

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในหน่วยทหาร  
ระดับกองพัน ที่มีการจัดแบบอัตรากิจการจัดและยุทธโธปกรณ์  
เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในระดับยุทธศาสตร์

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก อมร พิมพัส  
รองผู้บังคับการกรมทหารช่างที่ 3

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2562

**เอกสารวิจัยเรื่อง** แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในหน่วยทหาร  
ระดับกองพัน ที่มีการจัดแบบอัตรากิจการและยุทธโศปกรณ์  
เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในระดับยุทธศาสตร์

**โดย** พันเอก อมร พิมพิส

**อาจารย์ที่ปรึกษา** พันเอก ประภาส แก้วศรีงาม

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2563 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี

( มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา )

**ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก**

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก

( ประภาส แก้วศรีงาม )

**ประธานกรรมการ**

**ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา**

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วาสนา วิสฤตภา )

พันเอกหญิง

( ศศพินิจ วัชรธรรม )

**กรรมการ**

พันเอกหญิง

( จุฑิญา จันทวุฒิ )

**กรรมการ**

พันเอกหญิง

( ปัทมา สมสนั่น )

**กรรมการ**

## บทคัดย่อ

<b>ผู้วิจัย</b>	พันเอก อมร พิมพะสี
<b>เรื่อง</b>	แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในหน่วยทหารระดับกองพัน ที่มีการจัดแบบอัตราการจัดและยุทธโศปกรณ์ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในระดับยุทธศาสตร์
<b>วันที่</b>	กันยายน 2563 <b>จำนวนคำ :</b> 7,653 <b>จำนวนหน้า :</b> 21
<b>คำสำคัญ</b>	การพัฒนา, การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล, การจัดแบบอัตราการจัดและยุทธโศปกรณ์, ยุทธศาสตร์
<b>ชั้นความลับ</b>	ไม่มีชั้นความลับ

หน่วยระดับกองพันในกองทัพบกเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความมั่นคง ภายใต้แผนแม่บทด้านความมั่นคง และนำมาสู่แผนปฏิบัติราชการด้านความมั่นคง ซึ่งการจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวนั้น บุคลากรภายในหน่วยจำเป็นต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล จึงมีส่วนสำคัญในการบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ การศึกษาครั้งนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการในหน่วยระดับกองพัน เพื่อเสนอแนะแนวทางที่จะเกิดทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในระดับยุทธศาสตร์

ผลการศึกษาพบว่าสภาพปัญหา ในระดับนายทหาร คือ การสอบเลื่อนฐานะเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร หน่วยไม่ได้กำลังพลเต็มที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน และได้รับการยอมรับจากกำลังพลภายในหน่วย เนื่องจากเน้นคะแนนสอบเป็นสำคัญ ระดับนายทหารชั้นประทวน คือ กำลังพลที่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้ได้รับการประเมินในเกณฑ์ที่สอดคล้องกับทักษะความชำนาญ ระดับพลทหารฯ คือ เกณฑ์การแบ่งทหาร ไม่ได้ใช้คุณวุฒิเดิมก่อนรับราชการ ร่วมกับปีรับราชการมาพิจารณา โดยในภาพรวม มีสาเหตุจากการขาดการวางยุทธศาสตร์ในการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ทั้งปัจจัยในรูปแบบที่มีความเป็นพลวัตรและรูปแบบที่ไม่มีความเป็นพลวัตร จึงจำเป็นต้องปรับการบริหารจัดการในภาพรวมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ระดับนายทหารสัญญาบัตร ควรดำเนินการ โดยผู้บังคับบัญชาในระดับผู้บังคับกองพัน ถึงผู้บัญชาการกองพล และหากมองยุทธศาสตร์ ของกองทัพบก แม่ทัพภาคและผู้บัญชาการทหารบกมีส่วนสำคัญยิ่ง ระดับนายทหารชั้น ประทวน ดำเนินการโดยผู้บังคับหมวด ผู้บังคับกองร้อย จนถึงผู้บังคับกองพัน สำหรับ ระดับพลทหารกองประจำการนั้น กองทัพบกควรพิจารณาปรับหลักเกณฑ์ใหม่ โดยการ แบ่งพลทหารฯ ในการบรรจุนั้นให้คำนึงถึงปีการรับราชการควบคู่กับคุณวุฒิก่อนเข้ารับ ราชการทหาร

การบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกระดับควรปรับให้สอดคล้องกับสองปัจจัยหลักที่กล่าว มาแล้ว เพื่อให้ภายในหน่วยมีความก้าวหน้าในการรับราชการอันจะส่งผลให้เกิด ประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยในระดับกองพัน ซึ่งผู้วิจัยเสนอให้นำแนวทางการ บริหารทรัพยากรบุคคลในครั้งนี้ ไปศึกษาเจริญก้าวหน้าในชีวิตรับราชการทหาร เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ตอบสนองกิจในระดับยุทธศาสตร์ ระดับยุทธการ และระดับยุทธวิธี ยัง ผลสัมฤทธิ์ในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติในทุกด้านต่อไป

## ABSTRACT

**AUTHOR** : Colonel Amorn Pimsri

**TITLE** : The development path of Human Resource Management in Battalions of Military unit for Strategic achievement

**DATE** : September 2020 **WORD COUNT** : 7,653 **PAGES** : 21

**KEY TERMS** : Development, Human Resource Management, Battalions of Military Unit, Strategy

**CLASSIFICATION:** Unclassified

Battalions of the Royal Thai Army are the main units that drive Thailand's 20-year National Strategy in all sectors. Especially, in term of security, the model scheme has been followed in every period. Personnel staffs are required to work effectively, therefore, human resource management is important to achieve the strategy. The objective of this study was to investigate current system of human resource management and relevant factors in order to suggest the development path in strategic level.

The results illustrated the problems of human resource management are followings; (1) to promote commissioned officers, personnel staffs were not considered based on work experience, and esteem, in fact, the number of score was more importantly considered. (2) in non-commissioned officer level, experienced personnel staffs were not evaluated in accordance with their skills, and (3) in enlisted men level, the criteria of division was not based on academic qualification and year of service. Conclusively, there was a lack of strategic planning for systematic human resource management within dynamic and non-dynamic factors, hence it is necessary to revise overall management to achieve greatest efficiency.

The development paths of human resource management for commissioned officers need to be implemented by commanders from battalions to divisions and in the strategic view point, the commander of army area and commander in-chief are also important. In the level of non-commissioned officers, it needs to be carried out by platoon, company, and battalion commanders. Moreover, the Royal Thai Army needs to revise the criteria of enlisted man division by considering year of service and academic qualification.

Human resource management in all levels needs to be consistently adjusted by two factors as mentioned above in order to obtain personnel progress, which will initiate the effective of military service in battalions. This research states that the development paths of human resource management should be employed so as to further investigate military career path. This could fulfill the missions in strategic, operational, and tactical levels resulting in support of national strategy in all aspects.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก พันเอก ประภาส แก้วศรีงาม ที่กรุณาได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและเป็นประธานกรรมการตรวจงานวิจัย ซึ่งท่านกรุณาตรวจ ปรับปรุง แก้ไขจนเสร็จสมบูรณ์ พร้อมด้วย คณะกรรมการวิจัย ประกอบด้วย พันเอกหญิง ศศพินธุ์ วัชรธรรม พันเอกหญิง ฐิติญา จันทวุฒิ และ พันเอกหญิง ปัทมา สมสนั่น ที่กรุณาให้คำแนะนำในการทำเอกสารวิจัยฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงอย่างดียิ่ง รวมถึงคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ไพบูลย์ แจ่มพงษ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสนา วิสฤตาภา ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาชี้แนะแนวทางต่าง ๆ ในการทำวิจัย มาโดยตลอด อีกท่านหนึ่งที่ผู้วิจัยอยากขอบคุณในความเอื้อเฟื้อ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรประภา ภูมมะกาญจนะ โรแบร์ ที่กรุณาแนะนำข้อมูลในการทำเอกสารวิจัยฉบับนี้ และที่จะลืมไม่ได้ คือ พันเอกหญิง เปาวลี วิมูลชาติ ที่กรุณาเรียบเรียง และตรวจทานให้เป็นอย่างดีโดยตลอด รวมถึง พันโท กิตติ์ เทพกุศล อีกท่านหนึ่ง สำหรับรูปแบบในการทำวิจัยครั้งนี้ได้รับความกรุณาจาก พันเอกหญิง ธนิตา วงษ์จินดา ตลอดจนแนวทางการเขียน จาก พันเอก ภาธร เทียนทองดี จึงสำเร็จเป็นเอกสารวิจัยได้อย่างสมบูรณ์และเป็นไปตามแนวทางของวิทยาลัยการทัพบก

สุดท้ายผู้วิจัยอยากขอบคุณครอบครัว ตลอดจนบิดา มารดา ที่เป็นกำลังใจให้โดยตลอด รวมถึงผู้บังคับบัญชาที่กรุณาให้ความเมตตาอยู่เสมอ และที่สำคัญที่ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณ พลโท ฉลองชัย ชัยยะคำ แม่ทัพภาคที่ 3 เป็นอย่างสูงที่ได้ให้โอกาสมาเรียนในครั้งนี้ และได้มีโอกาสทำวิจัยที่อาจจะเป็นประโยชน์ต่อกองทัพบกในอนาคต

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้ คงเกิดประโยชน์ต่อผู้อ่านได้บ้างไม่มากก็น้อย หากมีสิ่งใดที่เป็นความผิดพลาดหรือข้อแก้ไขใด ๆ ตลอดจนคำแนะนำต่าง ๆ เพิ่มเติม ผู้วิจัยน้อมรับและจะนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในโอกาสต่อไป

## แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในหน่วยทหาร ระดับกองพัน ที่มีการจัดแบบอัตรากิจการจัดและยุทธโธปกรณ์ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในระดับยุทธศาสตร์

จากสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน จากการพัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ทำให้ประเทศต่าง ๆ มีความต้องการทรัพยากรมากขึ้น<sup>1</sup> จำเป็นต้องแข่งขันเพื่อแย่งชิงผลประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและจำเป็นต้องมีการปรับตัว<sup>2</sup> เพื่อให้สามารถอยู่รอด และมีการขับเคลื่อนเพื่อผลประโยชน์ของชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเทศไทยโดยรัฐบาลของ พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา กำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก<sup>3</sup> และกำหนดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ในบริบทการนำไปสู่วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580 ว่า “ประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”<sup>4</sup> สอดคล้องกับแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ภายใต้แผนแม่บท และนำมาสู่แผนปฏิบัติการด้านความมั่นคง โดยแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมตลอดเวลาของประเทศไทย เพื่อผลประโยชน์ของชาติ ทำให้ประเทศอยู่รอด มีความมั่นคงและมีความอุดมสมบูรณ์มั่นคงภายใต้ระเบียบของโลก อย่างได้สมดุล<sup>5</sup>

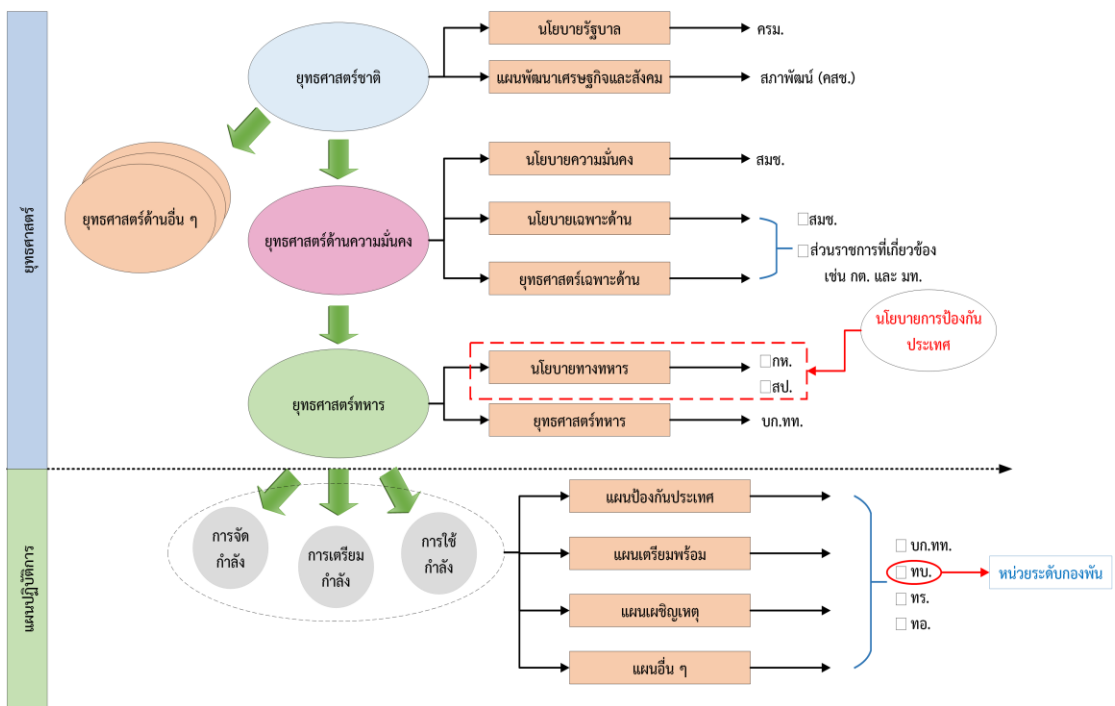
กองทัพบก เป็นส่วนราชการหลัก ซึ่งต้องรับผิดชอบยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง มีหน้าที่ในการเตรียมกำลัง และการใช้กำลัง<sup>6</sup> จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งด้านความมั่นคง และด้านอื่น ๆ โดยหน่วยดำเนินการหลักในกองทัพบก ที่มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ตามรัฐธรรมนูญที่กำหนดให้ทหารมีหน้าที่ในการป้องกันประเทศ และพัฒนาประเทศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ หน่วยระดับกองพัน ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของภารกิจที่ได้รับมอบ ทั้งภารกิจในระดับยุทธศาสตร์ ระดับยุทธการ และระดับยุทธวิธี เช่น การแก้ไขปัญหา 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ งานพัฒนาเพื่อให้ได้ผลทางด้านยุทธศาสตร์ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา โดยสอดแทรกโครงการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร<sup>7</sup>



การพัฒนาในพื้นที่โครงการพระราชดำริ การควบคุมและรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ฯลฯ

กองทัพบก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องต่อการต่อสู้กับภัยคุกคามทั้งภายในและภายนอกประเทศ<sup>8</sup> รวมถึงภัยคุกคามรูปแบบใหม่ (Non-Traditional Threat)<sup>9</sup> ดังนั้น หน่วยงานภายในกองทัพบก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทภายใน และที่เปลี่ยนไป

หน่วยทหารระดับกองพัน จึงเป็นหน่วยหลักของกองทัพบกที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสอดคล้องกับพลังอำนาจทางทหารซึ่งเป็นหนึ่งในพลังอำนาจของชาติ<sup>10</sup> จะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไปทั้งภายใน และภายนอกประเทศ ดังนั้น หน่วยในระดับกองพันจึงต้องให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมเพื่อให้ภารกิจสำเร็จ เนื่องจากมีความเกี่ยวพันและความรับผิดชอบตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<sup>11</sup>

**การจัดหน่วยภายในกองทัพบก** แบ่งออกเป็น 7 ส่วน<sup>12,13</sup> ซึ่งหน่วยระดับกองพันส่วนใหญ่ อยู่ใน ส่วนกำลังรบ ส่วนภูมิภาค และส่วนสนับสนุน โดยมีการแบ่งประเภทของหน่วย ระดับกองพันในกองทัพบก<sup>14</sup> ตามภารกิจและคุณลักษณะ เช่น กองพันทหารราบ กองพันทหารม้า กองพันทหารช่าง ฯลฯ มีการจัดหน่วยโดยใช้อัตราการจัดและยุทธโศปกรณ์<sup>15</sup> (อจย.) ซึ่งมีการกำหนดอัตรากำลังพล เครื่องมือและยุทธโศปกรณ์ ที่จำเป็นต่อการรวบรวมถึงตำแหน่งต่าง ๆ สำหรับการบรรจุกำลังพล ตั้งแต่ พลทหารกองประจำการ นายทหารชั้นประทวน นายทหารชั้นสัญญาบัตร จนถึง ผู้บังคับกองพัน ชั้นยศพันโท และ ชั้นยศพันเอก โดยมีหน้าที่แตกต่างกันไปตามตำแหน่ง ซึ่งจะกำหนดหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติไว้ โดยใช้คำว่า ความชำนาญการทางทหาร (ชกท.)<sup>16</sup>

วิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในหน่วยทหารระดับกองพันที่มีการจัดแบบ อจย. โดยนำประสบการณ์ที่ได้รับจากการเป็นผู้บังคับหน่วย ในระดับกองพัน ร่วมกับการรับทราบปัญหาที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัญหาเชิงลึกและปัจจัยที่มีผลกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในหน่วยทหารระดับกองพัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบรรจุกำลังพล การคัดเลือก หรือคัดสรรกำลังพลได้ เพื่อให้ได้กำลังพลที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการทำงาน ทั้งในหน้าที่ของตน หน้าที่ในระดับกองพัน ระดับกองร้อย และระดับหมวด ซึ่งส่งผลอย่างยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กองพันได้รับ

### **สภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในระดับกองพัน**

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในกองพันมีหลายประการ แบ่งเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร นายทหารชั้นประทวน และพลทหารฯ และมีความซับซ้อนเนื่องจากเป็นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะ

**ระดับนายทหารสัญญาบัตร** การสอบเลื่อนฐานะเป็นเรื่องสำคัญของกำลังพลภายในหน่วย โดยปัจจุบันมีการสอบในระดับภูมิภาค จัดสอบโดยหน่วยระดับกองพล หรือหน่วยระดับกองทัพภาค อาจทำให้ได้รับการบรรจุกำลังพลที่ไม่ได้เติบโตจากหน่วยเดิม ทำให้เสียโอกาสจากการใช้ความชำนาญเดิม หรือต้องมาเริ่มเรียนรู้พฤติกรรมองค์กรใหม่ และบางครั้ง ได้กำลังพลที่มีวิสัยทัศน์น้อย แต่ต้องปกครองบังคับบัญชากำลังพลส่วนใหญ่ที่มี

วิวุฒิ ซีดความสามารถ และทักษะความชำนาญที่มากกว่า ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ และเป็นปัญหาในการบังคับบัญชาหน่วยทหารอย่างมาก รวมถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากหน่วย ไม่ได้รับการคัดเลือกเนื่องจากมีภาระงานมาก และไม่มีเวลาทบทวนตำรา เนื่องจากต้องปฏิบัติงานทั้งหน่วยปกติ และหน่วยในสนาม อีกทั้งเมื่อเป็นนายทหารแล้ว การพิจารณาเลื่อนขั้นตามตำแหน่ง ระยะเวลา และการผ่านการศึกษา อาจมีผลในเรื่อง การขาดความก้าวหน้า และตำแหน่งที่เหมาะสมในการบรรจุ เนื่องจากอัตรามีจำกัดตามอจย.

**ระดับนายทหารชั้นประทวน** การบรรจุตาม ชกท. ตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการ ไม่ได้นำคุณวุฒิ และทักษะความชำนาญมาประกอบการพิจารณา เมื่อบรรจุแล้วไม่ได้มีการนำผลงานจากการทำงานตาม ชกท. มาเป็นเกณฑ์เลื่อนขั้น และไม่ได้คะแนนเพิ่มเติมในการประเมิน ทำให้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนางานตามหน้าที่ รวมถึงการประเมินจากอัตราจำสิบเอก (จ.ส.อ.) เป็น จำสิบเอกพิเศษ (จ.ส.อ.(พ.)) ไม่ได้ให้สิทธิ์กับกำลังพลที่ทำหน้าที่ตาม ชกท. หรือปฏิบัติหน้าที่นั้นมานาน แต่ไม่มีขีดความสามารถในการจดจำตำรา หรือการประเมินเน้นการสอบด้านวิชาการ ทำให้กำลังพลอาวุโสในการทำงานไม่ผ่านการคัดเลือก การเจริญเติบโตจากประสบการณ์การทำงาน จึงได้รับโอกาสน้อยกว่าผู้มีความจำดี และมีเวลาในการอ่านหนังสือสอบมากกว่า

**ระดับพลทหารฯ** ในการแบ่งทหารเพื่อบรรจุลงหน่วยระดับกองพันนั้น ไม่ได้คำนึงถึงคุณวุฒิเดิมก่อนเข้ารับราชการ ใช้เพียงระยะเวลารับราชการเท่านั้น ทำให้ใช้ทรัพยากรบุคคลได้ไม่คุ้มค่า ทหารที่มีความรู้ทางด้านเทคนิค เช่น สื่อสาร คอมพิวเตอร์ งานช่างต่าง ๆ เทคนิคการแพทย์ หรือ อื่น ๆ ไม่ได้ลงในตำแหน่งที่มี ชกท. ตามคุณวุฒิ และเมื่อเข้ารับราชการแล้ว ไม่มีการบันทึกผลงานตาม ชกท. ไม่ได้สิทธิเพิ่มตาม ชกท. ในการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการต่อ และไม่ได้เติบโตในหน่วยเดิมที่มีความชำนาญในหน้าที่นั้นได้ เนื่องจากต้องสอบที่ส่วนกลาง ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ต้องเกิดการพัฒนาศักยภาพบุคคลใหม่

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลระดับกองพันในภาพรวมมีสาเหตุมาจาก ปัญหาการขาดการวางยุทธศาสตร์ในการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ปัญหาด้านความยืดหยุ่นของการจัดการทรัพยากรบุคคลในเรื่องอัตรา ปัญหาความซับซ้อนของการจัดหน่วยที่

หลากหลายประเภท และปัญหาที่สำคัญยิ่ง คือ การขาดการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งปัจจัยในรูปแบบที่มีความเป็นพลวัต (Dynamic Factor) และรูปแบบที่ไม่มีความเป็นพลวัต (Non-dynamic Factor) การจัดการทรัพยากรบุคคลที่ไม่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และภัยคุกคามต่าง ๆ ทั้งที่เกิดจากมนุษย์และเกิดจากธรรมชาติ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้บังคับหน่วยในระดับกองพัน หรือผู้บังคับบัญชาตามระดับชั้น จึงมีส่วนอย่างมากในการกำหนดทิศทางและการวางยุทธศาสตร์ในการจัดการทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบ เพื่อให้กำลังพลได้มีความเจริญก้าวหน้าตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางทหาร (Military HRM) มีความแตกต่างจากองค์กรทั่วไป ในเรื่องรายละเอียดงาน (Job Description) ของทหาร ซึ่งมีความชัดเจนและมีเสถียรภาพมากกว่า แต่อาจมีข้อเสียคือ มีความยืดหยุ่นน้อยกว่าในองค์กรทั่วไป<sup>17</sup> ดังนั้น การดำเนินการต่าง ๆ ควรเริ่มจากผู้บังคับกองพันไปจนถึงในระดับกองทัพบก และกองทัพบก ซึ่งมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เนื่องจาก มีการจัดหน่วยหลายประเภท ทั้ง อัตราการจัดและยุทธโธปกรณ์ (อจย.) อัตราการจัดเฉพาะกิจ (อฉก.) และอื่น ๆ

หน่วยระดับกองพันในกองทัพบกเป็นหน่วยที่ใช้ อจย. ในการควบคุมการบรรจุกำลังพล<sup>18</sup> อัตรากำลังพล จะกำหนดรายละเอียดของอัตรา เช่น ตำแหน่ง เหล่า ความชำนาญการทางทหาร ชั้นยศ และจำนวนกำลังพลที่ต้องการ อีกส่วนหนึ่งที่ใช้ควบคู่กับการบรรจุกำลังพลเข้าปฏิบัติงาน คือ ชกท. หมายถึง กลุ่มตัวเลขอันมีความหมายระบุถึงคุณวุฒิและความชำนาญการในหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ เพื่อสะดวกในการแบ่งประเภทกำลังพลได้ตามลักษณะคุณวุฒิ ใช้เป็นหลักใน อจย. และ อัตรากำลังพลอื่น ๆ

ระบบหมายเลข ชกท. นั้น ใช้ทั้งนายทหารชั้นสัญญาบัตร นายทหารชั้นประทวน และพลทหารฯ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำ 2 อย่างนี้มาจัดการควบคู่กันไป เพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนโครงสร้างในอนาคตของกองทัพบก โดยหากมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในหน่วยที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถลดอัตรากำลังพล ซึ่งส่งผลกระทบต่องบประมาณที่จะเหลือใช้สำหรับการพัฒนาหน่วยในด้านต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้น

ผู้มีบทบาทในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยระดับกองพัน คือ ฝ่ายกำลังพล (สาย 1) คือ นายทหารฝ่ายกำลังพล (ฝอ.1) หรือแตกต่างกันตามระดับของหน่วย (ชกท. 2260)<sup>19</sup> จะเป็นผู้ให้ข้อมูลงานกำลังพลทั้งหมด เช่น การบรรจุในตำแหน่งว่างหรือการปรับย้าย หากมีการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ จะนำมาซึ่งขีดความสามารถสูงสุดของหน่วย และควรสอดคล้องกับทุกฝ่ายภายในกองพัน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้มีการใช้ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย (Contemporary of Human Resource Management)” แทนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย<sup>20</sup> เป็นแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การ กองทัพบกอาจจะต้องมองถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อให้มีความเหมาะสมสอดคล้อง โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านการเมือง (Political) การทหาร (Military) เศรษฐกิจ (Economy) สังคม (Social) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) และปัจจัยด้านสารสนเทศ (Information) หรือ PMESII มาเป็นหลักคิดในการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการคัดเลือก คัดสรรบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ ตั้งแต่ นายทหารชั้นสัญญาบัตร นายทหารชั้นประทวน และพลทหารฯ เพื่อให้รองรับการเปลี่ยนแปลง

### **ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล**

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management ; HRM) แบ่งเป็น 2 ลักษณะ<sup>21</sup> คือ 1) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Hard HRM) และ 2) การจัดการเกี่ยวกับศักยภาพหรือความมุ่งมั่นของพนักงานรายบุคคล (Soft HRM) ซึ่งบทบาททั้งสองส่วนแตกต่างจากอดีต คือ ต้องใช้การมีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์และการประเมินทิศทางที่มีการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา<sup>22</sup> ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการจัดการทรัพยากรบุคคลในระดับกองพันสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบของปัจจัยได้แก่

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ไม่มีความเป็นพลวัต (Non-dynamic Factor) เป็นปัจจัยที่กำหนดกรอบการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกเนื่องจาก

- กำหนดให้หน่วยระดับกองพันต้องมีบุคลากรตามโครงสร้างหลัก ที่มีหน้าที่เหมือนกันทั้งกองทัพบก เพื่อให้มีการควบคุมได้ง่ายและคุณสมบัติตรงกัน จึงมีความอ่อนตัวน้อย ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ไม่มีความเป็นพลวัตร ได้แก่ ปัจจัยเรื่อง อจย. และปัจจัย ชกท. ซึ่งหากต้องการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผล ต้องปรับให้สอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัตร
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัตร (Dynamic Factor) เป็นปัจจัยที่มีความเปลี่ยนแปลงในหลายมิติ มีความเปลี่ยนแปลงตามสภาวะแวดล้อม หรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งออกเป็น 1) ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งมีผลต่อการบริหารทรัพยากรภายในหน่วยอย่างยิ่ง แต่อยู่ภายใต้ปัจจัยที่ไม่มีความเป็นพลวัตร เนื่องจากเป็นข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ยาก และ 2) ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ซึ่งกำหนดกรอบความเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า และมีผลในระดับยุทธศาสตร์ โดยปรับเปลี่ยนปัจจัยที่ไม่มีความเป็นพลวัตรให้สอดคล้องกับ PMESII ก็จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารหน่วยอย่างมาก

### **แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบร่วมสมัยในการบรรจุกำลังพล การคัดเลือก และการคัดสรรกำลังพล**

จากการรวบรวมสภาพปัญหา และปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการบริหารทรัพยากรบุคคลใน ระดับกองพัน ผลการศึกษาพบว่า การประยุกต์ใช้แนวความคิดและหลักการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย<sup>23,24</sup> สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในระดับกองพันได้ ตามแนวคิดต่าง ๆ มีดังนี้

1. แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์<sup>25</sup> (Human Capital Management) เป็นแนวคิดที่พิจารณาความสามารถของบุคคลที่ต้องใช้ความรู้และทักษะต่าง ๆ และจิตสำนึกในการร่วมแก้ปัญหาขององค์กร เพื่อให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ<sup>26</sup> เมื่อเทียบเคียงกับการบรรจุกำลังพลตาม อจย. แล้ว อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องและมีความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับ ชกท. คำนึงถึงวิธีการในการบรรจุบุคคลให้ตรงความสามารถ และเส้นทางการเจริญก้าวหน้าในการรับราชการ ตั้งแต่เริ่มบรรจุ รวมถึงพลทหารฯ ด้วย หน่วยระดับกองพัน มี อจย. กำหนดขีดความสามารถให้มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ปฏิบัติการรบได้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานตามประเภท ภารกิจ ระดับการส่งกำลัง ดังนั้น หากเราจะมองถึงการพัฒนา

กองทัพบกให้มีการจัดการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต นั้น นอกจากการลดขนาด เพิ่มความทันสมัยแล้ว ยังต้องเพิ่มประสิทธิภาพคน โดยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือก การบรรจุให้ตรงกับความสามารถ การปรับอัตรา การลดจำนวน และส่วนหนึ่งของประสิทธิภาพ คือ การให้กำลังพลมองเห็นการเจริญก้าวหน้าในชีวิต การรับราชการ (Career Path) ก็จะนำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีคุณภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จของภารกิจ และหากมองรูปแบบการจัดหน่วยเข้าทำการรบ ที่เรียกว่า BCT (Brigade Combat Team) ของกองทัพไทย<sup>27</sup> นั้น อาจจะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เนื่องจากมีความอ่อนตัว และใช้ทรัพยากรที่มีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

2. แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวสมรรถนะ<sup>28</sup> (Human Resource Management by Competency) เป็นแนวคิดการประยุกต์ใช้คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล วัดได้ เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์การ<sup>29</sup> ในระดับกองพันจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้แนวคิดนี้ในการบริหารจัดการ โดยคัดเลือก คัดสรร กำลังพลที่มีคุณสมบัติตามแนวคิดนี้ให้ได้บรรจุในตำแหน่งที่สอดคล้องกับปัจจัยที่ไม่มีความเป็นพลวัตร จึงเห็นได้ว่าแนวคิดนี้เกิดประโยชน์ในการวางกรอบยุทธศาสตร์และการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ<sup>30</sup>
3. แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายในองค์การ<sup>31</sup> (Diversity of Human Resource Management in Workplace) แนวคิดนี้สามารถนำมาปรับใช้ในปรับปรุงการกำหนด อจย. และ ชกท. ได้ เนื่องจากเป็นการมองถึงความหลากหลายของมนุษย์ เมื่อบรรจุบุคคลในตำแหน่งตาม อจย. แล้ว การกำหนดบุคคลที่มีความหลากหลายให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริง จะส่งผลถึงประสิทธิภาพของการทำงาน พร้อมกับ ทำการคัดเลือก คัดสรร หรือบรรจุ คนให้ตรงกับความต้องการของหน่วย มีการพัฒนาต่อเนื่อง และทำให้บุคคลเหล่านี้มองเห็นอนาคตตัวเองเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เป็นไปตามความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)<sup>32</sup> หรืออาจเป็นไปตามทฤษฎี ERG ของ เคลตัน พี อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer) ซึ่งมองถึงความต้องการเติบโตก้าวหน้าของชีวิต<sup>33</sup> โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายในองค์การ<sup>34</sup> ควรนำมาใช้ในระดักองพัน ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องร่วมส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความหลากหลายได้มีโอกาสทำงานตามความเหมาะสม และ

- ความสามารถเจริญก้าวหน้าไปตามลำดับ และควรพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางด้านช่วงอายุ ที่ก่อให้เกิดความแตกต่างด้านความคิด (Perception) ด้วย
4. แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามธรรมชาติ<sup>35</sup> (Human Resource Management by Human Nature) เป็นการเข้าใจธรรมชาติของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่ามีความแตกต่างกัน ดังนั้น จึงควรมอบหมายงานตามความถนัด และความสามารถของแต่ละคน โดยควรคำนึงถึงความเจริญก้าวหน้าของบุคคลนั้นด้วย
  5. แนวคิดการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์<sup>36</sup> (Human Resource Risk Management) เป็นการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคขององค์การ เช่น การขาดบุคลากรที่เหมาะสม หรือมีความเสี่ยงต่อการทุจริตและการปฏิบัติที่ขัดต่อกฎระเบียบต่างๆ ซึ่งหากเป็นกำลังพลที่ข้องเกี่ยวเรื่องเงินและเรื่องระเบียบต่างๆ อาจจะทำให้หน่วยเกิดความเสียหายได้
  6. แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงวิเคราะห์ (Human Resource Management by Analysis) เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในเพื่อหาแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในประเด็น จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ร่วมกับหลักการทางสถิติ การวิเคราะห์แบบหลายเกณฑ์ (Multiple Criteria Analysis) การศึกษาครั้งนี้ จึงสามารถใช้การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของกองพัน ร่วมกับปัจจัยที่มีความเป็นพลวัตร และไม่มีความเป็นพลวัตร เพื่อเสนอแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้
  7. แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลในศตวรรษที่ 21<sup>37</sup> มี 3 รูปแบบ โดยอ้างจากสถาบันทรัพยากรมนุษย์ของสิงคโปร์ ได้แก่ 1) บทบาทนักทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่พื้นฐาน 2) บทบาทฝ่ายทรัพยากรบุคคลในความรับผิดชอบการบริหาร และการสนับสนุนของแผนกต่าง ๆ และ 3) บทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Human Resource Management)<sup>38,39</sup> ประกอบด้วย 1) การจัดทำกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ที่ต้องพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ความเป็นผู้นำ ฯลฯ ที่สำคัญ คือ บทบาทในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และวิธีการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวพันว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ<sup>40</sup> ของการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์การในศตวรรษที่ 21 เชิงยุทธศาสตร์นั้น จำเป็นต้องบูรณาการ การบริหารทรัพยากรบุคคลร่วมกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยควรวิเคราะห์ปัจจัยด้าน



สภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ อจย. และ ชกท. ก่อนที่จะดำเนินการ กำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์การต่อไป

ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บังคับกองพันจะต้องดำเนินการบริหารหน่วยงานดังนี้ 1) การให้อำนาจหน้าที่ต่อ ผอ.1<sup>41</sup> เพื่อดำเนินบทบาททางยุทธศาสตร์ 2) การใช้การสื่อสารทางยุทธศาสตร์ แสดงวิสัยทัศน์ขององค์การ และกำหนดบทบาทของฝ่ายกำลังพล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถของ ผอ.1 และ 4) ผู้บริหารต้องเตรียมสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้กับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

นอกเหนือจากการใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์และแนวคิดต่าง ๆ แล้ว ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและพบว่าในองค์การทั้งภาคธุรกิจ และภาครัฐได้นำศาสตร์หนึ่งมาใช้อย่าง กว้างขวาง ได้แก่ คติชนองค์กร (Organizational Folklore)<sup>42</sup> เป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ โดยมีการนำแนวคิด 2 แบบมาประยุกต์ใช้ ดังนี้ 1) หลักการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives ; MBO) เป็นหลักการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน และ 2) หลักการจัดการตามแนวทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎี Z เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับหน่วยจะต้องมีความเข้าใจพฤติกรรมเหล่านั้นด้วย

การศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน<sup>43</sup> นั้น ผู้วิจัยเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ เจ สเตซี อัดัมส์ (J. Stacey Adams<sup>44</sup>) ทฤษฎีความเสมอภาค ทฤษฎีการจูงใจ โดยเชื่อว่าบุคคลต้องการความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น และจะพึงพอใจมากที่สุดกับการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำหลักการจัดการโดยวัตถุประสงค์ร่วมกับแนว ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ทฤษฎี Z และทฤษฎีความเสมอภาค มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรในหน่วยทหาร แล้วพบว่า การจัดการบริหารองค์กรนั้น ความสำเร็จขององค์กร คือ การที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นสอดคล้องกันร่วมกันในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะนิสัยที่ต่างกันด้วยการบริหารจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะสอดคล้องกับทฤษฎีความเสมอภาค ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นธรรมจะมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

## แนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของกองทัพในต่างประเทศ

**ประเทศสหรัฐอเมริกา** การจัดระดับของนายทหารชั้นประทวน แบ่งออกเป็น 9 ระดับ<sup>45</sup> ตั้งแต่ระดับ E-1 จนถึง ระดับ E-9 ระดับของนายทหารชั้นประทวนเริ่มต้นจาก พลทหารกองประจำการ จนถึง จ่ากองทัพก ซึ่งจะมีเพียงคนเดียวเป็นหัวหน้านายทหารชั้นประทวน และเป็นผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารบก ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกำลังพลใน ระดับพลทหารฯ และนายทหารชั้นประทวน

ระดับ Junior Enlisted หรือเทียบเคียงกับระดับพลทหารฯ จะอยู่ในระดับ E-1 ถึง ระดับ E-3 โดยระดับ E-3 อยู่ในระดับพลทหาร (Private) ซึ่งเลื่อนตามปีรับราชการ และระดับ E-4 ผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) จะได้รับการเลื่อนระดับเมื่อผ่านการฝึก และจะได้รับการพิจารณาเพิ่มเติมจาก คุณวุฒิ และทักษะ โดยผู้ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีเป็นต้นไป และมีความสามารถเฉพาะทางจะสามารถรับเข้าระดับ E-4 ผู้เชี่ยวชาญ นี้ได้ทันที

ระดับนายทหารชั้นประทวน (Non-Commissioned Officers) เริ่มตั้งแต่ระดับสิบโท (Corporal) เป็นนายทหารระดับ E-4 จะได้รับการแต่งตั้งจากพลทหารฯ ภายในหน่วยของตนเอง โดยพิจารณาจากเวลาและความชำนาญใน ชกท. ของตัวเอง สำหรับนายทหารระดับ E-5 และ E-6 จะต้องทำการสอบแข่งขัน และมีเวลาการครองยศครบตามกำหนด สำหรับนายทหารระดับ E-7 ถึง E-9 จะได้รับการพิจารณาจากระยะเวลาการครองยศ และการผ่านหลักสูตรที่กำหนด

Warrant Officer<sup>46</sup> คือ นายทหารที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทางเทคนิค และด้านยุทธวิธี นายทหารที่ในระดับนี้ประกอบด้วย 5 ระดับ แต่ไม่ใช่ นายทหารสัญญาบัตร (Commissioned Officers) นายทหารที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนี้ มีร้อยละ 2.5 ของกำลังพลทั้งหมด หรือประมาณ 26,000 นาย ที่ซึ่งสามารถเลื่อนได้ตามคุณลักษณะและผ่านการฝึกจากระดับ E-6

ระบบการโยกย้ายนายทหาร<sup>47</sup> เป็นการใช้นโยบายการให้ความสำคัญกับกำลังพลเป็นลำดับแรก (People First) ควบคู่กับการจัดการด้วยความสามารถ (Talent Management)<sup>48</sup> ระบบการโยกย้ายเป็นการจัดกำลังด้วยคุณสมบัติของกำลังพลที่มีแตกต่างกัน โดยเป็นการให้กำลังพลทำงานที่เหมาะสม ตามความถนัด ความต้องการ

และขีดความสามารถ ระบบนี้เรียกได้ว่า ระบบการจัดการด้วยกระบวนการจัดกำลังตามความสามารถของกำลังพล หรือ The Army Talent Alignment Process (ATAP)<sup>49</sup>

การเกณฑ์ทหาร<sup>50</sup> ใช้การสมัคร โดยปี 2561 กองทัพสหรัฐอเมริกาไม่สามารถรับทหารเกณฑ์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จึงใช้การจูงใจให้อยู่ต่อตามยุทธศาสตร์กำลังทหารที่มีความสามารถเฉพาะหลากหลาย (Multi-Domain Forces) ด้วยการเพิ่มค่าตอบแทนเงินเดือนประจำให้กับเหล่าทหารราบ ฯลฯ และเมื่อหมดสัญญาแล้ว แต่มีความประสงค์รับราชการทหารต่อ กองทัพสหรัฐอเมริกาได้เพิ่มค่าตอบแทนเงินเดือนให้เช่นกัน

**ประเทศอังกฤษ** การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในกำลังรบนั้น ควรต้องมีทิศทางและตรงตามความต้องการขององค์กร<sup>51</sup> โดยเน้นการให้ความสำคัญที่บุคคล (People Issues) ซึ่งเมื่อทำการคัดเลือกแล้ว การรักษาจำนวนกำลังพลเป็นสิ่งสำคัญ ที่ซึ่งอาจกระทำโดยการให้สัญญาจ้าง และพิจารณาร่วมกับปัจจัยด้านงบประมาณ ความสมเหตุสมผล ประสิทธิภาพ และความอ่อนตัว

**ประเทศแคนาดาและออสเตรเลีย** ผู้วิจัยศึกษาจากงานวิจัย ที่ได้ทำการเปรียบเทียบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของกองทัพแคนาดาและกองทัพออสเตรเลีย<sup>52</sup> พบว่าการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 2 แนวทาง คือ 1) กำลังพลที่มีศักยภาพ และขีดความสามารถ จะได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งโดยไม่ต้องทำการพิจารณาปัจจัยด้านระยะเวลา เช่นเดียวกับประเทศสิงคโปร์ และ 2) การใช้เวลาการครองยศตามปีที่รับราชการ ซึ่งในประเทศออสเตรเลียการจัดการทรัพยากรบุคคลจะให้ความสำคัญกับทหารประจำการ โดยบรรจุกำลังพลให้ตรงกับงานและตรงกับเวลา (Put the Person in the Right Job at the Right Time) การจัดการทรัพยากรบุคคลในรูปแบบนี้ เป็นการบริหารทรัพยากรแบบ Top-Down ที่เป็นการใช้กลยุทธ์ด้วยการใช้คนให้ตรงตามภารกิจ

**ประเทศอิสราเอล** กำลังพลของอิสราเอล<sup>53</sup> ประกอบด้วย กำลังจากทหารเกณฑ์ กำลังสำรอง และกำลังประจำการ ซึ่งกองทัพต้องคงอัตราส่วนดังกล่าวให้เหมาะสม ปัญหาที่เกิดขึ้นของการเกณฑ์ทหารคือ บุคคลที่ไม่มีแรงจูงใจในการสมัครเป็นกำลังทหาร (Army Service)

แนวทางการแก้ปัญหา คือ ปกติประชาชนของอิสราเอลในวัยเกณฑ์ทหาร ต้องเข้ารับการศึกษานในโรงเรียนสอนศาสนา (Yeshiva) จำนวน 5 ปี ซึ่งได้รับเงินเดือนตลอดการเรียน ปรับลดเป็น 3 ปี เพื่อให้ได้รับเงินเดือนเท่ากับการเกณฑ์ทหาร เป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้เข้ามารับการเกณฑ์ทหารมากขึ้น

กองกำลังอิสราเอล (Israel Defence Force; IDF) ได้ปรับเปลี่ยนนโยบาย รวมถึงกฎหมาย เกี่ยวกับอัตราการเกณฑ์ทหาร และการยกเว้นของ IDF เช่น การเพิ่มแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนเงินเดือนที่ได้รับ การเพิ่มอัตราการเกณฑ์ โดยคำนึงถึงพื้นฐานความเข้าใจของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของวัยที่จะเข้าเกณฑ์ทหาร

จากการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ไม่มีความเป็นพลวัตร ได้แก่ ปัจจัยด้าน อจย. และปัจจัยด้าน ชกท. กับปัจจัยที่มีความเป็นพลวัตร ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ควบคู่กับสภาพแวดล้อมแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางยุทธศาสตร์ในการจัดการทรัพยากรบุคคลที่เป็นระบบแบบองค์รวมได้ ผลการวิเคราะห์สามารถเป็นแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรชั้นสัญญาบัตร นายทหารชั้นประทวน และพลทหารฯ โดยมีการเน้นแรงจูงใจเป็นสำคัญ รายละเอียดดังนี้

## แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยระดับกองพัน

### 1. แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรชั้นสัญญาบัตร

การคัดเลือก คัดสรร และการได้มาซึ่งกำลังพลประเภทนายทหารสัญญาบัตรในระดับกองพัน ได้มาจากการบรรจุจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จากกรมแพทย์ทหารบก และการบรรจุนายทหารสัญญาบัตร จากส่วนอื่นๆ เช่น การสอบบรรจุเข้ารับราชการตามคุณวุฒิ การสอบคัดเลือกจากกรมยุทธศึกษาทหารบก ตามอัตราที่ขาดหรือมีคุณสมบัติเฉพาะ จะมีแนวทางในการเจริญเติบโตที่ชัดเจน การสอบเลื่อนฐานะจากนายทหารชั้นประทวนเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร<sup>54</sup> ที่ขาดจาก อจย. เช่น การตาย การย้าย การลาออก หรือการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ทำให้หน่วยสามารถเสนอตำแหน่งเพื่อเปิดสอบทดแทนได้<sup>55</sup> และจะกำหนดให้มีการสอบในเหล่า กับ การสอบนอกเหล่า โดยผู้วิจัยเสนอแนวทางดังนี้

- 1.1 การสอบภายในเหล่านั้น จะยังคงดำรงตำแหน่งในสายงานเดิมซึ่งจะยังสามารถใช้ความรู้ความสามารถในการเลื่อนฐานะจากนายทหารชั้นประทวนเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรได้ ซึ่งจะทำให้กำลังพลยังคงใช้ประสบการณ์และความชำนาญ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานด้านเทคนิคในหลาย ๆ ด้าน ในการพัฒนาหน่วยเดิมต่อไป จึงควรให้เป็นการสอบภายในหน่วยนั้น ๆ เทียบเคียงสหรัฐอเมริกา
- 1.2 การสอบนอกเหล่า หรือการสอบส่วนกลางในหน่วยระดับภูมิภาคนั้น เมื่อกำลังพลสอบได้จะต้องดำเนินการปรับย้ายหน่วยซึ่งอาจเป็นหน่วยที่มีลักษณะต่างจากประสบการณ์ทำงานจากหน่วยงานเดิม หรือมีลักษณะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ไม่ได้ใช้ทักษะความชำนาญที่สั่งสมประสบการณ์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่ควร หากกระทำได้ควรให้กลับมาบรรจุตามตำแหน่งที่ใช้ทักษะเดิม

## 2. แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรนายทหารชั้นประทวน

การบริหารจัดการทรัพยากรในหน่วยทหารระดับกองพัน โดยเฉพาะระดับนายทหารชั้นประทวนนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสนใจ เนื่องจาก เป็นผู้ที่ต้องนำนโยบายต่าง ๆ ลงไปถ่ายทอดและเป็นบุคลากรหลักในการปฏิบัติ ซึ่งการบรรจุนายทหารชั้นประทวน มีการบรรจุได้หลายแนวทาง<sup>56</sup> ดังนี้ 1) การบรรจุจากโรงเรียนนายสิบทหารบก ประกอบด้วยโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ เช่น โรงเรียนทหารปืนใหญ่ โรงเรียนทหารเสนารักษ์ โรงเรียนทหารช่าง ฯลฯ อาจบรรจุจากคุณวุฒิวินิจฉัย หรือ กองหนุน หรือ บุคคลพลเรือนก็ได้ แล้วแต่ความต้องการของกองทัพบก 2) การบรรจุจากทหารกองหนุนบุคคลพลเรือน จากการสอบโดยหน่วยส่วนภูมิภาค และ 3) การบรรจุจากส่วนกลาง คือ กรมยุทธศึกษาทหารบก ซึ่งการคัดเลือกหรือคัดสรรเป็นไปตามกรอบคุณสมบัติที่กำหนด แต่หากจบจากโรงเรียนนายสิบทหารบก จะมีเวลาในการครองยศเพื่อเลื่อนสู่ชั้นยศต่อไปได้สั้นกว่า นายทหารชั้นประทวนซึ่งบรรจุจากวิธีการอื่น จากทั้งสามแนวทางของบรรจุนายทหารชั้นประทวน ผู้วิจัยเสนอให้มีการปรับปรุงแนวทางการบรรจุนายทหารชั้นประทวน ดังนี้

- 2.1 กรอบการบรรจุ นายทหารชั้นประทวนตามที่มา นั้น จะสอดคล้องกับแนวการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบสมรรถนะและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายในองค์กร<sup>57</sup> เนื่องจากการคัดเลือกคัดสรรบุคลากรที่มีคุณวุฒิวินิจฉัย เช่น ช่างยนต์ ช่างเชื่อม ช่างโยธา ช่างไฟฟ้า หรือคุณวุฒิวินิจฉัยอื่น ๆ เช่น

สาธารณสุข หรือคุณวุฒิการพยาบาล สิ่งเหล่านี้เป็นคุณวุฒิที่มีอยู่ก่อนเข้ามาเป็นทหารประจำการ เมื่อบรรจุแล้วควรมีช่องทางให้ได้มีโอกาสใช้ศักยภาพที่มีอยู่ก่อนในการปฏิบัติงาน โดยอาจจะมีสิทธิ์ในตำแหน่งที่ตรงกับคุณวุฒิมากที่สุดก่อน (โดยพิจารณาควบคู่กับผลการสอบจากโรงเรียนนายสิบทหารบกด้วย) และเพิ่มมาตรการจูงใจและกำหนดให้เป็นขีดความสามารถ โดยกำหนดใน ชกท. และเพิ่มเงินประจำตำแหน่งซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นวงเงินสูงแต่ให้แตกต่างจากตำแหน่งธรรมดา ซึ่งตำแหน่งดังกล่าวอาจจะกำหนดหน้าที่เฉพาะ

- 2.2 หากบุคคลใดไม่มีคุณวุฒิมาก่อน ต้องกำหนดการปฏิบัติหน้าที่เป็นกรอบระยะเวลา หรืออาจจะต้องมีการสอบคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้กับบุคลากรเดิมที่ทำหน้าที่อยู่ก่อนแล้ว และเป็นไปตามกรอบของการหมุนเวียนกำลังพล ซึ่งการกำหนดคุณสมบัติดังกล่าวต้องสอดคล้องกับภาวะค่านิยมของสังคมด้วย มิเช่นนั้นประเทศไทยอาจจะมีปัญหาเรื่องการคัดเลือกทหารเข้าประจำการเช่นเดียวกับสหรัฐอเมริกาและประเทศยุโรป<sup>58</sup>
- 2.3 ในกรอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21<sup>59</sup> นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรนำมาพิจารณาเรื่องของความก้าวหน้าร่วมกันในการทำงานโดยหลักของการวางแผนกลยุทธ์<sup>60</sup> กล่าวคือ การปฏิบัติงานตามห้วงเวลานั้น จะต้องมีการดำเนินการคัดเลือกนายทหารชั้นประทวนจากชั้นยศ สิบเอก (ส.อ.) เป็น ชั้นยศ จ่าสิบตรี (จ.ส.ต.) และจากชั้นยศ จ.ส.อ. เป็น จ.ส.อ.(พ)<sup>61</sup> ในการคัดเลือกหรือคัดสรร ในชั้นยศ ส.อ. เป็น ชั้นยศ จ.ส.ต. นั้น ควรนำคุณวุฒิ กับ เวลาการครองยศ มาใช้พิจารณา เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับในชั้นยศ จ.ส.อ. เป็น จ.ส.อ.(พ.) นั้น ควรแบ่งจำนวนการคัดเลือก คัดสรร ระหว่างเวลาในการครองยศ และ ขีดความสามารถในการทำงานให้สอดคล้องกันในลักษณะเป็นน้ำหนักร้อยละ โดยอาจกำหนดเป็นร้อยละ 30 : 70<sup>62</sup> กล่าวคือ บุคลากรที่มีการครองยศนาน ต้องพิจารณาเลื่อนเป็น จ.(พ) ร้อยละ 30 ต่อบุคลากรที่เข้าคัดเลือกหรือคัดสรร เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีโอกาสในการผ่านการคัดเลือกและการคัดสรร โดยการเลื่อนฐานะของกองทัพปัจจุบันใช้การสอบซึ่งบุคลากรที่มีวุฒิสูงหรือมีประสบการณ์ในการทำงานภาคปฏิบัติ และภาคสนามมักจะไม่มีเวลาที่จะเตรียมตัวในการอ่านหนังสือ ทำให้โอกาสใน

ความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการรับราชการทหาร น้อยกว่ากำลังพลที่มีเวลาอ่านหนังสือแต่ไม่ทุ่มเทในการทำงาน

2.4 การสอบเลื่อนฐานะที่มีความสำคัญของผู้ปฏิบัติ คือ การสอบเลื่อนฐานะจากนายทหารประทวนเป็นนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้นพร้อมกับได้รับสิทธิต่าง ๆ มากขึ้น จึงเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีความสำคัญ ที่หน่วยในระดับกองพันต้องให้การพิจารณาเป็นพิเศษ เนื่องจาก จะเปลี่ยนบุคลากรจากผู้ปฏิบัติ เป็นผู้บริหารระดับต้น ดังนั้นในการพิจารณาคัดเลือกจึงจำเป็นต้องพิจารณาโดยใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายในองค์กร<sup>63</sup> การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวสมรรถนะ แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลในศตวรรษที่ 21<sup>64</sup> และ หลักการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (MBO)<sup>65</sup> มาใช้พิจารณาโดยรอบคอบ เนื่องจากกำลังพลที่สอบคัดเลือกเป็นนายทหารสัญญาบัตรส่วนใหญ่จะได้นายทหารชั้นประทวนที่มีอายุน้อย มีศักยภาพทางด้านการจดจำ ศักยภาพทางร่างกาย รวมถึงมีเวลาอ่านหนังสือมากกว่าได้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ภาคสนามโดยตลอด ซึ่งมีการจดจำได้น้อยตามวัยวุฒิหรือภาระที่มากขึ้น อีกทั้งผู้บังคับหน่วย และฝ่ายอำนวยการอาจไม่เห็นผลการปฏิบัติงานในอดีต ทำให้บุคลากรเหล่านี้ได้รับการคัดเลือกน้อยลง อีกเหตุผลหนึ่ง คือ เมื่อบุคลากรชั้นประทวนที่มีวัยวุฒิผู้น้อย สอบเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรได้ จะมีปัญหาในเรื่องของการบังคับบัญชาหน่วย เนื่องจากศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้อยู่ภาคปฏิบัติหรือภาคสนามโดยตลอดมีมากกว่า และการยอมรับของกำลังพลภายในหน่วยมากกว่า ดังนั้นแนวทางในการบริหารทรัพยากรลักษณะนี้ ควรพิจารณาเรื่องการให้การยอมรับและให้ความร่วมมือภายในหน่วยมีผลต่อสำคัญ<sup>66</sup> ต่อการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

2.5 ในการสอบเลื่อนฐานะจากนายทหารประทวนและนายทหารสัญญาบัตร ควรกำหนดให้มีการพิจารณาจากหน่วยเป็นหลักด้วยอย่างน้อย 1 ตำแหน่ง หรือเป็นสัดส่วนตามความเหมาะสมของตำแหน่งที่ว่างภายในหน่วย หากกำหนดให้อำนาจในการบริหารจัดการทรัพยากรในหน่วยระดับกองพันให้กับผู้บังคับหน่วยในระดับกองพัน ก็อาจจะทำให้การใช้ทรัพยากรได้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กรที่มีพฤติกรรมองค์กรในลักษณะพิเศษซึ่งเป็นการปกครองแบบเน้นการบังคับบัญชาที่ต้องใช้ลักษณะผู้นำและความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา เมื่อมีการพิจารณาใน

ลักษณะดังกล่าวแล้วจะทำให้ความร่วมมือในลักษณะความเห็นร่วม จะส่งผลต่อการบริหารงานเป็นองค์กรรวม และการยอมรับภายในหน่วยมีความเห็นไปในแนวร่วมขององค์กร ตามหลักของการบริหารเพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน<sup>67</sup>

### 3. แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรพลทหารฯ

กำลังหลักของการปฏิบัติอีกส่วนหนึ่งในหน่วยระดับกองพัน ระดับกรม ระดับกองพล หรือระดับกองทัพ รวมถึงระดับกองทัพบกนั้น พลทหารฯ เป็นผู้ปฏิบัติหลักอย่างแท้จริง เพราะเป็นเซลล์สุดท้ายของหน่วยในการปฏิบัติงานทั้งหมด การบริหารจัดการดังกล่าว ย่อมส่งผลโดยตรงถึงการปฏิบัติงาน โดยพลทหารฯ นั้น ปกติจะดำเนินการ คัดเลือก และคัดสรร 1 ปี ต่อครั้ง คือ ห้วงเมษายน ของทุกปีตามความต้องการของกองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ เรียกว่า “การเกณฑ์ทหาร” โดยได้จากทหารกองเกิน ซึ่งหมายถึง ชายที่มีสัญชาติไทย เมื่ออายุ 17 ปีบริบูรณ์ (อายุย่าง 18 ปี) ต้องไปแสดงตนเพื่อ ลงบัญชีทหารกองเกิน (ขึ้นทะเบียนทหาร) เมื่อครบ 21 ปี จะต้องเข้ารับการเกณฑ์ทหาร ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ บางส่วนมีคุณวุฒิจากระบบการศึกษา เช่น จบการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ปริญญาตรี ปริญญาโท ก่อนเข้าเป็นทหารกองประจำการ

สำหรับระบบของการแบ่งทหารที่ได้รับจากการเกณฑ์นั้น เมื่อได้ทหารเกณฑ์แล้ว จะถูกแบ่งตามพื้นที่ และตามจำนวนที่ต้องการในแต่ละหน่วย โดยหน่วยหลักในการแบ่งทหาร คือ มณฑลทหารบกประจำพื้นที่ จะแบ่งตามความต้องการของหน่วยระดับต่าง ๆ ในพื้นที่ โดยพิจารณาจากจำนวนวันที่ต้องรับราชการเป็นทหารกองประจำการ เช่น 2 ปี 1 ปี หรือ 6 เดือน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งการใช้ระยะเวลาเพียงอย่างเดียว อาจทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ไม่เต็มขีดความสามารถหรือไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเมื่อแบ่งมอบให้หน่วยแล้ว หน่วยไม่ได้นำคุณวุฒิไปพิจารณาบรรจุตามตำแหน่ง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยนั้น ๆ

จากการที่ผู้วิจัยศึกษาทบทวนวิจัยในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบ ศตวรรษที่ 21<sup>68</sup> และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย<sup>69</sup> พบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรพลทหารฯ ควรมีการบริหารจัดการใหม่ ดังนี้



- 3.1 เมื่อเกณฑ์ทหารมาแล้ว ฝ่ายสรรพกำลังควรพิจารณาถึงความสามารถหรือคุณวุฒิทางการศึกษาของทหารก่อนเข้ารับราชการทหาร (สามารถบันทึกข้อมูลได้ ตั้งแต่วันที่รับหมายนัดเข้ารับราชการทหารเพื่อใช้เตรียมการแบ่งพลทหารฯ) โดยนำคุณวุฒิและจำนวนระยะเวลาที่รับราชการนั้นมาใช้เป็นปัจจัยควบคุมในการจัดแบ่งพลทหารฯ ลงหน่วยในระดับกองพัน ตามหลักเกณฑ์หน่วยพร้อมรบระดับต่าง ๆ โดยให้คุณวุฒิสอดคล้องกับตำแหน่งที่ต้องบรรจุ จะเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพได้สูงสุด เป็นตามหลักคิดแนวสมรรถนะ รวมถึงอาจต้องปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ หรือนโยบายเทียบเคียงกับกองกำลังอิสราเอล
- 3.2 การจัดแบ่งจำนวนทหารที่มีคุณวุฒิควรเป็นไปตามความจำเป็นของหน่วยที่มี อจย. และ ชกท. ที่ตรงกับคุณวุฒิ โดยแบ่งให้เป็นจำนวนร้อยละตามความจำเป็นของประเภทหน่วย เหล่า นั้น ๆ โดยพิจารณาให้ทุกหน่วยมีโอกาสได้รับพลทหารฯ ที่มีคุณวุฒิตามที่ต้องการ ในกรณีที่มีจำนวนเพียงพอ ด้วยความเสมอภาค
- 3.3 เมื่อบรรจุในตำแหน่งนั้นแล้ว ควรมีการบันทึกการปฏิบัติงานในหน่วยทหาร หากปฏิบัติงานในลักษณะตรงกับความรู้ก่อนเข้าประจำการเพื่อให้การรับรองผลการปฏิบัติงาน และให้สิทธิ์เพิ่มเติมโดยการจูงใจในการสมัครสอบส่วนกลาง ให้โอกาสในการรับราชการมากขึ้น แต่ควรเปิดให้สมัครเป็นนายสิบในหน่วยที่มีลักษณะการทำงานเดิมก่อน ดำเนินการเทียบเคียงกับการเลื่อนชั้นของพลทหารฯ สหรัฐอเมริกา
- 3.4 กรณีที่ผ่านมาตรฐานการประเมิน เมื่อปลดแล้วให้สามารถรับเป็นนายสิบหน่วยเดิมหรือตำแหน่งงานภายในหน่วยซึ่งมี ชกท. ลักษณะงานตามคุณวุฒิก่อนบุคคลอื่นจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในขณะประจำการอยู่อีกด้วย ซึ่งเป็นจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายในองค์กร<sup>70</sup> และเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีให้อยู่ต่อเนื่องในองค์กร ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาในการสร้างบุคลากรมาทดแทนในตำแหน่งเดิมที่หน่วยมีอยู่ เป็นการประหยัดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการพัฒนากำลังพลในด้านต่าง ๆ ได้อีกทางหนึ่งด้วย เพราะสามารถปฏิบัติงานได้ทันที หลังจากนั้นจึงส่งเข้ารับการศึกษาในระดับนายสิบขั้นต้น และตามแนวทางรับราชการต่อไป ซึ่งหน่วยสามารถวางแผนการทำงานให้ได้อย่างต่อเนื่อง

3.5 เมื่อปลดประจำการให้ดำเนินการออกไปรับรองประวัติการทำงาน (Portfolio) เพื่อใช้ในการสมัครงาน เป็นการส่งเสริมศักยภาพบุคคล ตามยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคคลกร และเป็นการให้โอกาสและเพิ่มแรงจูงใจกับพลทหารฯ ในระหว่างรับราชการ

## บทสรุป

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลกรในหน่วยทหารในระดับกองพันนั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยในหลาย ๆ ด้าน ทั้งกฎเกณฑ์หรือระเบียบด้านการกำลังพลของกองทัพบก โดยปัจจัยหลักคือ ปัจจัยที่มีความเป็นพลวัตร

ระดับนายทหารชั้นสัญญาบัตร ผู้บังคับกองพันควรมีอำนาจเต็มในการจัดการภายในกองพันตามกรอบของกองพล แต่ระดับยุทธศาสตร์จะอยู่ที่แม่ทัพภาค จนถึงผู้บัญชาการทหารบก ระดับนายทหารชั้นประทวนให้อำนาจกับผู้บังคับกองร้อย และผู้บังคับหมวดตามกรอบของกองพัน ในภาพรวม คือ ผู้บัญชาการกองพลถึงแม่ทัพภาค สำหรับระดับพลทหารฯ นั้น ก่อนการบรรจุ ให้คัดเลือกพลทหารฯ ที่มีคุณสมบัติตรงตาม ชกท. ของหน่วย ควบคู่กับปีที่เข้ารับราชการ โดยกองทัพบก ต้องปรับหลักเกณฑ์การบรรจุใหม่ และเมื่อบรรจุแล้วให้อำนาจกับ ผู้บังคับหมู่ และ ผู้บังคับหมวด ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล หากมีการใช้อำนาจไม่เป็นธรรมให้ลงโทษอย่างเด็ดขาด

ผลการดำเนินการจะได้กำลังพลที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยและเติบโตตามความสามารถ การฝึก การศึกษา และประสบการณ์ภายในหน่วยนั้น จะเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพได้สูงสุด และกำลังพลมีความสุข โดยการดำเนินการต้องคำนึงถึงรูปแบบการจัดหน่วย และภารกิจตามอัตรากิจจัดและยุทธโธปกรณ์ให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของกำลังพล สามารถอ่อนตัวได้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยอาศัยทฤษฎีต่าง ๆ ในการปรับใช้ให้เข้ากับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) มีปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัตร และไม่เป็นพลวัตรเป็นปัจจัยหลัก นั่นคือ การใช้แนวความคิดในการจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ อจย. และต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างทันท่วงที ให้คล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เน้นการเชื่อมโยงกับการจัดการ แนวสมรรถนะ

การจัดการที่มีความหลากหลายในองค์กร ตามธรรมชาติ ตามความเสี่ยง และการบริหารทรัพยากรบุคคลในศตวรรษที่ 21 เป็นการจัดการทรัพยากรแบบองค์รวม

### ข้อเสนอแนะจากการทำวิจัยครั้งนี้

1. หากการคัดเลือกนายทหารชั้นประทวนเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรได้ให้โอกาสกับทุก ๆ คนในบริบทที่หลากหลาย จะทำให้ได้บุคลากรที่ได้รับการยอมรับภายในหน่วยมากกว่าบุคลากรที่มีคะแนนสอบผ่านเกณฑ์สูงสุดเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ ผู้บังคับหน่วยในระดับกองพัน ระดับกรม และระดับกองพลมีความสำคัญในการพิจารณาอย่างมาก
2. การเลื่อนชั้นในระดับนายทหารชั้นประทวนในชั้นยศ จ่าสิบเอก เป็น จ่าสิบเอก (พิเศษ) ตามชั้นเงินเดือน ควรพิจารณาหลักเกณฑ์เพื่อให้สอดคล้องกับการเข้าถึงของกำลังพลทุกประเภท ทุกวัย และทุกคุณวุฒิอย่างเป็นธรรม จะทำให้กำลังพลมองเห็นการเจริญก้าวหน้าตามแนวทางราชการของตนเอง ทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะมองเห็นอนาคต จากการได้รับความเท่าเทียม ยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับจ่าจัญนำเข้าเทียบกับบุคคลอื่น ตามหลักการของ อดัมส์ รวมถึงการบริหารทรัพยากรที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน และสอดคล้องกับทฤษฎี ERG ในเรื่องความต้องการเติบโตก้าวหน้าของชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการของบุคลากรที่ทำงานทุกคน
3. สำหรับพลทหารฯ ซึ่งเป็นส่วนปฏิบัติหลักในการทำงานของหน่วยในระดับกองพัน จำเป็นอย่างยิ่งที่ควรจะมีการแยกคุณวุฒิที่มีอยู่เดิมก่อนบรรจุไปลงยังหน่วยต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบรรจุคนให้ถูกกับงาน (Put the right man in the right job) เช่นเดียวกับประเทศออสเตรเลีย และหากหน่วยระดับกองพันให้ความสำคัญต่อการนำพลทหารฯ ไปใช้งานได้ตรงกับคุณวุฒิและบรรจุได้ตรงกับตำแหน่งนั้นแล้ว การบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับพลทหารฯ จนเติบโตไปสู่กำลังพลในระดับนายทหารชั้นประทวน และนายทหารชั้นสัญญาบัตร เกิดประโยชน์โดยสมบูรณ์ อีกทั้งหากมีการรับรองผลการปฏิบัติงานในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งที่ตรงคุณวุฒิแล้ว เมื่อปลดประจำการแล้ว นำใบรับรองผลการปฏิบัติงานหรือประวัติการทำงาน ไปใช้ในการสมัครงานต่อในภาครัฐกิจหรือภาคเอกชนต่าง ๆ ก็จะสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อเนื่องอีกด้วย

อนึ่ง สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องของโลกในยุคปัจจุบัน กองทัพบก จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้อง สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งไม่น้อยกว่าเทคโนโลยีที่ทันสมัย คือ การพัฒนาและการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในกองทัพบก เพื่อให้รองรับโลกยุคอนาคต โดยเริ่มได้ตั้งแต่หน่วยระดับกองพัน ซึ่งจะส่งผลให้ภารกิจที่ได้รับทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ระดับยุทธการ และระดับยุทธวิธี มีประสิทธิภาพสูงสุด และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์กองทัพบกปี 2580 ที่ว่า “เป็นกองทัพบกที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค” (Capable, Modern, Reliable and One of The Leading Armies in The Region)

## เอกสารอ้างอิง

---

- <sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรหลักประจำวิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ 61. ยุทธศาสตร์กองทัพบก 20 ปี พ.ศ.2560 – 2579 วิทยาลัยการทัพบก. ; 2559. หน้า 7.
- <sup>2</sup> วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. NDC Security Review 2019; Vol. 6: หน้า 7.
- <sup>3</sup> ปัทมา สมสนั่น, พันเอกหญิง. แนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนา ศักยภาพและภาวะผู้นำยุทธศาสตร์. [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล] วิทยาลัยการทัพบก. กรุงเทพฯ. 2562; หน้า 1.
- <sup>4</sup> ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ, พลเอก. เอกสารประกอบการบรรยายวิชายุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. วิทยาลัยการทัพบก, กรุงเทพฯ; 2563.
- <sup>5</sup> ไชยสิทธิ์ ตันตยกุล, พันเอก. ผลประโยชน์แห่งชาติกับการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ ระหว่างไทยกับจีน 2563. [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: [http:// www.vijaichina.com/sites/default/files](http://www.vijaichina.com/sites/default/files).
- <sup>6</sup> นโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบกประจำปีงบประมาณ 2562.
- <sup>7</sup> ปรียานุช พิบูลสรวุฑ. ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับสังคมไทย. กรุงเทพฯฯ ศูนย์ ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์; 2554.
- <sup>8</sup> ส่วนวิชาความมั่นคงและยุทธศาสตร์. วิทยาลัยการทัพบก. คู่มือยุทธศาสตร์กองทัพบก 2563; หน้า 21.
- <sup>9</sup> เรื่องเดียวกัน; หน้า 7.
- <sup>10</sup> เอกสาร วปอ. หมายเลข 013 คู่มือด้านการทหาร. หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) และ หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.). วิทยาลัย ป้องกันราชอาณาจักร.
- <sup>11</sup> เรื่องเดียวกัน; หน้า 27.

- 
- <sup>12</sup> การจัดหน่วยกองทัพบก. [อินเทอร์เน็ต]. 2563. [เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: [https://rta.mi.th/rta\\_website\\_v2/index.php/about/organization](https://rta.mi.th/rta_website_v2/index.php/about/organization)
- <sup>13</sup> เรื่องเดียวกัน.
- <sup>14</sup> พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองทัพบก กองทัพบก กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2552.
- <sup>15</sup> รวิศ รัชตะวรรณ และ วิทยา สุวรรณดี, พันเอก. แนวทางการพัฒนาโครงสร้างการจัดกองทัพหน่วยที่ 1 เพื่อเผชิญกับภัยคุกคามในศตวรรษ ที่ 21. วิทยาลัยเสนาธิการทหาร; หน้า 5.
- <sup>16</sup> ชำนาญการทางทหาร [อินเทอร์เน็ต]. 2563. [เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://thainet12.blogspot.com/2012/04/blog-post.html>
- <sup>17</sup> Patrichi ME. General military human resource management and special force human resource management. A Comparative outlook. Journal of Defense Resources Management; 2015; 6(2): 75-82.
- <sup>18</sup> การจัดหน่วยกองทัพบก. [อินเทอร์เน็ต]. 2563. [เข้าถึงเมื่อ 8 เมษายน 2563]. เข้าถึงได้จาก: [https://rta.mi.th/rta\\_website\\_v2/index.php/vision-mission](https://rta.mi.th/rta_website_v2/index.php/vision-mission)
- <sup>19</sup> กรมกำลังพลทหารบก. ชำนาญการทางทหาร 2260 [อินเทอร์เน็ต]. 2563. [เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <https://dop.rta.mi.th/0401.3.1/index.php/dv/01/ed-ep/2-uncategorised/105-dop>
- <sup>20</sup> ภิราช รัตน์นัต. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์กร. วารสารบริหารธุรกิจ และการบัญชี [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 30 มีนาคม 2563]; 1(1): [หน้า 21-38]. เข้าถึงได้จาก: <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/fam/article/view/216256>

- 
- <sup>21</sup> Dias LP. Beginning management of human resources (v.1.0), Chapter 1: The role of human resources. [Internet]. 2012 [cited 2020 May 11]. Available from: <http://2012books.lardbucket.org/books/beginning-management-of-human-resources/s05-the-role-of-human-resources.html>
- <sup>22</sup> ชัยรารวรรณ มีทรัพย์ทอง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. วารสารธุรกิจปริทัศน์ [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 29 มีนาคม 2563]; 8(1): [หน้า 183-198]. เข้าถึงได้จาก: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bahcuojs/article/view/129763/97453>
- <sup>23</sup> เรื่องเดียวกัน; หน้า 21-38.
- <sup>24</sup> ชัยรารวรรณ มีทรัพย์ทอง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. วารสารธุรกิจปริทัศน์ [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 29 มีนาคม 2563]; 8(1): [หน้า 183-198]. เข้าถึงได้จาก: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bahcuojs/article/view/129763/97453>
- <sup>25</sup> ภิราช รัตนันต์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์กร. วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 30 มีนาคม 2563]; 1(1): [หน้า 21-38]. เข้าถึงได้จาก: <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/fam/article/view/216256>
- <sup>26</sup> ชัยรารวรรณ มีทรัพย์ทอง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. วารสารธุรกิจปริทัศน์ [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 29 มีนาคม 2563]; 8(1): [หน้า 183-198]. เข้าถึงได้จาก: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bahcuojs/article/view/129763/97453>
- <sup>27</sup> สมจริง สิงหนะณี, พันเอก. มารู้อัจฉริยะของพลน้อยชุดรบกัน [อินเทอร์เน็ต]. 2558 [เข้าถึงเมื่อ 3 เมษายน 2563]. เข้าถึงได้จาก: <https://thaiarmedforce.com/category/%E0%B8%81%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%97%E0%B8%B1%E0%B8%9E%E0%B8%9A%E0%B8%81>

- 
- <sup>28</sup> ภิราช รัตนันต์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์กร. วารสารบริหารธุรกิจ และการบัญชี [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 30 มีนาคม 2563]; 1(1): [หน้า 21-38]. เข้าถึงได้จาก: <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/fam/article/view/216256>
- <sup>29</sup> พยนต์ เอี่ยมสำอางค์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ. กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา; 2557.
- <sup>30</sup> อังคาร พร้อมสุข, พันเอก. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของมณฑลทหารบกที่ 42. [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ. วิทยาลัยการทัพบก. 2560; หน้า 5.
- <sup>31</sup> ภิราช รัตนันต์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์กร. วารสารบริหารธุรกิจ และการบัญชี [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 30 มีนาคม 2563]; 1(1): [หน้า 21-38]. เข้าถึงได้จาก: <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/fam/article/view/216256>
- <sup>32</sup> ทฤษฎีทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม [อินเทอร์เน็ต]. 2558 [เข้าถึงเมื่อ 2 เมษายน 2563]. เข้าถึงได้จาก: [https://www.baanjommyut.com/library\\_3/extension-2/ethics/05\\_4.html](https://www.baanjommyut.com/library_3/extension-2/ethics/05_4.html)
- <sup>33</sup> ทฤษฎีความต้องการของ ERG Model [อินเทอร์เน็ต]. 2558 [เข้าถึงเมื่อ 2 เมษายน 2563]. เข้าถึงได้จาก: <https://greedisgoods.com/erg-%e0%b8%84%e0%b8%b7%e0%b8%ad/>
- <sup>34</sup> ภิราช รัตนันต์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์กร. วารสารบริหารธุรกิจ และการบัญชี [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 30 มีนาคม 2563]; 1(1): [หน้า 21-38]. เข้าถึงได้จาก: <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/fam/article/view/216256>
- <sup>35</sup> เรื่องเดียวกัน; หน้า 21-38.
- <sup>36</sup> เรื่องเดียวกัน; หน้า 21-25.



- 
- <sup>37</sup> ชัยรารวรรณ มีทรัพย์ทอง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. วารสารธุรกิจปริทัศน์ [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 29 มีนาคม 2563]; 8(1): [หน้า 183-198]. เข้าถึงได้จาก : <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bahcuojs/article/view/129763/97453>
- <sup>38</sup> เรื่องเดียวกัน; หน้า 183-198.
- <sup>39</sup> ภิราช รัตนันต์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์กร. วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 30 มีนาคม 2563]; 1(1): [หน้า 21-38]. เข้าถึงได้จาก: <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/fam/article/view/216256>
- <sup>40</sup> ปริญญา รุ่งเรือง, พันเอก. การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการสังกัดโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า. [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. วิทยาลัยการทัพบก. กรุงเทพฯ. 2560; หน้า 6-7.
- <sup>41</sup> กรมกำลังพลทหารบก. ข่าวนาฎการทางทหาร 2260 [อินเทอร์เน็ต]. 2563. [เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <https://dop.rta.mi.th/0401.3.1/index.php/dv/01/ed-ep/2-uncategorised/105-dop>
- <sup>42</sup> สุภาวดี เจริญเศรษฐม. บทบาทคติชนองค์กรในการจัดการทรัพยากรบุคคล. วารสารรามคำแหงฉบับมนุษยศาสตร์ [อินเทอร์เน็ต]. 2558 [เข้าถึงเมื่อ 29 มีนาคม 2563]; 34(1): [หน้า 65-85]. เข้าถึงได้จาก: <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/huru/article/view/42911>
- <sup>43</sup> ทศวรรณ เอี่ยมวิม้งสา และ เกียรติชัย เวชฎาพันธ์. การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ [อินเทอร์เน็ต]. 2558 [เข้าถึงเมื่อ 29 มีนาคม 2563]; 5(1): [หน้า 275-282]. เข้าถึงได้จาก: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSocSci/article/view/34771>

- 
- <sup>44</sup> Adams, J. Stacey, “Inequity in Social Exchange”. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, (New York : Academic Press, 1965), p.267-299
- <sup>45</sup> เอกสารการรายงาน เรื่อง ยศ และการเลื่อนยศของพลทหารและนายสิบ; ผนวก ง.; กรมข่าวทหารบก
- <sup>46</sup> เอกสารการรายงาน เรื่อง Warrant Officer; ผนวก จ.; กรมข่าวทหารบก; ธันวาคม 2562.
- <sup>47</sup> ระบบการโยกย้ายกำลังพลแบบใหม่ ของกองทัพบกสหรัฐ; กรมข่าวทหารบก; พฤศจิกายน 2562.
- <sup>48</sup> Warriors Corner: Army Talent Alignment Process [อินเทอร์เน็ต]. 2563. [เข้าถึงเมื่อ 6 มิถุนายน 2563]. เข้าถึงได้จาก: <https://youtube.com/watch?v=0orYHPvHv04>
- <sup>49</sup> Army Talent Management Leader Professional Development Briefing [อินเทอร์เน็ต]. 2563. [เข้าถึงเมื่อ 6 มิถุนายน 2563]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.youtube.com/watch?v=0C8WG4Z5fTw>
- <sup>50</sup> ข้อมูลการรับสมัครทหารกองประจำการของ กองทัพบกสหรัฐอเมริกา ประจำปี 2019; กรมข่าวทหารบก; พฤศจิกายน 2562.
- <sup>51</sup> Alexandrou, A., Bartle, R., and Holmes, R. *Human resource management in the British armed force*. New York: Taylor & Francis Group; 2001; 1: 83–98.
- <sup>52</sup> Cooper, M. Canadian force college. *Military Human Resource Management: A Comparative Analysis Between the Australian Defence Force and the Canadian Forces*. [Internet]. 2014 [cited 2020 June 7]. Available from: <https://www.cfc.forces.cfc.forces.gc.ca/259/290/301/305/cooper.pdf>
- <sup>53</sup> Elran, M and Sheffer, G. Institute for National Security Studies. *Military Service in Israel: Challenges and Ramifications*; 2016; p.70.

- 
- <sup>54</sup> คำสั่งกองทัพบกที่ 285/2530 เรื่อง กำหนดแนวทางนายทหารชั้นสัญญาบัตร ลง 1 กันยายน 2530.
- <sup>55</sup> คำสั่งกองทัพบกที่ 53/2561 เรื่อง กำหนดแนวทางนายทหารประทวน ลง 25 มกราคม 2561.
- <sup>56</sup> อนุมัติหลักการทำหนังสือ กพ.ทบ. ที่ กท. 0401/259 ลงวันที่ 19 ม.ค.61 เรื่อง ขออนุมัติกำหนดแนวทางการรับราชการของนายทหารประทวน.
- <sup>57</sup> ภิราช รัตนันต์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์กร. วารสารบริหารธุรกิจ และการบัญชี [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 30 มีนาคม 2563]; 1(1): [หน้า 21-38]. เข้าถึงได้จาก: <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/fam/article/view/216256>
- <sup>58</sup> Tresch ST. Challenges in the recruitment of professional soldiers in Europe. *Impact Strategic*; 2008; 3: 76-86.
- <sup>59</sup> ชัยรารวรรณ มีทรัพย์ทอง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. วารสารธุรกิจปริทัศน์ [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 29 มีนาคม 2563]; 8(1): [หน้า 183-198]. เข้าถึงได้จาก: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bahcuojs/article/view/129763/97453>
- <sup>60</sup> อังคาร พร้อมสุข, พันเอก. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของมณฑลทหารบกที่ 42. [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. วิทยาลัยการทัพบก. กรุงเทพฯ. 2560; หน้า 5.
- <sup>61</sup> พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการทหาร (ฉบับที่ 10) พ.ศ. 2558 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 132 ตอนที่ 43 ก หน้า 13 วันที่ 21 พฤษภาคม 2558.
- <sup>62</sup> พระราชบัญญัติ กฎ ธรรมดาธิการตำรวจว่าด้วยการแต่งตั้งข้าราชการตำรวจ พ.ศ. 2561 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 3 ก หน้า 18 วันที่ 24 มกราคม 2561.
- <sup>63</sup> ภิราช รัตนันต์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์กร. วารสารบริหารธุรกิจ และการบัญชี [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 30 มีนาคม 2563]; 1(1): [หน้า 21-38]. เข้าถึงได้จาก: <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/fam/article/view/216256>.

- 
- <sup>64</sup> ชัยชรวรรณ มีทรัพย์ทอง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. วารสารธุรกิจปริทัศน์ [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 29 มีนาคม 2563]; 8(1): [หน้า 183-198]. เข้าถึงได้จาก: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bahcuojs/article/view/129763/97453>
- <sup>65</sup> สุภาวดี เจริญเศรษฐมภ์. บทบาทคติชนองค์การในการจัดการทรัพยากรบุคคล. วารสารรามคำแหงฉบับมนุษยศาสตร์ [อินเทอร์เน็ต]. 2558 [เข้าถึงเมื่อ 29 มีนาคม 2563]; 34(1): [หน้า 65-85]. เข้าถึงได้จาก: <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/huru/article/view/42911>
- <sup>66</sup> อริชัย กุลวิมลประทีป, พันเอก. ความผูกพันและประสิทธิภาพของกำลังพลกรมสวัสดิการทหารบก. วิทยาลัยการทัพบก. กรุงเทพฯ. 2560; หน้า 10.
- <sup>67</sup> ทศวรรณ เอี่ยมวิมังสา และ เกียรติชัย เวชฎาพันธ์. การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ [อินเทอร์เน็ต]. 2558 [เข้าถึงเมื่อ 29 มีนาคม 2563]; 5(1): [หน้า 275-282]. เข้าถึงได้จาก: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSocSci/article/view/34771>
- <sup>68</sup> ชัยชรวรรณ มีทรัพย์ทอง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. วารสารธุรกิจปริทัศน์ [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 29 มีนาคม 2563]; 8(1): [หน้า 183-198]. เข้าถึงได้จาก: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bahcuojs/article/view/129763/97453>
- <sup>69</sup> ภิราช รัตน์นันต์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์การ. วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 30 มีนาคม 2563]; 1(1): [หน้า 21-38]. เข้าถึงได้จาก: <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/fam/article/view/216256>
- <sup>70</sup> เรื่องเดียวกัน; หน้า 21-38.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก อมร พิมพ์สี

วัน เดือน ปี เกิด 29 กรกฎาคม 2516

### ประวัติสำเร็จการศึกษา

- พ.ศ. 2534 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
พ.ศ. 2536 โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 34  
พ.ศ. 2534 โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 45  
พ.ศ. 2541 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (สาขาวิศวกรรมโยธา)  
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า  
พ.ศ. 2548 วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิศวกรรมโยธา)  
มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
พ.ศ. 2550 เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

### ประวัติการทำงาน

- พ.ศ. 2541 ผู้บังคับหมวดทหารช่างสนาม กองพันทหารช่างที่ 8  
กองพลทหารม้าที่ 1  
พ.ศ. 2544 นายทหารฝ่ายส่งกำลังบำรุง กองพันทหารช่างที่ 8  
กองพลทหารม้าที่ 1  
พ.ศ. 2546 ผู้บังคับกองร้อยทหารช่างสนาม กองพันทหารช่างที่ 8  
กองพลทหารม้าที่ 1  
พ.ศ. 2548 ผู้บังคับกองร้อยกองบังคับการและบริการ กองพันทหารช่างที่ 8  
กองพลทหารม้าที่ 1  
พ.ศ. 2553 นายช่างโยธา กรมทหารช่างที่ 3  
พ.ศ. 2554 ผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 4 กองพลทหารราบที่ 4

- พ.ศ. 2555 ผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 8 กองพลทหารม้าที่ 1  
พ.ศ. 2560 ผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 302 กรมทหารช่างที่ 3

### ตำแหน่งปัจจุบัน

- พ.ศ. 2562 - ปัจจุบัน รองผู้บังคับการกรมทหารช่างที่ 3

### เกียรติประวัติในการทำงาน

- พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2559 ได้รับคะแนน 4.0 จากการประเมินของสำนักงานตรวจ  
ภายในกองทัพบก 4 ปีติดต่อกัน
- พ.ศ. 2560 รางวัลชนะเลิศงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ทางทหารด้าน  
ยุทธโศปกรณ์ ของกองทัพบก
- พ.ศ. 2561 รางวัลสำนักงานการเงินดีเด่น กรมการเงินทหารบก
- พ.ศ. 2561 ลำดับที่ 1 การเตรียมการฝึกทหารใหม่ กองทัพภาคที่ 3  
ลำดับที่ 1 การประเมินด้านทฤษฎีและการปฏิบัติต่อ  
โรคลมร้อน ของหน่วยฝึกทหารใหม่ กองทัพภาคที่ 3
- พ.ศ. 2562 ลำดับที่ 1 รางวัลคุณภาพชีวิตในหน่วยทหารของ  
กองทัพบก ภายในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3