

แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพ
สู่ระบบสวัสดิการกองทัพบกไทย 4.0

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ชยุตรา ไม้ล้อม

รองผู้อำนวยการกองกิจการสโมสร กรมสวัสดิการทหารบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2564

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พินเอก ชยุตรา ไม้ล้อม
เรื่อง	แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพสู่ระบบสวัสดิการ กองทัพบกไทย 4.0
วันที่	กันยายน 2564 จำนวนคำ : 7,077 จำนวนหน้า : 22
คำสำคัญ	กรมสวัสดิการทหารบก, สวัสดิการ 4.0, ระบบสารสนเทศ
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพสู่ระบบสวัสดิการกองทัพบกไทย 4.0 เป็นการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดระบบสวัสดิการ ประกอบด้วยความสัมพันธ์ของประเทศไทยกับระบบสวัสดิการตั้งแต่ยุคแรกจนถึงปัจจุบัน (ยุค 1.0 - 4.0) ระบบงานสวัสดิการของกรมสวัสดิการทหารบกที่มีอยู่ สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาบูรณาการกับระบบใหม่ได้อย่างไร ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาระบบสารสนเทศ และการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยวิเคราะห์จากรากของปัญหาในทุกด้าน ทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือระบบ และนโยบายการจัดการ มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก อีกทั้งได้ทำการวิเคราะห์และออกแบบระบบสารสนเทศ เพื่อบูรณาการกับกิจการสวัสดิการ รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ และการเลือกหนทางที่ดีที่สุด ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กรมสวัสดิการทหารบก เหมาะสมกับยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา โดยได้นำผลลัพธ์ของทางเลือกทางยุทธศาสตร์นี้ มาอภิปรายถึงความเกี่ยวพันและความสำคัญต่อพลังอำนาจของชาติ ซึ่งนำไปสู่การเสนอแนวทางปฏิบัติเพื่อความเป็นเลิศ รวมถึงการคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ โดยนำเสนอภาพเหตุการณ์ที่เป็นไปได้ของกรมสวัสดิการทหารบก ในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า และการนำผลลัพธ์จากการออกแบบระบบสารสนเทศ มาคาดการณ์เหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ เพื่อป้องกันเหตุการณ์มีภาวะสุ่มเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผลการวิจัยสรุปได้ว่า การเพิ่มประสิทธิภาพไปสู่ระบบสวัสดิการกองทัพบกไทย 4.0 นั้น ต้องมีการพัฒนาบุคลากรเชิงประจักษ์และระบบบริหารจัดการอย่างบูรณาการ

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Chayutra Pailom
TITLE: An Approach for Enhancing Efficiency of Royal Thai Army Welfare System towards 4.0
DATE: September, 2021 **WORD COUNT :** 7,077 **PAGES :** 22
KEY TERMS: Army Welfare Department, Welfare 4.0, Information System
CLASSIFICATION: Unclassified

Research on enhancing efficiency towards the Army Welfare System 4.0 is a strategic research. The objectives are to study the concept of multi-generation of welfare system (era 1.0 - 4.0), how the information technology can integrate with all 6 aspects of current welfare system, what problems and obstacles for developing the information systems are, and how to establish approaches for human resource development towards 4.0. This research analyzed the root of potential problems in all administrative aspects. The internal and external factors were literally analyzed including a strategic environment that affected efficiency. The study led to the development of strategic options and finally chose the best approach. The result showed that the appropriate approach for Army Welfare Department was the developing strategy. This research analyzed and designed information system to integrate with potential welfare services. The study intensively discussed the relationship with national powers, the best practices for excellence, the strategic forecast by presenting pictures of possible events of the Army Welfare Department in the next 5-10 years and the use of synthesized information from the design of information system to anticipate the risky situations that may occur. In conclusion, the enhancement towards Welfare System 4.0 required the development of empirical personnel and an integrated management system.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่าน ที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชาให้ความรู้ และประสบการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ปริญญา ฉายะพงษ์ ที่ได้กรุณาให้แนวคิดและข้อเสนอแนะ ตลอดจนอาจารย์ประจำกลุ่มทุกท่าน พันเอก นิพนธ์ บุญศิริ พันเอกหญิง ธัญนุช สิงห์พันธุ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ อีกทั้งตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียด และ พันเอกหญิง ธนิตา วงษ์จินดา ที่ได้ช่วยร่วมให้ข้อเสนอแนะ จนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พันเอก อริชัย กุลวิมลประทีป ที่รับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา อีกทั้งผู้บังคับบัญชาของกรมสวัสดิการทหารบกทุกท่าน ที่ได้กรุณาสนับสนุนข้อมูล และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานอันมีค่า ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง รวมถึงพลตรี มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่กรุณาอนุมัติให้ผู้วิจัย รวบรวมข้อมูลอันเป็นประโยชน์จากผู้เกี่ยวข้อง คณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้เกี่ยวกับการทำเอกสารวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามแบบฉบับของวิทยาลัยการทัพบกแก่ผู้วิจัย และเป็นต้นแบบในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่งานสวัสดิการทั่วประเทศของกองทัพบก ที่ซึ่งสามารถนำผลการอภิปรายและการวิเคราะห์ ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั่วประเทศ อย่างไรก็ตามหากมีข้อบกพร่องต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากกระบวนการทำวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขออภัยผู้เดียว และยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
วิธีการศึกษา	3
ประโยชน์ที่ได้รับ	4
บทที่ 2 บทวิเคราะห์	5
การวิเคราะห์ระบบสวัสดิการของกองทัพบกไทย.....	5
การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	7
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและพัฒนาทางเลือกทางยุทธศาสตร์	10
บทที่ 3 บทอภิปรายผล	14
ความสัมพันธ์ของประเทศไทย และระบบสวัสดิการ ยุค 1.0 - 4.0	14
การอภิปรายผลทางเลือกใหม่ทางยุทธศาสตร์	15
บทที่ 4 บทสรุป	21
แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพสู่ระบบสวัสดิการกองทัพบกไทย 4.0	21
ข้อเสนอแนะ	22
ภาคผนวก	23
เอกสารอ้างอิง	27
ประวัติผู้วิจัย	29

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยได้ดำเนินการพัฒนาประเทศไทยตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เพื่อพัฒนาประเทศไปสู่การเป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน และมี การประกาศพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.2560 โดยมี เป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุก หน่วยงาน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องในการทำงานและสามารถเชื่อมโยงการทำงานของ หน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรการป้องกัน รั้งมือ และลดความเสี่ยงจาก ภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่กระทบต่อความมั่นคงของรัฐและความสงบเรียบร้อย ภายในประเทศ และส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรและคลังข้อมูลภาครัฐ เพื่อเพิ่ม ความสามารถในการบริหารจัดการหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และสามารถ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

กรมสวัสดิการทหารบก เป็นหนึ่งในหน่วยงานของกองทัพบก มีหน้าที่ในการให้การ ดำเนินการในเรื่องการบำรุงขวัญทหาร ข้าราชการและครอบครัวในกองทัพบก ได้สร้าง อำนาจกำลังรบที่ไม่มีตัวตน เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของชาติด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ ขวัญและกำลังใจ ให้กับกำลังพลในกองทัพบกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตลอดระยะเวลา 72 ปีที่ ผ่านมา การดำเนินการดังกล่าว นั้น จะเน้นที่การดำเนินงานด้วยเอกสาร เนื่องจากเกี่ยวข้องกับ เงินเป็นส่วนสำคัญ หรือ แม้แต่งานทางด้านฝ่ายอำนวยการ แต่ทว่าจากพลวัตของ เทคโนโลยี ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้ การให้บริการและการดำเนินการตามพันธกิจ เกิดความล่าช้า ไม่อาจตอบสนองความ ต้องการได้อย่างทันท่วงที อีกทั้งเมื่อนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานนั้น บุคลากรทั้งในระดับ การวางแผนและกำกับดูแล จนถึงระดับปฏิบัติหรือเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ยังไม่ สามารถตอบสนองเทคโนโลยีดังกล่าวได้อย่างบูรณาการ และบางส่วนขาดซึ่งพฤติกรรมที่ จะเรียนรู้สิ่งใหม่ หรือ ไม่ประสงค์จะออกจาก Comfort Zone อีกทั้งระดับความผูกพันต่อ องค์กร ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องยกระดับให้สูงขึ้น (อริชัย กุลวิมลประทีป, พ.อ., 2560) และที่ สำคัญที่สุดคือ ในระดับนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและ ขับเคลื่อนองค์กร ยังไม่สามารถเข้าถึงบริบทของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ จะนำมาใช้สนับสนุนงานในภารกิจของหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (ดวงกมล จุลกะเศียน, พ.อ.หญิง, 2560)

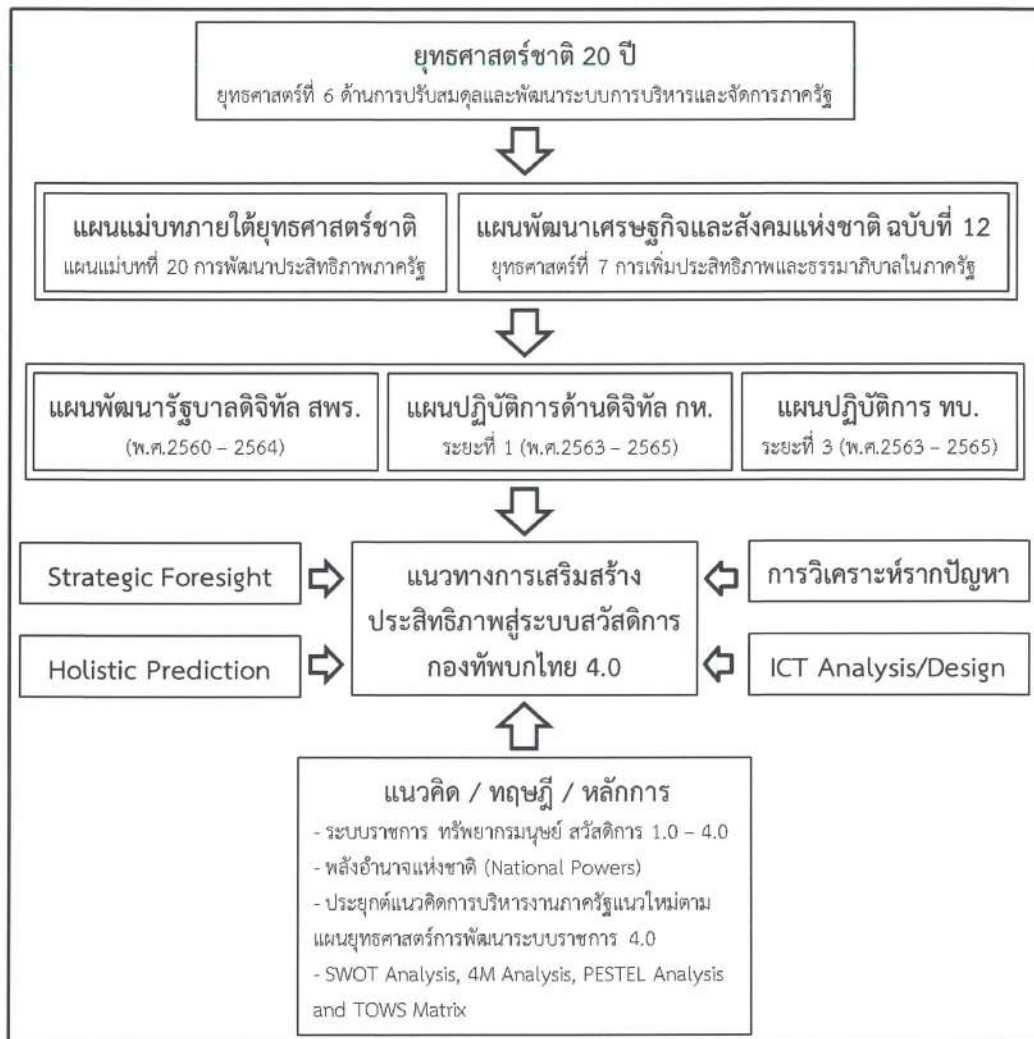
แม้ว่าในปัจจุบันระบบสารสนเทศของกรมสวัสดิการทหารบกนั้น ได้มีการนำมาใช้งานในบางระบบแล้ว อาทิ ระบบสถานภาพสมาชิกของการฌาปนกิจสงเคราะห์ หรือ ระบบการบัญชีและกรรมวิธีข้อมูลด้านการเงินของกิจการออมทรัพย์ แต่ทั้งสองระบบสารสนเทศดังกล่าว ได้ใช้การ Outsourcing ซึ่งใช้งบประมาณที่สูงมาก เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการพัฒนาซอฟต์แวร์ได้ด้วยหน่วยงานเอง ข้อมูลต่างๆ ในแต่ละกิจการ ยังไม่มีการบูรณาการและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่ตีพอ และข้อมูลยังไม่ถูกนำไปประมวลผลเป็นสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและตกลงใจของผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมของระบบสารสนเทศที่เหมาะสมให้ครอบคลุมทั้งโครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์ ซอฟต์แวร์ การรักษาความปลอดภัย รวมถึงความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ที่จะเอื้ออำนวยต่อการใช้ระบบสารสนเทศ ให้สามารถให้บริการแก่กำลังพลกองทัพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยฉบับนี้ จะได้ทำการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น ประกอบด้วยแนวความคิดของระบบสวัสดิการตั้งแต่ยุคแรกจนถึงปัจจุบันเป็นอย่างไร (ยุค 1.0 – 4.0) ระบบงานสวัสดิการที่มีอยู่ในปัจจุบันสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาบูรณาการกับระบบงานสวัสดิการ 4.0 ทั้ง 6 ด้าน ของกรมสวัสดิการทหารบกได้อย่างไร ปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาระบบสารสนเทศของกรมสวัสดิการทหารบกเป็นอย่างไร รวมถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการก้าวไปสู่ระบบสวัสดิการ 4.0 จะดำเนินการอย่างไร และหาแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและก้าวไปสู่ระบบสวัสดิการ 4.0 อย่างบูรณาการทั้ง 4 ด้าน อันจะสามารถจะเป็นหน่วยงานนำร่องและตัวอย่างให้กับส่วนราชการอื่นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวความคิดของระบบสวัสดิการตั้งแต่ยุคแรกจนถึงปัจจุบัน (ยุค 1.0 – 4.0)
2. เพื่อศึกษาระบบงานสวัสดิการที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาบูรณาการเข้าอย่างไรกับระบบงานสวัสดิการ 4.0 ทั้ง 6 ด้าน ของกรมสวัสดิการทหารบก
3. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคการพัฒนาระบบสารสนเทศของกรมสวัสดิการทหารบก ในเรื่องบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ และระบบการจัดการและนโยบาย รวมถึงแนวโน้มความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
4. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างบูรณาการ ในการก้าวไปสู่ระบบสวัสดิการ 4.0 เพื่อรองรับแผนปฏิบัติการกองทัพและยุทธศาสตร์ชาติ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพสู่ระบบสวัสดิการกองทัพไทย 4.0 จะสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการของกองทัพบก ระยะ 3 ปี โดยใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ 1 ของกระทรวงกลาโหม รวมถึงแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 20 การพัฒนาบริการประชาชน และการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประเด็นที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ตามลำดับ

วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Research)

2. ขอบเขตการศึกษา

ทำการศึกษาแนวความคิดของระบบสวัสดิการ 1.0 – 4.0 รวมถึงการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรในยุค 4.0 เพื่อประยุกต์เข้ากับกรมสวัสดิการทหารบก โดยเปรียบเทียบกับหน่วยงานราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บข้อมูล ตรวจสอบ วิเคราะห์ และการประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในด้านบุคลากร เครื่องมือ และระบบบริหารจัดการภายในกรมสวัสดิการทหารบก รวมถึงสาเหตุของปัญหาในทุกมิติ และข้อมูลของระบบสารสนเทศที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลและที่จะเกิดขึ้น (Foresight) พร้อมทั้งประเมินสถานการณ์และการคาดการณ์ ในการนำระบบสารสนเทศใหม่ มาใช้ร่วมกับระบบสารสนเทศที่มีอยู่ และคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสม

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

เสนอโครงร่างงานวิจัย ภายใน ธันวาคม 2563 จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูล ในห้วง ธันวาคม 2563 – กุมภาพันธ์ 2564 และนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์สังเคราะห์ ในห้วง กุมภาพันธ์ – เมษายน 2564 จากนั้นทำการสรุปผลการวิจัย ในห้วงกลางเดือน มีนาคม 2564 – กลางเดือน พฤษภาคม 2564 โดยจะเขียนรายงานการวิจัย ให้แล้วเสร็จภายใน พฤษภาคม 2564 และทำการนำเสนอผลการวิจัย ให้แล้วเสร็จภายในห้วงเดือน มิถุนายน 2564

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. กรมสวัสดิการทหารบกสามารถทราบปัญหาใน 4 ประเด็น ในทุกระดับ เพื่อนำมา กำหนดทิศทางของการก้าวไปสู่ 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. กรมสวัสดิการทหารบกสามารถขยายผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สอดคล้องกับงานสวัสดิการในทุกมิติ เพื่อนำไปสู่ระบบสวัสดิการ 4.0
3. ทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านงานสวัสดิการของกองทัพบกมีความตระหนักรู้และสามารถใช้ระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานสวัสดิการทั้ง 6 พันธกิจ และเป็นต้นแบบให้ส่วนราชการในหน่วยงานอื่นได้ต่อไป

บทที่ 2

บทวิเคราะห์

การวิจัยเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพสู่ระบบสวัสดิการกองทัพไทย 4.0 ในการสนองตอบต่อแนวความคิดทางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประสิทธิภาพองค์ภาครัฐ มุ่งไปสู่การเป็นประเทศที่ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้การทำงานระหว่างระบบ สามารถทำงานเชื่อมโยงกันได้อย่างมีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงบทวิเคราะห์ที่สำคัญที่สอดคล้องกับคำถามและวัตถุประสงค์งานวิจัยในบทที่ 1 โดยนำเสนอในหัวข้อดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ระบบสวัสดิการของกองทัพไทย

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและพัฒนาทางเลือกทางยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ระบบสวัสดิการของกองทัพไทย

กรมสวัสดิการทหารบก มีภารกิจ 2 ประการสำคัญ คือ 1) ดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิภาพ, บำบัดทุกข์ บำรุงสุข ทั้งในด้านทรัพย์สินและสิ่งอุปโภคบริโภค, และ 2) แนะนำและส่งเสริมวิชาชีพและการกีฬา ทั้งนี้เกี่ยวกับทหารข้าราชการ และครอบครัวในกองทัพไทย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่สำคัญ ได้แก่

ดำเนินการในเรื่องการบำรุงขวัญทหาร ข้าราชการและครอบครัวในกองทัพไทย ซึ่งได้แก่ จัดการร้านสวัสดิการในหน่วยทหาร จัดการสโมสรทหาร จัดการกีฬา จัดการเกี่ยวกับการบันเทิง การพักผ่อน และงานอดิเรก จัดการสงเคราะห์เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนอันเกิดจากการตาย การเจ็บไข้ หนี้สินและการประสบเคราะห์กรรม จัดการส่งเสริมการสร้างหลักฐานทางเศรษฐกิจในครอบครัว (กรมสวัสดิการทหารบก, 2560)

ทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการพิเศษ ซึ่งได้แก่ ให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายอำนวยการ ช่วยเหลือฝ่ายอำนวยการ ในการกำหนดแบบธรรมเนียมที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ ควบคุมกิจการสวัสดิการในหน่วยต่างๆ ของกองทัพไทย วางแผน อำนวยการ และกำกับดูแลการฝึก ศึกษาและการแข่งขันกีฬาของกองทัพไทย

ทั้งนี้การดำเนินการด้านสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบัน ที่กรมสวัสดิการทหารบก ได้ให้บริการกับกำลังพล เพื่อตอบสนองระบบราชการและเป็นส่วนหนึ่งของสวัสดิการ 4.0 แล้ว ได้แก่



ภาพที่ 2 การจัดของกรมสวัสดิการทหารบก

1. การฌาปนกิจสงเคราะห์ – ระบบสถานภาพสมาชิกการฌาปนกิจสงเคราะห์ เป็นระบบฐานข้อมูลของสมาชิกที่มีกว่าสี่แสนสี่หมื่นคนและสามารถเชื่อมโยงไปยังระบบการเงินอื่นได้
2. การออมทรัพย์ข้าราชการกองทัพบก – ระบบการบัญชีและกรรมวิธีข้อมูลด้านการเงิน เป็นระบบที่อำนวยความสะดวกในการชำระเงินออมทรัพย์ข้าราชการกองทัพบกทุกประเภท
3. การสงเคราะห์ – ระบบฐานข้อมูลในการเก็บข้อมูลกำลังพลด้านที่พักอาศัย
4. การร้านค้าสวัสดิการกลาง – ระบบร้านค้าออนไลน์ และ/หรือ ไลน์ Official
5. การกีฬา – ระบบการจัดการ รายงานผลการแข่งขันกีฬา และ/หรือ การทดสอบร่างกาย
6. การสโมสรส่วนกลาง – ระบบโปรแกรมขายหน้าร้าน (Point of Sale System – POS)

ในส่วนของกองแผนและโครงการ ซึ่งเป็นหน่วยขั้นตรงที่ดำเนินการด้านการวางแผน ประสานงาน อำนาจการ และกำกับดูแล เพื่อให้กิจการทั้ง 6 เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและ สอดคล้อง ควรต้องมีโปรแกรมการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Documents System – EDS) เพื่อช่วยให้การดำเนินการด้าน เอกสาร ได้ลดขั้นตอน และมีการเปลี่ยนถ่ายจากการใช้กระดาษ ไปสู่การใช้อุปกรณ์ไอที (Paperless) เป็นต้น

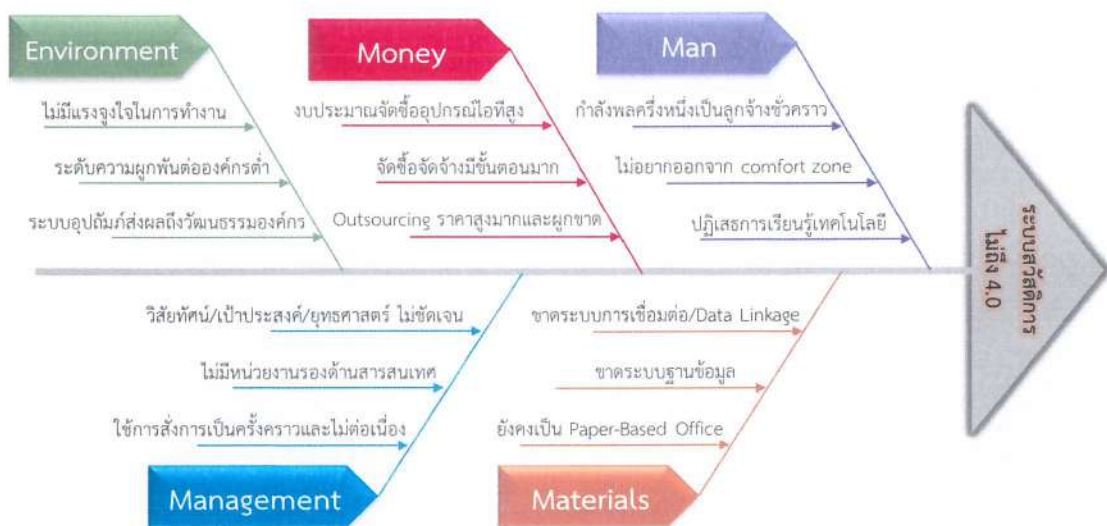
แต่ทว่าในการจะนำระบบดังกล่าวมาใช้งานนั้น บุคลากรต้องมีความพร้อม และมีอุปนิสัยต่อ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ซึ่งปัญหาในปัจจุบันนั้น เกิดจากการที่กำลังพลส่วนใหญ่ ยังไม่มีความ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ปฏิเสธการเรียนรู้เทคโนโลยี รวมถึงปัญหาด้านนโยบายและการ จัดการ ซึ่งจะทำการวิเคราะห์ในห้วงต่อไป

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

งานวิจัยฉบับนี้ จะทำการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เพื่อค้นหารากของปัญหาและสภาวะแวดล้อมของการที่กรมสวัสดิการทหารบก ยังก้าวไปไม่ถึงระบบสวัสดิการ 4.0 ด้วยเครื่องมือ 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์หารากของปัญหาด้วยวิธี Root Cause Analysis (RCA), 2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในโดยใช้ 4M, และ 3) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้วย PESTEL โดยจะนำผลการวิเคราะห์จากทั้ง 3 เครื่องมือที่ได้นี้ ไปเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ SWOT และ ICT เพื่อพัฒนาทางเลือกทางยุทธศาสตร์ต่อไป

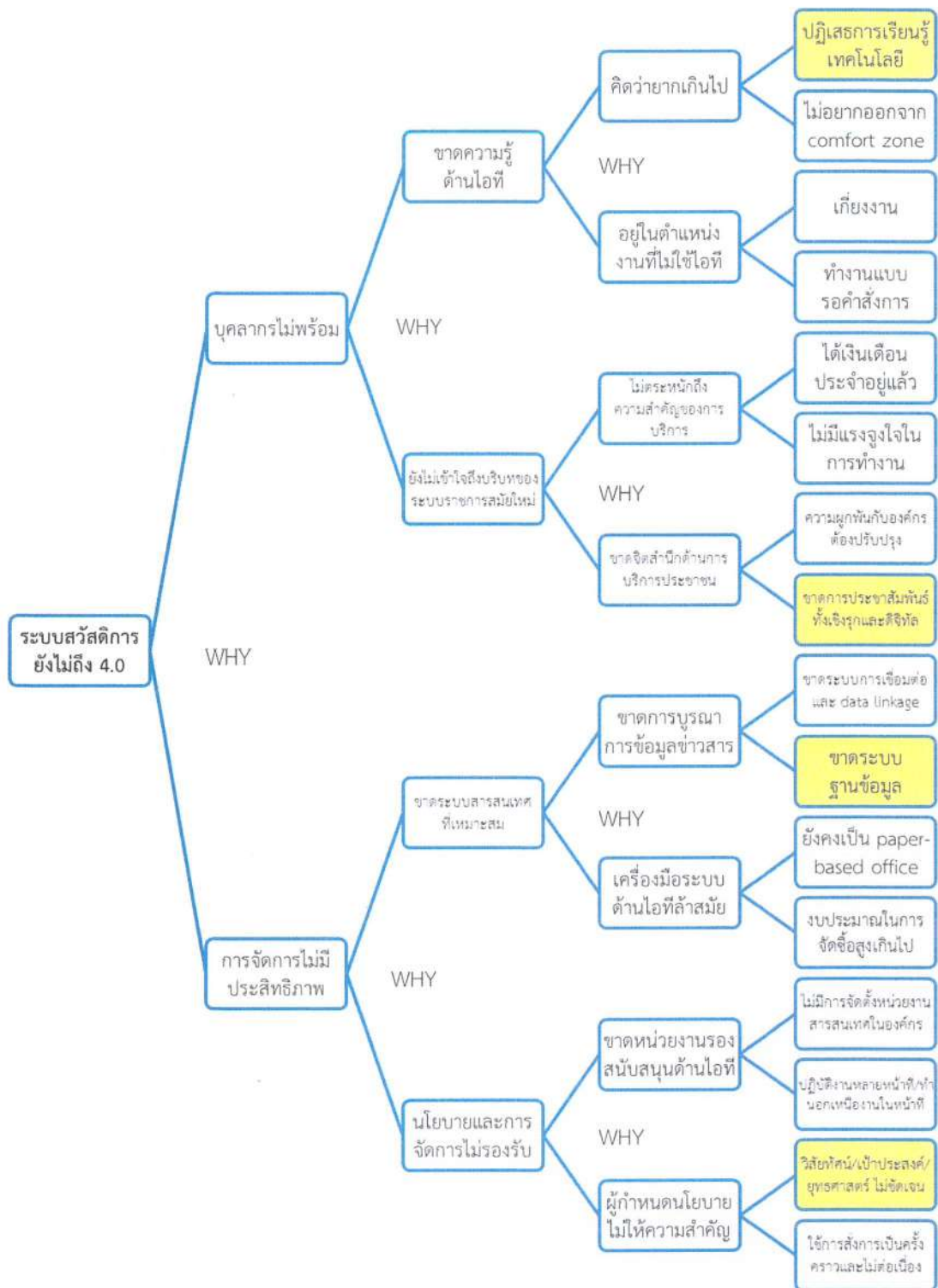
1. การวิเคราะห์รากของปัญหา Root Cause Analysis (RCA)

การวิเคราะห์รากของปัญหา หรือ Root Cause Analysis (RCA) นั้น สามารถกระทำได้หลายวิธี (อาภรณ์ ชัยรัตน์, 2559) ทั้งนี้การหาสาเหตุ, การแก้ปัญหา และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะการปฏิบัติงานทุกประเภทย่อมมีปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ จะใช้การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ด้วยวิธี Conventional Ways โดยใช้ **แผนภูมิกังปลา** ในการมองปัญหาเชิงระบบ วิเคราะห์ความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ภายใน และใช้วิธีการ **Why-Why Diagram** เพื่อแสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงหรือจุดที่ต้องแก้ไข



ภาพที่ 3 แผนภูมิกังปลาแสดงถึงปัญหาของระบบสวัสดิการ 4.0 เป็นหมวดหมู่

จากภาพที่ 3 จะแสดงถึงอุปสรรคของการก้าวไปสู่ความเป็นกรมสวัสดิการทหารบก 4.0 โดยแยกตามหมวดหมู่ ซึ่งปัญหาต่างๆ นี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มปัญหาเพื่อให้ทราบถึงสาเหตุและที่มาของแต่ละปัญหาได้ โดยการทำการวิเคราะห์ถึงรากของปัญหา (Root Cause Analysis – RCA) ได้ดังนี้



ภาพที่ 4 รากของปัญหาของระบบสวัสดิการ 4.0 โดยการทำให้ Why-Why Diagram

จากภาพที่ 4 เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ถึงรากของปัญหาของระบบสวัสดิการ 4.0 ด้วยการทำให้ Why-Why Diagram (ทำไมปัญหานี้จึงเกิดขึ้น) ในการวิเคราะห์นี้ ได้ใช้ Why 4 ชั้น ซึ่งจะเห็นถึงปัญหาที่สำคัญหลายประการ โดยทางผู้วิจัย ได้แสดงถึงปัญหาที่สำคัญที่สุดจาก

กลุ่มปัญหาทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย 1) การปฏิเสธการเรียนรู้เทคโนโลยี, 2) ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและเชิงดิจิทัล, 3) ขาดระบบฐานข้อมูล, และ 4) การกำหนดวิสัยทัศน์/เป้าประสงค์/ยุทธศาสตร์ขององค์กร ไม่ชัดเจน โดยจะนำปัญหาที่ได้จากการทำ RCA ดังกล่าวนี มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และอนุมาน ร่วมกับข้อมูลจากการทำ 4M และ PESTEL ในข้อ 2 และ 3 เพื่อเป็นข้อมูลในการนำไปประกอบการพัฒนาทางเลือกทางยุทธศาสตร์ (Strategic Options) และหาแนวทางที่ดีที่สุดจากทางเลือกดังกล่าว

2. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน โดยใช้ 4M

เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดอ่อนขององค์กรทั้ง 4 ด้าน (Man Money Materials และ Management) ในขณะเดียวกันก็จะพิจารณาจุดแข็งขององค์กร เพื่อที่จะนำมากำหนดทิศทางเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ที่สอดคล้องกับประเทศไทย 4.0 ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน โดยใช้ 4M

4M	Strengths	Weakness
1. Man		
กำลังพล บุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นกำลังพลในระดับหัวหน้า (นายทหาร) 2. เจ้าหน้าที่ 50% เป็นลูกจ้างชั่วคราว มีความกระตือรือร้นมาก เพราะเป็นสัญญาจ้าง 3. มีความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้านเป็นอย่างดี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สัดส่วนกำลังพลข้าราชการเป็นผู้หญิงประมาณ 30% แต่ถ้าในส่วนของลูกจ้างชั่วคราว จะมีถึง 80% 2. มีการแทรกแซงจากภายนอก (ระบบอุปถัมภ์) 3. ขาด Self-learning และความคิดสร้างสรรค์
2. Money		
เงิน งบประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีเงินนอกงบประมาณหมุนเวียนมาก 2. เป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก จึงสามารถของบประมาณประจำปีได้อีกหนึ่งช่องทาง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารเงินในงบประมาณมีข้อจำกัด และต้องใช้เงินนอกงบประมาณมาช่วยหมุนเวียน 2. กิจการที่ไม่มีรายได้ต้องพึ่งกิจการอื่นเพื่อดำรงสภาพ
3. Materials		
วัสดุ อุปกรณ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ได้รับการจัดสรรอาคารสำนักงานใหม่ 6 ชั้น 2. มีระบบงานสารสนเทศที่ทันสมัยในบางกิจการ โดยสามารถจัดซื้อจัดจ้างได้เอง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ในบางกิจการยังไม่มีมีการนำระบบสารสนเทศ และ/หรือ ฐานข้อมูลมาใช้งาน 2. ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ติดกรอบระบบราชการ
4. Management		
การจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และเป็นเอกภาพ และครอบคลุมงานสวัสดิการทั้งปวง 2. มีแผนปฏิบัติงานตามวงรอบที่ชัดเจน 3. มีการตรวจสอบภายในที่เป็นมาตรฐาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดระบบการจัดการระบบงานสมัยใหม่อย่างบูรณาการ และ Single point of failure 2. ขาดการประชาสัมพันธ์ทั้งเชิงรุกและเชิงดิจิทัล 3. วิสัยทัศน์และนโยบายเปลี่ยนตามผู้บังคับบัญชา

3. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์กร โดยใช้ PESTEL

เป็นเครื่องมืออีกตัวหนึ่งในการวิเคราะห์ปัจจัยของโอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ซึ่งปัจจัยภายนอกทั้งสองนี้เราไม่สามารถควบคุมได้ แต่เราสามารถนำข้อมูลมาประกอบกับ 4M เพื่อทำ SWOT Analysis เพื่อหาวิธีการในการตั้งรับหรือเสริมสร้างโอกาส และพัฒนาทางเลือกทางยุทธศาสตร์ให้กับองค์กร

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์กร โดยใช้ PESTEL

	Opportunities	Threats
Political การเมือง	1. การเปลี่ยนแปลงของรัฐบาลมีผลต่อการปรับตามนโยบาย ให้มีความทันสมัย 2. รัฐให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบราชการสู่ 4.0	1. ความไม่แน่นอนทางการเมือง การแบ่งฝ่ายทางการเมืองของบุคลากรในองค์กร 2. นโยบายทางด้านส่งเสริมสวัสดิการไม่ชัดเจน
Economic เศรษฐกิจ	1. กำลังพลและครอบครัว สนใจในการเก็บออมมากขึ้น ส่งผลถึงกิจการออมทรัพย์ และกิจการ PX 2. นโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐส่งผลมาก	1. ในบางกิจการสวัสดิการ เช่น งานสโมสร จะมีปริมาณการมาใช้บริการลดลง ส่งผลต่อองค์กรในด้านงบประมาณและด้านธุรการ
Social สภาพสังคม	1. กำลังพลและครอบครัว รวมถึงประชาชนทั่วไป ยังคงให้ความสำคัญและมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง 2. สภาพสังคมปัจจุบันต้องการระบบสวัสดิการมากขึ้น	1. ประชาชนบางส่วนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานสวัสดิการของกองทัพบก 2. การแสวงประโยชน์จากช่องโหว่ของระบบสวัสดิการ
Technology เทคโนโลยี	1. การใช้ประโยชน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้สร้างการรับรู้และติดต่อประสานงานกับองค์กรได้รวดเร็วและสะดวกมากขึ้น	1. Fake news 2. เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็ว อีกทั้งมีราคาสูง
Environment สิ่งแวดล้อม	1. มีตัวแทนเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง (นายทหารสวัสดิการ) ในทุกพื้นที่มีผลทหารบก 2. เป็นหน่วยงานราชการ ซึ่งมีการควบคุมกำกับดูแลอย่างทั่วถึง	1. พื้นที่รับผิดชอบบางพื้นที่ (กิจการสงเคราะห์ ด้านที่อยู่อาศัย) เป็นแหล่งมั่วสุมอบายมุข 2. โรคอุบัติใหม่ ส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่และสภาพแวดล้อมโดยรวม
Legal กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	1. มีกฎหมายครอบคลุมในทุกกิจการสวัสดิการ 2. นโยบายของกองทัพบกได้ให้ความสำคัญของงานสวัสดิการและการบริการกำลังพล	1. การพยายามหาช่องโหว่ของกฎหมาย และ/หรือระเบียบเพื่อการแสวงประโยชน์ 2. การปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้อง ใช้ระยะเวลานาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและพัฒนาทางเลือกทางยุทธศาสตร์

งานวิจัยฉบับนี้จะใช้การวิเคราะห์ทั้งในเชิงยุทธศาสตร์และเชิงระบบ เพื่อค้นหาทางออกที่เหมาะสม ด้วยวิธีการ SWOT Analysis ร่วมกับ ICT System Analysis and Design โดยจะทำการจัดลำดับความสำคัญและลดปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยออก เพื่อนำไปสู่กระบวนการ TOWS Matrix ซึ่งจะจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน เพื่อพัฒนาทางเลือกทางยุทธศาสตร์ (Strategic Options) ให้ได้ 4 กลยุทธ์ และเลือกหนทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดกับกรมสวัสดิการทหารบก

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ ระบบที่มีอยู่ และการบริหารจัดการ รวมถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลถึงภาพรวม เพื่อที่จะนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และช่วยในการออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมสวัสดิการทหารบก ซึ่งจะสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งสอง ไปพัฒนาทางเลือกทางยุทธศาสตร์ ซึ่งผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) มีรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

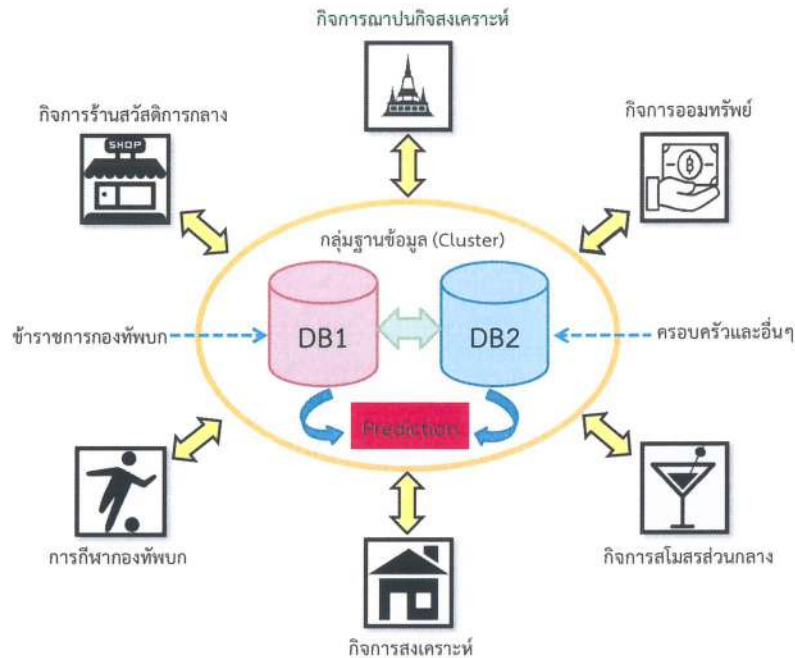
SWOT Analysis			
จุดแข็ง 5 ประการ Strength (S)	จุดอ่อน 6 ประการ Weakness (W)	โอกาส 7 ประการ Opportunity (O)	อุปสรรค 5 ประการ Threats (T)
<ol style="list-style-type: none"> มีแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานระยะยาว มีการติดต่อสื่อสารที่ครอบคลุมระหว่างหน่วยปฏิบัติ (มณฑลทหารบก) ทั่วประเทศ รองรับบริการรายงานผลการปฏิบัติงานและการประสานงาน มีระบบสารสนเทศด้านการบริการทางการเงินและการฉ้อโกงทางธุรกิจ ผู้บริหารสนับสนุนและให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง มีคณะทำงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จัดตั้งขึ้นภายในที่คอยกำกับดูแลและให้คำแนะนำด้านระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> ไม่มีระบบวิเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูล ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ในการวางแผน และบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (คลังข้อมูล) ระบบข้อมูลและฐานข้อมูลที่มี ยังไม่ตอบสนองต่อการดำเนินงานตามภารกิจ บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ตอบสนองและเพียงพอกับภารกิจ บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ขาดการบูรณาการข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร ระเบียบและแนวทางปฏิบัติของกรม ไม่สอดคล้องกับการพัฒนาบริการอิเล็กทรอนิกส์ 	<ol style="list-style-type: none"> นโยบายการบริการภาครัฐเชิงดิจิทัลทั้งของประเทศและกองทัพบก สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารขององค์กร ความนิยมในการใช้อุปกรณ์พกพาเพื่อเป็นช่องทางในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายและภารกิจขององค์กร มุ่งเน้นการบูรณาการข้อมูล และหลายหน่วยงานมีความพร้อมในการบูรณาการข้อมูลและบริการ ความนิยมในการใช้สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) อุปกรณ์และเครือข่ายมีแนวโน้มราคาถูกลงและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้กำลังพลมีโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น มีกฎหมายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับ เพื่อเพิ่มความมั่นคง และปลอดภัยในการทำงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ความคาดหวังของกำลังพลต่อการบริการด้านอิเล็กทรอนิกส์จากหน่วยงานภาครัฐ 	<ol style="list-style-type: none"> การจัดสรรงบประมาณของชาติไม่สอดคล้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายการบริหารภาครัฐ และกองทัพบกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การแพร่กระจายของไวรัสคอมพิวเตอร์ และการละเมิดความปลอดภัยในรูปแบบใหม่ๆ รวมถึงอาชญากรรมทางไซเบอร์ เกิดขึ้นตลอดเวลา ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ไม่เหมาะสมกับโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การเผยแพร่ข้อมูลที่สำคัญผ่านช่องทาง Social Media ทำให้มีความเสี่ยงต่อความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและระบบ

2.การวิเคราะห์และออกแบบระบบสารสนเทศ (ICT System Analysis and Design)

จากการวิเคราะห์ระบบสารสนเทศที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน และระบบใหม่ที่จะสามารถนำมาบูรณาการเข้ากับระบบเดิม เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งตอบสนองภารกิจของกรมสวัสดิการทหารบกได้นั้น สามารถออกแบบระบบได้ ดังภาพที่ 5

อนึ่งหัวใจสำคัญของสถาปัตยกรรมสารสนเทศ (ICT Architecture) ของระบบสวัสดิการกองทัพบกไทย 4.0 นั้น ขึ้นอยู่กับระบบ Cluster ของฐานข้อมูล ซึ่งจะแบ่งเป็นฐานข้อมูล 2 ประเภท (เพื่อทำการแยกให้เห็นเด่นชัด) คือ ข้อมูลของข้าราชการกองทัพบก และข้อมูลที่ไม่ใช่ข้าราชการกองทัพบก โดยใช้ E-R (Entity Relations) เชื่อมความสัมพันธ์กัน

ระหว่างฐานข้อมูลทั้ง 2 เมื่อมีข้อมูลจากภายนอกเข้ามาทั้ง 6 ประเภท ก็จะทำให้อัพเดท ข้อมูลอัตโนมัติ และสามารถสืบค้น (Retrieval) และส่งกลับได้ทุกหน่วยเมื่อต้องการ



ภาพที่ 5 ICT Architecture สำหรับระบบสวัสดิการกองทัพไทย 4.0

กลุ่มสัญลักษณ์รอบฐานข้อมูลนั้น จะเป็นข้อมูลของทั้ง 6 กิจการ โดยจะทำการแลกเปลี่ยน และอัปเดตข้อมูลระหว่าง Servers (ตัวฐานข้อมูล) และ Clients (ตัวกิจการต่างๆ ทั้ง 6) ซึ่งจะต้องมีการพัฒนา Application ให้เป็น Platform เดียวกัน เพื่อให้ Users สามารถใช้งานได้บนพื้นฐานของความง่ายและการบำรุงรักษา จะทำการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับ Server (บันทึกและสืบค้น ในทุกๆ กิจการ) และสามารถบูรณาการข้อมูลจากกิจการอื่นๆ ได้ เช่น ข้อมูลด้านสภาพการเงิน รวมถึงสภาพคล่องของการบริหารด้านการเงินของกำลัง กองทัพของกิจการอปท จะทำให้ทราบถึงชีวิตความเป็นอยู่เป็นรายบุคคล รวมถึง สถานภาพความเป็นเจ้าของที่อยู่อาศัย โดยสามารถบูรณาการได้กับข้อมูลของกิจการ สงเคราะห์ ซึ่งจะมีการบันทึกและอัปเดตสถานภาพด้านที่อยู่อาศัย รวมถึงการใช้ สาธารณูปโภค ทำให้สามารถทราบถึงแนวทางในการประหยัดพลังงานและการลด ค่าใช้จ่ายครัวเรือนได้ เป็นต้น

ทั้งนี้สถาปัตยกรรมสารสนเทศ (ICT Architecture) ซึ่งเป็นระบบ Servers – Clients ที่มี Cluster ของฐานข้อมูล (Database) ของทั้ง 6 กิจการนี้ จะมีระบบแจ้งเตือน (Push Notification) จาก Server ส่วนกลาง ไปยังแต่ละส่วน หากมีปัญหาข้อขัดข้องเกิดขึ้น จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะสามารถพัฒนาและต่อยอด สถาปัตยกรรมดังกล่าว เรียกว่า Prediction โดยจะกล่าวในบทที่ 3 การอภิปรายผลต่อไป

3. การพัฒนาทางเลือกทางยุทธศาสตร์ (Strategic Options Development)

จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทั้ง 3 ประการ และการทำ SWOT Analysis สามารถนำข้อมูลมาสังเคราะห์ เพื่อพัฒนาทางเลือกทางยุทธศาสตร์ ได้ 4 ทางเลือก (Strategic Options) โดยใช้แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารด้วยหลัก TOWS Matrix ประกอบด้วย Threats(T) Opportunities(O) Weaknesses(W) Strengths(S) และการสนธิกับข้อมูลของ ICT System Analysis and Design โดยสามารถกำหนดทางเลือกทางยุทธศาสตร์ได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์โดยใช้หลัก TOWS Matrix

TOWS Matrix	โอกาสภายนอก External Opportunities (O)	อุปสรรคภายนอก External Threats (T)
จุดแข็งภายใน Internal Strengths (S)	ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO) - พัฒนาระบบสารสนเทศและระบบบริการเพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการของกรมให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี (application/service platform)	ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST) - พัฒนากลไกการบริหารจัดการด้าน ICT ให้มีมาตรฐานและคุณภาพต่อเนื่อง
จุดอ่อนภายใน Internal Weaknesses (W)	ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (WO) - พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้ครอบคลุม มีความเชื่อมโยง สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ วางแผนและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ - พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีองค์ความรู้ทันต่อเทคโนโลยีและการบริการที่จะเกิดขึ้นจากการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT) - บูรณาการข้อมูลภายในและภายนอก เพื่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้ตอบสนองการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ - ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงานและให้บริการ

จากการทำ SWOT Analysis และการทำ ICT System Analysis and Design โดยได้พิจารณาจากศักยภาพ ชีตความสามารถ ภารกิจ ระดับการตระหนักรู้ของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนข้อจำกัดหรือจุดอ่อน ของวิธีการแก้ไขปัญหานี้ในอดีตที่ผ่านมา เพื่อมาตัดสินใจกำหนดทางเลือกใหม่ที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งจะมีลักษณะที่เป็นนวัตกรรม (Innovation) สำหรับการแก้ไขปัญหในระดับยุทธศาสตร์ เนื่องจากมีโอกาสที่มาก แต่ก็มีจุดอ่อนที่มากเช่นกัน โดยกรมสวัสดิการทหารบก เหมาะสมกับ **ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (กลยุทธ์ WO)** ตามสี่เหลี่ยมที่ได้ระบายไว้ในตารางที่ 4 โดยจะนำทางเลือกที่ได้นี้ มาเป็นทางเลือกใหม่ในการแก้ไขปัญหาของระบบที่มีอยู่ในปัจจุบัน และระบบที่สารสนเทศที่จะนำมาบูรณาการ ทั้งนี้จะได้ทำการอภิปรายผลของทางเลือกที่ได้นี้ ในบทที่ 3 ต่อไป

บทที่ 3

บทอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ในบทที่ 2 นั้น ทำให้เราได้ทราบถึงปัญหาหลายประการ ของระบบสวัสดิการ 4.0 โดยมีกลุ่มปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการคือ กลุ่มปัญหาด้านบุคลากร และกลุ่มปัญหาด้านการจัดการ อีกทั้งได้พัฒนาทางเลือกทางยุทธศาสตร์ และได้กำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยในบทที่ 3 นี้ จะอภิปรายแนวคิดของระบบสวัสดิการ ตั้งแต่ยุค 1.0 ถึง 4.0 ซึ่งมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับระบบราชการและทรัพยากรมนุษย์ ของยุค 1.0 – 4.0 และอภิปรายทางเลือกใหม่ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นผลจากวิเคราะห์และพัฒนาทางเลือกยุทธศาสตร์ในบทที่ 2 โดยนำเสนอในหัวข้อดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ของระบบราชการ ทรัพยากรมนุษย์ และระบบสวัสดิการ ยุค 1.0 – 4.0
การอภิปรายผลทางเลือกใหม่ทางยุทธศาสตร์

ความสัมพันธ์ของระบบราชการ ทรัพยากรมนุษย์ และระบบสวัสดิการ ยุค 1.0 – 4.0

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2557) กล่าวว่า สวัสดิการ หมายถึง บริการหรือกิจกรรมใดๆ ที่หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจเอกชนจัดให้มีขึ้น เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิต หรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อที่จะได้ใช้กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องวิตกกังวลปัญหายุ่งยากทั้งในทางส่วนตัวและครอบครัว ทำให้มีความพอใจในงาน มีความรักงานและตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้นานที่สุด สำหรับสวัสดิการที่สมบูรณ์แบบนั้น หมายถึง สวัสดิการที่ให้แก่ลูกจ้าง ทั้งในขณะเวลาที่ทำงาน (On-the-Job), นอกเวลาทำงานแต่ยังอยู่ในที่ทำงาน (Off-the-Job within the Workplace) และนอกสถานที่ทำงาน (Outside the Workplace) นอกจากนั้นจะต้องไม่ให้เฉพาะลูกจ้างภายในองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องรวมถึงครอบครัวและชุมชนด้วย

เมื่อได้ประมวลช่วงเวลาเหตุการณ์ของประเทศไทย 1.0 – 4.0 ซึ่งมีรายละเอียดตามภาคผนวกนั้น จะทำให้ได้ความสัมพันธ์ของพัฒนาการของประเทศไทย และความสัมพันธ์ของระบบราชการ ทรัพยากรมนุษย์ และระบบสวัสดิการ 1.0 – 4.0 ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ความสัมพันธ์ของประเทศไทย ระบบราชการ และระบบสวัสดิการ 1.0 – 4.0

ประเทศไทย 1.0	ประเทศไทย 2.0	ประเทศไทย 3.0	ประเทศไทย 4.0
เน้นการเกษตรและส่งออกสินค้าเกษตรเป็นหลัก	เน้นอุตสาหกรรมเบา อุตสาหกรรมพื้นฐานของประเทศ และการใช้แรงงานคนเป็นหลัก	เน้นอุตสาหกรรมหนัก การส่งเสริม ส่งออก การลงทุนและการนำเข้า เทคโนโลยีจากต่างประเทศ	เน้นนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์
ประเทศรายได้ต่ำ ขับเคลื่อนด้วยทรัพยากร	ประเทศรายได้ปานกลาง ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ		ประเทศรายได้สูง ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม
ระบบราชการ 1.0	ระบบราชการ 2.0	ระบบราชการ 3.0	ระบบราชการ 4.0
การปฏิรูประบบราชการสมัยรัชกาลที่ 5	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2504)	การปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ.2545)	การปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับประเทศไทย 4.0 (พ.ศ.2559 เป็นต้นไป)
Face to face-Based	Paper-Based	Electronic-Based	Innovation-Based
ระบบสวัสดิการ 1.0	ระบบสวัสดิการ 2.0	ระบบสวัสดิการ 3.0	ระบบสวัสดิการ 4.0
ขึ้นกับนายทุนเป็นหลัก ยังไม่มีภาครัฐเข้ามาจัดการ อย่างเป็นรูปธรรม	มีลักษณะแบบลัดทอน (เอื้อประโยชน์ให้บางกลุ่ม) และผลักดันจากภาคประชาชนจากชนบท	รัฐให้ความสำคัญมากขึ้น รัฐเป็นผู้จัดสรรให้บริการ เน้นการแก้ปัญหาความยากจน	ภาครัฐดำเนินการเชิงรุก มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง จัดสรรแบบถูกฝาถูกตัว ใช้นวัตกรรม/เทคโนโลยี
Entrepreneur-Based Not well defined	Rural-Driven Urban-Supported	Population-Driven Government-Centric	Population-Based Data-Centric

การอภิปรายผลทางเลือกใหม่ทางยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์และพัฒนาทางเลือกทางยุทธศาสตร์ในบทที่ 2 กรมสวัสดิการทหารบกได้กำหนดทางเลือกใหม่ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา ซึ่งต้องพัฒนาระบบและบุคลากรอย่างบูรณาการ ซึ่งจะส่งผลต่อพลังอำนาจของชาติ และจะมีแนวทางการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) รวมถึงการคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) ตามลำดับ ดังนี้

1. ทางเลือกใหม่ต่อพลังอำนาจแห่งชาติ

ผลประโยชน์แห่งชาติ เป็นหัวใจสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งชาติ จำเป็นต้องใช้ “พลังอำนาจแห่งชาติ” เป็นเครื่องมือ เพื่อสนับสนุนนโยบายแห่งชาติ ดังนั้นยุทธศาสตร์เชิงพัฒนาของกรมสวัสดิการทหารบก ตามยุทธศาสตร์การปรับปรุงภาครัฐ เพื่อสนับสนุนพลังอำนาจแห่งชาติ 5 ด้านนั้น ผู้วิจัยได้เรียงลำดับตามความสำคัญต่อกรมสวัสดิการทหารบก ดังนี้

1.1 สังคมจิตวิทยา

ผลจากกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นเหตุและปัจจัยที่นำทุกสิ่งทุกอย่างไปสู่ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีและวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ด้านสังคมจิตวิทยา ที่ทำให้พฤติกรรมและวิถีชีวิตของพลเมืองเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีทั้งผู้ที่ปรับตัวได้และปรับตัวไม่ได้ โดยทางเลือกยุทธศาสตร์เชิงพัฒนานี้ เป็นการดำเนินการทางสายกลาง ไม่เร่งรีบในการก้าวไปสู่ความทันสมัย จนล้มรากเหง้าของการพัฒนาตนเอง ในการปรับเปลี่ยนไปสู่สภาพแวดล้อมที่เป็นวิถีใหม่ (New Normal) ซึ่งทั้งการพัฒนาบุคลากรและระบบไปพร้อมๆ กันนี้ จะไม่ก่อให้เกิดการปฏิเสธการเรียนรู้ โดยเมื่อปัจจัยทางพลเมืองได้มีการผสมผสานกับปัจจัยทางสังคมแล้ว จะก่อให้เกิดเป็นพลังอำนาจทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นพลังอำนาจที่ไม่มีตัวตนและปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์

1.2 สารสนเทศ

ด้วยยุทธศาสตร์ที่ 6 ของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ หน่วยงานของรัฐต้องมีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ด้วยการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงาน รัฐจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบสารสนเทศและการบูรณาการข้อมูล เพื่อการให้บริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการบูรณาการข้อมูลและการใช้ระบบเครือข่ายเพื่อการก้าวไปสู่ Smart Office ในการเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในภาพรวมของพลังอำนาจด้านสารสนเทศของประเทศ

1.3 เศรษฐกิจ

จากสภาวะถดถอยของสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ได้ส่งผลต่อการอุปโภคบริโภคต่อประชาชนทั้งประเทศ ซึ่งความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจในระดับประชาชนทั่วไปก็คือความกินดีอยู่ดี มีรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต นอกจากนี้ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจยังสามารถเปลี่ยนแปลงให้เป็นกำลังอำนาจและมีอิทธิพลต่อประเทศอื่นๆ ได้ ทั้งนี้เมื่อได้มีการปรับปรุงพัฒนาทั้งบุคลากรและระบบสารสนเทศให้ดีขึ้นแล้ว จะทำให้สามารถให้การบริการได้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้ระบบงานสวัสดิการดีขึ้น เม็ดเงินไหลเวียน กำลังพลมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ส่งผลต่อพลังอำนาจของชาติด้านเศรษฐกิจในภาพรวม มีความแข็งแกร่งเพิ่มมากขึ้น ซึ่งยุทธศาสตร์การพัฒนาดังกล่าวนี้อาจต้องบูรณาการทุกภาคส่วน จึงจะส่งผลต่อความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน

1.4 การเมือง

จากยุทธศาสตร์เชิงพัฒนาในการพัฒนาบุคลากรและระบบสวัสดิการที่มีความรวดเร็วรองรับประเทศไทย 4.0 นี้ ซึ่งจะเป็นต้นแบบของการพัฒนา และอาจจะนำไปสู่ความเป็นรัฐสวัสดิการ กลายเป็นหนึ่งในมาตรการบรรเทาทุกข์ระยะยาวของสังคมไทย แต่มาตรการต่างๆ ย่อมขึ้นอยู่กับรัฐบาลเป็นสำคัญ เพราะรัฐบาลเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ และเป็น

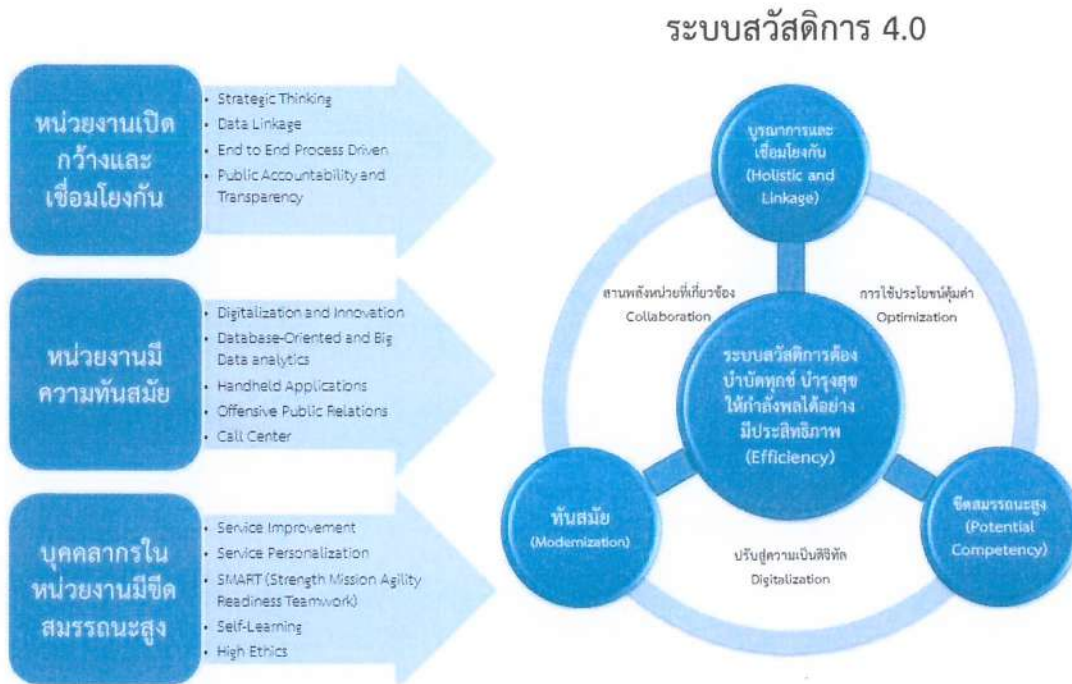
ผู้ใช้อำนาจตัดสินใจในการบริหารราชการแผ่นดิน ถ้าบริหารประเทศดี รัฐบาลนั้นก็จะมี ความมั่นคงและย่อมสามารถจัดสรรทรัพยากรของชาติและทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างลงตัว เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทของความมั่นคงในปัจจุบันและอนาคต ส่งผลให้ การเมืองมีเสถียรภาพมากยิ่งขึ้น

1.5 การทหาร

องค์ประกอบที่สำคัญของกำลังอำนาจทางทหาร นอกจากกำลังรบและยุทโธปกรณ์แล้ว ยังมีองค์ประกอบที่ไม่มีตัวตนหรือจับต้องไม่ได้ (Intangible) โดยหนึ่งในปัจจัยในการ เสริมสร้างอำนาจกำลังรบที่ไม่มีตัวตน คือ ระบบสวัสดิการ ซึ่งสามารถส่งผลถึงการ ประเมินค่าขีดความสามารถของกำลังรบคือ “ขวัญและกำลังใจ” ซึ่งมีความสำคัญยิ่งกว่า ปัจจัยอื่นๆ ดังนั้นระบบสวัสดิการที่สามารถให้บริการกำลังพลอย่างทั่วถึง สะดวกและ รวดเร็วนั้น จะช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ทั้งตัวกำลังพลและครอบครัว อันจะนำไปสู่ การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการทหารได้เป็นอย่างดี

2. วิธีปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice)

ขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับในวง กว้าง และมีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอน การปฏิบัติ ตลอดจนความรู้และประสบการณ์ ที่ได้บันทึกเป็นเอกสาร และสามารถ เผยแพร่ให้หน่วยงานภายในหรือภายนอกนำไปใช้ประโยชน์ได้ ทั้งนี้จะต้องพิจารณาจาก ศักยภาพ ขีดความสามารถ และทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรที่รับผิดชอบและที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อจำกัดหรือจุดอ่อนของวิธีการแก้ไขปัญหาในอดีตที่ผ่านมา เพื่อตัดสินใจ กำหนดทางเลือกใหม่ที่เหมาะสมที่สุดจากทางเลือกทั้งหมด ที่ได้วิเคราะห์ไว้ในประเด็น ก่อนหน้า ทั้งนี้ทางเลือกใหม่จะต้องมีลักษณะที่เป็นนวัตกรรม (Innovation) สำหรับการ แก้ไขปัญหาในระดับยุทธศาสตร์ อนึ่งองค์กรที่ได้นำแนวคิดนี้มาใช้แล้ว คือ สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งได้มีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกันกับใน Model นี้ แต่ทว่าของ ก.พ.ร. นั้น ยังไม่สามารถก้าวไปสู่ระบบ 4.0 เนื่องมาจากการขาด องค์ประกอบ SMART (Strength แข็งแกร่งทั้งกายใจ Mission ภารกิจเหนือสิ่งอื่นใด Agility ฉียบขาด ฉลาด คล่องแคล่ว Readiness พร้อมทุกสถานการณ์ Teamwork การ รวมพลังเป็นหนึ่งเดียว) และการประชาสัมพันธ์เชิงรุก (Offensive Public Relations) แต่ สำหรับกรมสวัสดิการทหารบก ซึ่งจะเป็นหน่วยงานนำร่องในการพัฒนาระบบราชการและ การบริการด้านการสวัสดิการได้นั้น จะมีแนวทางสู่ความเป็นเลิศ ด้วยองค์ประกอบ ดังปรากฏในภาพที่ 6 โดยระบบสวัสดิการต้องบำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้กำลังพลได้อย่างมี ประสิทธิภาพ (Efficiency)



ภาพที่ 6 Best Practice สำหรับการเสริมสร้างประสิทธิภาพระบบสวัสดิการ 4.0

3. การคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight)

การมองอนาคต (Foresight) เป็นเทคนิคในการวางแผนระยะยาวที่สามารถนำมาใช้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับประเทศ โดยจะมีการสร้างภาพอนาคตที่ดีที่สุด (Best Case Scenario) เพื่อใช้ในการวางแผนให้เกิดภาพนั้นให้ได้ และสร้างภาพอนาคตที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case Scenario) เพื่อใช้ในการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดภาพนั้น



ภาพที่ 7 Strategic Foresight Scenario

3.1 การคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ (Foresight) ของกรมสวัสดิการทหารบก

วิสัยทัศน์ที่ดีและเหมาะสมขององค์กรไม่ควรมาจากความอยาก แต่ควรมาจากการ

คาดการณ์ถึงอนาคตที่มีความเป็นไปได้อย่างเป็นระบบ โดยควรที่จะคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้นไว้ 3-4 ภาพตามแบบจำลอง (กุลเชษฐ์ มงคล, 2560) การคาดการณ์อนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) ในบริบทของกรมสวัสดิการทหารบกนั้น สามารถทำได้หลายวิธี ซึ่งทางผู้วิจัยได้ใช้การมองแนวทางของอนาคต (Foresight Pathway) โดยการสร้างและวิเคราะห์ฉากทัศน์แห่งอนาคต (Future Scenario Building and Analysis) ซึ่งเป็นการสร้างมโนภาพเกี่ยวกับสถานการณ์ในอนาคตของกรมสวัสดิการทหารบก ที่เป็นไปได้ 4 เหตุการณ์ (2x2 Matrix) โดยได้ภาพอนาคตดังภาพนี้



ภาพที่ 8 ภาพอนาคตกรมสวัสดิการทหารบก

ภาพปูผัดผงกระหรี่ แสดงให้เห็นถึงการจัดการระบบที่ดีและมีการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีความคิดสร้างสรรค์ เมนูนี้จะต้องมีการเตรียมวัตถุดิบที่ดี การเก็บรักษาวัตถุดิบ ซึ่งเสี้ง่าย การผัดต้องใช้ไฟอย่างเหมาะสม รวมถึงการจัดอาหารและการนำเสนอเพื่อให้ผู้บริโภคได้มีความพึงพอใจ ซึ่งตรงกับสถานการณ์ของกรมสวัสดิการทหารบก ที่เมื่อได้รับการปรับปรุงจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ในบทที่ 2 รวมถึงพัฒนาจุดแข็งและใช้ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนาในบทที่ 3 จะทำให้กรมสวัสดิการทหารบกก้าวสู่ 4.0 อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพเมนูพิวชั่น (ในภาพคือสปาเกตตีชีฟู๊ด) แสดงให้เห็นถึงการงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดีแต่ยังมีการจัดการที่หละหลวม เมนูนี้มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดี แต่ยังขาดการจัดการที่เป็นระบบ เพราะเอาทุกอย่างทุกอย่างมารวมกัน ซึ่งในทางปฏิบัติ ณ ปัจจุบันการจัดการปฏิบัติงานของกรมสวัสดิการทหารบก เป็นลักษณะที่ต้องรอการสั่งการ คล้ายกับเมนูนี้ ซึ่งขาดการจัดการที่เป็นเชิงระบบ ซึ่งผลที่ออกมาที่อาจจะถูกใจเพียงแค่คนกลุ่มหนึ่งเท่านั้น

ภาพต้มยำกุ้งน้ำข้น แสดงให้เห็นถึงการจัดการที่ดีและเป็นระบบ แต่ยังมีลักษณะการทำงานแบบเดิมๆ เมนูนี้เปรียบเสมือนต้องการการจัดการที่ดีเพราะมีวัตถุดิบเยอะ แต่ก็

ยังคงเป็นสูตรเดิมตายตัว แต่กระนั้นในการทำงานแบบเดิมๆ ก็ยังมีจุดเด่นซ่อนอยู่ อาทิ ทุกคนในองค์กรรู้รูปแบบของงานแล้ว (Pattern) ส่งผลให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างลงตัว ดังเช่น ต้มยำกุ้ง สามารถเป็นอาหารที่ขึ้นชื่อและมีชื่อเสียงระดับโลก แต่หากว่าได้มีการทำงานที่มีความคิดสร้างสรรค์หรือเชิงรุกแล้ว จะส่งผลให้กรมสวัสดิการทหารบกเหมาะสมก้าวไปสู่บริบทของไทยประเทศไทย 4.0 ได้ดียิ่งขึ้น

ภาพกะเพราไก่ไข่ดาว แสดงให้เห็นถึงการจัดการไม่เป็นระบบและไม่มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นภาพอนาคตที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case Scenario) เมนูนี้เรียกได้ว่าเป็นเมนูที่เป็นทางเลือกสุดท้าย เปรียบเสมือนลักษณะการทำงานเป็นแบบเดิมๆ ไม่ได้เปลี่ยนแปลงแนวความคิดจากในสมัยก่อน ซึ่งจำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์และเชิงระบบมากกว่าที่เป็นอยู่ หากจะต้องก้าวไปสู่ระบบสวัสดิการ 4.0 ด้วยการพัฒนาองค์กรทั้งทางด้านบุคลากรและระบบอย่างบูรณาการ

3.2 การคาดการณ์จากการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ (ICT Event Prediction)

การคาดการณ์ (Prediction) คือการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในปัจจุบัน มาคาดเดาเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตในห้วงเวลาใดเวลาหนึ่งหรือเหตุการณ์ ซึ่งจะแตกต่างจากการคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ ที่เป็นการวางแผนในระยะยาว ซึ่งจากการวิเคราะห์ระบบสถาปัตยกรรมสารสนเทศ (ICT Architecture) ตามภาพที่ 5 โดยการบูรณาการข้อมูลของทั้ง 6 กิจกรรมนั้น สามารถนำมาคาดการณ์เหตุการณ์ (Event Prediction) ที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงแนวทางในการให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษา ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. กิจกรรมอาปนกิจสงเคราะห์ – สามารถนำข้อมูลการเสียชีวิต มาอนุมานถึงสุขภาพในครอบครัวและเครือญาติ ซึ่งสามารถทำการดำเนินการป้องกันสาเหตุของโรคนั้นๆ ได้
2. กิจกรรมออมทรัพย์ – ด้วยการวิเคราะห์สถานภาพและสภาพคล่องด้านการเงิน สามารถนำข้อมูลมาประมวล และให้คำปรึกษาด้านการเงินเป็นรายบุคคลได้
3. กิจกรรมร้านสวัสดิการกลาง – จากประวัติการซื้อ ทำให้ทราบถึงอุปนิสัยในการจับจ่ายใช้สอย/การใช้เงิน โดยคาดการณ์การซื้อของอุปโภคบริโภค และการบริการเชิงรุกได้
4. กิจกรรมสงเคราะห์ – จากสถานภาพด้านที่อยู่อาศัย รวมถึงสถิติการใช้สาธารณูปโภค ทำให้สามารถคาดการณ์แนวทางในการประหยัดพลังงานและการลดค่าใช้จ่ายครัวเรือนได้
5. การกีฬากองทัพบก – จากสถานภาพด้านสุขภาพและสมรรถภาพร่างกายเป็นรายบุคคล จะทำให้คาดเดาประวัติโรคได้ เพื่อการป้องกันปัญหาด้านสุขภาพที่อาจจะเกิดขึ้น
6. กิจกรรมสโมสร – จากการใช้สโมสรและร้านอาหาร สามารถนำมาคาดการณ์ด้านสุขภาพ เพื่อหาแนวทางในการป้องกันโรคที่เกิดจากสารอาหารและการบำบัดทางโภชนาการได้

บทที่ 4

บทสรุป

จากการวิเคราะห์ปัญหา สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของระบบราชการกับระบบสวัสดิการในยุคต่างๆ รวมถึงการคาดการณ์ทั้งในเชิงระบบและเชิงยุทธศาสตร์แล้ว จะได้บทสรุปและแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพระบบสวัสดิการของกองทัพบกไทย ดังนี้

แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพสู่ระบบสวัสดิการกองทัพบกไทย 4.0

กรมสวัสดิการทหารบกมีความเหมาะสมในการใช้ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (WO) ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้ครอบคลุม มีความเชื่อมโยง สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์วางแผนและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ มีองค์ความรู้ทันต่อเทคโนโลยีและการบริการ ที่จะเกิดขึ้นจากการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจะมีการดำเนินการโดยสรุป ดังนี้

1. บุคลากร

การเสริมสร้างประสิทธิภาพไปสู่ระบบสวัสดิการ 4.0 นั้น บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของการยกระดับองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยมีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

1.1 ส่งเสริมกำลังพลให้เรียนรู้เทคโนโลยีทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ โดยจัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนระบบสวัสดิการ 4.0 เพื่อทำการวัดผลการเรียนรู้และเสนอสิ่งตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจ

1.2 จัดให้มี Call Center ด้วยการใช้บุคลากรจากภายในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มทักษะในการให้บริการและการบริการข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง อันจะเป็นจุดเริ่มต้นของการบริการที่เข้าถึงกำลังพลอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระบบการจัดการ

2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของกองทัพบก และไทยแลนด์ 4.0 “เป็นหน่วยงานหลักของกองทัพบกในการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข ด้วยการให้บริการที่รวดเร็ว เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ แก่กำลังพลและครอบครัวของกองทัพบก” รวมถึงการกำหนดเป้าหมายทั้งในเชิงยุทธศาสตร์และเชิงสัมพัทธ์ และมีตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม

2.2 จัดหาระบบฐานข้อมูลที่มีเสถียรภาพและมีมาตรการรักษาความปลอดภัยข้อมูลส่วนบุคคล (รองรับการเจาะระบบ) ที่มีประสิทธิภาพ

2.3 ทำการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ทั้งในสื่อ Social Media และตามสื่อต่างๆ รวมถึงการจัดชุดบริการเคลื่อนที่แบบครบวงจร (One Stop Service) เพื่อให้บริการที่สำคัญและรับข้อมูลหรือปัญหาข้อขัดข้องจากกำลังพลในส่วนภูมิภาค

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพสู่ระบบสวัสดิการกองทัพบกไทย 4.0 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1.1 ปรับปรุงแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนากิจการสวัสดิการของกองทัพบก โดยให้มีโครงการอย่างน้อยกิจการละ 1 โครงการ เพื่อรองรับแผนปฏิบัติการกองทัพบก แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์ชาติตามลำดับ

1.2 พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านเทคนิคและทักษะการให้บริการ ด้วยการฝึกอบรม (Training) และการศึกษา (Education or Further Study) ด้วยการเน้นถึงความพยายามที่จะเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจหรือเจตคติของกำลังพลเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพของงานได้ดีขึ้น

1.3 พัฒนา Application Platform สำหรับ ICT Architecture ให้เป็นแบบเดียวกันในทุกกิจการ เพื่อให้เกิดความง่ายในการใช้งานและการบำรุงรักษาในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ขยายขอบเขตของการวิจัยในการเสริมสร้างประสิทธิภาพระบบสวัสดิการกองทัพบกไทย 4.0 ไปสู่ระดับประเทศและภูมิภาค

2.2 ศึกษาแนวทางระบบสวัสดิการของกองทัพของต่างประเทศ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทของประเทศไทยและความสัมพันธ์ (Relativity) กับระบบราชการไทย 4.0

2.3 ศึกษาแนวทางที่สำคัญในการบูรณาการแบบองค์รวม (Holistic) ร่วมกับข้อมูลของภาครัฐ เช่น สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (ส.พ.ร.) หรือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในการก้าวไปสู่ระบบสวัสดิการ 4.0 แบบบูรณาการภาครัฐ เพื่อรองรับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และ ยุทธศาสตร์ชาติ ตามลำดับ

ภาคผนวก

1. ประเทศไทยยุค 1.0 (พ.ศ.2475 – 2484)

เป็นยุคของการพัฒนาประเทศบนฐานรายได้ภาคเกษตรกรรมและหัตถกรรมเป็นหลัก ใช้จุดแข็งของประเทศ คือ ทรัพยากรธรรมชาติเป็นหลัก แต่ประชากรมีรายได้ค่อนข้างต่ำทางด้านระบบราชการนั้น รัชกาลที่ 5 วางรากฐาน ประเทศและจัดโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน ตามแนวทางนาอารยประเทศ มีการเปลี่ยนแปลง ระบบ กรมกองใหม่ และตั้งกระทรวง กรม ให้เหมาะสมกับเวลา และสภาวะแวดล้อม และในสมัยรัชกาลที่ 7 วางระบบ ข้าราชการพลเรือนสมัยใหม่ เน้นระบบคุณธรรม (merit system) ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ในสมัยนั้น เน้นการใช้แรงงานจำนวนมากเข้ามารองรับอุตสาหกรรมแบบประหยัดจากขนาด “Mass Production” ขับเคลื่อนด้วยการใช้ค่าจ้างต่ำ ทรัพยากรมนุษย์ยังอยู่ในระดับกรรมกร ส่วนใหญ่ไร้ทักษะมาจากชนบท ตรรกเน้นแรงงานเชิงปริมาณและค่าจ้างต่ำ เป็นจุดแข็งของประเทศ (ธนิต โสรัตน์, 2559)

ระบบสวัสดิการ 1.0 – ขึ้นอยู่กับนายทุนเป็นหลัก อีกทั้งด้วยนโยบายเศรษฐกิจแบบชาตินิยม ทำให้นโยบายในการคุ้มครองทางสังคม เช่น การให้สวัสดิการและประกันสังคมกับแรงงานทั่วไป ไม่ได้เป็นนโยบายที่ถูกผลักดันในช่วงเวลาดังกล่าว โดยยังไม่มีหน่วยงานของรัฐเข้ามาจัดการอย่างเป็นรูปธรรม กล่าวได้ว่าพัฒนาการของนโยบายสวัสดิการของไทยก็ยิ่งเกิดขึ้นอย่างจำกัด การพยายามแก้ปัญหาของกรรมกรหรือแรงงานที่ผ่านการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ก็ยังไม่ถือเป็นนโยบายสวัสดิการที่สร้างผลได้ชัดเจนแต่อย่างใด

2. ประเทศไทยยุค 2.0 (พ.ศ.2488 – 2533)

เป็นยุคของการพัฒนาประเทศโดยเน้นอุตสาหกรรมเบา เน้นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและแรงงานราคาถูก มีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตมากขึ้น เรียกได้ว่าเป็นยุคอุตสาหกรรม (Industrialization) ทำให้ยกระดับรายได้ประชากรมาเป็นรายได้ปานกลาง โดยช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 เป็นต้นมา (พ.ศ.2504) จนถึงยุครัฐบาลพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ระบบราชการมีความเข้มแข็งและเป็นผู้นำการพัฒนาประเทศ การบริหารราชการเป็นไปตามแนวทางคลาสสิกของ Max Weber ว่าด้วยความชอบธรรมทางการเมืองที่มาจากเหตุผลและกฎหมาย โดยมีหลัก 7 ประการ (วิชรินทร์ อินทรพรหม, 2555) ซึ่งไปประกอบด้วย หลักลำดับชั้น (Hierarchy), หลักความรับผิดชอบ (Responsibility), หลักของเหตุผล (Rationality), หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation), หลักความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization), หลักระเบียบวินัย (Discipline) และ หลักความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) โดยทรัพยากรมนุษย์นั้น

อยู่ในระดับการบริหารงานบุคคล (Personal Level) ซึ่งจะให้ความสำคัญกับผลิตภาพแรงงาน (Labor Productivity) โดยใช้อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (Minimum Wage) เป็นกลไกขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการผลิตยังคงเป็นลักษณะอุตสาหกรรมส่งออก เมื่อแรงงานในประเทศไม่พอ มีการใช้แรงงานต่างด้าวเข้ามาเพิ่มปริมาณขึ้นงาน ซึ่งยังคงพึ่งพาแรงงานจำนวนมากและต้นทุนค่าจ้างต่ำ

ระบบสวัสดิการ 2.0 – ระบบสวัสดิการไทยมีลักษณะแบบลดทอน (Minimal) โดยเลือกที่จะเอื้อความได้เปรียบทางเศรษฐกิจให้กับคนบางกลุ่มที่อยู่ในภาคเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ด้วยหวังว่าจะช่วยผลักดันการเติบโตของภาคเศรษฐกิจ โดยในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2516 ถึง 2519 ภาคประชาชนโดยเฉพาะกลุ่มคนชนบท ได้เข้ามามีส่วนผลักดันนโยบายสวัสดิการหลายรูปแบบให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นช่วงของรอยต่อของการพัฒนาการหลักของระบบสวัสดิการไทยในช่วงเวลาต่อมา กล่าวได้ว่า ระบบสวัสดิการยุคนี้ ภาคประชาชนได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในการจัดการบริบทด้านการสวัสดิการเพิ่มมากขึ้น แทนการจัดการจากภาครัฐ โดยในช่วงกลางก่อนปลายของยุคนี้ การใช้เทคโนโลยียังคงอยู่ในช่วงแรกเริ่ม ทั้งนี้เนื่องจากอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ มีขนาดใหญ่ การดำเนินการจึงต้องใช้กระดาษหรือเอกสารเป็นหลัก

3. ประเทศไทยยุค 3.0 (พ.ศ.2534 – 2559)

การพัฒนาประเทศไทยใช้อุตสาหกรรมหนักเป็นตัวขับเคลื่อน เร่งรัดการผลิตเพื่อเป็นการส่งเสริมการส่งออก เน้นการลงทุนและการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศ เศรษฐกิจขยายตัวขึ้นอย่างต่อเนื่อง ยุคนี้เป็นยุคของโลกาภิวัตน์ (Globalization) ประเทศไทยได้เผชิญกับดักและยังไม่สามารถก้าวข้ามทั้ง 3 กับดัก คือ 1. กับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) 2. กับดักความเหลื่อมล้ำ (Inequality Trap) 3. กับดักความไม่สมดุลของการพัฒนา (Imbalance Trap) โดยใน ปี พ.ศ.2540 ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 เป็นต้นมา ซึ่งเป็นวิกฤตต้มยำกุ้ง กระแสการสร้างความเป็นประชาธิปไตย (Democratization) และการจัดการภาครัฐใหม่ (New Public Management – NPM) ทำให้เกิดแนวคิดในเรื่อง ธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยการปฏิรูประบบราชการ ในปี พ.ศ.2545 มุ่งเน้นการปฏิรูปบริหารงบประมาณ (Results-based Budgeting), ตอบสนองความต้องการประชาชน (Citizen-centered), ระบบการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล (Work better and cost less), เน้นระบบความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การมีจริยธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นต้น (ธงชัย คล้ายแสง, 2562) หลายอุตสาหกรรมมีการขยับเข้าสู่การพัฒนายกระดับแรงงานเป็นทรัพยากรมนุษย์ โดยให้คุณค่าการพัฒนา “Human Resource Development” เน้นตรรกด้านแรงงานคุณภาพซึ่งสามารถทำงานผสมผสานกับเทคโนโลยีเครื่องจักร รวมทั้งงานซึ่งต้องใช้ทักษะไอทีและคอมพิวเตอร์พื้นฐาน อุปสงค์ของแรงงานมีมากกว่าอุปทานของ

แรงงาน โดยเฉพาะตลาดแรงงานด้านวิทยาศาสตร์ เทคนิค และวิชาชีพเฉพาะทางสาขาต่างๆ เริ่มมีการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพแรงงานด้วยการใช้เครื่องจักรและอัจฉริยะ และหุ่นยนต์เข้ามาแทนที่แรงงานจากมนุษย์

ระบบสวัสดิการ 3.0 – จากสภาพที่การเคลื่อนไหวทางสังคมโดยภาคประชาชน ได้เกิดขึ้นในช่วงปลายของยุค 2.0 ทำให้รัฐบาลในขณะนั้น ให้ความสนใจใช้นโยบายสวัสดิการ เพื่อลดการเคลื่อนไหวจากคนในชนบทและแรงงาน จึงมีการให้ความสำคัญกับระบบสวัสดิการต่างๆ รวมถึงโครงการพัฒนา เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนในชนบทในหัวงแรกของยุค รวมถึงงานสวัสดิการอื่นๆ เช่น ด้านสุขภาพ และเมื่อได้เปลี่ยนผ่านสู่ระบบประชาธิปไตย ระบบสวัสดิการก็ได้มีความสำคัญมากขึ้นและขยายตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อรองรับแรงงานทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรม เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งในการให้บริการนั้น มีการใช้เทคโนโลยี ที่ได้มีขีดความสามารถมากขึ้น และขนาดกะทัดรัดลง ได้นำมาช่วยอำนวยความสะดวกในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่มีการเชื่อมต่อหรือบูรณาการของข้อมูลอย่างทั่วถึง

4. ประเทศไทยยุค 4.0 (พ.ศ.2561 – 2580)

เนื่องจากการที่ประเทศไทยเผชิญกับกับดักในช่วงการพัฒนาประเทศ ประเทศไทย 3.0 อยู่ 3 ประการ คือ กับดักประเทศรายได้ปานกลาง, กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุลของการพัฒนา รัฐบาลชุดปัจจุบัน จึงได้ประกาศยุทธศาสตร์ ประเทศไทย 4.0 ซึ่งจะเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไทยโดยเน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งจะนำไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy)” เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ ซึ่งจะเป็นโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำน้อย ได้มาก” โดยภาครัฐต้องปรับตัวให้เข้ากับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล โดยต้องเป็นที่พึงของประชาชนและเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ ซึ่งแนวโน้มการทำงานภาครัฐ จะมุ่งไปสู่ Citizen-Centric Government, Open and Connected Government, Smart and High Performance Government ในด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น แนวคิดเป็นส่วนหนึ่งของการลงทุน เพียงแต่เป็นการลงทุนกับคนหรือ “Human Capital” เพราะแรงงานกลายเป็นทรัพยากรหายากและมีคุณค่ากับองค์กรมากที่สุด การเตรียมพร้อมทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวผ่านประเทศไทย 4.0 พลวัตต้องมาจากทุกภาคส่วน จะต้องเป็นส่วนผสมที่ลงตัวในการปรับโครงสร้างองค์กรทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีซึ่งสอดคล้องกับอนาคต

ระบบสวัสดิการ 4.0 – เป็นระบบสวัสดิการไทยมีลักษณะการจัดสรรแบบถูกฝาถูกตัว (พงศ์นคร โภชากรณ์, ม.ป.ป) ซึ่งเฉพาะเจาะจงไปยังกลุ่มเป้าประสงค์ โดยมีประชาชนเป็นจุดศูนย์กลาง มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ (Innovation-based) เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการให้บริการด้านสวัสดิการ หน่วยงานภาครัฐมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมา

ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการบูรณาการฐานข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการใช้กระดาษและเอกสารที่ไม่จำเป็น โดยการใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาเป็นเครื่องมือในการให้บริการ และปูทางสู่ Big Data เพื่อทำ Data Analytics อาทิ ทราบลักษณะทางกายภาพ, ทราบความต้องการพื้นฐาน เพื่อให้ประชาชนได้รับการช่วยเหลือได้ในทุกโอกาสและอย่างทั่วถึง

เอกสารอ้างอิง

- กรมสวัสดิการทหารบก. (2560). *หน้าที่และนโยบาย*. สืบค้นจาก: <http://awd-rta.com/work.aspx>
- กุลเชษฐ์ มงคล. (2560). *การคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) หลังวิกฤตโควิด-19 มุมมองที่ผู้บริหารควรมี*. สืบค้นจาก: <https://thestandard.co/strategic-foresight-after-the-crisis-covid-19>
- ชนาธิป สีนิน. (2562). *รู้จักแนวปฏิบัติที่ดี : Best Practice*. สืบค้นจาก: <http://ks.rmutsv.ac.th/th/bestpractice>
- ดวงกมล จุลกะเศียน. (2560). *ระบบสารสนเทศสายงานส่งกำลังบำรุงของกองทัพบกที่ยั่งยืน*. (เอกสารวิจัยส่วนบุคคล).
- ธงชัย คล้ายแสง. (2562). *หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: กรุงเทพฯ. บริษัท ที.ซี.เค.โปรดักท์ (1997) จำกัด, 2562.*
- ธนิต โสรัตน์. (2559). *ก้าวผ่านไทยแลนด์ 4.0 โอกาสหรือถูกทิ้งไว้ข้างหลัง: กรุงเทพฯ. สถาบันวิชาการวี-เซอร์ฟ, 2560.*
- พงศันคร โภชากรณ์, (ม.ป.ป). *สวัสดิการยุค 4.0 การต่อสู้กับความยากจนแบบถูกฝ่าถูกตัว*. สืบค้นจาก: <http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/buzzfile/20190220153916-187.pdf>
- พลฤทธิพร นครชัย และ ชัยพงษ์ พงษ์พานิช. (2560). *สร้างองค์กรในยุค 4.0 = Organization toolbox*. กรุงเทพฯ :ศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.
- วัชรินทร์ อินทรพรหม. (2555). *ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิรูประบบราชการไทย: ครบรอบ 10 ปี (พ.ศ.2545 – 2555): กรุงเทพฯ. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี 1, 2 (พ.ย. 2555 – เม.ย. 2556).*
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2557). *ความหมายและขอบเขตของคำว่า “สวัสดิการ”*. สืบค้นจาก: <http://ftiweb.off.fti.or.th/intranet/file/banner/welfare.pdf>

- ส่วนการวิจัยและพัฒนาและวิชาการบริหาร วิทยาลัยการทัพบก. (ม.ป.ป.). *กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์*. เข้าถึงจาก: <https://www.awc.ac.th/pubbook/box/20.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564*. สืบค้นจาก: <http://www.royalthaipolice.go.th/downloads/plan12.pdf>
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2563). *Thailand Digital Government Vision 2021*. สืบค้นจาก: <https://www.dga.or.th/document-sharing/dg2021>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ (2561/2580)*. เข้าถึงจาก: http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF
- สำนักเลขาธิการกองทัพบก. (2563). *นโยบายการปฏิบัติงานของ พล.อ.ณรงค์พันธ์ จิตต์แก้วแท้ ผู้บัญชาการทหารบก*
- อริชัย กุลวิมลประทีป. (2560). *ความผูกพันและประสิทธิภาพของกำลังพลกรมสวัสดิการทหารบก*. (เอกสารวิจัยส่วนบุคคล).
- อาภรณ์ ชัยรัตน์. (2559). *หลากหลายวิธี : Root Cause Analysis RCA*. สืบค้นจาก: <https://slideplayer.in.th/slide/2857746>
- Carter V. Good. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw – Hill Book Company.
- Steven J. Breckler. *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior*. New York: Johns Hopkins University. Guilford Press, 1986.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก ชยุดรา ไผ่ล้อม
วัน เดือน ปีเกิด	23 กุมภาพันธ์ 2518
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ. 2540	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ เกียรตินิยม อันดับ 2), โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
พ.ศ. 2548	Master of Science in Computer Science, Naval Postgraduate School, Monterey, California, USA

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2540 – 2543	นายทหารวิทยุ กองพันทหารสื่อสารที่ 102 กรม ทหารสื่อสารที่ 1
พ.ศ. 2543 – 2547	ผู้บังคับหมวดกรรมนักเรียนนายร้อยรักษาพระองค์ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
พ.ศ. 2547 – 2548	อาจารย์กองวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ โรงเรียนนายร้อย พระจุลจอมเกล้า
พ.ศ. 2548 – 2549	ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกปฏิบัติการ กองปฏิบัติการ กรมการสนเทศทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด
พ.ศ. 2550 – 2553	ประจำแผนก กองแผนและโครงการ กรมสวัสดิการ ทหารบก
พ.ศ. 2553 – 2560	ประจำกรมยุทธศึกษาทหารบก
พ.ศ. 2560 – 2562	ประจำกรมสวัสดิการทหารบก
พ.ศ. 2562 – 2563	รองผู้อำนวยการกองการออมทรัพย์ กรมสวัสดิการ ทหารบก
พ.ศ. 2563 – 2564	รองผู้อำนวยการกองการฌาปนกิจ กรมสวัสดิการ ทหารบก

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2564 - ปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการกองกิจการสโมสร กรมสวัสดิการ ทหารบก
----------------------	---

