



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหม
เพื่อมุ่งสู่กองทัพที่ทันสมัย

จัดทำโดย พลตรี สถาพร กระแสร์แสน
นบส. 9888

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 98
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2566
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหม
เพื่อมุ่งสู่กองทัพที่ทันสมัย

จัดทำโดย พลตรี สถาพร กระแสร์แสน
นบส. 9888

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 98
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2566

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

นาง ระรินทิพย์ ศีโรรัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษา

นางสาว สุชาดา ไทยบรรเทา
อาจารย์ที่ปรึกษา

นาง ปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กรมเสมียนตรา เป็นส่วนราชการภายใต้สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย อำนาจการประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายและแผนงานการกำลังพล ตลอดจนการดำเนินการกำลังพลที่อยู่ในอำนาจของปลัดกระทรวงกลาโหมและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม การควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติของส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมให้เป็นไปตามนโยบายด้านการกำลังพลที่กระทรวงกลาโหมกำหนด มีเจ้ากรมเสมียนตราเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ “กรมเสมียนตราเป็นองค์กรหลักในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานบุคคลระดับกระทรวงกลาโหม มีระบบบริหารจัดการด้านการกำลังพลที่สามารถสนับสนุนให้กองทัพมีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ” โดยตำแหน่งที่เป็นเป้าหมายของผู้ศึกษา ได้แก่ “รองเจ้ากรมเสมียนตรา” ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการกำกับการปฏิบัติราชการด้านการเงิน งบประมาณ ฝ่ายตรวจสอบภายใน และสำนักงานผู้บังคับบัญชาของกรมเสมียนตรา รวมทั้งพิจารณากลับรองงานของหน่วยขึ้นตรงกรมเสมียนตรา เพื่อนำเรียนเจ้ากรมเสมียนตรา ตลอดจนสนับสนุนการปฏิบัติงานทั้งปวงเพื่อให้ภารกิจของหน่วยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ภายใต้ขอบเขตหน้าที่ของกรมเสมียนตรา โดยกำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่ง รองเจ้ากรมเสมียนตรา คือ “การบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม สามารถปรับตัวกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง พัฒนากำลังพลให้มีทักษะที่หลากหลาย มุ่งสู่การเป็นกองทัพที่กระตือรือร้นและทันสมัย”

จากการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาพบว่า บริบททางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19) การสู้รบระหว่างรัสเซียและยูเครน ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ อีกทั้งสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศที่ขาดเสถียรภาพ ความแตกแยกด้านแนวความคิดทางการเมืองของประชาชน การแสดงออกของประชาชนบางกลุ่มที่กระทบต่อความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ งบประมาณของกระทรวงกลาโหม และความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อกระทรวงกลาโหม ในด้านการบริหารจัดการกำลังพล ภาระงบประมาณของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบันว่าเกินกว่าครึ่งหนึ่งของต้องใช้จ่ายไปกับบุคลากร ส่งผลกระทบต่องบประมาณที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติภารกิจและการพัฒนาศักยภาพกองทัพ รวมทั้งปัญหาจำนวนกำลังพลของกระทรวงกลาโหมที่มีเป็นจำนวนมากเกิดจากการขาดการควบคุมในภาพรวม รวมทั้งขาดการวิเคราะห์ภารกิจ โครงสร้างหน่วย เพื่อกำหนดอัตรากำลังพลที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเมื่อได้รับแรงกดดันจากสังคม สภาวะเศรษฐกิจ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้กระทรวงกลาโหมไม่สามารถปรับตัวรับมือกับเรื่องต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจ ทำให้กระทรวงกลาโหมต้องปรับตัวเพื่อรองรับกับสถานการณ์ให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

รายงานการศึกษานี้ผู้ทำการศึกษาได้กำหนดประเด็นการศึกษาเรื่อง **“การปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหม เพื่อมุ่งสู่กองทัพที่ทันสมัย”** โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์สาเหตุและปัญหาด้านจำนวนกำลังพลในปัจจุบันที่ส่งผลต่อแนวทางการพัฒนากองทัพ และจัดทำข้อเสนอแนะและแนวทางในการปรับลดกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยได้เสนอแนวทางในการปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหม โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่

1. การกำหนดโครงสร้างหน่วยที่เหมาะสม โดยการประเมินภัยคุกคาม เปรียบเทียบ และวิเคราะห์ศักยภาพกำลังกองทัพ จากนั้นนำผลจากการประเมินภัยคุกคาม และเปรียบเทียบและวิเคราะห์ศักยภาพกำลังกองทัพ มาพิจารณาความเหมาะสมของโครงสร้างการจัดหน่วยของแต่ละส่วนราชการและดำเนินการสำรวจปริมาณงานของแต่ละส่วนราชการ นำไปสู่การกำหนดความต้องการกำลังพลแต่ละประเภท

2. กำหนดแนวทางการปรับลดกำลังพล การกำหนดแนวทางการปรับลดกำลังพล จำเป็นต้องรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านกำลังพลร่วมกัน ในรูปแบบของคณะทำงาน เพื่อกำหนดจำนวนความต้องการกำลังพลแต่ละประเภท และกำหนดแนวทางในการปรับลดกำลังพล ให้เกิดความเหมาะสมและส่งผลกระทบต่อภารกิจ และกำลังพลให้น้อยที่สุด โดยต้องรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้การปรับลดกำลังพลไม่ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมาย และนำมาปรับรายละเอียดวิธีการดำเนินการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งควรกำหนดแนวทางการดำเนินการรูปแบบใหม่เพิ่มเติม เพื่อให้การปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหมมีความเหมาะสม ประสบความสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหมเป็นการดำเนินการที่ท้าทาย สร้างผลกระทบอย่างมากกับหน่วยงาน กำลังพล และการพัฒนากองทัพ ทำให้ผู้ที่จะต้องขับเคลื่อนข้อเสนอดังกล่าวจำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกฎหมาย มีความสามารถในการสื่อสาร โน้มน้าว เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และสามารถประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง “การปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหม เพื่อมุ่งสู่กองทัพที่ทันสมัย” เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) รุ่นที่ 98 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ดำเนินการจัดการฝึกอบรมโดยวิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งสำเร็จลุล่วงด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้ศึกษาจึงขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ รวมถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการหลักสูตร นบส. 1 รุ่นที่ 98 ที่ได้ดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ จนการศึกษาฝึกอบรมประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี การจัดทำรายงานฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีโดยได้รับคำปรึกษาแนะนำ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์จากอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ระรินทิพย์ ศิโรรัตน์ อาจารย์สุชาดา ไทยบรรเทา และอาจารย์ปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล ผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ พลเอกพุฒิประสิทธิ์ จิระมะกร เจ้ากรมเสมียนตราที่อนุญาตให้ผู้ศึกษาได้เข้ารับการศึกษาศิลปศาสตร์ นบส. 1 รุ่นที่ 98 ในครั้งนี้ ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ให้ความรู้ทักษะต่าง ๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ประเทศชาติและประชาชนต่อไป รวมทั้ง พลโท ศรัณย์ เพชรานนท์ รองเจ้ากรมเสมียนตรา ที่กรุณาแนะนำ และให้คำปรึกษารวมทั้งผู้ร่วมงานทุกท่านที่ร่วมให้การสนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ในการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจะได้นำผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไปพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงกลาโหม และจะมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อผลักดันแนวความคิดของผู้ศึกษาให้เกิดการยอมรับ นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพในอนาคต

พลตรี สถาพร กระแสร์แสน

29 สิงหาคม 2566

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฌ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	5
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	7
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	8
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	8
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	17
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	32
3. แผนพัฒนาตนเอง	34
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	34
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	34
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	35
บรรณานุกรม	46
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	47

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำแนกตามประเภทค่าใช้จ่าย	11
ตารางที่ 2	รายงานสถานภาพกำลังพลกระทรวงกลาโหม ประจำปีเดือน ก.พ. 2566	13
ตารางที่ 3	จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ปี 2551 – 2566	16
ตารางที่ 4	ยอดผลิตนักเรียนในสังกัดกระทรวงกลาโหม ปีการศึกษา 2557 – 2566	24
ตารางที่ 5	สรุปยอดตรวจเลือกทหารกองประจำการ ปี 2560 – 2566	24
ตารางที่ 6	ข้อมูลทางการทหารของประเทศอาเซียน ปี 2564	25
ตารางที่ 7	งบประมาณทางการทหารของกองทัพในประเทศในภูมิภาคอาเซียน	25

สารบัญภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1	ประเภทค่าใช้จ่ายในแต่ละหน่วย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566
แผนภาพที่ 2	แผนภูมิการบรรจุกำลังพลกระทรวงกลาโหม ปี 2565
แผนภาพที่ 3	กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)
แผนภาพที่ 4	Roadmap การปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหม
แผนภาพที่ 5	แนวทางการปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

เรื่อง “การปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหม เพื่อมุ่งสู่กองทัพที่ทันสมัย”

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

2.1.1 ปัญหา ความท้าทาย หรือการพัฒนา

ประเทศไทยมีสภาพภูมิยุทธศาสตร์ ภูมิรัฐศาสตร์ และภูมิเศรษฐศาสตร์ที่เหมาะสมและเกื้อกูลต่อการเป็นจุดเชื่อมต่อเส้นทางคมนาคมที่สำคัญทั้งทางบก ทางทะเล และทางอากาศสำหรับภูมิภาคอาเซียน และทวีปเอเชียโดยเส้นทางคมนาคมทางทะเล ถือเป็นผลประโยชน์ของชาติที่หากถูกระงับทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงและรุนแรงทั้งด้านการปกป้องความมั่นคงของประเทศ และการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีมีสุขของคนในชาติ ประกอบกับบริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ การขยายอิทธิพลของประเทศมหาอำนาจ มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความซับซ้อนหลากหลายมิติ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภาวะโลกร้อน ความเสื่อมโทรมของระบบนิเวศน์ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด รวมถึงผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่ออุบัติใหม่ ส่งผลให้บริบทและแนวโน้มความมั่นคงที่ส่งผลกระทบต่อไทยจะเป็น “ภัยคุกคามแบบผสม (Hybrid Threats)” ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างภัยคุกคามรูปแบบดั้งเดิมกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ โดยมีปัจจัยเร่งที่สำคัญอันเกิดจากการแข่งขันเชิงอำนาจและความไม่ชัดเจนของพื้นที่มิติต่าง ๆ อาทิ พื้นที่อวกาศไซเบอร์ และอวกาศ

ประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาศักยภาพของประเทศด้านความมั่นคงและการป้องกันประเทศ **ระดับโลก** ได้แก่ การแข่งขันขยายอิทธิพลระหว่างประเทศมหาอำนาจ การก่อการร้าย การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบกับโครงสร้างเดิม (Disruptive Technology) การปฏิบัติการด้านไซเบอร์ทางทหาร โรคติดต่ออุบัติใหม่ และโรคระบาด การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภาวะโลกร้อน และการเปลี่ยนแปลงภูมิประชากรศาสตร์ **ระดับภูมิภาค** ได้แก่ การแข่งขันและขยายอิทธิพลในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (กรณีพิพาทในทะเลจีนใต้ อนุภูมิภาคกลุ่มน้ำโขง และช่องแคบไต้หวัน) ความแตกต่างด้านค่านิยม วัฒนธรรมระดับการพัฒนาและการปกครองของประเทศสมาชิกอาเซียน ความมั่นคงของประเทศรอบบ้าน ความมั่นคงชายแดน ความมั่นคงทางทะเล ปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ และการก่อการร้ายในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และ**ระดับภายในประเทศ** ได้แก่ ความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ ความเคลื่อนไหวทางการเมืองภายในประเทศ ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ การหลบหนีเข้าเมือง ยาเสพติด การค้ามนุษย์ ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม การทุจริตคอร์รัปชัน สาธารณภัยและภัยพิบัติ และการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ท่ามกลางสถานการณ์ความมั่นคงที่มีความอ่อนไหวและเปราะบางในทุกระดับ กองทัพ และหน่วยงานความมั่นคง จึงต้องเตรียมความพร้อมล่วงหน้า และกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานด้านความมั่นคงและระบบการป้องกันประเทศมีความพร้อมและขีดความสามารถที่เหมาะสมอยู่เสมอ ตลอดจนสามารถปรับตัวและแสวงหาโอกาสในการเชื่อมโยงบทบาทที่เหมาะสมกับประเทศสมาชิกอาเซียน ประเทศมหาอำนาจ มิตรประเทศ องค์การระหว่างประเทศ และข้าอำนาจต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์

กระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยงานด้านความมั่นคง ที่มีหน้าที่และอำนาจตามรัฐธรรมนูญ ในการพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขต และเขตที่ประเทศ

ไทยมีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิและผลประโยชน์ของชาติ ความมั่นคงของรัฐ และความสงบเรียบร้อยของประชาชน ทั้งนี้จำเป็นต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกรอบแนวทางและกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งจำแนกแผนออกเป็น 3 ระดับ โดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นแผนระดับที่ 1 สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนระดับที่ 2 และ 3 รองรับให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดัน ร่วมกันไปสู่เป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล โดยในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัตินั้น จะดำเนินการผ่านการถ่ายทอดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ชาติ ไปสู่แผนระดับที่ 2 และ 3 โดยสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบูรณาการบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในปี พ.ศ. 2580 ได้อย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากแผนการปฏิบัติต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นที่จะตอบสนองต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติแล้ว รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมยังได้กำหนดนโยบายเร่งด่วนของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ โดยกำหนดให้ทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหม ตลอดจนองค์การรัฐวิสาหกิจในความควบคุม และหน่วยงานในกำกับของกระทรวงกลาโหมให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล เพื่อสานต่อแนวทางการขับเคลื่อนประเทศ และการพัฒนาศักยภาพของกระทรวงกลาโหม ด้วยการบูรณาการร่วมกับทุกภาคส่วนในห้วงเวลาของการฟื้นฟูเศรษฐกิจและขับเคลื่อนประเทศ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19) เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และยั่งยืน นอกจากนี้ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่ทุกส่วนราชการต้องร่วมมือกัน ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยกระทรวงกลาโหมยังคงมีนโยบายเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย (1) การเสริมสร้างความมั่นคงและปลอดภัยของประเทศ (2) การพัฒนากองทัพและการส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และ (3) การสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของชาติ

สำหรับนโยบายเร่งด่วนในการพัฒนากองทัพและส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลนั้น กำหนดให้มีการปรับลดการบรรจุกำลังพลในทุกชั้นยศอย่างต่อเนื่องตามแผนปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ควบคู่ไปกับการนำระบบเทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมทันสมัยมาใช้ในการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติการกิจ เพื่อส่งผลให้กองทัพมีขนาดกะทัดรัด และเหมาะสม ดังนั้นกระทรวงกลาโหมจำเป็นต้องมีแผนหรือแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยร่วมกับการปรับลดกำลังพลอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถกำหนดเป้าหมายและห้วงเวลาดำเนินการที่ชัดเจน โดยไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างใดก็ตาม ภัยคุกคามในปัจจุบันมีความหลากหลายและซับซ้อนขึ้นกว่าในอดีตมาก ทำให้ความรับผิดชอบของกระทรวงกลาโหมเพิ่มมากขึ้นจากภารกิจที่กำหนดตามกฎหมาย ดังนั้นการปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหมต้องพิจารณา ร่วมกับการวิเคราะห์ภารกิจและงานที่เกิดจากมอบนโยบายเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบหรือแนวทางในการบริหารจัดการกำลังพลให้สำเร็จตามเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง ทำอย่างไร การดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อกำลังพลและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้น้อยที่สุด รวมทั้งรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและความสำคัญต่อองค์กรให้อยู่ปฏิบัติงานต่อไป

1) ประเด็นการศึกษา

1.1) สาเหตุที่กระทรวงกลาโหมต้องดำเนินการปรับลดกำลังพล และการดำเนินการปรับลดที่ผ่านมาทำไมถึงไม่ประสบความสำเร็จ

1.2) มีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการปรับลดกำลังพล ที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจและกำลังพลน้อยที่สุด

2) วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1) เพื่อศึกษา วิเคราะห์สาเหตุและปัญหาด้านจำนวนกำลังพลในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อแนวทาง การพัฒนากองทัพ

2.2) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะ และแนวทางในการปรับลดกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2.1.2 สภาพปัญหาที่ผ่านมา แนวโน้ม และผลกระทบที่เกิดขึ้น

1) สภาพปัญหา

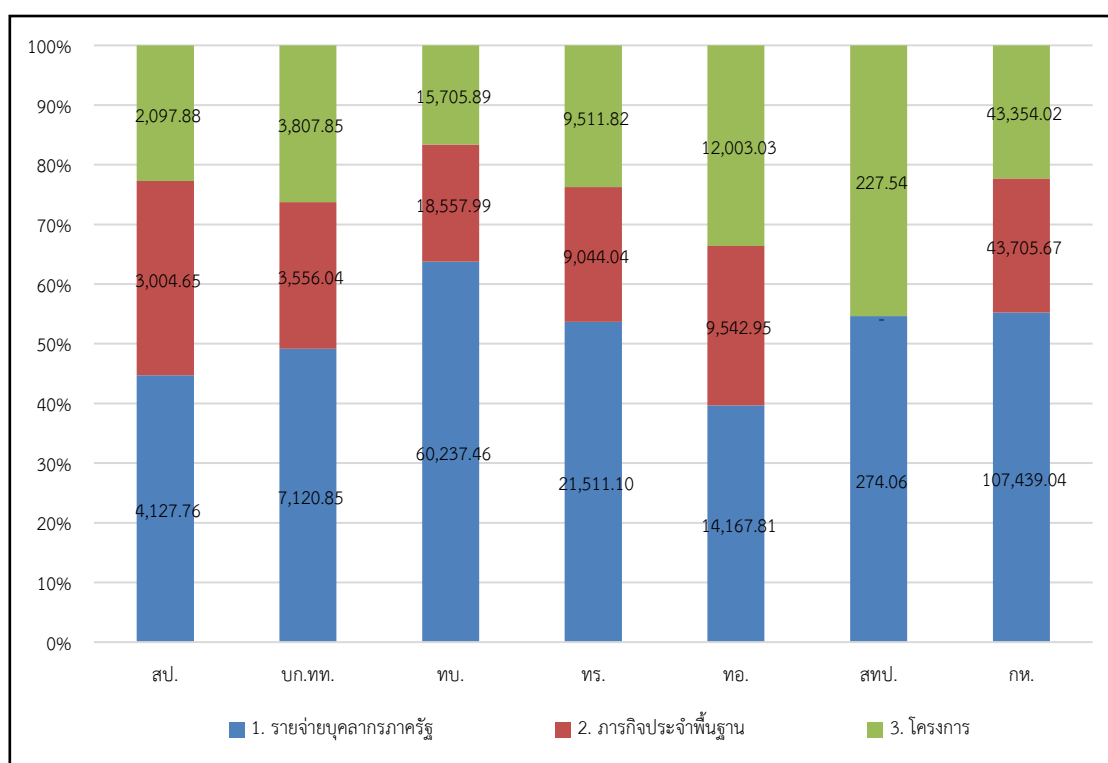
จากสภาวะแวดล้อมของโลกที่ผ่านมาต้องเผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19) ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อความมั่นคงในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมจิตวิทยา เศรษฐกิจ การเมือง รวมถึงด้านการทหาร และยังส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการของทุกประเทศทั่วโลก โดยเฉพาะด้านการใช้จ่ายงบประมาณที่งบประมาณส่วนใหญ่ของแต่ละประเทศถูกนำไปใช้ในการป้องกันรักษาประชาชน รวมถึงการช่วยเหลือประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำทั่วโลก ประเทศไทยก็อาจหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเห็นได้จากการปรับลดงบประมาณของแต่ละกระทรวง เพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนส่วนใหญ่ ในส่วนของกระทรวงกลาโหมนั้น งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ที่ผ่านมา กระทรวงกลาโหมได้รับการจัดสรรงบประมาณ จำนวน 194,498.73 ล้านบาท โดยถูกปรับลดงบประมาณลงจากปีงบประมาณที่ผ่านมากว่า 7,167 ล้านบาท ทั้งนี้ งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรนั้นเป็นงบประมาณด้านบุคลากรจำนวน 107,439.04 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 55.24 จัดสรรเป็นงบประมาณสำหรับภารกิจพื้นฐาน จำนวน 43,705.67 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 22.47 และจัดสรรเป็นงบประมาณสำหรับโครงการต่าง ๆ จำนวน 43,354.02 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 22.29 ซึ่งจากงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงภาระงบประมาณของกระทรวงกลาโหมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่าเกินกว่า ครึ่งหนึ่งของงบประมาณต้องใช้จ่ายไปกับบุคลากรส่งผลกระทบต่องบประมาณที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติการกิจการและจัดทำโครงการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดซื้อยุทโธปกรณ์ การจัดหาชิ้นส่วนอะไหล่ การซ่อมบำรุง เป็นต้น ประกอบกับสถานการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีการรวมตัวกันเป็น *สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้* หรืออาเซียน (ASEAN) จึงมักมีคำถามจากฝ่ายการเมืองถึงความจำเป็นในการมีกำลังพลที่เกินความจำเป็น อันเนื่องมาจากไม่มีแนวโน้มที่จะเกิดสงครามขนาดใหญ่ขึ้นในภูมิภาคนี้ และนำไปสู่การเรียกร้องให้กระทรวงกลาโหมดำเนินการปรับลดกำลังพลอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 1 งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำแนกตามประเภทค่าใช้จ่าย

ประเภทค่าใช้จ่าย	สป.		บก.ทท.		ทบ.		ทร.		ทอ.		สทป.		กท.	
รวมทั้งสิ้น	9,230.29	100.00%	14,484.75	100.00%	94,501.33	100.00%	40,066.96	100.00%	35,713.79	100.00%	501.60	100.00%	194,498.73	100.00%
1. รายจ่ายบุคลากรภาครัฐ	4,127.76	44.72%	7,120.85	49.16%	60,237.46	63.74%	21,511.10	53.69%	14,167.81	39.67%	274.06	54.64%	107,439.04	55.24%
2. การกิจประจำพื้นฐาน	3,004.65	32.55%	3,556.04	24.55%	18,557.99	19.64%	9,044.04	22.57%	9,542.95	26.72%	-	0.00%	43,705.67	22.47%
3. โครงการ	2,097.88	22.73%	3,807.85	26.29%	15,705.89	16.62%	9,511.82	23.74%	12,003.03	33.61%	227.54	45.36%	43,354.02	22.29%

ที่มา : สำนักงานงบประมาณกลาโหม

แผนภาพที่ 1 ประเภทค่าใช้จ่ายในแต่ละหน่วย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566



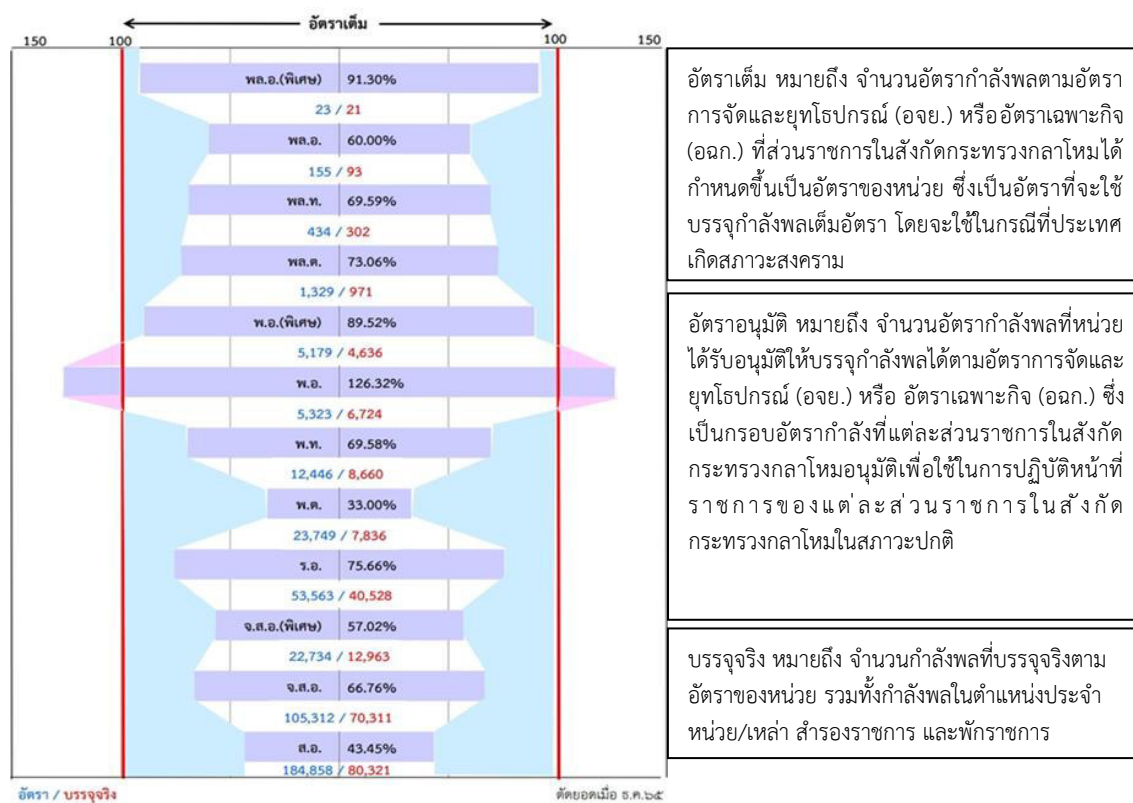
ที่มา : สำนักงานงบประมาณกลาโหม

การกำหนดโครงสร้างและอัตรากำลังของกองทัพมีความจำเป็นต้องมีอัตรากำลังประเภท
นายทหาร - นายสิบ - ทหารกองประจำการ โดยทุกคนต้องผ่านฝึกการปฏิบัติตามหน้าที่ในระดับต่าง ๆ คือ
หมู่ - หมวด - กองร้อย - กองพัน - กรม - กองพล และเมื่อได้รับการฝึกและศึกษาตามแนวทางการรับราชการ

มาโดยลำดับแล้ว ยังจำเป็นต้องฝึกเฉพาะหน้าที่ตามความรับผิดชอบในสายงานด้วย รวมทั้งต้องฝึกการทำงานร่วมกันภายในหน่วย เนื่องจากการทำงานของทหารมีลักษณะการทำงานเป็นทีมตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนเป็นไปตามประเภทและขนาดของหน่วย ซึ่งแต่ละคนหรือแต่ละหน่วยมีหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน รวมทั้งต้องมีการประกอบกำลังทั้งด้านกำลังพลและด้านอาวุธยุทโธปกรณ์เพื่อให้สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานภาพกำลังพลในภาพรวมของกระทรวงกลาโหม ณ เดือนธันวาคม 2565 ปรากฏว่ากำลังพลในระดับนายทหารประทวนชั้นยศตั้งแต่ สิบเอก จนถึง จ่าสิบเอก อัตราเงินเดือนจ่าสิบเอกพิเศษ มีสถานภาพการบรรจุกำลังพลที่อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยร้อยละ 57.02 ของอัตราเต็มแต่ในชั้นยศ สิบเอก มีสถานภาพการบรรจุกำลังพลอยู่ในเกณฑ์ต่ำ คือร้อยละ 43.45 ของอัตราเต็มซึ่งอัตราเต็มดังกล่าว เป็นอัตราที่กำหนดไว้ให้มีการบรรจุกำลังพลเต็มร้อยละ 100 ซึ่งจะใช้ในกรณีที่ประเทศเกิดภาวะสงคราม สำหรับนายทหารสัญญาบัตรนั้น สถานภาพการบรรจุกำลังพลตั้งแต่ชั้นยศ พันโทขึ้นไป เริ่มอยู่ในเกณฑ์สูงเกินกว่าร้อยละ 80 ของอัตราเต็ม โดยในชั้นยศ พันโท มีสถานภาพการบรรจุร้อยละ 69.58 ชั้นยศ พันเอก มีสถานภาพการบรรจุถึงร้อยละ 126.32 กล่าวคือ กำลังพลที่ได้รับการแต่งตั้งและบรรจุในชั้นยศ พันเอก ในปัจจุบันมีจำนวนมากกว่าอัตราพันเอกที่มีตามอัตราการจัดเฉพาะกิจและอัตราการจัดอาวุธและยุทโธปกรณ์ของหน่วย อันเป็นผลมาจากการมีกำลังพลประจำหน่วยในชั้นยศดังกล่าวเป็นจำนวนมาก สำหรับกำลังพลในชั้นยศ พันเอก อัตราเงินเดือนพันเอกพิเศษและนายทหารชั้นนายพลขึ้นไปนั้น จะมีการบรรจุกำลังพลในชั้นยศดังกล่าวเฉลี่ยร้อยละ 89.52 ของอัตราเต็ม โดยชั้นยศ พันตรี มีสถานภาพการบรรจุร้อยละ 33.00 จะเห็นได้ว่ากระทรวงกลาโหมไม่ได้มีการบรรจุกำลังพลในอัตราเต็ม ตามกรอบอัตรากำลังของแต่ละส่วนราชการเนื่องจากมิได้อยู่ในภาวะสงคราม ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวแตกต่างไปจากการบรรจุกำลังคนของกระทรวงส่วนราชการอื่น ทั้งนี้ กระทรวงกลาโหมจะบรรจุกำลังพลตามภารกิจของแต่ละหน่วย และยอดกำลังพลที่บรรจุของแต่ละหน่วยนั้น ก็จะถือเป็นยอดบรรจุจริงของหน่วยด้วย

อาจสรุปได้ว่าสถานภาพการบรรจุกำลังพลของกระทรวงกลาโหมยังขาดความสมดุลในแต่ระดับชั้นยศซึ่งปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลกระทบจากขาดการวางแผนในการกำหนดยอดการจัดหาและการผลิตกำลังพลจากสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงกลาโหมในภาพรวมแบบระยะยาว เนื่องจากการจัดหาและการผลิตมักเป็นการแก้ปัญหาตามการเผชิญกับสถานการณ์ความมั่นคงลักษณะเร่งด่วนในระยะสั้น ในลักษณะการเพิ่มและปรับลดการจัดหาและกำลังการผลิตกำลังพลเมื่อเกิดภัยคุกคาม เช่น การต่อสู้กับลัทธิคอมมิวนิสต์ ภาวะการสู้รบตามแนวชายแดน การก่อความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น และเมื่อเกิดปัญหาความคับคั่งก็ดำเนินการปรับลดกำลังพลที่ขาดการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เช่น โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด

แผนภาพที่ 2 แผนภูมิการบรรจุกำลังพลกระทรวงกลาโหม ปี 2565



ที่มา : กองกรรมวิธีและข้อมูล สำนักงานนโยบายและแผนการกำลังพล กรมเสนาธิการ

อัตรากำลังพลของกระทรวงกลาโหม โดยแบ่งเป็นรายหน่วย ประกอบด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (สป.) กองบัญชาการกองทัพไทย (บก.ทท.) กองทัพบก (ทบ.) กองทัพเรือ (ทร.) และกองทัพอากาศ (ทอ.) โดยมีสถานภาพอัตรากำลังพล (บรรจุจริง) ของแต่ละส่วนราชการ ตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 รายงานสถานภาพกำลังพลกระทรวงกลาโหม ประจำเดือน ก.พ. 2566

ส่วนราชการ	น.สัญญาบัตร	น.ประทวน	พลทหาร	หมายเหตุ
สำนักงานปลัด	3,588	2,586	1,366	7,540
กองบัญชาการกองทัพไทย	6,295	11,905	1,973	20,173
กองทัพบก	34,259	102,611	108,105	244,975
กองทัพเรือ	13,691	27,711	23,078	64,480
กองทัพอากาศ	12,197	18,108	13,908	44,213
รวม	70,030	162,921	148,430	381,381

ที่มา : กองกรรมวิธีข้อมูล สำนักงานนโยบายและแผนการกำลังพล กรมเสนาธิการ

สถานภาพอัตรากำลังพลดังกล่าวข้างต้น (ยังไม่รวมอัตรากำลังพลประเภท ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และนักเรียนทหาร) จะเห็นได้ว่ากระทรวงกลาโหมมีกำลังพลเกือบ 400,000 คน และมีขนาดกำลังคนเป็นลำดับที่ 2 ในส่วนราชการระดับกระทรวง ทั้งนี้ กระทรวงที่มีอัตรากำลังคนมากกว่า คือ กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีอัตรากำลังคน จำนวน 555,186 คน (สำนักงาน ก.พ. : กำลังพลภาครัฐในฝ่ายพลเรือน 2564)

2) แนวโน้มและผลกระทบ

จากข้อมูลด้านงบประมาณและสถานภาพกำลังพลดังกล่าวข้างต้น ทำให้กระทรวงกลาโหมไม่สามารถพัฒนาและเสริมสร้างกำลังกองทัพและเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมพร้อมรับกับภัยคุกคามทุกรูปแบบ เนื่องจากงบประมาณส่วนใหญ่ถูกใช้ไปในด้านบุคลากร และการปฏิบัติงานประจำ ยุทธโศภณหลักที่สำคัญบางประเภทของกองทัพก็ถูกนำเข้ามาประจำการในกองทัพเป็นเวลานาน เช่น อาวุธประจำกาย รถถัง เฮลิคอปเตอร์ เครื่องบินขับไล่ เรือรบ เป็นต้น บางชนิดประจำการมานานกว่า 40 ปี การจัดซื้อยุทธโศภณดังกล่าวใช้งบประมาณสูงและใช้ระยะเวลาจัดหาค่อนข้างนาน เมื่อเทียบกับประเทศในกลุ่มอาเซียนที่ได้ทยอยจัดหายุทธโศภณหลักที่ทันสมัยเข้าประจำการในกองทัพเพื่อเพิ่มศักยภาพของกองทัพอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะสถานการณ์ในปัจจุบันคาดการณ์ได้ว่าการจัดสรรงบประมาณให้กับกระทรวงกลาโหมมีแนวโน้มที่จะไม่เพิ่มขึ้นหรืออาจลดลงจากปัจจุบัน รวมทั้งการจัดตั้งรัฐบาลใหม่อาจมีนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อกระทรวงกลาโหมทั้งด้านงบประมาณ และการบริหารจัดการภายในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นการปรับตัวเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องเร่งดำเนินการ และจากสถานภาพกำลังพลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภายใต้กระทรวงกลาโหมที่มีจำนวนมาก จำนวนกำลังพลในระบบกระทบต่อการระดมงบประมาณของกระทรวงกลาโหม ซึ่งงบประมาณด้านกำลังพลมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของกองทัพ รวมทั้งงบประมาณในการส่งเสริมพัฒนาทักษะของกำลังพลในการรองรับภัยคุกคามรูปแบบต่าง ๆ หากกระทรวงกลาโหมไม่กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา อาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาไปสู่กองทัพที่กะทัดรัดและทันสมัยได้ตามเป้าหมายการปรับโครงสร้างหน่วยให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและพิจารณาปรับลดกำลังพลให้อยู่ในจำนวนที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติการ จึงเป็นการดำเนินการที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ต้องร่วมกับการพัฒนากำลังพลให้มีทักษะที่หลากหลาย (multi skill) พร้อมกับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสนับสนุนการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งอาจต้องใช้เวลาในการดำเนินการและต้องมีการวางแผนให้รอบคอบเหมาะสมเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมและส่งผลกระทบต่อกระทรวงกลาโหมให้น้อยที่สุด

3) ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ปัญหาหรือพัฒนา

เมื่อพิจารณาจากปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต กระทรวงกลาโหมจำเป็นต้องพิจารณากำหนดแนวทางและวิธีการในการปรับลดกำลังพลให้อยู่ในจำนวนที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำงบประมาณที่ได้รับไปพัฒนาศักยภาพให้มีกองทัพที่เข้มแข็ง ทันสมัย และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนากองทัพให้สามารถรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระดับ รวมทั้งต้องหาแนวทางในการแก้ปัญหาผลกระทบที่เกิดจากปรับลดกำลังพลในช่วงการเปลี่ยนผ่านตามแผนการปรับลดกำลังพล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติการของกระทรวงกลาโหมในภาพรวม ดังนั้นการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และสร้างความพึงพอใจให้กับหน่วยงานในสังกัดและผู้ได้รับผลกระทบจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ อย่างไรก็ตามปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ ผู้นำระดับสูงของทุกส่วนราชการจะต้องให้ความสำคัญมุ่งมั่น และร่วมกันผลักดันให้แผนปรับลดกำลังพลบรรลุ

เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนด โดยในห้วงระยะเวลาที่ผ่านมากระทรวงกลาโหมได้ดำเนินการปรับลดกำลังพลซึ่งเป็นข้าราชการทหารอย่างต่อเนื่องด้วยการดำเนินการต่างๆ หลายวิธี ได้แก่

1) แผนการปรับลดนายทหารชั้นนายพล (อัตราพลตรี พลโท และพลเอก) ในตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ และนายทหารสัญญาบัตรชั้นยศพันเอก (พิเศษ) ในตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการ ระยะ 20 ปี โดยกำหนดให้ปรับลดลงร้อยละ 50 จากอัตราที่มีอยู่ ณ ปีงบประมาณ 2551 ภายในปีงบประมาณ 2571 โดยมีเป้าหมายเพื่อลดจำนวนนายทหารชั้นนายพลในตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ จากเดิม 768 นาย ให้เหลือ 384 นาย สำหรับการปรับลดนายทหารสัญญาบัตรตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการ จากเดิม 2,696 นาย ให้เหลือจำนวน 1,349 นาย

2) โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด (Early Retirement) จำนวน 3 โครงการ ประกอบด้วย โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดตามมติคณะรัฐมนตรี โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดตามมติสภากลาโหม และโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดตามมติคณะกรรมการข้าราชการทหาร ซึ่งในปัจจุบันโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดตามมติ ครม. ได้หมดวาระการดำเนินการไปแล้วตั้งแต่ปีงบประมาณ 2561 จึงเหลือดำเนินการอยู่ จำนวน 2 โครงการ ซึ่งหากผู้เข้าร่วมโครงการมีคุณสมบัติครบตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด มีสิทธิได้รับการพิจารณาเสนอขอพระราชทานยศหรือเลื่อนยศสูงขึ้น 1 ชั้นยศ เป็นกรณีพิเศษ ในวันที่ 1 ตุลาคมของปีงบประมาณ

3) แนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม กำหนดแผนการปรับลดยอดกำลังพลนายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน และพลอาสาสมัคร ของกระทรวงกลาโหม ลงร้อยละ 5 จากยอดที่บรรจุจริง ณ เดือนกันยายน 2563 จำนวน 237,624 โดยให้ทยอยปรับลดกำลังพลเป็นรายปี ซึ่งจะทำให้มีเป้าหมายยอดกำลังพล จำนวน 227,410 นาย ภายในเดือนกันยายน 2570 คิดเป็นจำนวนกำลังพลที่จะต้องปรับลด จำนวน 11,794 นาย

4) การนำทหารอาสาเข้ามาบรรจุทดแทนข้าราชการทหาร ซึ่งเป็นบุคคลที่ทำสัญญาจ้างกับส่วนราชการของกระทรวงกลาโหม เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยกำลังรบและหน่วยสนับสนุนการรบ สามารถแต่งเครื่องแบบทหารและมีชั้นยศ ทหารอาสาสมัครสัญญาจ้างวาระละ 4 ปี และสามารถต่อสัญญาได้ แต่รวมปฏิบัติงานไม่เกิน 8 ปี สิทธิประโยชน์เทียบเท่ากับทหารกองประจำการ รวมถึงมีสิทธิสอบคัดเลือกบรรจุเป็นข้าราชการทหาร นอกจากนี้เมื่อครบสัญญาจ้างก็มีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือ (ลักษณะเช่นเดียวกับเงินบำเหน็จ) รวมถึงมีการติดต่อประสานหน่วยงานทั้งภาครัฐ/เอกชน เพื่อจัดหางานรองรับ

5) การนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมซึ่งเป็นข้าราชการที่ไม่มียศทหารเข้ามาบรรจุทดแทนข้าราชการทหารในตำแหน่งหรือสายงานที่ต้องใช้ความรู้และความชำนาญโดยเฉพาะ

6) การปรับลดยอดการตรวจเลือกทหารกองเกินเข้ารับราชการในกองประจำการในแต่ละปี ตามความจำเป็นและให้อยู่ในจำนวนที่เหมาะสมกับภารกิจ

อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์การดำเนินการปรับลดกำลังพลที่ผ่านมา แม้กระทรวงกลาโหมจะมีแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมแล้ว แต่ก็ยังไม่สามารถปรับลดกำลังพลและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติการได้ตามเป้าหมายให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากสาเหตุและปัจจัยหลายประการ ได้แก่

1) การปรับลดนายทหารชั้นนายพลและนายทหารปฏิบัติการ แม้จะดำเนินการปรับลดตามแผนระยะ 20 ปี แต่กระทรวงกลาโหมมิได้ดำเนินการปรับโครงสร้างหน่วยให้สอดคล้องกับแผนการปรับลด

กำลังพลดังกล่าว อีกทั้งยังมีการจัดตั้งหน่วยใหม่เพิ่มเติมตามภารกิจหรือนโยบายที่ได้รับมอบจากฝ่ายบริหาร ทำให้ต้องนำอัตราที่ปรับลดไปใช้ในการจัดตั้งหน่วย แม้จะไม่เท่ากับจำนวนที่ปรับลดก็ตาม

2) การดำเนินโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด (Early Retirement) แม้ว่ากระทรวงกลาโหมจะสามารถลดกำลังพลจากโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดได้เป็นจำนวนมาก จากสถิติตั้งแต่ปีงบประมาณ 2551 – 2565 มีกำลังพลเข้าร่วมโครงการมากถึง 57,845 นาย อย่างไรก็ตาม การพิจารณาให้กำลังพลเข้าร่วมโครงการตามความสมัครใจส่งผลให้กระทรวงกลาโหมสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ออกไปจากระบบเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะโครงการตามมติคณะรัฐมนตรีที่ผู้ลาออกจะได้รับเงินก้อนตามจำนวนปีราชการที่เหลืออยู่ (จำนวน 8 – 15 เท่าของเงินเดือนเดือนสุดท้าย รวมเงินประจำตำแหน่ง) ทำให้หน่วยงานต้องแก้ปัญหาโดยการผลิตและบรรจุกำลังพลเพิ่มเข้ามาในระบบเพื่อชดเชยการสูญเสียดังกล่าวเป็นจำนวนมาก

ตารางที่ 3 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ปี 2551 – 2566

ปีงบประมาณ พ.ศ.	มติคณะรัฐมนตรี	มติ กขท.	มตีสภากลาโหม
๒๕๕๑	๔๖๐	๘๒๐	๑
๒๕๕๒	๔๒๒	๖๔๐	๒
๒๕๕๓	๕,๕๑๑	๑๘๙	-
๒๕๕๔	๖,๑๗๕	-	-
๒๕๕๕	๖,๙๑๓	๔๘	๖
๒๕๕๖	๔,๗๘๓	๕๒๙	๙
๒๕๕๗	๒,๔๕๙	๓๐๕	๑๐
๒๕๕๘	๔,๐๓๕	๓๓	๖
๒๕๕๙	๕,๒๕๘	๔๘	๑๕
๒๕๖๐	๖,๓๑๘	๑๖๐	๑๓
๒๕๖๑	๘,๖๗๙	๑๖๒	๑๗
๒๕๖๒	-	๒๗๘	๘
๒๕๖๓	-	๖๗๘	๑๕
๒๕๖๔	-	๙๓๓	๑๙
๒๕๖๕	-	๙๕๘	๑๘
๒๕๖๖	-	๙๕๒	...
รวม	๕๑,๐๑๓	๖,๗๓๓	๑๓๙

ที่มา : กองนโยบายและแผนการกำลังพล สำนักงานนโยบายและแผนการกำลังพล กรมเสนาธิการ

3) แนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ซึ่งกำหนดให้ลดกำลังข้าราชการทหารประจำการลง ร้อยละ 5 ภายในปีงบประมาณ 2570 จากการดำเนินการที่ผ่านมา ห้วงปีงบประมาณ 2564 – 2565 ในภาพรวมของกระทรวงกลาโหมไม่สามารถดำเนินการปรับลดได้ตามเป้าหมายเนื่องจากทุกหน่วยงานไม่ได้มีการจัดทำแผนการจัดหากำลังพลแบบรวมการ ซึ่งโดยปกติจะดำเนินการในลักษณะแยกส่วนกันจัดทำ รวมทั้งหน่วยต่างๆ ก็ได้จัดทำแผนการจัดหากำลังพลของตนไว้ล่วงหน้าแล้ว ซึ่งแผนดังกล่าว มีห้วงระยะเวลาที่ไม่เท่ากัน (สป.และบก.ทท. จัดทำเป็นรายปี, ทบ. ระยะ 5 ปี, ทอ. ระยะ 2 ปี และ ทร. ระยะ 4 ปี)

4) การนำทหารอาสาเข้ามาบรรจุทดแทนข้าราชการทหาร ได้ดำเนินการบรรจุทหารอาสาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563 โดยกระทรวงกลาโหมได้ลงนามทำสัญญาจ้างทหารอาสาเข้ามาปฏิบัติงานแล้วจำนวนทั้งสิ้น 1,037 นาย โดยบรรจุในกองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือและกองทัพอากาศ

ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหากำลังพลสูงอายุในหน่วยกำลังรบและหน่วยสนับสนุนการรบ หน่วยมีกำลังพลในระดับปฏิบัติการที่แข็งแรงหมุนเวียนเข้ามาปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และประหยัดงบประมาณด้านบุคลากร ลดภาระผูกพันด้านงบประมาณในระยะยาว อย่างไรก็ตามการนำทหารอาสาเข้ามาบรรจทดแทนข้าราชการทหารยังคงเกิดปัญหาในเรื่องการสร้างความรับรู้ ความเข้าใจ ให้หน่วยเกิดการยอมรับและมั่นใจในศักยภาพของทหารอาสา จึงทำให้หน่วยดำเนินการแต่เพียงให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดเท่านั้น มิได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5) การบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมทดแทนข้าราชการทหาร ปัจจุบันอยู่ระหว่างการดำเนินการ และจัดทำกฎหมายและอนุบัญญัติที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามการบรรจุข้าราชการพลเรือนมิได้เป็นการปรับลดกำลังพลและงบประมาณของกระทรวงกลาโหมอย่างชัดเจนเนื่องจากเป็นการนำข้าราชการประเภทพลเรือนเข้ามาทดแทนข้าราชการทหารเท่านั้น

6) การปรับลดยอดการตรวจเลือกทหารกองเกินเข้ารับราชการในกองประจำการ กระทรวงกลาโหมสามารถปรับลดยอดได้เพียงในระดับที่จะไม่ส่งกระทบต่อการปฏิบัติการที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย ทำให้การปรับลดกำลังพลประเภททหารกองประจำการมีจำนวนยอดความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไม่มากนัก

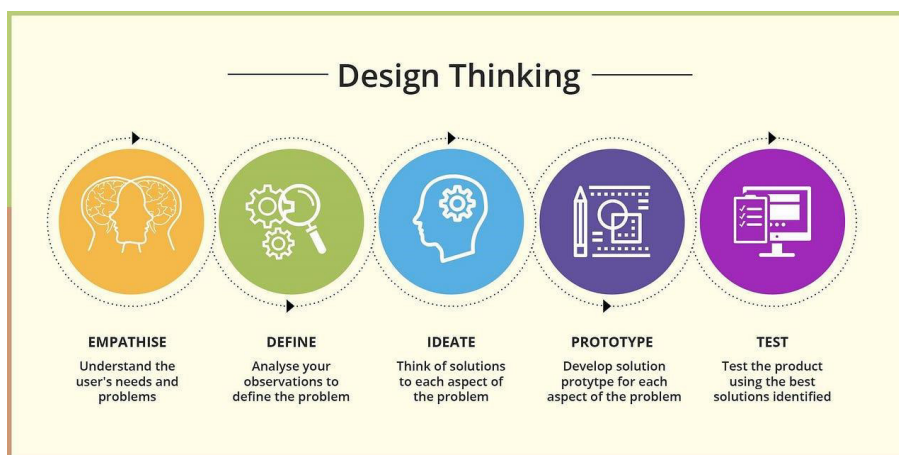
จากปัญหาในการดำเนินการที่กล่าวมา หากวิเคราะห์สถานการณ์และบริบทในปัจจุบันและอนาคต กระทรวงกลาโหมยังมีความจำเป็นต้องปรับลดกำลังพลลงอย่างต่อเนื่อง โดยต้องรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้การปรับลดกำลังพลไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และนำมาปรับรายละเอียดวิธีการดำเนินการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง รวมทั้งควรกำหนดแนวทางการดำเนินการรูปแบบใหม่เพิ่มเติม เพื่อให้การปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหมมีความเหมาะสม ประสบความสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

2.2.1 หลักการและแนวคิดที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางการจัดทำข้อเสนอ

1) **หลักการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)** คือกระบวนการทำความเข้าใจปัญหาและออกแบบที่ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่อาจไม่เคยคิดมาก่อน ซึ่งมีประโยชน์อย่างมากในการจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนด้วยการทำความเข้าใจความต้องการของมนุษย์ การกำหนดกรอบของปัญหา โดยเน้นมนุษย์เป็นจุดศูนย์กลางการระดมสมองเพื่อหาไอเดียที่หลากหลาย และการสร้างต้นแบบไปจนถึงการทดสอบวิธีการนั้น ผ่านการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ **การสร้างความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง (Empathy)** เป็นจุดเริ่มต้น ที่สำคัญของกระบวนการต้องสร้างความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงปราศจากอคติ **การตั้งกรอบโจทย์ (Define)** เป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม จุดประสงค์หลักคือการหารูปแบบความสัมพันธ์นำไปสู่การสรุปโจทย์ความต้องการการใช้งานและทิศทางการพัฒนาการออกแบบที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในกระบวนการคิดสร้างสรรค์ทางเลือก **แนวคิด (Ideate)** เป็นการสังเคราะห์คำตอบหรือทางเลือกใหม่ที่หลากหลายโดยการคิดสร้างสรรค์แบบอนินัย มุ่งเน้นการผสมผสานความคิดที่ดีเข้าด้วยกันให้ได้คำตอบหรือทางเลือกใหม่ **การสร้างต้นแบบ (Prototype)** คือ การถ่ายทอดไอเดีย ให้เกิดเป็นรูปร่างหรือต้นฉบับ เพื่อนำไปทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายและพัฒนาต่อจนกว่าจะได้สิ่งที่ตอบสนองความต้องการของเป้าหมายหรือสามารถแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง **การทดสอบต้นแบบ (Testing)** คือกระบวนการทดสอบ เพื่อพัฒนาและปรับแก้แนวคิดให้ดีขึ้น การทดสอบกับเป้าหมายโดยจะทำความเข้าใจไปกับการสร้างต้นแบบ ทำให้สามารถเข้าใจปัญหาของเป้าหมายและเป็นโอกาสในการพัฒนาต้นแบบใหม่ต่อไป ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการปรับโครงสร้างและปรับลดกำลังพล สามารถนำไปแนวคิดดังกล่าวไปออกแบบกระบวนการและรูปแบบการปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหมได้อย่างเหมาะสม

แผนภาพที่ 3 กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)



2) แนวคิดการปรับลดกำลังคนในระบบราชการ การปรับลดกำลังคนในระบบราชการเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและใช้หลายวิธีเพื่อให้การลดกำลังคนเกิดผลสำเร็จและไม่ส่งผลกระทบที่เสียหายต่อการทำงานขององค์กร แนวทางที่สามารถนำมาใช้เพื่อปรับลดกำลังคนในระบบราชการ ได้แก่

การวิเคราะห์และการตรวจสอบกระบวนการงาน การศึกษากระบวนการงานที่มีอยู่เพื่อตรวจสอบว่ามีขั้นตอนหรือการกระทำใดที่สามารถถูกตัดออกหรือปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ อาจมีการใช้เทคโนโลยีหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยลดการกระทำที่ไม่จำเป็นในกระบวนการต่าง ๆ

การส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมและพัฒนาพนักงานเพื่อให้พวกเขา มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมสำหรับงานที่ต้องการ นอกจากนี้ยังสามารถให้การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถให้กับพนักงานเพื่อให้พวกเขาเป็นผู้ที่มีความรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานสามารถช่วยลดความต้องการบุคคลและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ ตัวอย่างเช่นการใช้ระบบอัตโนมัติในการประมวลผลข้อมูลหรือการใช้ระบบการจัดการเอกสารออนไลน์ เป็นต้น

การพิจารณาการปรับโครงสร้างองค์กร การปรับโครงสร้างหน่วยงานในระบบราชการเพื่อให้เหมาะสมกับงานที่ต้องการ อาจมีการรวมหน่วยงานที่มีลักษณะการทำงานคล้ายคลึงกันหรืออยู่ยากในการบริหาร นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาปรับลดจำนวนชั้นบริการหรือความซ้ำซ้อนในโครงสร้างองค์กร

การส่งเสริมการใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์ การส่งเสริมให้การทำงานเป็นอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การใช้ระบบการจัดการเอกสารออนไลน์ สามารถช่วยลดการใช้เอกสารและกระดาษ ลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน และเพิ่มความสะดวกสบายในการเข้าถึงข้อมูล

การใช้งานระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การใช้งานระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยลดการใช้งานทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมและลดการกระทบที่เกิดขึ้นจากกระบวนการที่ไม่เป็นประโยชน์

การปรับลดกำลังคนในระบบราชการควรจะถูกดำเนินการอย่างรอบคอบและคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อระบบราชการโดยรวม การคำนึงถึงการฝึกอบรมและส่งเสริมความรู้ให้กับพนักงาน และการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานอาจเป็นสิ่งสำคัญในการปรับลดกำลังคนให้เกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากขึ้นในระยะยาว

3) หลักการปรับขนาดองค์กรให้เหมาะสม (Rightsizing Organization) ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี องค์กรที่มีประสิทธิภาพคือ องค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้น และฉลาดที่จะเลือกใช้วิธีการอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับองค์กร ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ถือเป็นหัวใจของการคงอยู่ขององค์กรในปัจจุบัน แนวคิดในการจัดการสมัยใหม่มีวิธีการที่หลากหลาย หนึ่งในวิธีการดังกล่าว คือ "Rightsizing" หมายถึงการปรับขนาดหรือการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อสภาพแวดล้อมและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงในขณะนั้น หรือทำให้หน่วยงานมีขนาดและโครงสร้างที่เหมาะสมและเหมาะสำหรับการดำเนินงานเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในภาวะที่องค์กรต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อม เช่น การเติบโตของตลาดใหม่ ลดขนาดองค์กรเพื่อลดต้นทุน ปรับปรุงโครงสร้างภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หรือการปรับเปลี่ยนกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทำให้องค์กรหรือกิจกรรมสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดตามความต้องการของตลาดและลูกค้า ซึ่งอาจมีขั้นตอนดำเนินการได้ดังนี้

วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน กำลังคน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ควรให้ความสำคัญกับความต้องการในปัจจุบันและปัญหาที่มีอยู่ เพื่อทำความเข้าใจถึงความเหมาะสมในการปรับปรุง

กำหนดเป้าหมาย ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและกระชับในการ right-sizing โดยกำหนดให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและแนวทางการพัฒนาขององค์กร หากมีปัจจัยที่ก่อให้เกิด right-sizing ให้ระบุและมีการกำหนดตัวชี้วัดในการติดตามผล

ตรวจสอบและประเมินบุคลากร ตรวจสอบพนักงานที่มีในองค์กรและประเมินความสามารถ ความสามารถในการทำงาน และศักยภาพของพนักงานที่สามารถปรับปรุงหรือพัฒนาได้ อาจต้องพิจารณาความเหมาะสมในการเลิกจ้างหรือส่งเสริมการพัฒนาความรู้แก่บุคลากรที่มีศักยภาพ

ปรับโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้ตรงตามความต้องการและเป้าหมายของการ right-sizing การลดกิจกรรมบางประเภท เพื่อลดภาระงานที่ไม่จำเป็น จะช่วยให้องค์กรปรับตัวให้มีขนาดที่เหมาะสมและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และช่วยลดต้นทุน

ปรับปรุงกระบวนการทำงาน พัฒนากระบวนการทำงานให้เป็นเชิงรุกและมีประสิทธิภาพ สูงสุด เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างเสถียรและมีประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากร เช่น พนักงาน อุปกรณ์ เทคโนโลยี หรือพื้นที่ อาจต้องพิจารณาความเหมาะสมในการเลือกใช้ ไม่ใช้ทรัพยากรเกินความจำเป็น หรือใช้ทรัพยากรที่ไม่เหมาะสมกับงาน ควรมีการวางแผนที่ดีเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปตามความต้องการ การวางแผนนี้ควรสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร และต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อกิจกรรมขององค์กร

สร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบในการ rightsizing และรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผยและเต็มใจ

ติดตามและประเมินผล ติดตามผลการ rightsizing โดยใช้ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และประเมินความสำเร็จของกระบวนการ เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอาจทำให้องค์กรต้องปรับสถานะของขนาดและทรัพยากรตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของตลาดและกฎหมาย

เป้าหมายหลักของการ rightsizing คือการให้ทรัพยากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และให้องค์กรมีความพร้อมในการเผชิญกับอุปสรรคและโอกาส อย่างมีประสิทธิภาพ อาจจะแตกต่างกันไปตามองค์กรหรือธุรกิจแต่ละแห่ง อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อพนักงานและองค์กรโดยรวม การลดขนาดหรือปรับโครงสร้างองค์กรอาจทำให้เกิดสภาพความไม่แน่นอนในองค์กร และอาจส่งผลกระทบให้เกิดความไม่พอใจหรือความ ไม่สงบสุขในที่ทำงาน ดังนั้นการวางแผนในการ rightsizing ต้องให้ความสำคัญในการสื่อสารกับพนักงานเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจเหตุผลและเป้าหมายของการปรับเปลี่ยนและพร้อมที่จะรับมือกับข้อมูลเหล่านั้นเป็นอย่างดี

2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

กระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศ ได้จัดทำยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - พ.ศ.2580) และได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการจัดหน่วย เพื่อให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น โดยพยายามไม่ให้ส่งผลกระทบกับงบประมาณและจำนวนอัตรา กำลังพลของหน่วย เพื่อรองรับภัยคุกคามด้านความมั่นคงในรูปแบบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้ กระทรวงกลาโหมได้กำหนดให้มีโครงการปรับลดกำลังพลและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาเสริมในการปฏิบัติการกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ซึ่งในการปรับลดกำลังพลดังกล่าวนี้มีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อการปฏิบัติการกิจของหน่วย โดยเฉพาะปัจจัยด้านงบประมาณ แต่ในขณะเดียวกันหน่วยยังคงต้องมีขีดความสามารถในการการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเอกสารวิชาการและเอกสารวิจัยกล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านกำลังพลของกระทรวงกลาโหมทั้งภายในและภายนอก โดยสรุปดังนี้ (เอกสารวิชาการ เรื่อง “สภาวะแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ทหารในระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579) และการพัฒนากำลังพลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย, เอกสารวิจัยส่วนบุคคล พ.อ.กฤษณะ นันทวิชัย, วิทยาลัยการทัพบก, 2560)

สภาพแวดล้อมภายในด้านกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

การพัฒนาด้านกำลังพลของกระทรวงกลาโหม เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากกำลังพลหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดขององค์กรมีศักยภาพ และสามารถพัฒนาได้ ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์และขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต โดยกระบวนการนั้น เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ทำให้กำลังพลมีความสมบูรณ์ ทั้งกำลังกาย กำลังความคิด และพัฒนาให้กำลังพล มีขีดความสามารถสูงขึ้นในทุกด้าน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อกำลังพล ครอบครัว สังคม และประเทศชาติ ทั้งนี้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ อาทิเช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร และการจัดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานของบุคลากร สำหรับสภาพแวดล้อมภายในด้านกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ประกอบด้วย

- 1) ยุทธศาสตร์ การบูรณาการหลักการ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องสู่การปฏิบัติเนื่องจากกระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานรับผิดชอบด้านความมั่นคง ได้มุ่งเน้นและคำนึงถึงประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ โดยได้ยึดถือหลักการสำคัญในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เพื่อใช้เป็นแนวทางการขับเคลื่อนประเทศ ประกอบกับการใช้กำลังอำนาจแห่งชาติในด้านต่างๆ มาใช้เพื่อดำเนินการให้บรรลุถึงความต้องการของชาติและผลประโยชน์ของชาติร่วมกัน ในส่วนพลังอำนาจด้านความมั่นคงทางการ

ทหารในระดับของกระทรวงกลาโหม ได้มีการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ พ.ศ. 2560 - 2579 เพื่อใช้เป็นกลไกหนึ่งให้เกิดการบูรณาการอย่างเป็นองค์รวมของหน่วยงานต่างๆ ของกองทัพไทยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างประสานสอดคล้อง ทั้งในฐานะของผู้ปฏิบัติหลักและผู้สนับสนุนการปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ ตลอดจนสนับสนุนพลังอำนาจหลักของประเทศในด้านอื่น ๆ เพื่อรักษาผลประโยชน์แห่งชาติทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนการดำรงไว้ซึ่งอำนาจอธิปไตยบนความมีเกียรติและศักดิ์ศรีที่นานาชาติยอมรับ ท่ามกลางสภาพการณ์ที่มีความเป็นพลวัตรอยู่เสมอได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ผู้นำ หลักการ และวิธีการของความเป็นผู้นำทางทหาร องค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางทหารมีค่อนข้างมีความชัดเจนเป็นระบบ จึงทำให้แนวทางในการสั่งการเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องวางแผนการอำนวยการ และการประสานงาน เพื่อให้บรรลุถึงซึ่งขีดความสามารถอย่างสูงสุด การดัดแปลงใช้เทคนิคและหลักการของความเป็นผู้นำสอดคล้องกันกับการบังคับบัญชาและการจัดการอย่างเหมาะสมซึ่งจะเป็นเหตุให้แต่ละหน่วยใช้ความพยายามอย่างสูงสุดในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายโดยทั่วไปของแต่ละหน่วย

3) ระบบควบคุมบังคับบัญชา ความสามารถในการปฏิบัติงานที่สามารถประสานงานระหว่างเหล่าทัพและควบคุม สั่งการต่อการใช้ทรัพยากรทางทหารให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจด้านความมั่นคงได้ในทุกสภาวะ ทั้งภารกิจหลักของกองทัพ การสนับสนุนภาครัฐในงานด้านความมั่นคงที่กองทัพจะต้องเกี่ยวข้องในอนาคต รวมถึงการตอบสนองพันธกิจในภาคประชาชน ได้แก่ การบรรเทาภัยพิบัติและการช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม เป็นต้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการปฏิบัติการท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจากการจัดให้มีระบบการควบคุมบังคับบัญชาที่ทำให้เกิดการตระหนักรู้สถานการณ์ร่วมกันและสั่งการใช้กำลังได้สอดคล้องกับภัยคุกคาม

4) ทักษะ ความชำนาญ คุณภาพของกำลังพล กำลังพลถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักต่อความสำเร็จของกองทัพ เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่ง ซึ่งที่ผ่านมากำลังพลของกองทัพได้รับการพัฒนาตามห้วงระยะเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความพร้อมและสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด รวมทั้งเป็นผู้ที่มีกำลังกายและมีขวัญกำลังใจเข้มแข็ง มีระเบียบวินัย มีความภาคภูมิใจในความเป็นทหารอาชีพ มีความรู้ความสามารถทั้งในงานตามหน้าที่และก้าวทันวิทยาการที่ทันสมัย ประกอบกับการเสริมสร้างทัศนคติและกระบวนการคิดของกำลังพลในกองทัพที่มีอยู่ถือเป็นสิ่งสำคัญ ในการเตรียมความพร้อมกับการเผชิญสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตนเองต่อระบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างพลวัตรเพื่อนำไปสู่กองทัพที่พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้น

5) ค่านิยม การพัฒนาค่านิยมเพื่อการปฏิบัติงาน กองทัพได้มีการพัฒนาค่านิยมอย่างต่อเนื่อง โดยนำมาอ้างอิงและประยุกต์ใช้ให้มีความสอดคล้องกับหลักการปฏิบัติต่อการเผชิญกับภัยคุกคามทั้งแบบดั้งเดิมและภัยคุกคามรูปแบบใหม่ในทุกรูปแบบ ตลอดจนการนำบทเรียนจากการปฏิบัติการที่สำคัญมาดำเนินการวิเคราะห์ต่อเนื่องในลักษณะคู่ขนานตั้งแต่เริ่มสถานการณ์โดยไม่จำเป็นต้องรอเวลาให้สถานการณ์ยุติก่อนได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม อาทิ การวิเคราะห์สถานการณ์การสู้รบในด้านต่าง ๆ ระหว่างสหพันธรัฐรัสเซียและยูเครน เป็นต้น

6) โครงสร้าง ขอบเขต หลักอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำลังทหารถูกออกแบบมาให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อป้องกันประเทศ แต่เมื่อต้องรับภารกิจในการแก้ปัญหาความมั่นคงรูปแบบใหม่ เช่น การมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบ การป้องกันและปราบปรามยาเสพติดการป้องกันการตัดไม้

และทำลายป่า และการบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น การดำเนินการดังกล่าวของเจ้าหน้าที่ทหารจะมีกฎหมายกำหนดให้อำนาจและขอบเขตหน้าที่ที่กระทำไว้อย่างชัดเจน โดยปกติจะเป็นผู้มีหน้าที่บังคับใช้กฎหมายตามที่กฎหมายกำหนดโดยต้องกระทำอย่างพอสมควรแก่เหตุ และไม่ทำเกินอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดไว้ ซึ่งหากทำเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดเอาไว้ อาจเกิดผลเสียด้านมวลชนและอาจถูกฟ้องร้องทางกฎหมายได้

7) กำลังพล อัตรากำลังต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย การบริหารจัดการกำลังพลให้มีจำนวนกำลังพลที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจในความรับผิดชอบท่ามกลางสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงการวิเคราะห์ความต้องการกำลังพลที่แท้จริงในอนาคต จำเป็นต้องมีการดำเนินการด้านกำลังพลอย่างเป็นกระบวนการและเป็นระบบ ทั้งในด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา กำลังพล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพล โดยมีหน่วยงานกำกับดูแล การปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและแนวทางที่กำหนด

สภาพแวดล้อมภายนอกด้านกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน จึงส่งผลกระทบเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การทหาร สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การสื่อสาร ปัจจุบันนับได้ว่าอยู่ภาวะโลกไร้พรมแดนที่สามารถติดต่อสื่อสารกันได้ทุกหนแห่งทั่วโลก ก่อให้เกิดภัยคุกคามรูปแบบใหม่มีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น เหตุการณ์เหล่านี้ส่งกระทบต่อความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติ เช่น ความขัดแย้งทางการเมืองในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก ส่งผลกระทบถึงความมั่นคงของประเทศไทย การแข่งขันและการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ มาตรการทางเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของไทย การเปลี่ยนแปลงและการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศที่รวดเร็วขึ้น การพัฒนาเทคโนโลยีและรูปแบบการคุกคามทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยเหตุนี้รัฐบาลจึงได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปประเทศที่มุ่งเน้นการดำเนินการโดยมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ความมั่นคงปลอดภัยและความสงบสุขของประเทศชาติเป็นสำคัญ โดยกระทรวงกลาโหมยังคงมีนโยบายเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

- 1) การเสริมสร้างความมั่นคงและปลอดภัยของประเทศ
- 2) การพัฒนากองทัพและการส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
- 3) การสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของชาติ

การจัดทำยุทธศาสตร์ทางทหารเพื่อเป็นการรองรับภัยคุกคามด้านความมั่นคง ซึ่งในการปฏิบัติการด้านความมั่นคงในการป้องกันประเทศ เหล่าทัพเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญ มีบทบาทในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของชาติ กระทรวงกลาโหมได้จัดทำแผนพัฒนาเหล่าทัพ และมีการปรับปรุงโครงสร้างการจัดหน่วยขึ้นตรงของเหล่าทัพ เพื่อให้มีขีดความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ซึ่งในการปรับปรุงโครงสร้างการจัดหน่วยนั้นต้องคำนึงถึงอัตราากำลังพลที่ต้องไม่เพิ่มขึ้นจากอัตราเดิมและไม่ใช้งบประมาณด้านกำลังพลเพิ่มขึ้น โดยหน่วยยังต้องดำรงขีดความสามารถหรือต้องเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติการให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ

จากสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านกำลังพลของกระทรวงกลาโหม เนื่องจากปัจจัยด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การทหาร สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในภาพรวมของประเทศ ทั้งจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) สถานการณ์การสู้รบระหว่างสหพันธรัฐรัสเซียและ

ยูเครน รวมถึงปัจจัยด้านการเมืองภายในประเทศที่มีการเรียกร้องให้พิจารณาตัดงบประมาณของ กระทรวงกลาโหมและให้ดำเนินการปรับลดกำลังพลลง ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติการกิจของกระทรวงกลาโหม โดยเฉพาะการจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเตรียม ความพร้อมให้ทุกเหล่าทัพ นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม โดยเฉพาะการบริหารจัดการงบประมาณด้านบุคลากรซึ่งมีสัดส่วนมากที่สุดของงบประมาณของ กระทรวงกลาโหมที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล กระทรวงกลาโหมจึงต้องพิจารณาถึงการปรับลดกำลังพล โดยต้องให้จำนวนอัตราากำลังพลมีความเหมาะสมและไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติ การกิจของหน่วย

จากสถานการณ์ด้านกำลังพลของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน สามารถวิเคราะห์ได้ว่ากำลังพล ของกระทรวงกลาโหมที่มีจำนวนมากเนื่องจากสภาวะแวดล้อมโลกในอดีตภายหลังสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 ในขณะนั้นประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์ภัยคุกคามจากลัทธิคอมมิวนิสต์ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคง ของชาติ จึงได้มีการเตรียมกำลัง โดยเพิ่มกำลังการผลิตกำลังพลทั้งประเภทนายทหารสัญญาบัตร นายทหาร ประทวน และพลทหารเป็นจำนวนมาก เพื่อรองรับต่อสถานการณ์ดังกล่าว และต่อมาได้เกิดสถานการณ์ การสู้รบขึ้นในหลายพื้นที่ทั้งภายในและภายนอกประเทศซึ่งกินเวลายาวนานหลายปี รวมถึงสถานการณ์ การก่อความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การผลิตกำลังพลจากสถาบันการศึกษาสังกัด กระทรวงกลาโหม ประกอบด้วย โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนนายเรือ โรงเรียนนายเรืออากาศ วิทยาลัยแพทย์พระมงกุฎ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ วิทยาลัยพยาบาล กองทัพเรือ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ โรงเรียนนายสิบทหารบก โรงเรียนชุมพลทหารเรือ โรงเรียนจำอากาศ โรงเรียนช่างฝีมือทหาร โรงเรียนดุริยางค์ทหารบก โรงเรียนดุริยางค์ทหารเรือ และโรงเรียนดุริยางค์ทหารอากาศ มีการผลิตกำลังพล สำเร็จออกมารับราชการใน สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพอากาศ กองทัพบก กองทัพเรือและกองทัพอากาศ และการบรรจุบุคคลพลเรือนเข้ารับราชการในหน่วยต่างๆ ดังกล่าว รวมถึง การตรวจเลือกทหารกองเกินเข้ารับราชการในกองประจำการ (ทหารกองประจำการ/พลทหาร) เป็นจำนวน มากและต่อเนื่องเพื่อเตรียมกำลังและใช้กำลังให้พร้อมสำหรับการรองรับภัยคุกคามในอดีต ซึ่งมีรูปแบบการใช้ กำลังตามแผนป้องกันประเทศเป็นหน่วยขนาดใหญ่ (ระดับกองพล) สำหรับการเผชิญสถานการณ์ในรูปแบบ ต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเกิดจากสาเหตุอื่น ๆ เช่น การขยายหน่วยงานและอัตราในการรองรับภารกิจที่ได้รับมอบ เป็นพิเศษ การเพิ่มจำนวนของกำลังพลตำแหน่งประจำหน่วย การรับบรรจุข้าราชการที่ทำคุณประโยชน์หรือ สร้างชื่อเสียงให้กับประเทศ เป็นต้น

ตารางที่ 4 ยอดผลิตนักเรียนในสังกัดกระทรวงกลาโหม ปีการศึกษา 2557 - 2566

ปีการศึกษา	สัญญาบัตร									ประหววน												รวม
	บก.ทท.		ทบ.		ทร.		ทอ.		รวม	บก.ทท.				ทบ.			ทร.			ทอ.		
	นบร.	นบร.	นพท.	นรท.	นบร.	วพร.	นบอ.	นพอ.		นบส.	นชท.	นรจ.	นบส.	นรช.	นคย.	นบส.	นรจ.	นคย.	นชท.	นจอ.	นคย.	
2557	10	218	100	80	80	60	87	30	665	43	165	3		100	40	1,960	818	16	2	425	14	3,586
2558	10	234	100	80	80	60	95	36	695	43	118	3		100	40	1,960	829	16	7	145	14	3,275
2559	10	234	100	80	80	60	95	36	695	43	142	3		100	40	1,960	880	16	7	393	14	3,598
2560	10	272	100	95	80	60	95	36	748	44	113	3		100	50	1,960	920	16	7	423	14	3,650
2561	10	252	100	95	80	40	87	36	700	42	130	3		100	50	1,960	994	16	6	423	14	3,738
2562	10	272	100	95	80	40	115	40	752	48	145	3		100	50	1,960	993	16	6	463	14	3,798
2563	10	322	100	95	80	20	105	40	772	48	149	10		100	50	1,960	1,095	16	14	433	14	3,889
2564	10	272	100	95	80	20	135	40	752	48	137	10		100	50	1,960	1,020	16	14	509	11	3,875
2565	10	230	106	75	80	20	137	40	698	48	124	10	5	80	40	2,500	979	14	14	515	12	4,341
2566	10	230	110	75	80	20	143	40	708	48	138	10	5	80	50	2,200	878	14	14	397	10	3,844
รวมทั้งสิ้น	100	2,536	1,016	865	800	400	1,094	374	7,185	455	1,361	58	10	960	460	20,380	9,406	156	91	4,126	131	37,594

ที่มา : กองนโยบายและแผนการกำลังพล สำนักงานนโยบายและแผนการกำลังพล กรมเสนาธิการ

ตารางที่ 5 สรุปยอดตรวจเลือกทหารกองประจำการ ปี 2560 - 2566

จำนวนยอด	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
ยอดทหารกองเกินเข้ารับการตรวจเลือก	529,246	525,621	561,973	537,818	505,790	514,534	569,180
ยอดขอเรียกเข้ากองประจำการ	103,097	104,734	102,187	92,587	100,778	75,322	93,273
ยอดร้องขอ (สมัครใจ)	50,517	44,797	38,348	41,406	29,997	28,572	23,621
ยอดตรวจเลือกเข้ากองประจำการ	52,580	59,937	63,531	51,181	70,781	46,750	69,652
คิดเป็นร้อยละ (ของยอดทหารกองเกิน)	9.93	11.4	11.3	9.5	13.9	9.09	12.2

ที่มา : กองนโยบายและแผนการกำลังพล สำนักงานนโยบายและแผนการกำลังพล กรมเสนาธิการ

ปัญหาจำนวนกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ยังเกิดจากการขาดการควบคุมในภาพรวม เนื่องจากอัตราตำแหน่งของหน่วยงานเมื่อถูกกำหนดให้แล้ว หน่วยจะเป็นผู้ดำเนินการจัดทำแผนการจัดหากำลังพลของหน่วยโดยไม่มีการบูรณาการร่วมกัน ขาดหน่วยควบคุมในการกำหนดยอดการจัดหาในแต่ละปี รวมทั้งขาดการวิเคราะห์ภารกิจ โครงสร้างหน่วย เพื่อกำหนดอัตราากำลังพลที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเมื่อได้รับรับแรงกดดันจากสังคม สภาวะเศรษฐกิจ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้กระทรวงกลาโหมไม่สามารถปรับตัวรับมือกับเรื่องต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารจัดการกำลังพลตามมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งขาดการสร้างการรับรู้ให้กับกำลังพลและหน่วยงานให้ทราบถึงผลกระทบทางลบ และการงบประมาณที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากจำนวนกำลังพลที่มีเป็นจำนวนมาก

ตารางที่ 6 ข้อมูลทางการทหารของประเทศอาเซียน ปี 2564

ลำดับ	ประเทศ	กำลังพลประจำการ	กำลังพลสำรอง	รายการ						
				รถถังหลัก	เรือฟริเกต	เรือคอร์เวตต์	เรือลาดตระเวน	เรือดำน้ำ	เครื่องบินขับไล่	เฮลิคอปเตอร์โจมตี
๑	อินโดนีเซีย	๓๐๒,๐๐๐	๔๐๐,๐๐๐	๑๐๑	๗	๒๖	๓๐	๒	๖๙	๕๐
๒	ไทย	๔๐๐,๐๐๐	๒๔๕,๐๐๐	๕๔๒	๖	๕	๑๐๙	๐	๑๔๔	๔
๓	มาเลเซีย	๕๐๙,๐๐๐	๒๙๖,๐๐๐	๖๔	๔	๔	๒๖	๒	๔๔	๐
๔	สิงคโปร์	๗๒,๐๐๐	๓๕๖,๕๐๐	๑๐๐	๓	๓	๐	๔	๑๑๙	๐
๕	พม่า	๔๐๖,๐๐๐	๐	๕๙๐	๔	๐	๐	๐	๑๒๘	๐
๖	เวียดนาม	๔๕๕,๐๐๐	๕,๐๐๐,๐๐๐	๑,๘๒๙	๖	๕	๐	๘	๑๘๙	๐
๗	ลาว	๒๙,๑๐๐	๐	๓๐	๐	๐	๐	๐	๐	๑๐
๘	กัมพูชา	๑๒๔,๓๐๐	๐	๑๐๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐
๙	ฟิลิปปินส์	๑๒๐,๐๐๐	๑๗๑,๐๐๐	๔๒	๓	๑๑	๕๙	๐	๑๖	๑๕
๑๐	บรูไน	๗,๐๐๐	๗๐๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐

ที่มา : สำนักนโยบายและแผนกลาโหม

ตารางที่ 7 งบประมาณทางการทหารของกองทัพในประเทศในภูมิภาคอาเซียน

ลำดับ	ประเทศ	งบกลาโหม (ล้านบาท)	สัดส่วนต่อ GDP (%)	สัดส่วนต่องบประมาณ (%)
1	สิงคโปร์	353,000	3.00	20.27
2	อินโดนีเซีย	230,000	0.70	4.72
3	ไทย	227,000	1.30	7.57
4	ฟิลิปปินส์	120,000	1.10	7.74
5	เวียดนาม	177,800	2.30	7.98
6	มาเลเซีย	113,000	1.00	6.28
7	พม่า	69,000	2.90	20.86
8	กัมพูชา	17,000	2.20	14.66
9	บรูไน	10,000	2.40	9.94
10	ลาว	ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล

ที่มา : Stockholm International Peace Research Institute /ธนาคารโลก ปี 2018

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบยอดกำลังพล ยุทโธปกรณ์หลัก และงบประมาณด้านการทหารของประเทศไทยเปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน สามารถกล่าวได้ว่า ยอดกำลังพลของประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 3 รองจากประเทศอินโดนีเซีย และเมียนมาร์ ยุทโธปกรณ์หลัก ประเทศไทยอยู่ในระดับต้นของประเทศในภูมิภาค สำหรับงบประมาณด้านการทหารอยู่ในลำดับที่ 3 รองจากประเทศสิงคโปร์และอินโดนีเซีย ถึงแม้ว่ายอดกำลังพล ยุทโธปกรณ์หลัก และงบประมาณด้านการทหาร ถือเป็นปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญในการเปรียบเทียบอำนาจกำลังรบ แต่อาจต้องพิจารณาถึงขีดความสามารถของกำลังพล ความทันสมัยของยุทโธปกรณ์หลัก และงบประมาณที่ใช้ไปในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติการของกองทัพร่วมด้วย

2.2.3 ระบุแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

จากแนวความคิดและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กระทรวงกลาโหมมีจำนวนอัตรา กำลังพลที่เหมาะสมเพียงพอต่อการปฏิบัติการในสภาวะแวดล้อมปัจจุบัน โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามา พัฒนาขีดความสามารถของกองทัพ และยังเป็นการลดงบประมาณด้านบุคลากรของกระทรวงกลาโหมที่ยังคง สูงเกินกว่าร้อยละ 50 ของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล จึงสามารถสรุปแนวทางในการปรับลด กำลังพลของกระทรวงกลาโหมได้ โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่

1) **การกำหนดโครงสร้างหน่วยที่เหมาะสม** การปรับลดกำลังพลต้องดำเนินการต่อเนื่องจากการปรับโครงสร้างหน่วย จึงต้องมีการบูรณาการและใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องร่วมกัน เนื่องจากกระทรวงกลาโหม แบ่งภารกิจหน่วยในการรับผิดชอบในการควบคุมโครงสร้างการจัดและกำหนดอัตราให้กับสายงานยุทธการ โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบคือ **สำนักนโยบายและแผนกลาโหม** ซึ่งการกำหนดโครงสร้างหน่วยที่เหมาะสม กระทรวงกลาโหมมีกลไกในการขับเคลื่อนคือ **คณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงการจัดส่วนราชการ กระทรวงกลาโหม** มีปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นประธาน โดยต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ปัจจุบันและอนาคตรวมทั้งงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับการจัดสรรอีกด้วย โดยมีขั้นตอนในการปฏิบัติ ดังนี้

1.1) การประเมินภัยคุกคามทั้งปัจจุบันและอนาคตในทุกมิติ เพื่อให้ทราบถึงภัยคุกคามที่จะ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเตรียมกำลังที่เหมาะสม สามารถรองรับการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2) เปรียบเทียบและวิเคราะห์ศักยภาพกำลังกองทัพบกกับประเทศภายในภูมิภาคอาเซียน ที่อาจมีผลกระทบต่อประเทศไทย เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของการพัฒนาศักยภาพกองทัพบกนำไปสู่การ กำหนดรูปแบบหรือประเภทของหน่วยที่จำเป็น

1.3) นำผลจากการประเมินภัยคุกคาม และเปรียบเทียบและวิเคราะห์ศักยภาพกำลัง กองทัพบกพิจารณาความเหมาะสมของโครงสร้างการจัดหน่วยของแต่ละส่วนราชการ เพื่อพิจารณาถึงจำนวน หน่วยที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติการซึ่งอาจจะต้องมีการปรับขนาดองค์กรให้เหมาะสม (Right-sizing) การยุบรวมหน่วยงานที่มีภารกิจซ้ำซ้อน หรือการปรับลดจำนวนหน่วยลง

1.4) การสำรวจปริมาณงานของแต่ละส่วนราชการ เพื่อพิจารณาจำนวนอัตรา ตำแหน่งที่เหมาะสมในการรองรับงานตามภารกิจ รวมทั้งการกำหนดใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือ ทดแทนการปฏิบัติงานของกำลังพล

1.5) การกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมตามการปรับโครงสร้างการจัดหน่วยแล้ว เพื่อกำหนดความต้องการกำลังพลแต่ละประเภท อันจะนำไปสู่การจัดทำแผนการกำลังพลของแต่ละส่วน ราชการ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดยอดการผลิตนายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน การสรรหาทหารอาสา ข้าราชการพลเรือนกลาโหม เข้ามาบรรจุรับราชการ

2) **กำหนดแนวทางการปรับลดกำลังพล** การกำหนดนโยบาย การวางแผนในการบริหารจัดการกำลังพลอยู่ในความรับผิดชอบของกรมเสมียนตรา ดังนั้นการกำหนดแนวทางการปรับลดกำลังพล จำเป็นต้องรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านกำลังพลร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ โดยอาจใช้การ ดำเนินการในรูปแบบของคณะทำงาน เพื่อกำหนดจำนวนความต้องการกำลังพลแต่ละประเภท และกำหนด แนวทางในการปรับลดกำลังพล ให้เกิดความเหมาะสมและส่งผลกระทบต่อภารกิจ และกำลังพลให้น้อยที่สุด

ซึ่งสามารถกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินการโดยปรับใช้เครื่องมือที่กระทรวงกลาโหมมีอยู่เดิมหรือกำหนดขึ้นใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังนี้

2.1) **จัดทำแผนการปรับลดนายทหารชั้นนายพลในตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ และผู้ทรงคุณวุฒิ** แผนการปรับลดที่ดำเนินการปัจจุบันจะหมดลงในปีงบประมาณ 2571 ควรพิจารณาดำเนินการต่อเนื่องโดยจัดทำแผนปรับลดฉบับใหม่ระยะ 10 ปี โดยให้ปรับลดลงอีก ร้อยละ 25 ซึ่งจะสามารถลดจำนวนนายทหารชั้นนายพลในตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ ได้อีกจำนวน 96 นาย จากยอด 384 นาย เหลือ 288 นาย

2.2) **การบูรณาการจัดทำแผนการกำลังพลของกระทรวงกลาโหมในภาพรวม** โดยการปรับแนวทางการจัดทำแผนแบบให้หน่วยงานดำเนินการเอง เป็นการจัดทำแผนการกำลังพลภาพรวมจะทำให้กระทรวงกลาโหมสามารถควบคุมกำกับดูแลการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดจำนวนหรือจำนวนร้อยละของกำลังพลที่ต้องปรับลดลงในแต่ละหัว ให้สอดคล้องกับภารกิจและโครงสร้างของหน่วยงานที่ผ่านขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจนแล้ว โดยจัดทำเป็นแผนการกำลังพลของกระทรวงกลาโหมระยะ 5 ปี เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติการ และสามารถประเมินผลได้อย่างเหมาะสม โดยภาพรวมแล้วอาจต้องใช้เวลาการปรับลดกำลังพลให้เป็นไปตามเป้าหมายภายในระยะเวลา 10 – 20 ปี

2.3) **โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด (Early Retirement)** ปรับรูปแบบการดำเนินการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการเฉพาะกำลังพลประจำหน่วย กำลังพลที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ต่ำ นายทหารชั้นนายพลในตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษและ นายทหารสัญญาบัตรตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการ ขออนุมัติดำเนินการโครงการเกษียณอายุในรูปแบบที่ได้รับเงินชดเชยจากการเข้าร่วมโครงการและปรับจำนวนการจ่ายเงินก้อนให้เหมาะสม รวมทั้งให้ผู้เข้าร่วมโครงการมีทางเลือกโดยการขอรับเงินก้อน หรือพิจารณาให้ได้รับเงินบำนาญเท่ากับเงินเดือนสูงสุดของชั้นยศนั้น ๆ และนำมาคำนวณตามสูตรกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ สำหรับโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดที่ไม่มีเงินชดเชยให้พิจารณาปรับคุณสมบัติเพื่อให้กำลังพลที่เข้าร่วมโครงการได้รับพระราชทานยศสูงขึ้นได้ โดยลดหลักเกณฑ์ปีการครองยศลง เนื่องจากการกำหนดว่าจะต้องครองยศในแต่ละชั้นยศเป็นเวลาเท่าไรจึงจะไต่ยศสูงขึ้น

2.4) **การนำทหารอาสาเข้ามาบรรจุทดแทนข้าราชการทหาร** กำหนดจำนวนหรืออัตราของทหารอาสาให้เข้ามาทดแทนข้าราชการทหาร โดยกำหนดเป็นร้อยละของอัตราเต็มของหน่วย ในขั้นต้นควรกำหนดอย่างน้อยร้อยละ 5 เพื่อเพิ่มจำนวนการบรรจุทหารอาสาเข้ามาทดแทนข้าราชการทหารให้มากขึ้น รวมทั้งปรับแนวทางการดำเนินการให้สามารถบรรจุไปยังหน่วยอื่นๆ นอกเหนือจากหน่วยกำลังรบและหน่วยสนับสนุนการรบ เพื่อลดจำนวนข้าราชการทหาร และลดงบประมาณในภาพรวมของกระทรวงกลาโหม

2.5) **การนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมเข้ามาบรรจุทดแทนข้าราชการทหาร** จัดทำแผนการบรรจุพลเรือนกลาโหม โดยแบ่งแผนออกเป็น 2 ระยะ ระยะแรกให้ทดลองบรรจุในหน่วยนำร่องที่กำหนดและหัวที่ 2 เป็นการบรรจุในหน่วยที่กำหนดให้มีพลเรือนกลาโหมไว้ในอัตราการจัดของหน่วย โดยพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาบรรจุเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวต้องดำเนินการพร้อมกับการพิจารณาปรับโครงสร้างหน่วยให้มีขนาดที่เล็กลง และลดจำนวนอัตราที่ไม่จำเป็น

2.6) **การลดจำนวนการผลิตนายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน จากสถานศึกษา**
ในสังกัดกระทรวงกลาโหม การผลิตกำลังพลจากสถานศึกษาของกระทรวงกลาโหมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้กำลังพลเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากที่ผ่านมากระทรวงกลาโหมใช้นโยบายการผลิตเพื่อรองรับภัยคุกคามรูปแบบเดิมในอดีต ซึ่งเป็นการใช้กำลังขนาดใหญ่ทำให้ผลิตกำลังพลออกมารับราชการเป็นจำนวนมาก โดยให้พิจารณาผลิตในจำนวนเท่าที่จำเป็น เพื่อให้กำลังพลดังกล่าวเป็นแกนหลักของหน่วย มีความก้าวหน้าตามแนวทางรับราชการ และสามารถวางแผนการพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ ส่วนกำลังพลที่เหลือในอัตราของนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนนั้น ให้พิจารณานำทหารอาสาและข้าราชการพลเรือนกลาโหมเข้ามาบรรจทดแทน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้จะส่งผลให้นายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนที่เป็นแกนหลักของหน่วยมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน

2.7) **การปรับลดยอดการตรวจเลือกทหารกองเกินเข้ารับราชการในกองประจำการ**
 โดยกำหนดภารกิจที่ต้องใช้ทหารกองประจำการ เพื่อกำหนดจำนวนความต้องการที่เหมาะสม ในส่วนงานที่ไม่จำเป็น เช่น การดูแลเขตสุขภาพ การรักษาความปลอดภัยในบางหน่วยที่ไม่มียุทธภัณฑ์หรืออาวุธสงคราม และบางภารกิจ อาจพิจารณาใช้ระบบการจ้าง Outsource เข้ามาทดแทน

2.8) **การพัฒนาทักษะของกำลังพล** โดยดำเนินการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ และทักษะที่มีความหลากหลาย มีความจำเป็นตามที่หน่วยงานต้องการ สามารถปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ ซึ่งอาจนำไปสู่การพิจารณาปรับลดกำลังพลภายในหน่วยงานลงได้ในอนาคต ดังนั้นเพื่อรองรับการปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดที่ต้อง มีการปรับลดกำลังพล หน่วยงานต้องกำหนดชุดทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งและวางแผนการพัฒนากำลังพลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.9) **ลดการบรรจุบุคคลพลเรือนเข้ามารับราชการในหน่วยงาน** โดยใช้การสอบบรรจุกำลังพลภายในหน่วยทดแทนตำแหน่งที่ว่าง เพื่อรองรับการปรับลดอัตรา โดยอาจพิจารณาสอบบรรจุเฉพาะตำแหน่งที่จำเป็นเท่านั้นในห้วงของการปรับลดกำลังพล

2.10) **การจัดทำแผนการปรับกำลังพลในตำแหน่งประจำหน่วยเข้าสู่ตำแหน่งหลัก**
 เนื่องจากตำแหน่งประจำหน่วยเป็นตำแหน่งที่หน่วยใช้งานไม่คุ้มค่า หรืออาจไม่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งกระทรวงกลาโหมมีกำลังพลประจำหน่วยเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการพิจารณาผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยต่างๆ ให้กลับเข้าสู่ตำแหน่งหลัก เพื่อลดจำนวนกำลังพลประจำหน่วยและถือเป็นการปรับลดกำลังพลที่ส่งผลกระทบกับกำลังพลค่อนข้างน้อย

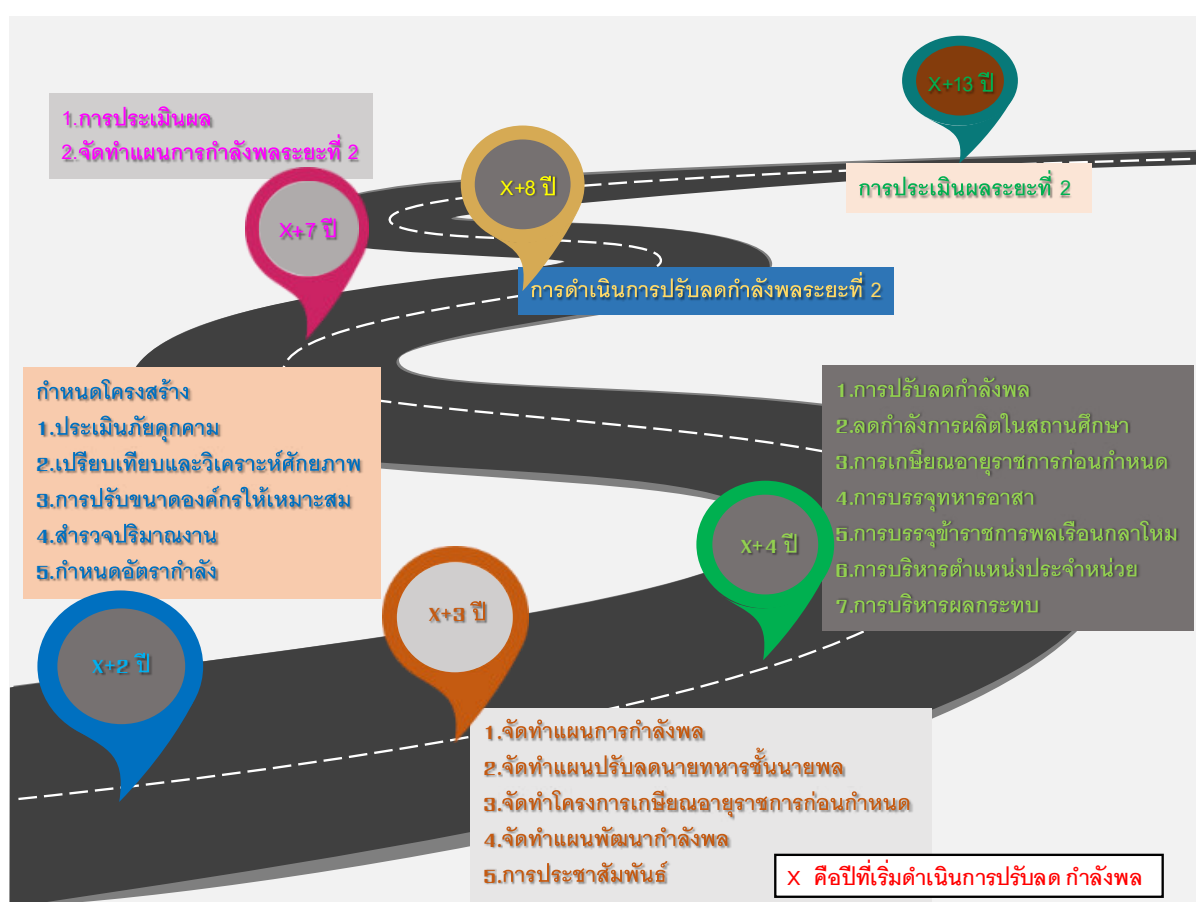
2.11) **การบริหารจัดการกำลังพลที่ได้รับผลกระทบ** การปรับลดกำลังพลอาจส่งผลกระทบต่อกำลังพล รวมถึงครอบครัว ในด้านต่างๆ จึงต้องมีการกำหนดแนวทางหรือรูปแบบการเยียวยาผู้ที่ได้รับผลกระทบดังกล่าว เช่น จัดหางานรองรับกำลังพลที่มีความประสงค์จะออกจากระบบ การปรับย้ายข้ามหน่วยงาน การพิจารณาความเหมาะสมและคุณสมบัติในการสับเปลี่ยนตำแหน่ง การย้ายครอบครัว ที่พักอาศัย การประกอบอาชีพของครอบครัวกำลังพล เป็นต้น

2.12) **การติดตามและประเมินผลการปรับลดกำลังพล** กระทรวงกลาโหมจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการติดตามและประเมินผลต่อการดำเนินการปรับลดกำลังพล เพื่อติดตามผลเทียบกับเป้าหมายและวิเคราะห์แนวโน้มของผลการดำเนินการในอนาคต หากการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนงานจะสามารถนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาปรับปรุงแผนงานให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งนำไปปรับปรุงเพื่อจัดทำแผนการปรับลดกำลังพลในระยะต่อไป

2.13) การประชาสัมพันธ์และสร้างการรับรู้ เนื่องจากการปรับลดกำลังพลจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและกำลังพลมากน้อยแตกต่างกันไปตามแผนการปรับลด การสื่อสารข้อมูลไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องให้รับทราบถึง วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่ได้รับ รูปแบบการดำเนินการ รายละเอียดการบริหารจัดการกำลังพลเพื่อลดผลกระทบ และข้อมูลสำคัญอื่นๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องเตรียมการและวางแผนให้เหมาะสม เพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ สามารถติดตามข้อมูล ข่าวสาร ได้อย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้ข้อเสนอดังกล่าวนำไปสู่การปฏิบัติจึงขอเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานเพื่อมุ่งไปสู่การขับเคลื่อนให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

แผนภาพที่ 4 Roadmap การปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหม



แผนภาพที่ 5 แนวทางการปรับลดกำลังผลของกระทรวงกลาโหม

แผนงาน	การดำเนินการ	ระยะเวลา				
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
1. การปรับลดนายทหารชั้นนายพลในตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ และผู้ทรงคุณวุฒิ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมกำหนดยอดการปรับลด - จัดทำแผนการปรับลด - การขออนุมัติแผน - ดำเนินการตามแผน 	-	-	-	-	-
2. การจัดทำแผนการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งคณะทำงานศึกษาและจัดทำแผน - รวบรวมข้อมูลด้านกำลังพล - การจัดทำแผน - การขออนุมัติแผน - การดำเนินการตามแผน - การติดตามผลการดำเนินการ - การประเมินผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย 	-	-	-	-	-
2.1 การลดจำนวนการผลิตกำลังพลจากสถานศึกษาสังกัด กท.	<ul style="list-style-type: none"> - การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการผลิตกำลังพล - ประชุมกำหนดยอดการผลิตกำลังพล - จัดทำแผนการผลิตกำลังพล (ประกอบแผนการกำลังพล) 	-	-	-	-	-
2.2 การนำทหารอาสาเข้ามาบรรจุทดแทนข้าราชการทหาร	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมกำหนดแนวทางการดำเนินการกับหน่วยที่เกี่ยวข้อง - การตีความกฎหมายหรืออนุบัญญัติที่เกี่ยวข้อง - การขอแก้ไขกฎหมายหรืออนุบัญญัติ - จัดทำแผนการบรรจุ (ประกอบแผนการกำลังพล) 	-	-	-	-	-
2.3 การลดการบรรจุบุคคลพลเรือน	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดยอได้รับบุคคลพลเรือนที่จำเป็น และกำหนดยอดบรรจุจากกำลังพลภายใน 	-	-	-	-	-
3. จัดทำโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาข้อมูลปัญหา อุปสรรค การดำเนินการที่ผ่านมา - พิจารณากฎหมายหรืออนุบัญญัติที่เกี่ยวข้อง - การจัดทำร่างโครงการ - ขออนุมัติ รมว.กท. - เสนอส่วราชการภายนอกที่เกี่ยวข้องพิจารณาให้ความเห็นชอบ - เสนอ ครม. เพื่อพิจารณา - การดำเนินโครงการ 	-	-	-	-	-
4. การนำข้าราชการพลเรือนกลาโหมเข้ามาบรรจุทดแทนข้าราชการทหาร	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดหน่วยและอัตราที่จะบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมทดแทน - จัดทำกฎหมายและอนุบัญญัติที่จำเป็นสำหรับการบรรจุและบริหารจัดการให้เสร็จสิ้น - การเตรียมการ - ขออนุมัติดำเนินการ - การบรรจุพลเรือนกลาโหมระยะที่ 1 - การบรรจุพลเรือนกลาโหมระยะที่ 2 - การประเมินผล 	-	-	-	-	-
5. การปรับลดยอดการตรวจเลือกทหารกองเกิน	<ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์ภารกิจและอัตราทหารกองประจำการ - กำหนดยอดตรวจเลือกทหาร 	-	-	-	-	-

6. การพัฒนาทักษะกำลังพล	- การวิเคราะห์ทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน - จัดทำแผนพัฒนากำลังพล - ดำเนินการตามแผน					
7. การบริหารตำแหน่งประจำหน่วย	- การตรวจสอบคุณสมบัติ ความรู้ และประสบการณ์ปฏิบัติงานของกำลังพลประจำหน่วย - จัดทำแผนบริหารกำลังพลประจำหน่วย - ดำเนินการตามแผน					
8. การบริหารจัดการกำลังพลที่ได้รับผลกระทบ	- รวบรวมข้อมูลกำลังพลที่ได้รับผลกระทบ - สำรวจปัญหาที่ก่อกำเนิดผลกระทบจากการปรับลด - กำหนดแนวทางการบริหารจัดการ - ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด					
9. การประชาสัมพันธ์และสร้างการรับรู้						

2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ พร้อมระบุแนวทางการจัดการที่เป็นรูปธรรม

การดำเนินการตามข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าวอาจมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานและแนวทางการบริหารจัดการ ดังนี้

1) **ขาดการยอมรับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง** หน่วยงานที่จะต้องถูกปรับลดกำลังพล มักจะไม่ยอมรับ พยายามต่อต้านและหาเหตุผลในการชี้แจงถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบที่หน่วยงานจะได้รับ เนื่องจากการปรับลดนำไปสู่การเจรจาต่อรองเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบดังกล่าว รวมถึงเมื่อกำหนดนโยบายการปรับลดกำลังพลแล้ว หน่วยงานก็จะมีเหตุผลหรือข้ออ้างในการไม่ปฏิบัติตาม การชี้แจงและสร้างความเข้าใจที่แท้จริง โดยชี้ให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหมเห็นว่าความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่ต้องรับผิดชอบต่อประเทศชาติร่วมกัน รวมทั้งต้องโน้มน้าวให้เห็นถึงประโยชน์ภาพรวมในการพัฒนากระทรวงกลาโหมไปสู่เป้าหมายดังกล่าว เพื่อให้หน่วยได้เปรียบเทียบระหว่างข้อดีและข้อเสียที่จะเกิดขึ้น และในเชิงนโยบายการปรับลดกำลังพลและการนำนโยบายสู่การปฏิบัติต้องมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม

2) **กฎหมายและอนุบัญญัติของหน่วยงาน** การดำเนินการปรับลดกำลังพลอาจทำให้กระทรวงกลาโหมต้องดำเนินการแก้ไขกฎหมาย และอนุบัญญัติที่เกี่ยวข้องหลายฉบับ เช่น พ.ร.บ. จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการทหาร ระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว (ทหารอาสา) เป็นต้น ซึ่งต้องใช้เวลานาน จึงจำเป็นต้องวางแผนและคาดการณ์ถึงผลกระทบในเรื่องข้อกฎหมายไว้ล่วงหน้าและเตรียมการเสนอร่างกฎหมายไว้ก่อน โดยดำเนินการแก้ไขควบคู่ไปกับการวางแผนปรับลดกำลังพล

3) **ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน** การปรับลดกำลังพลมักมีผลกระทบต่อจิตใจของกำลังพล ในวงกว้างในเรื่องของความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากขาดการรับรู้และเข้าใจรายละเอียดการดำเนินการ และกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน จำเป็นต้องสร้างการรับรู้ ความเข้าใจต่อแนวทางการดำเนินการปรับลดกำลังพลอย่างถ่องแท้ รวมทั้งมีแนวทางการเยียวยากำลังใจที่ได้รับผลกระทบจากการปรับลดกำลังพลตามสมควรแก่เหตุ

4) **ปัญหาด้านงบประมาณ** การปรับลดกำลังพลอาจต้องแลกด้วยการใช้งบประมาณในการดำเนินการจำนวนมากในจุดเริ่มต้นจนถึงจุดเปลี่ยนผ่าน เช่น การจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย การอนุมัติโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด การพัฒนาทักษะของกำลังพล เป็นต้น ซึ่งจำเป็นต้องจัดทำผลการคำนวณงบประมาณแสดงให้เห็นความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ และประโยชน์ของการลดงบประมาณได้ในอนาคตเพื่อใช้ในการเสนอโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

5) **แผนงานอาจไม่สามารถปฏิบัติได้เป้าหมาย** การกำหนดเป้าหมายการปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหม กรณีที่หน่วยไม่สามารถปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยได้รับผลกระทบจากปัจจัยที่พิจารณาแล้วว่ามีคามจำเป็น ระยะเวลาการดำเนินการที่ยาวนานอาจทำให้การดำเนินการไม่ต่อเนื่องหรือไม่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหาร รวมทั้งสถานการณ์ภัยคุกคามที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นแผนจึงต้องมีความอ่อนตัว สามารถปรับเปลี่ยนรองรับสถานการณ์ต่างๆ ได้

6) **ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่เห็นความสำคัญ หรือไม่มั่นใจในการดำเนินการ** เนื่องจากการปรับลดกำลังพลส่งผลกระทบต่อกำลังพลจำนวนมาก รวมทั้งภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชา และการยอมรับจากกำลังพล การตัดสินใจหรืออนุมัติให้ดำเนินการเป็นเรื่องลำบากใจ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอาจเห็นผลในระยะยาว โดยในระยะเริ่มต้นมักเกิดกระแสตอบรับในเชิงลบ อาจใช้การวางแผนแบบค่อยเป็นค่อยไปในระยะยาวโดยการกำหนดต้นแบบให้หน่วยนำร่องทดลองดำเนินการ เพื่อลดผลกระทบในวงกว้าง รวมทั้งเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้บังคับบัญชา

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ การปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหมเป็นการดำเนินการที่ท้าทาย สร้างผลกระทบอย่างมากกับหน่วยงาน กำลังพล และการพัฒนากองทัพ ทำให้ผู้ที่จะต้องขับเคลื่อนข้อเสนอดังกล่าว จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีลักษณะ ดังนี้

1) มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกฎหมาย

การดำเนินการที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อหน่วยงานและกำลังพลในวงกว้าง ผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปรับลดกำลังพล มีความสามารถในการวิเคราะห์ภาพหรือเหตุการณ์ในอนาคต รวมทั้งผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อวางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินการด้านกำลังพลให้เหมาะสมเกิดผลกระทบน้อย ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การใช้งานและหมุนเวียน การดูแลสิทธิประโยชน์ และการออกจากระบบราชการ สำหรับความรู้ด้านกฎหมายเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากการดำเนินการปรับลดกำลังพลในบางแนวทางจะกระทบกับกฎหมายและอนุบัญญัติที่เกี่ยวข้อง กระทรวงกลาโหมจะสามารถกำหนดแนวทางที่เหมาะสมและสามารถดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนด ขึ้นกับการพิจารณาด้านกฎหมายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

2) การสื่อสาร โน้มน้าว

ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม สร้างการรับรู้ สร้างความเข้าใจให้กับผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและกำลังพล ต้องรับข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินการต่อไป รวมทั้งต้องมีวิธีการนำเสนอแนวทางการดำเนินการให้เกิดการยอมรับจากทุกฝ่าย เพื่อให้นโยบายสามารถขับเคลื่อนไปอย่างเป็นรูปธรรม

3) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ในการกำหนดทิศทางการพัฒนากระทรวงกลาโหมไปสู่เป้าหมายที่กำหนด สามารถนำหน่วยงานข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน สร้างความเชื่อมั่น ผลักดันให้กำลังพลมุ่งไปข้างหน้าไม่ยอมแพ้ เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจบนพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจ การคิดวิเคราะห์ที่เป็นระบบ

4) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์

เป็นผู้นำที่สามารถใช้ข้อมูลด้านกำลังพลที่มี หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาแนวทางการดำเนินการในรูปแบบใหม่ หรือนำเครื่องมือการบริหารจัดการกำลังพลที่ใช้อยู่มาปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5) การประสานความร่วมมือ

การดำเนินการปรับลดกำลังพลจำเป็นต้องมีการประสานความร่วมมือร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหน่วยที่ดำเนินการปรับโครงสร้างอัตราและหน่วยงานด้านกำลังพล รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่ต้องเข้ามาร่วมปฏิบัติงานให้ขับเคลื่อนแผนงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นผู้นำต้องสามารถประสานโน้มน้าวให้หน่วยงานเห็นถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกันทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน กระทรวงกลาโหม และประเทศ

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

- กฤษณะ นันทวิชัย. “การพัฒนากำลังพลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย”.
เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยการทัพบก, 2560.
- กรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. “รายงานผลการดำเนินการนำกำลังพลสำรอง
เข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว (ทหารอาสา) ของ กห. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565”.
บันทึกข้อความ. 27 มกราคม 2565.
- “นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566 – 2570)”,
สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2566 จาก <http://nscr.nesdc.go.th/sp/>
- “พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551”, ราชกิจจานุเบกษา.
เล่มที่ 125 ตอนที่ 22 ก, 1 กุมภาพันธ์ 2551, หน้า 35 – 50.
- “พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2556”, ราชกิจจานุเบกษา.
เล่มที่ 130 ตอนที่ 109 ก, 20 พฤศจิกายน 2556, หน้า 1 – 4.
- “แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) กระทรวงกลาโหม”,
“แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)”, สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2566
จาก <https://nscr.nesdc.go.th/master-plans/>
- “แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก,
13 ตุลาคม 2561, หน้า 7 – 9.
- “แผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)”, สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2566
จาก https://nesdc.go.th/main.php?filename=develop_issue
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกลาโหม กรมเสมียนตรา. “สรุปผลการดำเนินการจัดทำระบบ
ข้าราชการพลเรือนกลาโหม”. 2566.
- สำนักงานนโยบายและแผนการกำลังพล กรมเสมียนตรา. “คู่มือ โครงการเกษียณอายุราชการก่อน
กำหนดของ กห. ตามมติคณะกรรมการข้าราชการทหาร”. 2562.
- สำนักงานนโยบายและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม.
“แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) กระทรวงกลาโหม”.
- ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. “สภาวะแวดล้อมที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ทหาร
ในระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579)”. เอกสารวิชาการ. 2560.

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

พลตรี สถาพร กระแสร์แสน

ประวัติการศึกษา

- ปริญญาตรี ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
รุ่นที่ 42 ปี 2538
- ปริญญาโท ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปี 2555

ประสบการณ์การรับราชการ

- ปี 2564 – ปัจจุบัน ผู้อำนวยการ สำนักงานนโยบายและแผนการกำลังพล กรมเสมียนตรา
- ปี 2562 – 2564 รองผู้อำนวยการ สำนักงานนโยบายและแผนการกำลังพล กรมเสมียนตรา
- ปี 2558 – 2562 ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนการกำลังพล สำนักงานนโยบายและแผนการกำลังพล
กรมเสมียนตรา
- ปี 2553 – 2557 รองผู้อำนวยการกอง กรมกำลังพลทหารบก
- ปี 2548 – 2551 หัวหน้าแผนกกรมกำลังพลทหารบก
- ปี 2545 – 2546 นายทหารยุทธการและการฝึก กองพันทหารม้าที่ 26
- ปี 2543 – 2545 ผู้บังคับกองร้อยกองรถถัง กองพันทหารม้าที่ 26
- ปี 2539 – 2543 นายทหารส่งกำลังบำรุง กองพันทหารม้าที่ 26
- ปี 2538 – 2539 ผู้บังคับหมวดรถถัง กองพันทหารม้าที่ 26

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการ สำนักงานนโยบายและแผนการกำลังพล กรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม