบำรุงประกอบด้วย

ปัญหาความสมบูรณ์ของหน่วยส่งกำลังบำรุงสนับสนุนโดยตรง ของหน่วยระดับกองพล ได้แก่ หน่วยกองพลทหารราบที่ 7 ซึ่งปัจจุบันอยู่ในระหว่างการเสริมสร้างหน่วย ทำให้กองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ต้องรับผิดชอบในการสนับสนุนด้านการส่งกำลังบำรุงโดยตรงให้กับหน่วยกองพลทหารราบที่ 7 ทั้งในยามปกติ หรือเมื่อปฏิบัติตามแผนป้องกันประเทศ ทำให้การส่งกำลัง ในการสนับสนุนการปฏิบัติการตามคำสั่ง ทบ. ที่ 487/2543 เรื่อง กำหนด ภารกิจ นโยบาย แนวความคิด และความรับผิดชอบในการส่งกำลังบำรุงของกองทัพบก ได้รับผลกระทบอันเนื่องมาจากความขาดแคลนกำลังพลและยุทธโศปกรณ์

และเกิดความสับสนของระบบส่งกำลังบำรุง ขาดรูปแบบมาตรฐานที่แน่นอน และในระยะยาวเมื่อต้องส่งกำลังบำรุงในยามสงครามอาจเป็นผลให้ กองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ประสบปัญหาความต่อเนื่องในการสนับสนุนงานด้านการส่งกำลังบำรุงหน่วยต่าง ๆ ต่อไป

ปัญหาด้านประสิทธิภาพของหน่วยงานส่งกำลังบำรุงทุกระดับ ในการส่งกำลังบำรุงระดับสนับสนุนทั่วไป จะมีกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 เป็นหน่วยส่งกำลังบำรุงให้แก่หน่วยสนับสนุนโดยตรงของ กองพล และหน่วยขึ้นตรงของกองทัพภาคที่ 3 แต่ด้วยเหตุที่กองทัพบกกำหนดให้ กองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ดำเนินการการบรรจุกำลังพลและยุทโธปกรณ์ ในอัตราระดับ 2<sup>8</sup> ซึ่งมีขีดความสามารถสนับสนุนหน่วยทหารได้ 2 กองพล ในขณะที่ปัจจุบัน กองทัพภาคที่ 3 มีหน่วยกองพลทหารราบ จำนวน 2 กองพล และหน่วยกองพลทหารม้า จำนวน 1 กองพล ทำให้เกินขีดความสามารถในการสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุงให้กับหน่วย ประกอบกับความขาดแคลนการบรรจุกำลังพลให้ได้ตามอัตราที่กองทัพบกกำหนด ทำให้ขาดความสมบูรณ์ตามรูปแบบของกองบัญชาการช่วยรบแบบมาตรฐาน ดังนั้นในแง่ของหน่วยสนับสนุนทั่วไป จึงไม่สามารถให้การสนับสนุนได้อย่างเต็มที่

นอกจากนี้ปัญหาด้านระยะทางของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ซึ่งมีที่ตั้งอยู่ในตำบลอรุณภูมิ จังหวัดพิษณุโลก มีที่ตั้งไม่เอื้อแก่การให้การสนับสนุนแก่หน่วยต่างๆ ในกองทัพภาคที่ 3 ในยามปกติ รวมทั้งข้อจำกัดในด้านการบรรจุกำลังพลและยุทโธปกรณ์ ตามอัตราระดับ 2 ทำให้สามารถจัดตั้งส่วนแยกของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ได้เพียง 2 ส่วนแยก ทำให้ไม่สามารถรองรับการสนับสนุนหน่วยในกองพลทหารราบ 2 กองพลและหน่วยในกองพลทหารม้า 1 กองพล เมื่อต้องปฏิบัติตามแผนป้องกันประเทศ

ปัญหาด้านบุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุง<sup>9</sup> เนื่องจากระบบส่งกำลังบำรุงจะขับเคลื่อนไปได้ ต้องอาศัยกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการส่งกำลังบำรุงที่มีความรู้ความสามารถ และความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี ความสำคัญในเรื่องของบุคลากรจึงเป็นปัจจัยต่อการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุง โดยเฉพาะปัญหาด้านบุคลากรสายงานการส่งกำลังบำรุงของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 สามารถแยกเป็นประเด็นได้ดังนี้

ประเด็นแรก คือ การขาดแคลนบุคลากรทางการส่งกำลังบำรุง บุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุงในปัจจุบัน ยังขาดอัตรา ซึ่งเป็นผลมาจากกองทัพบกได้ปรับลดอัตราบรรจุกำลังพลโดยพิจารณาจากความพร้อมรบของหน่วยสนับสนุนทางการช่วยรบเป็นลำดับแรก หน่วยทางการส่งกำลังบำรุงจะถูกลดอัตราบรรจุกำลังพล เพื่อประหยัดงบประมาณ

ด้านกำลังพล ในขณะที่กองทัพให้ความสำคัญแก่หน่วยรบ โดยดำเนินการบรรจุกำลังพลให้แก่หน่วยรบเต็มอัตรา หรือปรับระดับความพร้อมรบเป็นระดับ 1 ทำให้สัดส่วนของบุคลากรที่ทำงานด้านการสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุง กับกำลังพลของหน่วยปฏิบัติการรบยิ่งเกิดช่องว่างมากขึ้น เกิดภาวะแก่บุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุงเพิ่มขึ้นเพราะต้องทำงานเพิ่มขึ้นตามจำนวนคนและยุทธโศปกรณ์ที่เพิ่มเติม และประสิทธิภาพของการให้การสนับสนุนลดลงสวนทางกับความต้องการด้านการส่งกำลังบำรุง

ประเด็นที่สอง คือ ปัญหาการขาดสมรรถนะของบุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุงก็เป็นเรื่องสำคัญ งานด้านการส่งกำลังบำรุงจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเข้าใจในหน้าที่ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานส่งกำลังบำรุง ในขณะที่เทคโนโลยีและความรู้สมัยใหม่ก้าวหน้าเรื่อยๆ ความต้องการบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับด้านงานส่งกำลังบำรุงจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งในปัจจุบันปัญหาด้านบุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุงโดยเฉพาะระดับผู้บริหาร ยังขาดความเข้าใจในเรื่องระบบส่งกำลังบำรุง เพราะเป็นการหมุนเวียนกำลังพลระดับผู้บริหารที่ผลัดเปลี่ยนมารับตำแหน่งและโยกย้ายไป บุคลากรที่เติบโตตามสายงานส่งกำลังบำรุงจนเป็นผู้บริหารมีไม่มากนัก แต่เกิดจากการโยกย้ายทางข้างมาเป็นผู้บริหาร ทำให้ขาดความเข้าใจ และประสบการณ์ด้านการส่งกำลังบำรุงน้อย ส่งผลต่อความเข้าใจในภาพรวมของระบบงาน และการกำหนดนโยบายไม่ตรงตามหลักการ นอกจากนี้และบุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุงในระดับปฏิบัติ ยังขาดองค์ความรู้ในงานด้านส่งกำลังบำรุง ขาดการศึกษาทำความเข้าใจในหลักการ ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ ขาดความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดการจัดเก็บฐานข้อมูลทางการส่งกำลังบำรุง มีความชำนาญงานด้านเดียว โดยไม่มีการผลัดเปลี่ยนหรือหมุนเวียนตำแหน่งเพื่อให้เกิดความชำนาญได้หลากหลาย เป็นผลให้เมื่อเกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และไม่สามารถจัดหาทดแทนงานกันได้ เพราะต้องทำงานซ้ำซากจำเจ เป็นต้น

ประเด็นที่สาม คือ ปัญหาเรื่องโยกย้ายของบุคลากรทางการส่งกำลังบำรุงที่เติบโตตามสายงานส่งกำลังบำรุง ส่วนมากจะโยกย้ายเพื่อไปดำรงตำแหน่งสายงานอื่นๆ ที่มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่า เช่น ผู้บังคับหน่วย , สายงานยุทธการ , สายงานข่าว เป็นต้น ซึ่งเป็นสายงานหลักมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่สร้างความเจริญก้าวหน้า ที่ดีกว่าสายงานส่งกำลังบำรุงซึ่งเป็นสายงานสนับสนุน ดังนั้นหน่วยงานสายงานส่งกำลังบำรุง จึงมีโอกาสสูญเสียบุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุงจากการโยกย้ายไปสายงานอื่นๆ จำนวนมาก

ปัญหาจากกฎระเบียบและข้อบังคับทางการส่งกำลังบำรุง นับว่าเป็นปัญหาสำคัญอีกประการของระบบส่งกำลังบำรุงของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ซึ่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

ด้านการส่งกำลังบำรุงบางเรื่องเป็นปัญหาในเรื่องขาดความอ่อนตัว ล้าสมัย และไม่ทันต่อสภาพการณ์ในปัจจุบัน ยกตัวอย่างเช่น การกำหนดความรับผิดชอบของกองบัญชาการช่วยรบ ในการสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุงแก่หน่วยต่าง ๆ ตามผนวก ข ประกอบคำสั่งกองทัพบกที่ 487/2543 ลง 3 ต.ค.43 ยังคงกำหนดพื้นที่ความรับผิดชอบในการส่งกำลังบำรุงของจังหวัดทหารบก ซึ่งปัจจุบันแปรสภาพเป็นมณฑลทหารบกทั้งหมดแล้ว เป็นต้น ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การส่งกำลังบำรุงมีความยุ่งยากมากขึ้น ซึ่งกองทัพบกต้องทบทวนกฎระเบียบเหล่านี้ และปรับปรุงให้มีความทันสมัย เท่าทันเหตุการณ์มากขึ้น

จากประเด็นปัญหาต่างๆ จะเห็นว่าเกิดจากโครงสร้างขององค์กร บุคลากร และกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุง สำหรับประเด็นเรื่องของโครงสร้างหน่วยกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 พบว่า การเสริมสร้างองค์กรยังคงยึดถือตามทฤษฎีการจัดองค์กรแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber ซึ่งให้ความสำคัญกับหลักลำดับชั้น (Hierarchy) โดยเฉพาะทหารที่เรียกว่าสายการบังคับบัญชา (Line of Command) ยึดติดกับกฎระเบียบ มีการควบคุม และไม่กระจายอำนาจในการตัดสินใจ

ด้วยโครงสร้างดังกล่าว นำมาประกอบกับการขาดแคลนกำลังพลและยุทธโธปกรณ์ จากการบริหารในอัตราลดระดับ 2 ลักษณะนี้เป็นเหตุผลที่นำมาอธิบายถึงความล่าช้า ขาดความอ่อนตัว ปรับตัวได้ยากของหน่วยส่งกำลังบำรุงของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ซึ่งจะขัดแย้งกับแนวคิดการบริหารการจัดองค์กรสมัยใหม่ ที่ต้องการความรวดเร็วลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และความสามารถในการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดี

ดังนั้นการปรับโครงสร้างของหน่วยงานด้านการส่งกำลังบำรุงของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ในปัจจุบัน หน่วยต้องปรับตัวให้ทันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร และแสวงหาประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและองค์ความรู้ เพื่อขีดความสามารถในการติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) โดยกำลังพลในหน่วยต้องเสริมสร้างความรู้ความสามารถของตนเองให้มีทักษะ ให้สามารถทำงานเป็นทีม และสามารถเปลี่ยนทีมงานได้อย่างรวดเร็วตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

การปรับโครงสร้างในลักษณะนี้ จะเกิดการเชื่อมโยงหน่วยงานเป็นเครือข่ายการทำงานร่วมกัน (Network) เสมือนเป็นองค์กรเดียวกัน ดังนั้นถ้าสามารถปรับองค์กรด้านส่งกำลังบำรุงของหน่วยให้มีความอ่อนตัว ทำงานเป็นทีมงาน และใช้เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ



ให้เป็นประโยชน์ จะทำให้หน่วยงานมีความคล่องตัว และสามารถทำงานได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

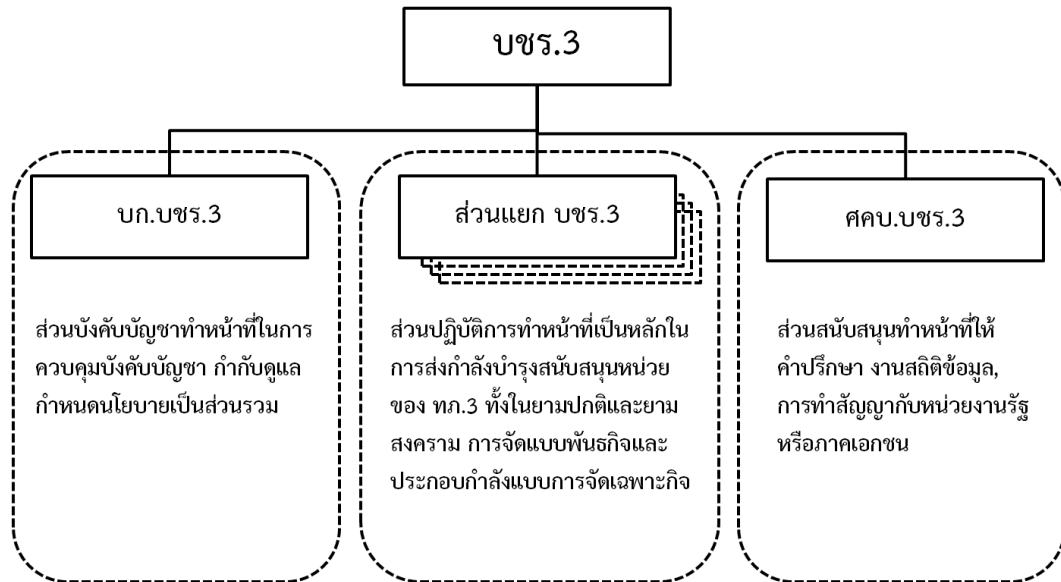
สำหรับเรื่องปัญหาและอุปสรรคของการปรับลดอัตรากำลังพลของหน่วยส่งกำลังบำรุง มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ซึ่งแก้ไขได้โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสนับสนุนจากเดิม โดยการจัดส่วนแยกกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 สนับสนุนการส่งกำลังบำรุงเป็นพื้นที่ ให้กับหน่วยต่าง ๆ ในลักษณะเดียวกับการจัดระบบการส่งกำลังของกองทัพอากาศที่ 2 กรณีพิพาทปราสาทพระวิหาร โดยการสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุงให้กับหน่วยในพื้นที่ โดยอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการสนับสนุนที่ลดลง แต่สามารถชดเชยด้วยการใช้ขีดความสามารถของมณฑลทหารบกเสริมการสนับสนุนด้านการส่งกำลังบำรุง ร่วมด้วย

นอกจากนี้การศึกษาเฉพาะโครงสร้างหน่วยส่งกำลังบำรุง<sup>10</sup> ได้เสนอแนวโครงสร้างการจัดหน่วยส่งกำลังบำรุงของกองทัพบกที่เหมาะสมพบว่า ระบบส่งกำลังบำรุงของกองทัพบกไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง หรือกระบวนการในการปฏิบัติ ต้องใช้ได้ทั้งในยามปกติและยามสงคราม และในระดับกองทัพอากาศ ควรรวมความรับผิดชอบทางการส่งกำลังบำรุงทั้งหมดให้แก่ กองบัญชาการช่วยรบ เป็นหน่วยหลักในการดำเนินการ และมีหน่วยมณฑลทหารบกเป็นหน่วยสนับสนุน พร้อมทั้งการดำเนินการจัดตั้งหน่วยสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุงของกองพล ให้สมบูรณ์โดยเร็ว เพื่อประสิทธิภาพของกองพล

โดยพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุง ได้แก่ ปัญหาด้านการจัดโครงสร้างของหน่วยส่งกำลังบำรุงทั้งในระดับกองพล และระดับกองทัพอากาศ ความจำกัดด้านบุคลากรในด้านความพอเพียงของกำลังพล และความรู้ความสามารถปัญหาเรื่องระเบียบ ข้อบังคับ หลักนิยมที่ไม่ทันสมัย ปัญหาด้านการสนับสนุนงบประมาณสำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการให้การสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ปรับโครงสร้างหน่วยในระบบส่งกำลังบำรุง การแก้ไขระเบียบ หลักการ การคัดเลือกกำลังพลที่สมรรถนะ ( Competency ) ด้านงานส่งกำลังบำรุง การสนับสนุนด้านงบประมาณและการบริหาร

สำหรับข้อเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ในอนาคตนั้น ควรพัฒนาปรับโครงสร้างขององค์กรทางการส่งกำลังบำรุง ทั้งในระดับสนับสนุนทั่วไปและสนับสนุนโดยตรง ให้มีความสมบูรณ์ มีความอ่อนตัว มีเอกภาพในการบังคับบัญชา รวมทั้งการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูลมาตรฐานร่วมมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา เพื่อให้สามารถตอบสนองงานด้านการส่งกำลังบำรุง

สนับสนุนทั่วไปของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ควรปรับโครงสร้างของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ใหม่ให้มีลักษณะที่มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการส่งกำลังบำรุงได้ทั้งในยามปกติ และยามสงครามดังแผนภาพด้านล่าง



จากแผนภาพโครงสร้างการจัดกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ที่มีการปรับลดโครงสร้างโดยยุบเลิกส่วนปฏิบัติการที่เป็นหน่วยระดับกองพัน ( กองพันส่งกำลังและบริการ , กองพันสรรพาวุธกระสุน , กองพันซ่อมบำรุง , กองพันทหารขนส่ง และกองพันเสนารักษ์ ) และจัดกำลังเป็นส่วนแยกกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ให้การสนับสนุนเป็นพื้นที่ ( Area support ) โดยยึดหลักการที่ว่าลดขนาดหน่วยลงให้มีความคล่องตัว โดยแต่ละส่วนแยกกองบัญชาการช่วยรบต้องมีความอ่อนตัวในการจัด สามารถเพิ่ม/ลด หรือขอรับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือ หรือส่วนราชการอื่นๆ ได้ ( จัดแบบการจัดเฉพาะกิจ ) ขึ้นกับภารกิจ และความต้องการของหน่วยสนับสนุนเป็นหลักการจัดในรูปแบบนี้จะทำให้ลดโครงสร้างการจัดหน่วยลงไปได้ สามารถแยก/รวมเป็นหน่วยเฉพาะกิจได้อย่างรวดเร็วและง่าย ด้วยคุณลักษณะความอ่อนตัวและยืดหยุ่นสูง แต่จะมีปัญหาในเรื่องการควบคุมบังคับบัญชา , ความเป็นหน่วย และเอกลักษณ์ของหน่วย

ดังนั้นจึงควรต้องเน้นการพัฒนาบุคลากรของหน่วยให้มีสมรรถนะสูง มีความริเริ่มและการตัดสินใจอย่างดีเยี่ยม จึงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมในอนาคต สอดคล้องกับรูปแบบของการจัดองค์กรสมัยใหม่ และแนวทางการพัฒนาการส่งกำลังบำรุงกองทัพสหรัฐอเมริกา รวมทั้งการพัฒนากองทัพในศตวรรษที่ 21

นอกจากนี้ควรจัดให้มีส่วนแยกของกองบัญชาการช่วยรบกระจายให้ครอบคลุมตามที่ตั้งหน่วย สำหรับการปรับโครงสร้างของหน่วยส่งกำลังบำรุงสนับสนุนโดยตรง ของหน่วยระดับกองพลทหารราบทั้ง 2 กองพลและหน่วยกองพลทหารม้า 1 กองพล ให้เหมือนกันในรูปแบบกรมสนับสนุน ที่มีความสมบูรณ์ในการจัดภายในโครงสร้าง ( ประกอบด้วยกองพันส่งกำลังและบริการ, กองพันซ่อมบำรุง, กองพันเสนารักษ์, กองพันทหารขนส่ง และสำนักงานส่งกำลังบำรุงกองพล ) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสนับสนุน

การพัฒนาบุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุง เพื่อแก้ไขปัญหาด้านบุคลากรสายงานด้านส่งกำลังบำรุง ควรพิจารณาในการปรับกำลังให้มีสอดคล้องกันทั้งระบบ เช่น ส่วนกำลังรบ ส่วนสนับสนุนการรบ และส่วนสนับสนุนการช่วยรบ ต้องมีส่วนที่สัมพันธ์กัน ถ้าเพิ่มกำลังรบ ก็ต้องเพิ่มส่วนสนับสนุนการรบ และส่วนสนับสนุนการช่วยรบด้วย ในสัดส่วนที่เหมาะสม

ในขณะเดียวกัน ถ้าปรับลดกำลังหน่วยรบและสนับสนุนการรบ ก็มีความจำเป็นต้องคงระดับการสนับสนุนไว้ เนื่องจากเมื่อปรับลดกำลังพลในหน่วยลงแต่ยุทธโศปกรณ์ไม่ได้ปรับลดตาม ยังเป็นภาระของหน่วยสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุงที่ต้องดูแลยุทธโศปกรณ์ดังกล่าว

สำหรับปัญหาสมรรถนะของบุคลากรมีแนวทางในการพัฒนาคือ เพิ่มประสิทธิภาพด้วยการจัดการฝึก อบรม และเปิดหลักสูตรการศึกษาสายงาน ส่งกำลังบำรุงในหน่วย สามารถสร้างให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรของตนเองได้ โดยให้มีการถ่ายทอดประสบการณ์ทำงานระหว่างเจ้าหน้าที่ ตลอดจนการหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ จะแก้ไขปัญหาขาดแคลนกำลังพล และเสริมประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ได้ในระดับหนึ่ง และในระดับผู้บริหารสายงานส่งกำลังบำรุงต้องความชัดเจนในแนวทางการเติบโตตามสายงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเป็นการรักษาคนที่มีประสิทธิภาพไว้ในองค์กร

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุง เพราะกองพันที่ทันสมัยในปัจจุบันต้องเพิ่มศักยภาพของกองทัพด้วยเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อทำให้การบริหารจัดการเป็นอย่างไรมีประสิทธิภาพ ในส่วนของระบบส่งกำลังบำรุงในปัจจุบันที่ต้องการสนองต่อความรวดเร็วและแน่นอนของระบบส่งกำลังบำรุง เทคโนโลยีที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดเก็บฐานข้อมูลยุทธโศปกรณ์ต่างๆ การบริหารระบบคลังแบบใหม่โดยใช้บาร์โค้ด ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นการปฏิรูประบบส่งกำลังบำรุงในรูปแบบเดิมโดยสิ้นเชิง และง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้

ประโยชน์ การจัดทำระบบฐานข้อมูล นอกจากทำให้เกิดความแน่นอนในการส่งกำลังบำรุงแล้ว ยังลดขั้นตอน ลดคน และลดความจำเป็นในการสะสมไปได้ เพราะถ้ามีความแน่นอนและรวดเร็วในการส่งกำลังบำรุงแล้ว ระดับสะสมที่ทำให้ต้องจัดหาคลังจัดเก็บก็จะมี ความจำเป็นน้อยลง

นอกจากนี้ ควรดำเนินการทบทวนกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ที่ล้าสมัยและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุง และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ด้วยการลดขั้นตอนในระเบียบต่างๆ และการมอบอำนาจในการตรวจสอบหรืออนุมัติ โดยมอบอำนาจให้แก่ผู้บังคับหน่วยระดับรองลงไป สามารถพิจารณาตกลงใจได้

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาจะเห็นว่างานด้านส่งกำลังบำรุงของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ในปัจจุบันยังมีปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กรที่ยังไม่สมบูรณ์ ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยใช้ ปัญหาจากความขาดแคลนบุคลากรและขาดสมรรถนะของบุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุง ความไม่มีมาตรฐานของระบบส่งกำลังบำรุงของหน่วยส่งกำลังบำรุงในแต่ละระดับ ฯลฯ และเห็นว่าปัจจัยที่จะนำไปสู่การพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยรับการสนับสนุนและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน คือ การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยสนับสนุนการส่งกำลังบำรุง ทั้ง 2 ระดับ ให้มีความสมบูรณ์ อ่อนตัวตามที่ข้อมูลที่ได้เสนอ และมีที่ตั้งครอบคลุม สามารถสนับสนุนแก่หน่วยรับการสนับสนุนได้อย่างทั่วถึงที่สำคัญ ต้องสามารถสนับสนุนได้ทั้งในยามปกติและยามสงคราม

นอกจากนี้ต้องพัฒนาบุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุงให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น โดยบริหารจัดการควบคู่ไปพร้อมกันกับการสร้างความมั่นคงในการเติบโตในสายงานส่งกำลังบำรุง เพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสบการณ์ให้อยู่องค์กร และต้องทบทวนแก้ไขปรับปรุงกฎระเบียบและคำสั่งที่ล้าสมัย รวมทั้งการนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาทั้งในเรื่องของระบบฐานข้อมูลการส่งกำลังบำรุง และหากสามารถพัฒนาตามแนวทางที่กล่าวมาแล้ว จะทำให้ระบบการส่งกำลังบำรุงของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยใช้ในสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และสามารถนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงของกองทัพต่อไป