

แนวทางการพัฒนาบทบาทการจัดการฝึกของกองบัญชาการกองทัพไทยภายใต้กรอบ ADMM-Plus
A Developmental Approach to Training Management Roles of the Royal Thai Armed Force
Headquarters Under the Framework of the ASEAN Defence Ministers' Meeting-Plus (ADMM-Plus)

จตุรงค์ มงคลทอง

Jaturong Mongkolthong

Jaturong84020@gmail.com

บทคัดย่อ

สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ได้พิจารณาและมอบหมายให้กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักด้านความมั่นคงที่ขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ต่อประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน พ.ศ.2558 - 2564 และการสนองต่อนโยบายของผู้บัญชาการทหารสูงสุด ในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์สร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงในกรอบอาเซียน โดยใช้การฝึกร่วม/ผสม เป็นเครื่องมือ ซึ่งการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จะต้องดำเนินการภายใต้กรอบของการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนกับรัฐมนตรีกลาโหมประเทศคู่เจรจา (ASEAN Defence Ministers' Meeting-Plus : ADMM-Plus) ดังนั้นผู้จัดการฝึกในทุกระดับจะต้องศึกษาและนำปัญหาอุปสรรคในการจัดการฝึกร่วม/ผสม ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่เคยตรวจพบปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรบุคคล ความชัดเจนของแผนงาน และการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาบทบาทการจัดการฝึกร่วม/ผสม ภายใต้กรอบ ADMM-Plus ของกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้มีส่วนรับผิดชอบในการดำเนินการจัดการฝึกร่วม/ผสมในทุกระดับควรใช้หลักการบริหาร POLC โดยเฉพาะเรื่องของการนำ (Leading : L) จะเป็นตัวแปรที่สำคัญสำหรับผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และให้ความสำคัญกับหลักการประสานงาน (Coordinating : C) จึงขอเสนอรูปแบบหลักการบริหารใหม่คือ POLCC (POLC + C = POLCC) ประกอบด้วย การวางแผน (Planning : P) การจัดองค์การ (Organizing : O) การนำ (Leading : L) การควบคุม (Controlling : C) และการประสานงาน (Coordinating : C) เพื่อให้การบริหารจัดการฝึกของกองบัญชาการกองทัพไทยมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนา บทบาทการจัดการฝึก

ABSTRACT

The Office of the National Security Council has assigned the Royal Thai Armed Forces Headquarters, the main security agency under the Ministry of Defence, to execute the strategies of ASEAN Political-Security Community (APSC) (B.E. 2558 - 2564), as well as to respond to the policies of the Supreme Commander towards the administration of ASEAN Security Cooperation strategy by implementing the joint/combined military exercise as a tool. These operations were performed under the ASEAN Defence Ministers' Meeting-Plus (ADMM-Plus);

consequently, trainers of all training levels were required to examine and use the obstacles of former training encountered in terms of administrative structures, human resources management, the clarity of the plan, and the coordination among agencies as the framework and guidelines to develop the training management roles of the Royal Thai Armed Force Headquarters under the ADMM-Plus framework. Participants in the management of the joint/combined military exercise at all levels are encouraged to apply the principles of POLC management, especially leadership. Leading: L is a key variable that managers use as a tool to lead the organization to success. In addition, coordination is of importance. Thus, the new management theme, POLCC (POLC+C = POLCC), consisting of Planning (P), Organizing (O), Leading (L), Controlling (C) and Liaison (Coordinating: C) is introduced to improve effectively the training management of the Royal Thai Armed Forces Headquarters.

Keywords : Developmental approach, Training Management Roles

บทนำ

พระราชบัญญัติการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของกองทัพไทย ตามมาตรา 18 ไว้คือ กองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่ควบคุม อำนาจการ สั่งการและกำกับดูแลการดำเนินงาน ของส่วนราชการในกองทัพไทย ในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้ กำลังทหาร ตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีผู้บัญชาการทหารสูงสุด เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ [1] ซึ่งผู้บัญชาการทหารสูงสุดได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในด้านการเตรียมกำลัง ให้มีความพร้อมในการป้องกันประเทศ โดยการจัดทำแผนการดำเนินงาน 5 ปี ของกองทัพไทย พ.ศ.2558 - 2564 (Roadmap 2015 - 2021) และการจัดทำยุทธศาสตร์ การสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงในกรอบอาเซียนของ กองทัพไทย พ.ศ.2558 โดยกองทัพไทยจะดำเนินการพัฒนาการฝึกผสม และการฝึกร่วม/ผสม กับมิตรประเทศ อย่างเป็นระบบและให้ขยายไปสู่การฝึกในระดับพหุภาคี รวมทั้งการเตรียมความพร้อมของกำลังพลให้สามารถ ปฏิบัติงานร่วมกับนานาชาติ ภายใต้กรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียน กับรัฐมนตรีกลาโหมประเทศ คู่เจรจา (ASEAN Defence Ministers' Meeting-Plus : ADMM-Plus) ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น [2] รวมทั้งสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ได้พิจารณาและมอบหมายให้กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักด้านความมั่นคงที่ขึ้นตรงกับกระทรวงกลาโหม ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ต่อประชาคม การเมืองและความมั่นคงอาเซียน พ.ศ.2558 - 2564 ของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ซึ่งมียุทธศาสตร์ที่จะ ดำเนินการภายใต้กรอบของการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนกับรัฐมนตรีกลาโหมประเทศคู่เจรจา (ASEAN Defence Ministers' Meeting-Plus : ADMM-Plus) โดยเน้นการปฏิบัติการทางทหารร่วมกันของอาเซียนและให้ถือเป็น “วาระของอาเซียน” [3]

จากข้อความดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ในปัจจุบันด้านบทบาทของกองบัญชาการกองทัพไทย ไม่มีปัญหา ด้านบทบาทแต่อย่างใด แต่เมื่อทบทวนบทบาทที่ได้รับเพิ่มเติมจากสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ และนโยบาย

การเตรียมกำลังของผู้บัญชาการทหารสูงสุด แสดงให้เห็นว่ากองบัญชาการกองทัพไทย จะต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของหน่วยงาน เพื่อให้การสนับสนุนนโยบายดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้การฝึกร่วม/ผสม เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ แต่อย่างไรก็ตามกองบัญชาการกองทัพไทยควรศึกษาหรือค้นหาปัญหาอุปสรรคในการจัดการฝึกร่วม/ผสม ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ให้มีความชัดเจนควบคู่ไปกับการดำเนินการตามนโยบายของสำนักงานสภามันคงแห่งชาติ และผู้บัญชาการทหารสูงสุด

ปัญหาอุปสรรคการจัดการฝึกร่วม/ผสม ในอดีตที่ผ่านมา

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันกองบัญชาการกองทัพไทย ได้เคยจัดการฝึกและจัดกำลังพลพร้อมยุทโธปกรณ์เข้าร่วมการฝึกกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในส่วนของภาครัฐ และภาคเอกชนมาแล้วหลายการฝึก ยกตัวอย่างเช่น การฝึกร่วม/ผสมภายใต้กรอบการประชุมอาเซียน ว่าด้วยความร่วมมือด้านการเมืองและความมั่นคงในภูมิภาคเอเชีย - แปซิฟิก (ASEAN Regional Forum Disaster Relief Exercise : ARF DiREx 2013) ซึ่งการฝึก ARF DiREx 2013 ได้ดำเนินการฝึกระหว่างวันที่ 5 - 11 พฤษภาคม พ.ศ.2556 ณ บริเวณพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีผู้เข้าร่วมการฝึก จำนวน 1,659 คน ทั้งนี้การฝึกดังกล่าวพบปัญหาและข้อขัดข้อง ได้แก่ (1) ประเทศต่าง ๆ ไม่มีความเข้าใจในโครงสร้างการบริหารจัดการของประเทศไทย การประสานงานระหว่างประเทศและองค์การระหว่างประเทศไม่สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการให้ความช่วยเหลือ การบริหารจัดการข้อมูล และการติดตามการใช้ทรัพยากร (2) การดำเนินการบังคับใช้กฎหมายด้านการบริหารจัดการสาธารณภัยเป็นไปด้วยความยากลำบาก และ (3) ขาดประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะทหารและพลเรือน รวมทั้งขาดความรู้และทรัพยากรในด้านต่าง ๆ สำหรับการช่วยเหลือเฉพาะทาง เช่น ด้านรังสี และอาคารถล่ม เป็นต้น [4] หรือการฝึกร่วม/ผสม ภายใต้กรอบความตกลงอาเซียนด้านจัดการภัยพิบัติและตอบโต้สถานการณ์ฉุกเฉิน (ASEAN Agreement on Disaster Management and Emergency Response : AADMER) ร่วมกับภาคประชาสังคมที่มีประเทศไทยและมาเลเซียเป็นเจ้าภาพร่วม ในการฝึกการช่วยเหลือผู้ประสบภัยของอาเซียน พ.ศ.2557 (ASEAN Humanitarian Assistance and Disaster Relief 2014 : AHEx 14) ซึ่งการฝึก AHEx 14 ได้ดำเนินการฝึกระหว่างวันที่ 24 เมษายน - 2 พฤษภาคม พ.ศ.2556 ณ บริเวณพื้นที่อำเภอบางคล้า และอำเภอนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา มีผู้เข้ารับการฝึก จำนวน 1,005 คน ทั้งนี้การฝึกดังกล่าวพบปัญหาและข้อขัดข้อง ได้แก่ (1) ผู้เข้าร่วมประชุมบางส่วนไม่ได้เข้าประชุมวางแผนขั้นต้น การประชุมวางแผนขั้นกลาง และการประชุมวางแผนขั้นสุดท้ายอย่างต่อเนื่อง ทำให้ขาดการถ่ายทอดข้อมูลการฝึกระหว่างการประชุมดังกล่าว (2) กิจกรรมนอกการฝึกมีแผนการปฏิบัติไม่ชัดเจนก่อให้เกิดการรบกวนแผนการฝึกที่ตั้งไว้ (3) การฝึกยังมีข้อจำกัด เช่น การส่งต่อผู้เสียชีวิตจากโรงพยาบาลไปส่วนพิสูจน์เอกลักษณ์มีวงรอบการฝึกจำนวนน้อยครั้ง เนื่องจากกำลังพลมีจำนวนไม่เพียงพอ (4) ผู้เข้ารับการฝึกขาดความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติและการเสนอความต้องการต่าง ๆ ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนขาดความเข้าใจในการประสานงานที่มีความสอดคล้องกัน ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกกับศูนย์ประสานงานหลายชาติ (Multi National Coordination Center : MNCC) (5) สถานการณ์การฝึก และการปฏิบัติในบางกิจกรรมเป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากขาดการซักซ้อมและทำความเข้าใจในการประสานงาน บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งในระดับหน่วยงานและ

ในระดับบุคคล (6) เครือข่ายการสื่อสารที่ใช้ในระหว่างการศึกษาไม่สามารถใช้งานได้เพิ่มเติมประสิทธิภาพ ไม่สามารถนำวิทยุความถี่กลางมาใช้ร่วมในการฝึกซ้อมได้ ทำให้ขาดการประสานงานจากส่วนควบคุมไปยังพื้นที่การฝึกดังกล่าว [5]

จากปัญหาอุปสรรคของการจัดการฝึกพร้อม/ผสม ของกองบัญชาการกองทัพไทยที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ปัญหาอุปสรรคในการจัดการฝึกฯ ที่พบส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการจัดการฝึกพร้อม/ผสม ในแต่ละกิจกรรม ได้แก่ 1) ปัญหาโครงสร้างการบริหารจัดการของประเทศไทยที่มีมิตรประเทศเข้าร่วมการฝึกด้วยมีความสับสนและยังไม่เข้าใจ 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยจัดบุคลากรเข้ารับการฝึกไม่ตรงกับความต้องการ และขาดความรู้ความเข้าใจในแผนการปฏิบัติงาน อีกทั้งขาดความเป็นอาวุโสในการบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติของกำลังพล ตลอดจนขาดความรู้การใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารของกำลังพล 3) การจัดทำแผนการปฏิบัติหรือแผนงานยังมีความคลุมเครือไม่ชัดเจน และการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกที่ขาดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะฝ่ายทหารกับฝ่ายพลเรือน

การจัดการฝึกพร้อม/ผสมภายใต้กรอบ ADMM-Plus

บทบาทการจัดการฝึกของกองบัญชาการกองทัพไทยในด้านการฝึกพร้อม/ผสม ภายใต้กรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนกับรัฐมนตรีกลาโหมประเทศคู่เจรจา (ASEAN Defence Ministers Meeting-Plus : ADMM-Plus) ซึ่งมีความร่วมมือกันเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ.2553 จำนวน 5 ด้าน โดยการหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพในแต่ละด้านครั้งละ 3 ปี ประกอบด้วย 1) คณะทำงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านความมั่นคงทางทะเล 2) คณะทำงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและบรรเทาภัยพิบัติ 3) คณะทำงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการปฏิบัติการรักษาสันติภาพ 4) คณะทำงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการแพทย์ทหาร 5) คณะทำงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการต่อต้านการก่อการร้าย และต่อมาในปี พ.ศ.2557 ได้เพิ่มความร่วมมือคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านทุ่นระเบิดเพื่อมนุษยธรรม อีก 1 ด้าน รวมเป็น 6 ด้าน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความร่วมมือของกลุ่มประเทศอาเซียนกับประเทศคู่เจรจา

คณะทำงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (EWGs)	วงรอบที่ 1 พ.ศ.2554 - 2557	วงรอบที่ 2 พ.ศ.2557 - 2560	วงรอบที่ 3 พ.ศ.2560 - 2563
1. ความมั่นคงทางทะเล	มาเลเซีย - ออสเตรเลีย	บรูไน - นิวซีแลนด์	สิงคโปร์ - เกาหลี
2. การให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและ บรรเทาภัยพิบัติ	เวียดนาม - จีน	ลาว - ญี่ปุ่น (ไทยช่วยลาวจัดการฝึกฯ)	มาเลเซีย - สหรัฐฯ
3. การปฏิบัติการรักษาสันติภาพ	ฟิลิปปินส์ - นิวซีแลนด์	กัมพูชา - เกาหลี	อินโดนีเซีย-ออสเตรเลีย
4. การแพทย์ทหาร	สิงคโปร์ - ญี่ปุ่น	ไทย - รัสเซีย	พม่า - อินเดีย
5. การต่อต้านการก่อการร้าย	อินโดนีเซีย - สหรัฐฯ	สิงคโปร์ - ออสเตรเลีย	ไทย - จีน
6. ทุ่นระเบิดเพื่อมนุษยธรรม	ไม่มี	เวียดนาม - อินเดีย	ลาว - รัสเซีย

การฝึกหัด AM-HEX 2016 (ADMM-Plus Military Medicine-Humanitarian Assistance and Disaster Relief Joint Exercise 2016) ระหว่างวันที่ 1 - 11 กันยายน พ.ศ.2559 ณ บริเวณพื้นที่ จังหวัดชลบุรี และกรุงเทพฯ เกิดจากความร่วมมือของกลุ่มประเทศอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาภายใต้กรอบ ADMM-Plus ในวงรอบที่ 2 ห้วง พ.ศ.2557 - 2560 ที่ประเทศไทยกับรัสเซียได้ร่วมกันเป็นเจ้าภาพการจัดการฝึกของคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญด้านการแพทย์ทหาร โดยกระทรวงกลาโหมได้มอบหมายให้กรมแพทย์ทหารบกเป็นหน่วยจัดการฝึก สำหรับลาวกับญี่ปุ่นได้ร่วมกันเป็นเจ้าภาพการจัดการฝึกของคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญด้านมนุษยธรรมและการบรรเทาภัยพิบัติ ซึ่งลาวในฐานะประเทศสมาชิกอาเซียนและเป็นเจ้าภาพหลักในการจัดการฝึก ได้ขอให้ไทยช่วยเป็นเจ้าภาพฯ แทน เนื่องจากยังไม่พร้อมในการเป็นเจ้าภาพฯ โดยกระทรวงกลาโหมได้มอบหมายให้กองบัญชาการกองทัพไทยเป็นหน่วยหลักในการจัดการฝึกทั้งสองคณะฯ มีผู้เข้าร่วมการฝึก จำนวน 2,049 คน แบ่งเป็นฝ่ายไทย จำนวน 1,050 คน ต่างประเทศ จำนวน 990 คน และฝ่ายพลเรือน จำนวน 9 คน ซึ่งภายหลังเสร็จสิ้นจากการฝึกดังกล่าว สำนักนโยบายและแผนกลาโหม กระทรวงกลาโหม [6] ได้รายงานผลการฝึก รหัด AM-HEX 2016 ต่อปลัดกระทรวงกลาโหม เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ.2559 โดยมีข้อพิจารณาความเห็นเกี่ยวกับการฝึก AM-HEX 2016 ในครั้งนี้ว่า “การฝึกหัด AM-HEX 2016 ได้สร้างความเชื่อมั่นถึงขีดความสามารถ และศักยภาพทางทหารของประเทศสมาชิกอาเซียนและประเทศคู่เจรจา ในการปฏิบัติการด้านการแพทย์ทหารและการช่วยเหลือประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลาเมื่อเกิดสถานการณ์ภัยพิบัติ นอกจากนี้ยังเป็นการสะท้อนภาพลักษณ์ที่โดดเด่นของไทยในฐานะที่เป็นเจ้าภาพจัดการฝึกขนาดใหญ่ในระดับภูมิภาคเอเชีย - แปซิฟิก รวมทั้งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของนายกรัฐมนตรี ในการเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคอย่างครอบคลุมในทุกมิติเพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนของประชาคมอาเซียน และความผาสุกของประชาชนชาวไทยต่อไป” ทั้งนี้สำนักวางแผนการฝึกร่วมและผสม กรมยุทธการทหาร [7] ในฐานะหน่วยปฏิบัติได้สรุปการประเมินผลการฝึกหัด AM-HEX 2016 ซึ่งพบปัญหาและข้อขัดข้องในภาพรวม ได้แก่ 1) นายทหารติดต่อและล่ามมีจำนวนน้อยทำให้การประสานงานบางส่วนติดขัด 2) การฝึกปัญหาที่บังคับการ (CPX) พบปัญหาและข้อขัดข้องของผู้เข้าร่วมการฝึกยังมีความสับสนในการปฏิบัติ เนื่องจากอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน ไม่มีวงรอบและแนวทางการปฏิบัติเมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติที่ชัดเจน

แนวทางในการพัฒนาการจัดการฝึกร่วม/ผสม

การศึกษาบทบาทการจัดการฝึกของกองบัญชาการกองทัพไทยในการสนับสนุนประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ด้านการฝึกร่วม/ผสม ภายใต้กรอบ ADMM-Plus กรณีศึกษา การให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและบรรเทาภัยพิบัติและการแพทย์ทหารของประเทศไทยตามหลักการบริหาร POLC [8] พบว่าการจัดการฝึกการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและบรรเทาภัยพิบัติและการแพทย์ทหารของประเทศไทย ตามหลักการบริหาร POLC มีปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาบทบาทการจัดการฝึกของกองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการฝึกร่วม/ผสม ภายใต้กรอบ ADMM-Plus ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรค

กองบัญชาการกองทัพไทยมีความพร้อมในการเป็นผู้มีบทบาทนำในการจัดการฝึกร่วม และการฝึกร่วม/ผสม มากกว่าประเทศใดในภูมิภาคอาเซียนในปัจจุบัน สังกัดได้จากการฝึกร่วม/ผสม AM-HEX 2016 ที่ผ่านมาประเทศลาว ในฐานะประเทศอาเซียนที่รับผิดชอบในการจัดการฝึกด้าน HADR ภายใต้กรอบของ ADMM-Plus ได้ขอความร่วมมือให้ไทยช่วยดำเนินการเป็นเจ้าภาพจัดการฝึกการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและการบรรเทาภัยพิบัติ (HADR) ในพื้นที่ของประเทศไทย ซึ่งไทยตอบรับสามารถให้การสนับสนุนได้ (Host Country Support) ดังนั้นกองบัญชาการกองทัพไทยจึงได้เน้นในเรื่องการพัฒนาบุคลากร (Human Resource : HR) ด้วยองค์ความรู้ที่เหมาะสม รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมั่นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับ แต่ยังคงพบปัญหาและอุปสรรค ประกอบด้วย

1.1 ปัญหาและอุปสรรค เกิดขึ้นก่อน ระหว่าง และหลังการจัดการฝึก ได้แก่ 1) ระบบกรอบวิธีการปฏิบัติ และงบประมาณ 2) บุคลากรระดับผู้บริหารจัดการฝึก ได้รับมอบภารกิจพิเศษเพิ่มเติมนอกเหนือจากหน้าที่เดิมจากผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการจัดการฝึกลดลง 3) บุคลากรและหน่วยงานที่เข้าร่วมการฝึกมีความแตกต่างหลากหลายเรื่ององค์ความรู้ และขาดความตั้งใจ จริงใจในการฝึก ผู้จัดการฝึกจึงต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการเอาใจใส่สร้างความเข้าใจและปรับทัศนคติให้เข้าสู่กระบวนการ และวัตถุประสงค์ของการฝึกเดียวกันได้ และเป็นเรื่องที่ยาก 4) การกำหนดสถานการณ์การฝึกไม่มีความเชื่อมโยงกับแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยพลเรือน หากเกิดภัยพิบัติจริงฝ่ายพลเรือนที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลัก จะไม่เข้าใจในโครงสร้างของทหาร อาจมีผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นจริง

1.2 ปัญหาและอุปสรรค ด้านการวางแผน (Planning : P) ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญของหลักการบริหาร POLC ได้แก่ 1) การขาดเอกภาพในการดำเนินการ เนื่องจากมีหน่วยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฝึก จำนวน 3 หน่วย ได้แก่ (1) กระทรวงกลาโหม (2) กองบัญชาการกองทัพไทย และ (3) กรมแพทย์ทหารบก ซึ่งมีวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่งแตกต่างกันออกไป 2) มิได้นำข้อมูลและประสบการณ์มาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงก่อนการวางแผนการฝึก 3) บุคลากรที่เข้าร่วมประชุมวางแผนในแต่ละครั้งเป็นผู้แทนมิใช่เป็นผู้รับผิดชอบงาน โดยตรง 4) ไม่มีแนวความคิดแผนประชาสัมพันธ์สำหรับเหตุการณ์ช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ที่เกิดประสบภัยพิบัติทางธรรมชาติ 5) ส่วนรับการฝึกไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการฝึกตามที่ตกลงกันไว้ในขั้นตอนของการวางแผน จึงเน้นงานด้านธุรการในการเตรียมรับการตรวจเยี่ยมจากผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ทำให้การฝึกออกมาเป็นการฝึกเพื่อสาธิตให้กับผู้บังคับบัญชาเท่านั้น 6) ขาดงบประมาณในการดำเนินการ และ 7) การจัดทำระเบียบปฏิบัติประจำ (SOP) ในห้วงของการวางแผนมีรายละเอียดน้อย

1.3 ปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดองค์การ (Organizing : O) ได้แก่ 1) บุคลากรบางกลุ่มขาดองค์ความรู้ และประสบการณ์การฝึก มีแนวคิดที่แตกต่างและหลากหลาย 2) การจัดผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองมิได้พิจารณาถึงภูมิหลังหรือองค์ความรู้ และไม่มีประสบการณ์ในหน้าที่ ส่งผลให้ไม่สามารถประสานการปฏิบัติระหว่างหน่วยงานได้เท่าที่ควร 3) การไม่สามารถทำงานเป็นทีมเนื่องจากความเป็นอัตลักษณ์ของหน่วยงานไม่เหมือนกัน ส่งผลให้ต่างคนต่างทำงานไม่มุ่งหรือสร้างความสำเร็จร่วมกัน 4) การกำหนดสถานการณ์การฝึกไม่เชื่อมโยงกับแผน

ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยพลเรือน หากเกิดภัยพิบัติจริงฝ่ายพลเรือนที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักจะไม่เข้าใจในโครงสร้างหน่วยงานของทหาร

1.4 ปัญหาและอุปสรรค ด้านการนำ (Leading : L) คือ ความเป็นอัตลักษณ์ของหน่วยและบุคลากรที่เข้าร่วมการฝึก เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชาที่บุคลากรยึดมั่นในผู้บังคับบัญชาของตนเอง หากไม่มีการสั่งการโดยตรงของผู้บังคับบัญชาก็จะงดการปฏิบัติ ส่งผลให้ขาดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานกรณีผู้จัดการฝึกไม่ใช่ภาวะผู้นำในการกระตุ้นให้บุคลากรให้มีส่วนร่วม โดยมีจิตสำนึกมิใช่การบังคับให้ทุกคนปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเดียว ยากนักที่จะขับเคลื่อนการฝึกร่วม/ผสม ให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

1.5 ปัญหาและอุปสรรค ด้านการควบคุม (Controlling : C) ได้แก่ 1) การประเมินผลการฝึกในบางครั้งขาดความเข้าใจบทบาทและวัตถุประสงค์ของการฝึก ทำให้ได้ผลการประเมินในภาพเล็ก 2) ไม่นำบทเรียนและประสบการณ์ที่ผ่านมามันทีเป็นฐานข้อมูล (Database) และใช้เป็นแนวทางในการจัดการฝึกทำให้การฝึกลดประสิทธิภาพลง

2. แนวทางพัฒนา

ทั้งนี้ผู้มีส่วนรับผิดชอบในการดำเนินการจัดการฝึกร่วม/ผสม ในทุกระดับควรใช้หลักการบริหาร POLC โดยเฉพาะเรื่องของการนำ (Leading : L) จะเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งถือเป็นเกณฑ์สำคัญในการให้รางวัลด้านคุณภาพของหน่วยงาน ได้แก่ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ [8] ดังจะเห็นได้ว่าเกณฑ์ประเมินรางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศสิงคโปร์ ล้วนแต่ใช้ปัจจัยของความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำขององค์กร มาเป็นปัจจัยหลักในการพิจารณาด้านคุณภาพขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการนำ (Leading : L) จะเป็นตัวแปรที่จะทำให้การวางแผน (Planning : P) การจัดองค์การ (Organizing : O) และการควบคุม (Controlling : C) สามารถดำเนินการไปได้ตามวัตถุประสงค์และตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนด นอกจากนั้นหลักการประสานงาน (Coordinating : C) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญ และส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน หรือเกิดความล้มเหลวได้เช่นกัน ผู้วิจัยจึงได้เสนอให้นำหลักการประสานงาน (Coordinating : C) มาใช้ร่วมกับหลักการบริหาร POLC (POLC + C = POLCC) เพื่อให้การบริหารจัดการฝึกของกองบัญชาการกองทัพไทยมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น ฉะนั้นจึงขอเสนอแนะแนวทางการพัฒนาในแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 แนวทางพัฒนามาตรการการจัดการฝึกฯ ได้แก่ 1) การกำหนดระบบและกรอบแนวทางการปฏิบัติการฝึกให้มีความชัดเจน โดยใช้วัตถุประสงค์ของการฝึกเป็นกรอบในการจัดทำระบบและกรอบแนวทางภายใต้งบประมาณที่มีอยู่ 2) ควรให้บุคลากรระดับผู้บริหารการจัดการฝึกทำงาน เฉพาะงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และทำงานตามกระบวนการจัดการฝึกของสำนักงานวางแผนการฝึกร่วมและผสม กรมยุทธการทหาร 3) พัฒนาบุคลากร (Human Resource : HR) โดยการเสริมองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานด้านการฝึก 4) การสร้างบรรยากาศในการฝึกให้มีความน่าสนใจ โดยใช้โปรแกรมควบคุมการฝึก เช่น โปรแกรมควบคุมการฝึกของประเทศสิงคโปร์ 5) การให้

ความสำคัญกับการฝึกให้มากกว่า งานธุรการในการเตรียมการสาธิตการฝึกให้แก่ผู้บังคับบัญชาในการตรวจเยี่ยมการฝึก 6) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรก่อนการฝึกโดยการละลายพฤติกรรม (Icebreaking) 7) การฝึกเตรียมความพร้อม (Pre Exercise) ก่อนเริ่มการฝึกจริง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรทางด้านการฝึก 8) การจัดทำเอกสารอ้างอิงที่ได้จากประสบการณ์หรือบทเรียนจากการฝึกครั้งก่อน ๆ จัดเป็นฐานข้อมูล (Database)

2.2 แนวทางการพัฒนาการวางแผน (Planning : P) ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความสมบูรณ์สามารถทำให้การฝึกมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกได้เป็นอย่างดี ได้แก่ 1) ให้คิดแผนงานตามวัตถุประสงค์ของการฝึกแล้วจึงกำหนดเป็นกรอบวงเงินงบประมาณ 2) การจัดทำสถานการณ์การฝึกในชั้นการวางแผน ควรกำหนดสถานการณ์ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมสำหรับการฝึกแก้ปัญหาที่บังคับการ (CPX) และการฝึกภาคสนาม (FTX) ด้วย 3) ผู้บังคับบัญชาควรจัดบุคลากรเข้าร่วมการประชุมให้ตรงกับสายงานทุก ๆ ครั้ง 4) ก่อนการประชุมวางแผน ให้จัดเตรียมและศึกษาข้อมูลจากประสบการณ์และสรุปบทเรียนจากการฝึกครั้งที่ผ่านมา และให้นำเป็นแนวทางในการวางแผนต่อไป 5) ผู้บังคับบัญชาหรือประธานการประชุมควรเน้นย้ำให้หน่วยงานดำเนินการตามแผนการฝึกที่ได้ตกลงใจร่วมกันระหว่างการประชุมในแต่ละครั้ง และ 6) การจัดทำข้อบังคับหรือระเบียบสำหรับการฝึก ควรให้ผู้มีองค์ความรู้ในแต่ละด้านเป็นผู้กำกับดูแลและให้ข้อคิดเห็น ไม่ควรปล่อยให้บุคลากรที่มีประสบการณ์การฝึกน้อยเป็นผู้ดำเนินการโดยลำพัง

2.3 แนวทางการพัฒนาการจัดองค์การ (Organizing : O) ของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความสมบูรณ์สามารถทำให้การฝึกมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกได้เป็นอย่างดี ได้แก่ 1) การเสริมสร้างองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรเฉพาะหน้าที่ในแต่ละด้าน ตลอดจนสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการฝึกทั้งวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รองอย่างถ่องแท้ 2) การแต่งตั้งผู้บริหารระดับกองให้พิจารณาองค์ความรู้ตามหน้าที่ที่จะรับผิดชอบ 3) การพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคลากรก่อนทำการฝึกด้วยการละลายพฤติกรรม (Icebreaking) เพื่อประสานแนวความคิดให้ตรงกัน กับวัตถุประสงค์ของการฝึก 4) จัดการอบรมระดับหน่วย (Unit School) เกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นในเรื่องที่จะทำการฝึก เช่นการฝึก การช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและบรรเทาภัยพิบัติ และการแพทย์ทหาร (HADR & MM) 5) พิจารณาโครงสร้างหรือหลักการการช่วยเหลือผู้ประสบภัยที่เป็นสากล เพื่อให้ส่วนราชการทหารพลเรือนและเอกชน สามารถบูรณาการงานร่วมกันได้ในอนาคต

2.4 แนวทางการพัฒนาการนำ (Leading : L) ของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกได้เป็นอย่างดี คือ การแต่งตั้งผู้บริหารในการจัดการฝึกในแต่ละระดับให้มีองค์ความรู้ มีความตั้งใจ และมีภาวะผู้นำ เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรในทุกระดับร่วมมือกันขับเคลื่อนการฝึกให้ดำเนินการไปได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ปัญหาและอุปสรรค การควบคุม (Controlling : C) ของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกได้เป็นอย่างดี ได้แก่ 1) สร้างองค์ความรู้ให้ส่วนประสมผลในขั้นตอนกระบวนการ และหลักการสำคัญของการประเมินผล 2) จัดทำฐานข้อมูล (Database) ที่มีความแม่นยำ และทันสมัย

นอกจากนั้นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย อีกหนึ่งปัจจัยคือการประสานงาน (Coordinating : C) โดยการประสานงานจะปรากฏอยู่ในหลักการบริหาร POLC ทุกขั้นตอน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการประสานงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรือเกิดความล้มเหลวได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรเดช จันทรศร [9] ว่าการประสานงานที่ดีจะไม่เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จในระดับสูง และเทคนิคการประสานงาน (Cooperation Technique) ที่จะให้ได้รับความร่วมมือว่าการประสานงานไม่ควรกระทำ โดยใช้อำนาจสั่งการเพียงอย่างเดียว ควรใช้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นหลักการไว้วางใจกัน การผูกมิตรกัน จะช่วยป้องกันมิให้เกิดความรู้สึกในเชิงลบ และพร้อมรับฟังคำแนะนำของผู้ที่เกี่ยวข้อง แม้จะไม่เห็นด้วยก็อย่าแสดงความไม่พอใจ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องแจ้งให้ทราบ [10] ตลอดจนแนวคิดของ Brian W. Hogwood & Lewis A. Gunn [11] ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติต้องอาศัยหลักการประสานงาน และความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวนมาก ซึ่งการทำงานร่วมกันจะช่วยเพิ่มระดับผลผลิตให้เพิ่มสูงขึ้น

สรุป

ในการดำเนินการจัดการฝึกร่วม/ผสม ของกองบัญชาการกองทัพไทยภายใต้กรอบ ADMM-Plus เพื่อสนับสนุนสำนักงานสภาพมั่นคงแห่งชาติ ในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ต่อประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน พ.ศ.2558 - 2564 และสนองต่อนโยบายของผู้บัญชาการทหารสูงสุด ในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์สร้างความร่วมมือ ด้านความมั่นคงในกรอบอาเซียนของกองทัพไทย โดยใช้การฝึกร่วม/ผสม เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ทั้งนี้ผู้มีส่วนรับผิดชอบในการดำเนินการจัดการฝึกร่วม/ผสม ในทุกระดับควรใช้หลักการบริหาร POLC โดยเฉพาะเรื่องของการนำ (Leading : L) จะเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ และให้ความสำคัญกับหลักการประสานงาน (Coordinating : C) จึงขอเสนอรูปแบบหลักการบริหารใหม่คือ POLCC (POLC + C = POLCC) ประกอบด้วย การวางแผน (Planning : P) การจัดองค์การ (Organizing : O) การนำ (Leading : L) การควบคุม (Controlling : C) และการประสานงาน (Coordinating : C) เพื่อให้การบริหารจัดการฝึกของกองบัญชาการกองทัพไทยมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- [1] ราชกิจจานุเบกษา, “พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551,” เล่ม 125 ตอนที่ 26 ก หน้า 35, 2551.
- [2] กรมยุทธการทหาร, “ยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงภายใน กรอบอาเซียนกองทัพไทย พ.ศ.2558”, 2558.
- [3] สำนักงานสภาพความมั่นคงแห่งชาติ, “ยุทธศาสตร์ต่อประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน พ.ศ.2558 – 2564”, 2558.
- [4] สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. รายงานผลการจัดการฝึกซ้อมการบรรเทาภัยพิบัติ ARF DiREx 2013. (22 กุมภาพันธ์ 2560).
- [Online]. Available: <http://www.cabinet,soc.go.th>
- [5] สำนักวางแผนการฝึกพร้อมและผสม กรมยุทธการทหาร, “การฝึกช่วยเหลือผู้ประสบภัยของอาเซียน 2557 (ASEAN Humanitarian Assistance and Disaster Relief Exercise 2014 : AHEx 14),” เอกสารสรุปการจัดการฝึกการช่วยเหลือของอาเซียน2557.
- [6] _____, การรายงานผลการประชุมสรุปบทเรียนการฝึกคอบร้าโกลด์ 16, 2559.
- [7] _____, การรายงานผลการประเมินการฝึก AM - HEx 2016, 2559.
- [8] จตุรงค์ มงคลทอง, “บทบาทการจัดการฝึกของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการสนับสนุนประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ด้านการฝึกพร้อม/ผสม ภายใต้กรอบ ADMM-Plus : กรณีศึกษา การให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม มนุษยธรรมและบรรเทาภัยพิบัติและการแพทย์ทหารของประเทศไทย ตามหลักการบริหาร POLC,” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ นายเรืออากาศ,ปีที่ 5 ฉบับที่ 5, 2560.
- [9] วรเดช จันทรสร, “การประเมินผลในระบบเปิด,” กรุงเทพมหานคร: หจก.สหขายบล็อก และการพิมพ์ จำกัด, 2543.
- [10] สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปรึบกระทรวงมหาดไทย. เทคนิคการประสานงาน.2533 (11 กันยายน 2560)
- [Online]. Available: <http://www.stabundamrong.go.th>.
- [11] Hogwood, Brian W. and Gunn, Lewis A, Policy Analysis for the Real World, New York: Oxford University Press,1984.