

## การพัฒนากระบวนการคัดเลือกบุคคลพลเรือนเข้าเป็น ทหารกองประจำการ ของกองทัพไทยในศตวรรษที่ ๒๑

### The Development of Selection System Civilian to Become Royal Thai Armed Forces' Private in the 21<sup>st</sup> Century

#### บทความวิจัย

สมเกียรติ มาลากรณ์

กองบัญชาการกองทัพบก

E-mail: malakorn.s@gmail.com

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต จิรมุราช  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ม.บูรพา  
พลตรี ดร.ธนัญฐ์ ยิ่งเฟื่องมนต์  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ม.บูรพา)

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาภารกิจใหม่ของทหารกองประจำการกองทัพไทย ๒) ศึกษาคุณสมบัติใหม่ของทหารกองประจำการกองทัพไทย ๓) ศึกษากระบวนการสรรหาทหารกองประจำการใหม่ของกองทัพไทย ๔) ศึกษากระบวนการคัดเลือกทหารกองประจำการใหม่ของกองทัพไทย โดยเก็บข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยคำถามแบบมีโครงสร้าง (Standardized or Structure Interview) เป็นคำถามปลายเปิด (Opened-ended) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้บังคับกองพันทหารบก จำนวน ๙ คน ผู้บังคับกองพันทหารเรือ จำนวน ๙ คน ผู้บังคับกองพันทหารอากาศ จำนวน ๙ คน สัสดีจังหวัด ๙ จังหวัด จำนวน ๙ คน ผู้อำนวยการกอง กรมกำลังพลทหารบก ผู้อำนวยการกอง กรมยุทธศึกษาทหารบก รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน ๓๘ คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า ภารกิจใหม่ของทหารกองประจำการในภาพรวม ภารกิจหลัก ได้แก่ การเป็นพลรบ ภารกิจสนับสนุน ได้แก่ การเป็นเจ้าหน้าที่การข่าว และการประชาสัมพันธ์ การเป็นเจ้าหน้าที่ป้องกันการลักลอบเข้าเมืองผิดกฎหมาย การปราบปรามยาเสพติดและการขนส่งสินค้าผิดกฎหมายข้ามแดน ภารกิจอื่น ๆ ได้แก่ การเป็นเจ้าหน้าที่บรรเทาสาธารณภัย การดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การเป็นผู้ช่วยเจ้าพนักงานในการพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งแตกต่างจากภารกิจเดิมที่มีภารกิจหลัก ได้แก่ การเป็นพลรบ พลลูกมือช่าง ภารกิจสนับสนุน ได้แก่ การเป็นพลลาดตระเวนและเฝ้าตรวจ ภารกิจอื่น ๆ ได้แก่ การช่วยเหลือประชาชนและการบรรเทาสาธารณภัย

คุณสมบัติใหม่ของทหารกองประจำการได้แก่ ระดับการศึกษาต้องจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ มีทักษะงานข่าว มีทักษะภาษาอังกฤษ มีความรู้คอมพิวเตอร์ มีความสามารถในการว่ายน้ำ ซึ่งแตกต่างจากคุณสมบัติเดิมที่ใช้ขนาดร่างกายและไม่เป็นโรคที่ขัดกับการรับราชการทหาร

กระบวนการสรรหาทหารกองประจำการใหม่ การประชาสัมพันธ์ต้องเป็นการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ปลูกฝังให้บุคคลที่มีคุณสมบัติได้มาแสดงตัว ต้องมีการเพิ่มจุดรับสมัคร เช่น ศาลากลาง หรือมณฑลทหารบก ต้องมีการจัดชุดรับสมัครเคลื่อนที่ ต้องมีการสร้างชุดโฆษณาด้วยนักแสดงที่มีชื่อเสียง ซึ่งแตกต่างจากการสรรหาแบบเดิม ที่เป็นการประชาสัมพันธ์เชิงรับด้วยการใช้ประกาศของนายอำเภอใช้หมายเรียกใช้แผ่นพับ ใช้วิทยุชุมชน และกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในการประชาสัมพันธ์บอกกล่าว

กระบวนการคัดเลือกทหารกองประจำการใหม่ ต้องดำเนินการโดยบุคคลที่เป็นนายทหาร เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติตามฐานข้อมูลและให้ผู้สมัครไปตรวจร่างกายล่วงหน้าในโรงพยาบาลค่ายทหาร ก่อนวันคัดเลือก รวมถึงในอนาคตควรมีการคัดเลือกด้วยโปรแกรมประมวลผลของคอมพิวเตอร์ ซึ่งแตกต่างจากกระบวนการคัดเลือกทหารแบบเดิมที่เป็นการตรวจร่างกายและตรวจโรคเพื่อแบ่งบุคคลที่มีขนาดร่างกายที่ผ่านเกณฑ์มาจับสลากเป็นทหารกองประจำการ

**คำสำคัญ :** ทหารกองประจำการ, ศตวรรษที่ ๒๑, บุคคลพลเรือน

## Abstract

The objectives of this research were to 1) study new mission of Royal Thai Armed Forces' private 2) study new property of Royal Thai Armed Forces' private 3) study process to recruit new Royal Thai Armed Forces' private 4) study new selection procedure of Royal Thai Armed Forces' private. The instrument was In-depth Interview with Standardized or Structure Interview and Opened-ended question. The sample be specify

selected consisted of 9 army battalion's commanders, 9 navy battalion's commanders, 9 air force battalion's commanders, 9 recruiting officers of 9 provinces, director of directorate of personnel and director of army training command. The total number of 38 people. Content Analysis.

The research results were as follows: New mission of Royal Thai Armed Forces' private consisted of primary missions is private's combatants and secondary missions are private's press officer and public relations, anti-Illegal immigration, restrainer drug and transportation illegal through territory others missions are An assistant to help people in the disaster relief, security of life and property, the assistant treasurer in environmental stewardship. All of them is difference from primary ex-missions are private's combatants, private's technician assistant next secondary ex-mission is private's patrolman and other ex-mission is assistant to help people in the disaster relief.

New property of Royal Thai Armed Forces' private are graduated secondary education or vocational certificate and had variety of skill such as news, English communication, computer and swimming that difference from old competency are 21 years old, height 160 centimeters and the disease is not contrary to military.

New selection for Royal Thai Armed Forces' private have to offensive announcement for the purpose of motivate who have skillful to volunteer, expand selection center such as town hall or military circle. Should have mobile selection,

should have advertisement with famous star. Difference from old selection that perfect's announcement, summon, brochures, community broadcast, tower broadcast and village headman's announcement.

New selection for Royal Thai Armed Forces' private have to management by officers for the purpose of inspection area information and assigned who are selected diagnose by military hospital before that day. In future should use computer program for processor that difference from old selection such as health and diagnose check for classify who have standard physical. Finally draw lots for become Royal Thai Armed Forces' private.

**Keywords:** Armed forces private, 21<sup>st</sup> century, civilian person

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พลวัตการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ ที่เกิดขึ้นทุกด้าน โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เป็นไปอย่างรวดเร็วรวมและมีบทบาทสำคัญ ผลักดันให้เกิดกระแสหลักในการเปลี่ยนแปลงสังคม ๓ ประการ คือ กระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) กระแสการรวมกลุ่มในภูมิภาค (Regionalization) กระแสการยึดมั่นในความเป็นท้องถิ่นและชุมชน (Localization) กระแสดังกล่าวทำให้เกิดแนวคิดเรื่องต่าง ๆ เผยแพร่ไปยังทุกภูมิภาคของโลก ได้แก่ แนวคิดในด้านการค้าเสรี การใช้แรงงานและสิ่งแวดล้อม แนวคิดด้านมนุษยธรรม สิทธิมนุษยชน แนวคิดการสร้างกฎกติกาในการสร้างความมั่นคงภายในร่วมกันจากสถานการณ์ที่

เปลี่ยนแปลงไป สถานการณ์ภัยคุกคามความมั่นคงของสังคมโลกในศตวรรษที่ ๒๑ ก็เปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน เป็นปัญหาความมั่นคงใหม่ที่สังคมโลก และสังคมประเทศไทยกำลังเผชิญ เช่น การก่อการร้ายสากล การก่อความไม่สงบ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การขาดสมดุลในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การเกิดภัยพิบัติและโรคอุบัติใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมตามที่กล่าวข้างต้น ทำให้เกิดภัยคุกคามที่หลากหลายลักษณะ ทั้งภัยคุกคามแบบดั้งเดิมที่เป็นด้านการทหาร และภัยคุกคามที่มีใช้ด้านการทหาร ทำให้กองทัพที่เป็นหน่วยงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานด้านความมั่นคง ต้องมีภารกิจเพิ่มจากงานด้านการทหารด้วย จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน ภารกิจของทหารกองประจำการ เพื่อจัดการกับภัยคุกคามความมั่นคง

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่ากองทัพเป็นองค์กรสำคัญในการรับมือกับปัญหา ด้านความมั่นคงของประเทศ ซึ่งกำลังทหารของทุกประเทศมีการแบ่งเป็น ๒ ลักษณะใหญ่เหมือน ๆ กัน คือ ทหารประจำการ และทหารกองประจำการ เฉพาะในส่วนพลทหารกองประจำการ การสรรหาบุคคลเข้ามาทำหน้าที่ แต่ละประเทศมีรูปแบบแตกต่างกันไปตามบริบทของประเทศ เพื่อเข้ามาเป็นกำลังในการจัดการกับปัญหาความมั่นคงที่เกิดขึ้นในมิติต่าง ๆ ทั้งความมั่นคงทางด้านการทหาร ความมั่นคงทางด้านการเมือง ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ และความมั่นคงทางด้านสังคม ในการเกณฑ์พลเรือนเป็นทหารกองประจำการของกองทัพในต่างประเทศ จึงถือเป็นเรื่องใหญ่ มีการศึกษาเพื่อนำไปแก้ปัญหาคความมั่นคงในแต่ละมิติ สำหรับประเทศไทยระบบการเกณฑ์ทหาร เป็นเรื่องเก่าแก่ที่สุดหนึ่งเรื่อง ที่มีมาตั้งแต่สมัยเริ่มตั้งกรุงศรีอยุธยาเป็นราชธานี ซึ่งการเรียกเกณฑ์ที่ใช้อยู่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของกองทัพ ในการที่จะได้บุคคลที่มีความสามารถมาเป็นเครื่องมือในการจัดการปัญหาความมั่นคงในยุคปัจจุบัน รวมถึงการเรียกเกณฑ์ ก็กระทบกับความมั่นคง

ในหลายมิติ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม แต่เรื่องดังกล่าวนี้ในประเทศไทยเป็นเรื่องที่มีผู้ศึกษาน้อยที่สุด (สุรชาติ บำรุงสุข ๒๕๕๗) และด้วยสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป หากจะอธิบายถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงนโยบายสาธารณะมีปัจจัยที่พิจารณา กำหนดความจำเป็น (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ ๒๕๕๖) ดังนี้ ๑) ปัญหาที่สังคมเผชิญอยู่เปลี่ยนแปลงไป ๒) ความต้องการในการใช้บริการตามนโยบายเปลี่ยนแปลงไป ๓) ทรัพยากรที่มีอยู่สำหรับแก้ปัญหาสังคมเปลี่ยนแปลงไป ๔) แนวความคิดและความรู้เดิมที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาเปลี่ยนแปลงไป

ด้านปัญหาที่สังคมเผชิญอยู่เปลี่ยนแปลงไป หลังจากที่ประเทศเยอรมนีได้มีการรวมเป็นประเทศเดียวกันในปี พ.ศ. ๒๕๔๓ ซึ่งถือเป็นการสิ้นสุดสงครามเย็น แนวโน้มการใช้กำลังขนาดใหญ่เข้าคุกคามกัน อันเป็นลักษณะของภัยคุกคามรูปแบบเดิมลดระดับลง ในส่วนประเทศไทยเองก็มีปัญหาความมั่นคงใหม่เป็นความไม่สงบสุขในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีหลายสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง มีปัญหาที่เกี่ยวกับการทหารและไม่เกี่ยวข้องกับการทหาร ต้องใช้ความรู้และความสามารถในการประสานงานจากองค์กรหลายส่วนแก้ปัญหาซึ่งเป็นบทเรียนทางทหารที่ยังแก้ไม่จบ สุรชาติ บำรุงสุข (๒๕๕๘)

ด้านความต้องการใช้บริการตามนโยบายเปลี่ยนแปลงไป จากการสังเคราะห์รัฐธรรมนูญฉบับต่าง ๆ ในเรื่องกำหนดวัตถุประสงค์การใช้กำลังทหาร รวมถึงนโยบายการใช้กำลังทหารของรัฐ รวมถึงการเป็นประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียนทำให้งานของกองทัพได้มีการขยายไปสู่บทบาทในระดับสากลมากขึ้น ทั้งในการช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและการบรรเทาภัยพิบัติ การต่อต้านการก่อการร้ายสากล การรักษาสันติภาพ การแพทย์ทหาร ภูซังค์ ประดิษฐ์ธีระ (๒๕๕๔) รวมถึงระบบงานการป้องกันประเทศผ่อนคลายเป็นเส้นเขตแดนที่เคยตั้งเครือข่ายกลายเป็นเส้นแห่งความร่วมมือในการแก้ปัญหาลักษณะงาน

ของกองกำลังป้องกันชายแดนที่ป้องกันการรุกล้ำอธิปไตย เปลี่ยนเป็นการป้องกันการลักลอบค้าเถียงยาเสพติด การป้องกันการขนส่งสินค้าข้ามแดน ซึ่งงานดังกล่าวต้องการทหารกองประจำการที่มีความรู้เข้ามาทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ในความมั่นคงด้านอื่น ๆ ที่กลไกของ กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ โดยเฉพาะงานเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของประชาชน ทำให้รัฐต้องใช้กลไกอำนาจการใช้กำลัง คือกองทัพเข้ามามีบทบาทในการบังคับจัดการ ชัยอนันต์ สมุทวณิช (๒๕๕๔) เช่น เรื่องที่ดินทำกิน รวมถึงธุรกิจต่าง ๆ ของคนในสังคม ซึ่งความรู้ความสามารถ ทหารกองประจำการ เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่รัฐ ระบบการเรียกเกณฑ์ที่ใช้อยู่ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว

ด้านทรัพยากรที่มีอยู่ในการแก้ปัญหาเปลี่ยนแปลงไป จากการที่สังคมไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ใน พ.ศ. ๒๕๕๖ ประชากรวัยเด็ก อายุต่ำกว่า ๑๕ ปี มีจำนวนลดลงมาก (กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, ๒๕๕๘) รวมถึงโครงสร้างของประเทศที่เปลี่ยนจากสังคมเกษตรไปสู่สังคมอุตสาหกรรม โครงสร้างสถาบันครอบครัวที่มีผู้ปกครองคนเดียวเพราะหย่าร้าง โฆษิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ (๒๕๕๗) ประกอบกับปัญหาภาวะการมีบุตรน้อยและกว่าร้อยละ ๘๐ ของผู้สูงอายุไทย รับการเกื้อหนุนทางการเงินจากสมาชิกในครอบครัวที่เป็นประชากรวัยทำงานที่ต้องแบกรับรวมถึงการจัดสรรเวลาและทรัพยากรมาเกื้อหนุนผู้สูงอายุที่มีเพิ่มมากขึ้น เอมิโกะ โอะชิเอะอิ และคะโยะโกะ อุเอะโนะ (๒๕๕๔) ซึ่งเป็นสาเหตุส่วนหนึ่งที่ทำให้ชายไทยหลีกเลี่ยงการเกณฑ์ทหารกองประจำการมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจากข้อมูลของหน่วยบัญชาการกำลังสำรอง พ.ศ. ๒๕๕๕ มีประชากรที่ถูกเรียกเกณฑ์ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๕ - พ.ศ. ๒๕๕๕ เฉลี่ย ๕.๘ แสนคนต่อปี ขณะที่กองทัพมีความต้องการทหารกองประจำการประมาณ ๑ แสนคนต่อปี มีการหลีกเลี่ยงการเกณฑ์ยอมเป็นบุคคลกระทำผิดกฎหมาย

มีโทษจำคุกไม่เกิน ๓ ปี มีความลำบากในการประกอบอาชีพ และพัฒนาธุรกิจของตนเอง ซึ่งประชากรรุ่นนี้เป็นคนในวัยหนุ่มเป็นกำลังสำคัญของครอบครัว ระบบการเรียกเกณฑ์ของประเทศในปัจจุบันเป็นอุปสรรคในการวางแผนการทำงานของคนในวัยหนุ่มที่ได้ขึ้นทะเบียน เมื่ออายุครบ ๑๘ ปี และอยู่ในสถานะเป็นทหารกองเกินที่ต้องรอจนกว่ากระบวนการเรียกเกณฑ์มาตรวจเลือกเป็นพลทหารกองประจำการจะสิ้นสุดเฉลี่ยปีละเกือบ ๑.๘ ล้านคน ทำให้มีผลในวงจรรัฐกิจครอบครัว เช่น OTOP อาจต้องหยุดชะงัก หรือรายได้ภาคเอกชน ที่เกิดจากแรงงานในประเทศต้องลดลง เนื่องจากบุคคลที่อยู่ในตลาดแรงงานส่วนมากต้องการเข้ารับการเรียกเกณฑ์ทหาร เป็นอุปสรรคส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนผ่านระบบเศรษฐกิจจากการพึ่งพาอุตสาหกรรมหนัก และส่งออก ไปสู่ Thailand 4.0 ก้าวไปสู่กลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว

ด้านแนวความคิดและความรู้เดิมที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดในเรื่องการเกณฑ์พลเรือนเข้าเป็นทหารกองประจำการเพื่อป้องกันประเทศให้มั่นคงปลอดภัยเน้นให้ได้ปริมาณบุคคลตามแผนการทัพที่เตรียมไว้ ความต้องการทหารประจำการก็เพื่อนำมาเป็นพลรบ จากปัญหาความมั่นคงแบบใหม่ที่มีภัยคุกคามหลายรูปแบบ และงานด้านการทหารที่ใช้เป็นการปฏิบัติทางการรบมีเพิ่มขึ้น และสภาพการใช้กำลังทหารไม่ได้มีการใช้เป็นปีกแผ่นพร้อมกันเหมือนแต่ก่อน มีแยกปฏิบัติเป็นชุดขนาดเล็ก ต้องใช้สติปัญญา ความคิดริเริ่ม ในการแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าของแต่ละบุคคลมากขึ้น ต้องทำงานกับยุทธโศปกรณ์ สิ่งอุปกรณ์ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือช่วยให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ระบบการสรรหาทหารกองประจำการ ในหลายประเทศได้มีการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดยุคสงครามเย็น เช่น กองทัพประเทศเยอรมนี และกองทัพประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนได้เปลี่ยนผ่านจากระบบการเกณฑ์เป็นระบบสมัครใจ กองทัพประเทศได้หัน

และกองทัพประเทศสิงคโปร์ กำลังอยู่ในขั้นการศึกษา เพื่อพัฒนาระบบการคัดเลือกให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในภูมิภาค จากการเกณฑ์ไปเป็นแบบเปิดโอกาสให้มีทางเลือกเข้ารับราชการพลเรือน (Asia Pacific Defence Forum 2014) ซึ่งการสรรหาแต่ละระบบก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย เช่น แบบสมัครใจ กองทัพจะเลือกคนที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาเป็นทหาร แต่ก็จะได้เฉพาะจากกลุ่มคนที่ให้ความสนใจสมัครเข้ามาเท่านั้น ขณะที่การเรียกเกณฑ์กองทัพก็ได้คนไม่เต็มใจเข้ามาเป็นทหาร Dan Senor and Saul Singer (๒๕๕๖) ในระบบการตรวจเลือกบุคคลเข้าเป็นทหารกองประจำการของกองทัพไทย ตามพระราชบัญญัติการรับราชการทหารปี๒๕๔๗ เป็นการคัดเลือกบุคคลตามสภาพร่างกาย แล้วนำบุคคลที่มีร่างกายได้สัดส่วนตามเกณฑ์กำหนดมาทำการเลือก ด้วยการจับฉลากเข้าเป็นทหารกองประจำการ เป็นวิธีการขาดความแม่นยำ และความน่าเชื่อถือในการคัดสรรบุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นทหารกองประจำการ ซึ่งอาจมีความผิดพลาดสูงในสองกรณี คือ ๑. Reject Error คือ ตัดสินใจผิดที่ไม่รับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ๒. Accept Error คือ การตัดสินใจผิดที่รับบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมเข้าปฏิบัติงาน กรณีการ แฉกแสกรัตน์ (๒๕๕๓) ซึ่งในปัญหาความมั่นคงใหม่งานทางทหารต้องแยกปฏิบัติเป็นชุดขนาดเล็ก ต้องใช้ทักษะความสามารถส่วนบุคคลสูงในการทำงานกับยุทธโศปกรณ์ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล และไม่ได้มีการใช้กำลังทหารพร้อมกันเป็นปีกแผ่นหรือมุ่งให้ความสนใจแต่เฉพาะด้านการทหารเหมือนก่อน พร พิเศก (๒๕๕๘) ซึ่งต้องใช้กำลังสติปัญญาส่วนบุคคลในการแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้ามากขึ้น ซึ่งกองทัพควรได้พลเรือนอาสาสมัครที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นทหารกองประจำการในกองทัพ ในระยะเวลาที่นานขึ้น พร้อมเคลื่อนย้ายเข้าไปแก้ปัญหาในจุดวิกฤตทันที ซึ่งการเรียกเกณฑ์พลเรือนเป็นทหารกองประจำการในปริมาณที่มากกว่าเดิม

ในยุคปัจจุบันไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ทหารในยามสันติ ซึ่งในด้านการจัดทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา (Recruitment) และการคัดเลือก (Selection) บุคลากรทุกตำแหน่งในองค์กรล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น การสรรหาและการคัดเลือกที่ไร้ประสิทธิภาพ ทำให้กองทัพมีบุคลากรที่ไร้ประสิทธิภาพตามไปด้วย การสรรหาและการคัดสรรบุคลากรจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่จะนำหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ วนิดา วาดีเจริญ และคณะ (๒๕๕๖) หากพิจารณาโครงสร้างกองทัพ อัตราโครงสร้างการจัดกำลังพล ยุทโธปกรณ์ กำหนดมาจากภารกิจคุณลักษณะ ซีดความสามารถที่ต้องการ ซึ่งระบบการคัดสรรบุคคลพลเรือนเข้าเป็นทหารกองประจำการของกองทัพตาม พ.ร.บ. รับราชการ ปี ๒๔๙๗ ยังไม่มีข้อกำหนดในการสรรหาและคัดเลือกในเรื่องคุณสมบัติและขีดความสามารถของบุคลากรแต่ประการใด ซึ่งในการที่จะเป็นกองทัพที่มีสมรรถนะสูงตามวิสัยทัศน์ที่ประกาศไว้ ย่อมต้องพึ่งพาทหารกองประจำการที่มีสมรรถนะสูง เช่นกัน

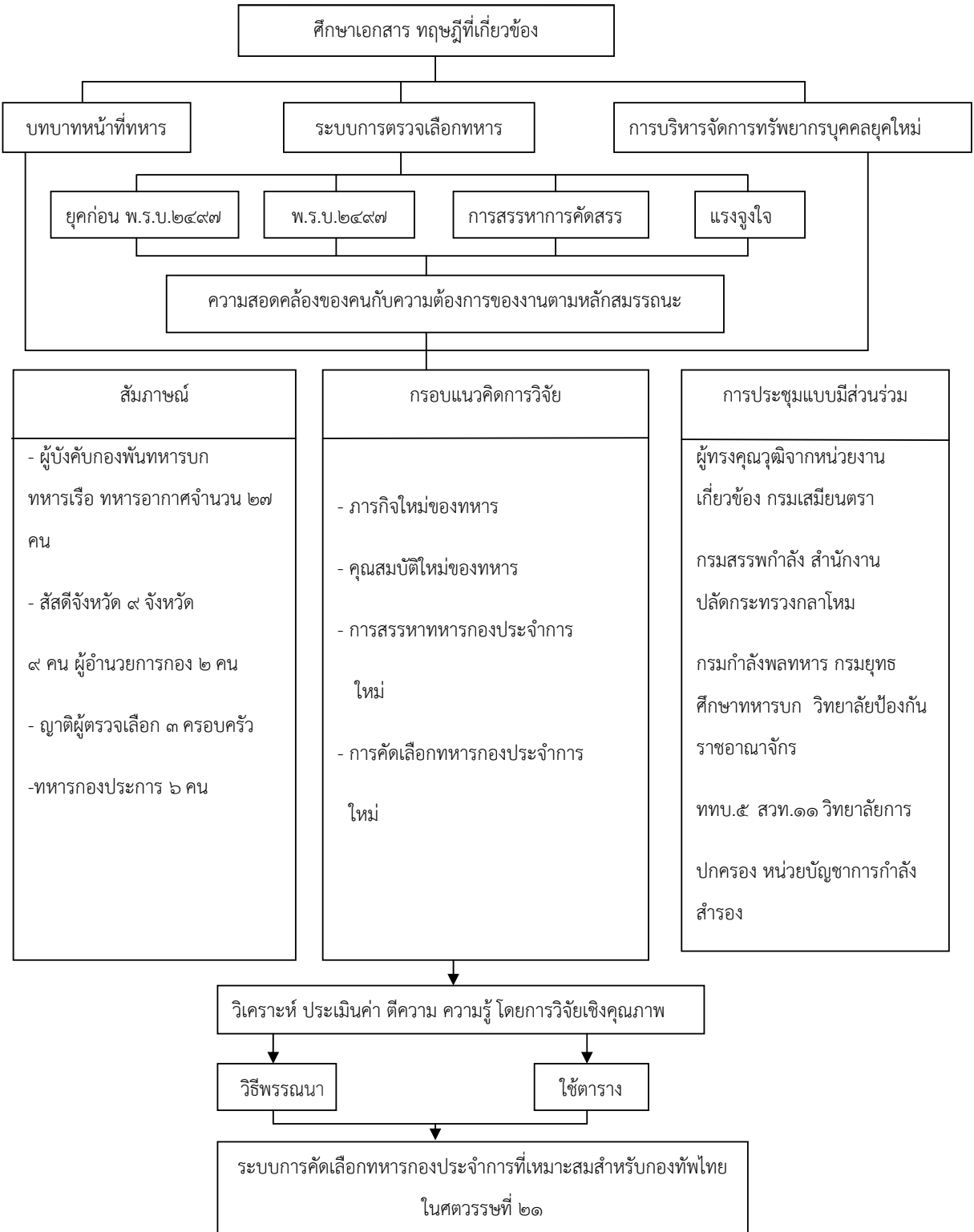
ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล เชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา และการคัดสรรบุคคลที่มีสมรรถนะแรงจูงใจที่ควรมีคุณสมบัติขั้นพื้นฐานอะไรบ้างที่ใช้เป็นเกณฑ์กำหนดในการสรรหา ควรมีที่กำหนดอะไร

เป็นเกณฑ์ในการคัดสรร และจะหาวิธีการในการสร้างแรงจูงใจอย่างไรให้ได้พลเรือนที่มีสมรรถนะตามความต้องการ ได้สมัครใจเข้าเป็นทหารกองประจำการในปริมาณที่มากพอเพื่อขับเคลื่อนกองทัพให้เป็นองค์กรแห่งสมรรถนะเป็นกองทัพชั้นนำในกลุ่มประเทศอาเซียนและเป็นการลดภาระของบุคคลที่ไม่สมัครใจได้ใช้ความสามารถในการทำงานที่ถนัดไปประกอบอาชีพอื่นเป็นการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภาคเศรษฐกิจสู่ Thailand 4.0 และจะเป็นการพัฒนา นโยบาย สาธารณะที่เป็นประโยชน์กับประชาชน กองทัพ และภาพรวมในด้านความมั่นคงในทุกมิติของประเทศชาติต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑) ศึกษาภารกิจใหม่ของทหารกองประจำการกองทัพไทย
- ๒) ศึกษาคุณสมบัติใหม่ของทหารกองประจำการกองทัพไทย
- ๓) ศึกษากระบวนการสรรหาทหารกองประจำการใหม่ของกองทัพไทย
- ๔) ศึกษากระบวนการคัดเลือกทหารกองประจำการใหม่ของกองทัพไทย

กรอบแนวคิดของการวิจัย



## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research methodology) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยคำถามแบบมีโครงสร้าง (Standardized or Structure Interview) เป็นคำถามปลายเปิด (Opened-ended) ด้วยการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม เพื่อศึกษาภารกิจใหม่ คุณสมบัตินี้ใหม่ กระบวนการสรรหาใหม่ของทหารประจำการกองทัพไทย

## เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (Standardized or Structure Interview) เป็นคำถามปลายเปิด (Opened-ended) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือทางด้านการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา อาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่าน ได้แก่ พ.อ.หญิง ดร.ธมนพัทธ์ สิมากร ดร.กฤษ จรินทร์ ดร.สาธิต ปิติวรา ดร.กฤษณา โพธิสารัตนะ พ.อ. ดร.วรสิทธิ์ เจริญพุด เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมและพิจารณาประเมินความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัยความชัดเจนของคำถาม

## ขั้นตอนการวิจัย

เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการวางแผน และกำหนดกลยุทธ์ทางการวางแผนทรัพยากรบุคคล ในการสรรหาคัดเลือกบุคคลพลเรือนเข้าเป็นพลทหารกองประจำการของกองทัพไทยในปีต่อ ๆ ไป

## วิธีดำเนินการวิจัย มีขั้นตอนตามลำดับดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การทบทวนวรรณกรรม ศึกษาค้นคว้า

แนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการคัดเลือกพลเรือนเข้าเป็นทหารกองประจำการของประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของงานวิจัย คำถามการวิจัย นิยามศัพท์และประเด็นคำถามที่สำคัญ

ขั้นตอนที่ ๒ นำประเด็นคำถามที่สำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก ไปตรวจสอบความน่าเชื่อถือ

๑) ภารกิจใหม่ที่เหมาะสมของกองทัพไทยในภาพรวม ควรเป็นอย่างไรในศตวรรษที่ ๒๑

๒) คุณสมบัตินี้ใหม่ของบุคคลพลเรือนที่จะคัดเลือกทหารกองประจำการที่เหมาะสมของกองทัพไทยควรเป็นอย่างไรในศตวรรษที่ ๒๑

๓) กระบวนการสรรหาพลเรือนเข้าเป็นทหารกองประจำการที่เหมาะสมของกองทัพไทยว่าควรเป็นอย่างไรในศตวรรษที่ ๒๑

๔) กระบวนการคัดเลือกพลเรือนเข้าเป็นทหารกองประจำการที่เหมาะสมของกองทัพไทยว่าควรเป็นอย่างไรในศตวรรษที่ ๒๑

โดยการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่าน

ขั้นตอนที่ ๓ เป็นการสัมภาษณ์ ซึ่งแบ่งเป็นสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบเป็นทางการเรียงลำดับตามข้อความคำถามในแบบสัมภาษณ์ สุภาศักดิ์ จันทร์พานิช (๒๕๕๖) กับผู้บังคับกองพันทหารบก ผู้บังคับกองพันทหารเรือ ผู้บังคับกองพันทหารอากาศ สัสดีจังหวัด และผู้อำนวยการกองที่เกี่ยวกับการสรรหาและคัดสรรทหาร และสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) กับครอบครัวชาวไทย จำนวน ๓ ครอบครัว (แม่, พ่อ, ภรรยา) ในวันตรวจเลือกทหาร และทหารกองประจำการที่เข้ามาในวันซึ่งกระบวนการสรรหาทหารกองประจำการ

ขั้นตอนที่ ๔ นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการมาแจ้งให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้รับทราบ และสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ในแต่ละประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์และตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ในเรื่อง

๑) ภารกิจใหม่ของกองทัพไทยในศตวรรษที่ ๒๑

๒) ภารกิจใหม่ของพลทหารกองประจำการในศตวรรษ ๒๑

๓) คุณสมบัติใหม่ของคุณคณพลพลเรือนที่เข้าเป็นพลทหารกองประจำการของกองทัพไทยในศตวรรษที่ ๒๑

๔) วิธีการสรรหาใหม่ของคุณคณพลพลเรือนเข้าเป็นพลทหารกองประจำการของกองทัพไทยในศตวรรษที่ ๒๑

๕) วิธีการคัดเลือกใหม่ของคุณคณพลพลเรือนใหม่เข้าเป็นพลทหารกองประจำการของกองทัพไทยในศตวรรษที่ ๒๑

โดยการตรวจสอบคุณภาพของข้อสอบถาม การทดสอบความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่าน เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมและพิจารณาประเมินความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ ๕ การสนทนาแบบมีส่วนร่วม (Focus group) ซึ่งเป็นการระดมความคิดที่หลากหลายของแต่ละบุคคลจากองค์กรที่เกี่ยวข้องภายในระยะเวลาสั้น ๆ เพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้จากการรวบรวม ซึ่งการสนทนาประกอบด้วยคณะบุคคลดังนี้

คณะสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

๑) ผู้นำการสนทนา (Moderator) โดย ผศ. ดร.บรรพต วิรุณราช คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์/มหาวิทยาลัยบูรพา ประธานกรรมการสอบเค้าโครงร่างคุณวุฒิเป็นสังเกตุการณ์และที่ปรึกษาในการดำเนินการผู้ดำเนินการในการซักถามโดย พันเอก สมเกียรติ มาลากรณ์ เพื่อขอความคิดเห็นเพิ่มเติมและเพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นที่เป็นเอกฉันท์พร้อมทั้งสรุปให้ผู้เข้าร่วมในการสนทนากลุ่มได้รับทราบในแต่ละประเด็น

๒) ผู้ช่วยที่ปรึกษาดำเนินการสนทนา พลตรี ดร.ธนัญฐ์ ยิ่งเฟื่องมนต์ กรรมการสอบเค้าโครงร่างเป็นผู้ช่วยในการเสริมประเด็นที่ผู้นำการสนทนาซักถาม

๓) ผู้อำนวยการความสะอาดในการบันทึกภาพและเสียงโดยใช้กล้องวิดีโอ เครื่องบันทึกเสียง จำนวน ๒ คน และบันทึกเสียงผู้เข้าร่วมสนทนาได้ชัดเจน และคณะสนทนาซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑๒ ท่าน

๑) พันเอก สมควร วงษ์เวียงจันทร์ รองเสนาธิการ หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน

๒) พลตรี สันตติ เมืองคำ กรมสรรพกำลังทหารกระทรวงกลาโหม

๓) พลตรี วิชา ไม้เกาะ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกำลังพล กรมกำลังพลทหารกองบัญชาการกองทัพไทย

๔) พลตรี นพดล มังคละทน รองผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

๕) พันเอก ชวพล เกตุชู รองผู้อำนวยการงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

๖) พันเอก นิระมิต เงินทองดี นายทหารสรรพกำลังกองทัพภาคที่ ๑

๗) คุณสิทธิชัย เทพภูเขา ผู้อำนวยการโรงเรียนนายอำเภอ

๘) คุณวิสิษฐ์ ภูทัตโต ผู้อำนวยการฝ่ายสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง ๑๑ NBT

๙) พลตรี ภคพงศ์ พรายจันทร์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตรายการ ททบ.๕

๑๐) พันเอก บรรเจิด สนามทอง รองผู้อำนวยการกองภาษา กรมยุทธศึกษาทหารบก

๑๑) นาวาเอก ธนาธิป แข็งเขตการณ์ หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน (รน.)

๑๒) นาวาอากาศเอก เจริญชัย สารมานิตย์ รองผู้บังคับการกรมปฏิบัติการพิเศษ หน่วยบัญชาการอากาศโยธิน

ขั้นตอนที่ ๖ สรุปประเด็นในการสนทนากลุ่มเพื่อเสนอระบบการคัดเลือกพลเรือนเข้าเป็นทหารกองประจำการของกองทัพไทยในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ

### ผลการวิจัยพบว่า

๑. ภารกิจใหม่ของทหารกองประจำการ ได้แก่ การเป็นพลรบ การเป็นพลลูกมือในงานช่าง การเป็นพลลาดตระเวนและการเฝ้าตรวจในพื้นที่ต่าง ๆ การเป็นพลลูกมือในการพัฒนาประเทศ การเป็นผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ในการช่วยเหลือประชาชนทางด้านการบรรเทาสาธารณภัย การเป็นพลขับ การเป็นเจ้าหน้าที่การข่าวและการประชาสัมพันธ์การเป็นผู้ช่วยเจ้าพนักงานในการดูแลสิ่งแวดล้อม เช่น ดับไฟป่า การดูแลป่าไม้การปราบปรามยาเสพติด การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินประชาชน

๒. คุณสมบัติของพลทหารที่ต้องการนั้น ด้านการศึกษาต้องจบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือคุณวุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพ มีทักษะงานช่าง มีทักษะด้านภาษาอังกฤษและมีความรู้ทางคอมพิวเตอร์ ร่างกายแข็งแรงมีความสามารถในการว่ายน้ำ

๓. กระบวนการสรรหาทหารกองประจำการใหม่พบว่า การจูงใจที่สำคัญ ได้แก่ เส้นทางการศึกษาเป็นทหารกองประจำการ การรับราชการต่อเป็นนายสิบ รวมถึงค่าตอบแทนที่ทำให้รู้สึกว่าคุณค่า มีศักดิ์ศรี เช่น สิทธิประโยชน์ในห้วงการเป็นทหารกองประจำการ ควรมีค่าตอบแทนสูงกว่า เมื่อเทียบกับการจ้างงานของพลเรือน รวมถึงการได้รับสวัสดิการการดูแลสุขภาพการแพทย์ของครอบครัว และการได้รับโอกาสทางการศึกษาต่อหลังปลดประจำการ

๔. กระบวนการคัดเลือกทหารกองประจำการใหม่ การคัดเลือกควรดำเนินโดยบุคคลที่เป็นนายทหาร โดยยึดหลักสมรรถนะ ในส่วนผู้สมัครใจ ที่มีคุณสมบัติครบ ควรมีการตรวจสอบร่างกายล่วงหน้า เพื่อที่จะได้มีเวลาในการคัดเลือก

### สรุปและอภิปรายผล

๑. ภารกิจใหม่ของทหารกองประจำการ ได้แก่ การเป็นพลรบ การเป็นพลลูกมือในงานช่าง การเป็นพลลาดตระเวนและการเฝ้าตรวจในพื้นที่ต่าง ๆ การเป็นพลลูกมือในการพัฒนาประเทศ การเป็นผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ในการช่วยเหลือประชาชนทางด้านการบรรเทาสาธารณภัย การเป็นพลขับ การเป็นเจ้าหน้าที่การข่าวและการประชาสัมพันธ์การเป็นผู้ช่วยเจ้าพนักงานในการดูแลสิ่งแวดล้อม เช่น ดับไฟป่า การดูแลป่าไม้การปราบปรามยาเสพติดการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินประชาชน

ซึ่งแตกต่างจากภารกิจเดิมซึ่งมีอยู่ ๕ อย่าง ได้แก่ การเป็นพลรบ การเป็นพลลูกมือในงานช่าง การเป็นพลลาดตระเวนและการเฝ้าตรวจบริเวณพื้นที่ต่าง ๆ การเป็นพลลูกมือในการพัฒนาประเทศ การเป็นผู้ช่วยเจ้าพนักงานในการช่วยเหลือประชาชนทางด้านการบรรเทาสาธารณภัย (แผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๓ - ๒๕๕๗) แต่สอดคล้องกับ ชัยอนันต์ สมุทวณิช, (๒๕๕๔) ที่ว่างานความมั่นคงด้านอื่น ๆ ที่กลไกของกระทรวงในระบบการบริหารราชการต่าง ๆ แบบรวมศูนย์ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนบางส่วนได้ ทำให้รัฐต้องใช้กลไกอำนาจการใช้จ่าย คือ กองทัพเข้ามามีบทบาทในการบังคับจัดการ และสอดคล้องกับการปรับหน่วยทหารในประเทศพัฒนาแล้วที่มีการปรับโครงสร้างหน่วยให้รองรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ตามที่ พร พิเศษ (๒๕๕๘) อธิบายว่าหน่วยทหารในอังกฤษ แคนาดา ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น มีการปรับโครงสร้างหน่วยทหารบางหน่วยให้รองรับภารกิจหลากหลายรูปแบบได้ สำหรับสหรัฐอเมริกาจะใช้กำลัง

ทหารที่เป็นกำลังสำรองในแต่ละมลรัฐ (National Guard) แก้ปัญหาการบรรเทาสาธารณภัย ภัยพิบัติฉุกเฉิน

๒. คุณสมบัติใหม่ ของทหารกองประจำการ พบว่าขณะที่ภารกิจของกองทัพเพิ่มขึ้น งานของพลทหารกองประจำการเพิ่มขึ้น อาวุธยุทโธปกรณ์มีเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น บุคคลในสังคมทั่วไปมีการศึกษาสูงขึ้น แต่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลเข้าเป็นทหาร ไม่ได้นำประโยชน์จากการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ของสังคมมาใช้พัฒนาคุณสมบัติของพลทหารกองประจำการให้สอดคล้องกับภารกิจกองทัพ งานของทหาร อาวุธยุทโธปกรณ์ แม้กระทั่งภารกิจการต่อสู้กับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ตามที่ จุลชีพ ชินวรธรรม (๒๕๕๗) สงครามรูปแบบใหม่ในความขัดแย้งแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ประกอบด้วยสงครามไซเบอร์ และการก่อการร้ายข้ามชาติ

สงครามข้อมูลข่าวสาร (Information Warfare) เป็นความขัดแย้งในรูปแบบใหม่ คู่ต่อสู้จะใช้เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสารการเข้าไป “ล้วงข้อมูล” “บิดเบือนข้อมูล” หรือทำลายข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ทางทหารหรือทางธุรกิจของฝ่ายตรงกันข้ามบางที่เรียกว่า การก่อการร้ายทางไซเบอร์ (Cyber Terrorism) แตกต่างกับกองทัพของประเทศได้หวั่นที่กำลังทำแผนการสร้างกองทัพที่ทันสมัย (ASIA PACIFIC DEFENSE FORUM, 2014) ด้วยการสร้างทหารกองประจำการที่มีความรอบรู้ด้านเทคโนโลยีและเพิ่มประสิทธิภาพให้คุ้มกับงบประมาณ ในส่วนเรื่องเกี่ยวกับเรื่องลักษณะงานของทหารกองประจำการของกองทัพไทย ก็เป็นอุปสรรคประการหนึ่งที่ไม่ตรงกับความเข้าใจของผู้สมัครที่ต้องการเข้ามาเป็นทหาร ทำงานตามหน้าที่ทหารตามที่ตนเองต้องการ ไม่ได้ต้องการเป็นแรงงานตัดหญ้าและพัฒนาหน่วยงาน ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่ทำให้การจูงใจล้นเหลือ สอดคล้องกับแนวคิดของ ปิยากร หวังมหาพร และชาติชาย นรเศรษฐารณ (๒๕๕๔) ที่กล่าวว่า แนวความคิดใหม่ในด้านความต้องการของบุคคลเชื่อว่าความพึงพอใจ

ของบุคคลในองค์กร มิได้อยู่ที่ค่าตอบแทนที่องค์กรได้ให้อย่างเดียว แต่อยู่ที่ความพอใจในตัวเองด้วย และตรงกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ของเฟรดเดอริค เฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg) อธิบายว่าความต้องการของบุคคลในการทำงานนั้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวเนื้องานที่ทำ (Job content) เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานหรือเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน (Job context) หรือเรียกว่า ปัจจัยจรรงรักษา (Hygiene or maintenance factors) เป็นปัจจัยที่อาจส่งผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน คุณค่าพลทหารกองประจำการในสังคมไทยจึงมีน้อย ทำให้การจูงใจล้นเหลือ คุณสมบัติที่พบแตกต่างจากของเดิมที่กำหนดเพียงคุณสมบัติทางขนาดร่างกาย และการไม่ทุพพลภาพ ซึ่งคุณสมบัติใหม่ที่ต้องการ ด้านการศึกษาต้องจบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือคุณวุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพ มีทักษะงานช่าง มีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ และความรู้ทางคอมพิวเตอร์ ร่างกายแข็งแรง มีความสามารถวิ่งและว่ายน้ำได้ ซึ่งก็เหมือนกองทัพในประเทศที่มีศักยภาพทางทหาร เช่น กองทัพประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนจีน กองทัพประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นต้น สอดคล้องกับประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community: APSE) ที่กล่าวว่าทหารในอาเซียนต้องมีความร่วมมือทางทหาร ช่วยกันปกป้องประเทศซึ่งกันและกันจากการก่อการร้าย และการช่วยกันรักษาสันติภาพ ภูมิภาค ประชาธิปไตย (๒๕๕๔) นั้นหมายถึงคุณสมบัติของทหารกองประจำการต้องสูงขึ้นเพราะต้องทำงานกับผู้คนจำนวนมากหลายประเทศ และประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ทำอย่างไรให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่กล่าวไว้ได้ทราบถึงหน้าที่ของทหารกองประจำการใหม่ และให้ได้รับรู้รับทราบในช่วงที่มีการสรรหาหรือประกาศให้มาคัดเลือก

เพื่อมาแสดงความต้องการ ซึ่งในด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล เรียกว่า การสรรหา หรือการบอกกล่าวให้รู้ ให้มาแสดงตนว่าจะมีวิธีใดบ้างจึงจะไปถึงการที่จะให้บุคคลที่มีคุณสมบัติข้างต้นได้ออกมาแสดงความต้องการ

### ๓. กระบวนการสรรหาทหารกองประจำการใหม่

๓.๑ การประชาสัมพันธ์ควรดำเนินการดังนี้ควรมีลักษณะการประชาสัมพันธ์เชิงรุกหรือการรุกเร้าให้บุคคลที่มีคุณสมบัติได้มาแสดงตัว แจ้งความประสงค์ด้วยการสมัครและควรมีการเพิ่มจุดรับสมัคร ซึ่งเป็นการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการสมัครสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณภา พัวเวส เรื่อง กระบวนการเกณฑ์และฝึกอบรมทหารกองประจำการ กองทัพอากาศ ที่มีผลกระทบต่อสังคมไทย ที่ว่าความพึงพอใจในการเป็นทหารมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลตรงต่อผลกระทบ ทางสังคมแสดงว่า ความพึงพอใจของทหารกองประจำการในระหว่างประจำการต่อสวัสดิการ และค่าตอบแทนที่ทางราชการจัดให้ ทำให้ทหารกองประจำการอยู่ประจำการจนครบวาระปลดประจำการในระยะเวลา ๒ ปี

๓.๒ การตอบคำถาม เน้นเพิ่มจุดตอบคำถามบริเวณที่ว่าการอำเภอ และกระบวนการสรรหา โดยใช้ระบบการปกครองของอำเภอ

เรื่องรางวัล ที่มีความสำคัญ ได้แก่ เส้นทางสู่อาชีพ การเป็นนายสิบ จากการที่ยังขาดความชัดเจนในเรื่องหลักเกณฑ์ ไม่สามารถประชาสัมพันธ์ได้อย่างจริงจัง จึงเป็นส่วนหนึ่งของการจูงใจที่ล้มเหลว สอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภชาติ เอี่ยมรัตนกุล (๒๕๕๗) ที่อธิบาย เนื่องจากเกณฑ์ที่ตั้งไว้เปลี่ยนแปลงได้ง่ายจนเชื่อถือได้ยาก ซึ่งความก้าวหน้าในอาชีพทหารนั้นกระบวนการสรรหาทหารกองประจำการต่างประเทศได้ใช้เป็นแรงจูงใจที่สำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง Military Recruitment, Work and Culture in the South Wales Valleys: A Local Contemporary British Militaries ในปี ๒๐๐๗ ที่พบว่า บุคคลในเซาท์เวลส์

สรรหาอาณาจักรอังกฤษนิยมสมัครเป็นทหารกองประจำการเนื่องจากเป็นเส้นทางสู่อาชีพทหารซึ่งจะทำให้มีรายได้ดีกว่าอาชีพพื้นฐานทั่วไปในเซาท์เวลส์ และสอดคล้องกับงานวิจัยในเรื่อง College, Jobs or the Military Enlistment During a time of War ที่ศึกษาปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการเลือกเข้าสู่อาชีพทหารของกองทัพประเทศสหรัฐอเมริกา ในรัฐเท็กซัส ที่พบว่าครอบครัวที่มีรายได้น้อยหรือครอบครัวที่พ่อแม่มีการศึกษาน้อยมีแนวโน้มที่จะให้ลูกเข้ารับราชการทหารมากขึ้น

เรื่องค่าตอบแทนที่กองทัพไทยจ่ายให้ทหารกองประจำการทุกคน ในปัจจุบันเงินเดือน และเบี้ยเลี้ยงรวมกัน เท่ากับ ๑๐,๐๐๐ บาทต่อคน ต่อเดือน เหมือนกันทุกเดือนจนกระทั่งปลดประจำการ (ค่าส่ง กท.ที่ ๔๒๐/๒๕๕๘ ลง ๒ มิ.ย. ๕๘) และไม่มีค่าตอบแทนในเรื่องอื่น ซึ่งเป็นตัวแปรประการหนึ่งที่จะทำให้การจูงใจล้มเหลว (The Motivational Failure) เนื่องจากทำให้เกิดความรู้สึกว่าคุณค่าการเป็นพลทหารกองประจำการมีค่าไม่แตกต่างกับค่าแรงขั้นต่ำทั่วไป ซึ่งแตกต่างจากประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนจีน กองทัพประเทศสหรัฐอเมริกา กองทัพของสหราชอาณาจักร การที่บุคคลสมัครเข้ามาเป็นทหารกองประจำการ ทำให้ชีวิตมีคุณค่า มีศักดิ์ศรี จากการได้ค่าตอบแทนอื่น ๆ เช่น สิทธิประโยชน์จากการมีอาชีพทหารได้ค่าตอบแทนสูงกว่าเมื่อเทียบกับการจ้างงานของพลเรือน การได้รับสวัสดิการดูแลสุขภาพการแพทย์ การได้รับโอกาสทางการศึกษาต่อ

การใช้ระบบเครือข่ายฐานข้อมูลดาต้าศูนย์ ของกระทรวงมหาดไทย ทำการสำมะโนประชากรทหารกองเกิน มีการประกาศทาง Internet นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้บริการแก่ประชาชน สอดคล้องตามแนวคิดในเรื่องรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และยังสอดคล้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีของประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนจีน ที่ใช้กระบวนการสมัครทางอินเทอร์เน็ตรายงานการเดินทาง

ดุกิจการและศึกษาภูมิประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ประจำปี (๒๕๕๖) อีกทั้งยังมีแนวโน้มเหมือนกับการสรรหาของกองทัพสหรัฐอเมริกาซึ่งผลการศึกษาคัดเลือกเข้าสู่อาชีพทหารในรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่พบว่าหากใช้กระบวนการสรรหาเชิงรุกเข้าหากลุ่มเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจให้เกิดสิ่งเร้าต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทน สิทธิต่าง ๆ ในการสมัคร กระบวนการสรรหาเชิงรุกจะทำให้ได้ปริมาณผู้สมัครใจเข้าเป็นพลทหารกองประจำการมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับกองทัพอังกฤษได้นำการสรรหาเชิงรุกมาใช้ อย่างจริงจังในพื้นที่เซาท์เวลส์โดยมีการวางแผนตั้งแต่ระดับกระทรวงกลาโหม ที่จัดโครงการให้เด็กนักเรียนได้รับการฝึกซ้อมทางทหาร, กิจกรรมการผจญภัยและการฝึกอาวุธ ส่วนในระดับปฏิบัติ มีการจัดผู้แทนกองทัพที่มีภาพลักษณ์ดี เข้าไปมีส่วนร่วมกิจกรรมในโรงเรียนกับครูและนักเรียน อย่างสม่ำเสมอ ดูผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ดูสมรรถภาพร่างกาย ประวัติการใช้ยา และร่วมซ้อมกีฬา สอนอาชีพหากไม่ต้องการเป็นทหาร ทำให้ในพื้นที่เซาท์เวลส์โดยรวมมีการสมัครใจสูงกว่าระดับค่าเฉลี่ยของการรับสมัครทหารกองประจำการในกองทัพเมื่อเทียบกับสัดส่วนของประชากรอังกฤษ (Military Recruitment, Work and Culture in the South Wales Valleys: A Local Contemporary British Militaries ปี 2007)

#### ๔. กระบวนการคัดเลือกทหารกองประจำการ

๔.๑ การคัดเลือกควรเป็นการดำเนินการของบุคคล เช่น นายทหาร

#### ๔.๒ การคัดเลือกด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

ในกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีบริบททางสังคมเดียวกับประเทศไทย ยังไม่มีประเทศใดใช้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องกระบวนการสรรหาและคัดสรรบุคคลเข้ามาเป็นทหารกองประจำการ กองทัพ หากกองทัพไทยได้มีการดำเนินการในเรื่องนี้อย่าง

จริงจัง จะเป็นกลยุทธ์ในเชิงโอกาสที่จะได้เป็นกองทัพชั้นนำของประเทศอาเซียนตามวิสัยทัศน์ของแต่ละกองทัพที่ได้ประกาศ ซึ่งพบว่า ระบบการคัดเลือกแบบเดิมเป็นการตรวจเลือก และในส่วนของความต้องการของผู้ควบคุมกำลังผู้ปฏิบัติงานต้องการให้คัดเลือก เพื่อให้ได้ปริมาณพลทหารกองประจำการตามที่ต้องการแต่มีคุณภาพทางด้านสมรรถนะเพิ่มขึ้น ซึ่งการคัดเลือกควรดำเนินการโดยบุคคลที่เป็นนายทหาร ขั้นตอนของงานธุรการต่าง ๆ ในส่วนบุคคลที่สมัครใจควรใช้เวลาให้กระชับขึ้น โดยการมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการก่อน เช่น การตรวจร่างกายในโรงพยาบาลทหาร เพื่อที่จะได้มีเวลาในการพิจารณาวุฒิการศึกษา คุณสมบัติอื่น และฐานข้อมูลส่วนบุคคล (ID) การทดสอบร่างกาย การทดสอบความสามารถในทางคณิต การสัมภาษณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ มนพัทธ์ สีขาว (๒๕๕๑) ที่กล่าวว่าหากเราไม่ใช้เวลาคัดสรรหาบุคลากร เมื่อบรรจุให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม เราอาจต้องเสียเวลามากในการจัดการปัญหาที่บุคคลก่อขึ้น ในการทดสอบของนายทหารควรระบุให้ชัดเจนว่าจะทดสอบอะไร เช่น ความสามารถทางการช่าง แนวคิดทัศนคติ หรือความถนัดในการช่าง เพื่อให้ตรงกับคุณสมบัติที่กำหนด ซึ่งการสรรหาและคัดเลือกของกองทัพอังกฤษนั้น Noe, Ra, Hollenbeck Jr. Gerhart B. (2004) ลักษณะที่การสรรหาและการเลือกวิธีการที่ใช้ในกองทัพอังกฤษ วิธีการคัดเลือกความน่าเชื่อถือและความถูกต้องจุดมุ่งหมายคือการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิตการสรรหาที่ไม่ถูกวิธีและเทคนิคการคัดเลือกที่ไม่มีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายการเพิ่มขึ้นและกำลังใจในการทำงานที่ต่ำกว่าที่ต้องการ สอดคล้องกับหลัก “สมรรถนะเชิงการจัดการ (management competency)” ชูชัย สมิตธิไกร (๒๕๕๓) และสอดคล้องกับ พรจักร มนุธรรม (๒๕๕๒) สำนักข่าวกรองแห่งชาติ (๒๕๕๕) ที่กล่าวว่า กองทัพประเทศฝรั่งเศส กองทัพประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนจีน และกองทัพประเทศ

สหรัฐอเมริกา ต่างก็มีการใช้วิธีการดังกล่าวในการคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นทหารกองประจำการ เหมือนกับแนวคิดของ Stephen Goldsmith & William D.Eggers (2009) กล่าวว่า โลกปัจจุบันเครือข่ายที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยโครงข่ายดิจิทัลเป็นโครงสร้างหลัก อีเมล ทำให้ลูกค้าพึงพอใจเพิ่มขึ้น ทำการบริการเป็นหนึ่งเดียวกัน และมีการประสานความร่วมมือเครือข่าย ทำให้กระบวนการและผู้ให้บริการแบบองค์รวมมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการให้บริการ ซึ่ง อรุณรัตน์ ชินวรรณ (๒๕๕๓) มีความคิดเห็นเป็นแนวทางเดียวกันว่า ให้ความเห็นว่ากระแสโลกในศตวรรษใหม่ หากได้มีการใช้สื่ออินเทอร์เน็ตมาใช้ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ซึ่งลักษณะผู้รับสารทางอินเทอร์เน็ต และเป็นกลุ่มของคนรุ่นใหม่ จัดเป็นกลุ่มผู้รับสารที่มีสถานภาพทางสังคมในระดับสูงเป็นผู้มีการศึกษาค่อนข้างดี มีทักษะด้านภาษาอังกฤษ มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ มีความสามารถในการใช้สื่ออินเทอร์เน็ต องค์การก็จะได้บุคคลที่มีสมรรถนะมาให้คัดสรรมากขึ้นซึ่ง ถนอมศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์ (๒๕๕๕) โดยเฉพาะภาษาอังกฤษเพื่อที่จะได้สามารถสื่อสารได้อย่างราบรื่นกับประเทศเพื่อนบ้านในยามจำเป็น

ในการคัดเลือกด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์นั้นซึ่งในอนาคตด้วยความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงโครงข่ายกับระบบฐานข้อมูลส่วนบุคคล มีการพัฒนาโปรแกรมประมวลผลให้มีความสามารถในการจัดคุณสมบัติของคนสอดคล้องกับความต้องการของงาน รวมถึงให้บุคคลสามารถเลือกเหล่าทหารในแต่ละกองทัพได้ตามต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ นิสตารค์ เวชยานนท์ (๒๕๕๔) ซึ่งถือว่าเป็นการจับคู่ที่สมบูรณ์ ได้ประโยชน์สูงสุดกับทั้งสองฝ่าย

## ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยมีดังนี้ ระดับกระทรวงควรมีการกำหนดคุณสมบัติทางด้านระดับการศึกษาขั้นต้น ของบุคคลในการสมัครเข้าเป็นทหารกองประจำการควรมีการประสานสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทางเครือข่ายฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เช่น ฐานข้อมูลจากบัตรประชาชน อิเล็กทรอนิกส์ มาใช้ประโยชน์ในการสรรหาและคัดสรรระดับเหล่าทัพควรมีการวิเคราะห์งานในตำแหน่งที่บรรจุทหารกองประจำการเข้าปฏิบัติงานควรมีการกำหนดกระบวนการคัดสรรบุคคลที่สมัครใจตามหลักสมรรถนะควรวางแผนการจูงใจด้วยค่าตอบแทน และรางวัล ของการสมัครใจเป็นทหารกองประจำการให้กับบุคคลที่ผ่านการคัดสรรสัสดีและอำเภอกองทัพภูมิลำเนาในการสรรหาควรรวบรวมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจูงใจให้บุคคลดี บุคคลเก่ง สมัครใจเป็นทหารกองประจำการ กรรมการตรวจเลือกทหารกองประจำการกระบวนการคัดสรรบุคคล ควรยึดหลักสมรรถนะในการบรรจุเหล่าทัพ ให้ความสำคัญของคุณคนสอดคล้องกับงานของกองทัพ ซึ่งสมรรถนะใหม่ที่ได้ผู้วิจัยเชื่อว่าสามารถนำมาเป็นกำลังในการจัดการกับภัยคุกคามรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บรรณานุกรม

- กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. เอกสารประมวลสถิติด้านสังคม ๑/๒๕๕๘ ประชากรสูงอายุ ไทย : ปัจจุบันและอนาคต สืบค้นเมื่อ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๙, จาก [https://www.msociety.go.th/article\\_attach/13225/17347.pdf](https://www.msociety.go.th/article_attach/13225/17347.pdf)
- กรรณิการ์ เฉกแสงรัตน์. (๒๕๕๓). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กระทรวงกลาโหม. (๒๕๕๘). คำสั่ง ที่ ๔๒๐/๒๕๕๘ เรื่อง การปรับเงินเพิ่ม ๑ ชั้น, ปรับเบี้ยเลี้ยงและปรับค่าครองชีพชั่วคราว. ๒ มิถุนายน ๒๕๓๕
- จุลชีพ ชินวรรณโณ. (๒๕๕๗). *โลกในศตวรรษที่ ๒๑ : กรอบการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ = The World in the 21<sup>st</sup> century: analytical framework of international relations*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์. (๒๕๕๗). *ประชากรกับการพัฒนาประเทศ*. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ: ศรีเมือง.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (๒๕๕๔). ๑๐๐ ปี แห่งการปฏิรูประบราชการวิวัฒนาการของอำนาจรัฐและอำนาจการเมือง. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพฯ : พี.เพรส.
- ชูชัย สมितिโกร. (๒๕๕๓). *การสรรหาการคัดเลือกและการประเมินผล*. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ : บริษัท วิพรีนธ์ จำกัด
- ถนอมศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์. (๒๕๕๕). AEC Thailand. กรุงเทพฯ : ปราชญ์.
- ภูซงค์ ประดิษฐ์ธีระ, น.อ. ประชาคมอาเซียนกับบทบาทกองทัพเรือ. *วารสารนาวิกศาสตร์*, ๙๔.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (๒๕๕๔). *การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า*. กรุงเทพฯ : โกลเด้นที่โม่พรีนติ้ง.
- ปิยากร หวังมหาพร และชาติชาย นรเศรษฐาภรณ์. (๒๕๕๔). *การตลาดภาครัฐ*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- พร พิเศก. (๒๕๕๘). *กองทัพพบกับภัยคุกคามรูปแบบต่าง ๆ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์ กรมยุทธศึกษาทหารบก.
- พรจักร มนุชธรรม. (๒๕๕๒). *ระบบการตรวจเลือกทหารกองเกินเข้ากองประจำการที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน*. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- มนพัทธ์ สีขาว. (๒๕๕๑). *Competency for recruitment*. กรุงเทพฯ : ไอ เอ็มบีซี.
- เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. (๒๕๕๖). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร. (๒๕๕๖). *รายงานการเดินทางดูกิจการและศึกษานุมิประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน*.
- วนิดา วาติเจริญ, อธิวัฒน์ กาญจนวนิชย์กุล และสมบัติ ทีฆทรัพย์. (๒๕๕๖). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุภากร จันทร์วานิช. (๒๕๕๖). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรชาติ บำรุงสุข. (๒๕๕๗). *สงครามใต้หนึ่งทศวรรษแห่งความรุนแรง กรุงเทพฯ : โครงการความมั่นคงศึกษา*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรชาติ บำรุงสุข. (๒๕๕๙). *มติชนรายสัปดาห์*, ๓๖ (๑๘๖๖).
- สำนักข่าวกรองแห่งชาติ, (๒๕๕๕). *ข้อมูลพื้นฐานของต่างประเทศ*.

ศุภชาติ เอี่ยมรัตนกุล. (๒๕๕๓). *หลักการตลาด*. กรุงเทพฯ : แสงดาว.

อรุณรัตน์ ชินวรรณ. (๒๕๕๓). *สื่อประชาสัมพันธ์ = Public relations media*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ASIA PACIFIC DEFENSE FORUM. (2014). Recruiting the Ranks, Securing the Homeland. 39(3).

Dan Senor & Saul Singer. (2556). *คิดอย่างไรให้ใหญ่อย่างอิสราเอล : ปาฏิหาริย์ความสำเร็จทางเศรษฐกิจอิสราเอล*. แปลโดย ประภัสสร เสวิกุล. กรุงเทพฯ : อินสปายร์.

Emiko oshiai/Kayoko Meno. (2554). *วิถีครอบครัวชาวเอเชียในศตวรรษที่ ๒๑*. แปลโดย วรเวศม์ สุวรรณระดา และอรรรถยา สุวรรณระดา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Noe, Ra, Hollenbeck Jr. Gerhart B. Wright and P.M. (2004). *Human Resource Management*. Fourt Edition. New York: McGraw-Hill Irwin.

Stephen Goldsmith & William D. Egger. (2009). *การบริหารภาครัฐแบบเครือข่าย : มิติใหม่ของภาครัฐ*. แปลโดย จักร ดิงศรีทัตย์ และกฤษ ปรามิทธิ์. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.

Tanoak, Stuart, Stephen Burgess and Kate Moles. (2007). *Military Recruitment, Work and Culture in the South Wales Valleys: A Local Contemporary British Militaries*.