

แนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี
หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก พงศ์พันธุ์ พุทธา
ประจำ กรมข่าวทหารบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2568

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี
หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก
โดย พันเอก พงศ์พันธุ์ พุทธา
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ธนันกรกรรณ์ ณ ป้อมเพ็ชร

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2568 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**

พลตรี  ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก
(เกียรติชัย โอภาโส)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก  ประธานกรรมการ
(พิชชญาน พวงทอง)

พันเอก  ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา
(เจนวิทย์ มะวิญธร)

พันเอก  กรรมการ
(ธนันกรกรรณ์ ณ ป้อมเพ็ชร)

พันเอก  กรรมการ
(เจษฎา เหมหาชาติ)

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย พันเอก พงศ์พันธุ์ พุทธา
เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี
หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก
วันที่ 9 กันยายน 2568 **จำนวนคำ :** 10,409 **จำนวนหน้า :** 86
คำสำคัญ ศักยภาพ, เจนเนอเรชั่นซี, หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ
ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก มีวัตถุประสงค์ของการดำเนินการวิจัยเพื่อเพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมปัจจุบันที่ส่งผลต่อคุณลักษณะขีดความสามารถของนักรบพิเศษและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี ในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก ตลอดจนได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกลุ่มดังกล่าว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเชิงโครงสร้างด้านกำลังพลที่กลุ่มเจนเนอเรชั่นซีกำลังจะก้าวเข้ามามีบทบาทสำคัญในของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบกในอนาคตต่อไป ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ใช้การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis และสร้างกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

ผลการวิจัย พบว่า สภาวะแวดล้อมที่ส่งผลต่อคุณลักษณะขีดความสามารถของนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี เกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายนอก อันประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี อิทธิพลของสื่อสังคมออนไลน์ ค่านิยมในการใช้ชีวิตตามกระแสทุนนิยม และสภาพแวดล้อมของการเลี้ยงดูในครอบครัวและสถานศึกษา และปัจจัยภายในอันเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมเฉพาะต่อการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นซี ได้แก่ ทักษะคติต่องานที่ทำ ค่านิยมในการทำงาน และ ทักษะคติต่อผู้ปกครองบังคับบัญชา หรือผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมให้ความรู้ ทั้งนี้ผลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลสามารถ

เสนอแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับคุณลักษณะขีดความสามารถของกลุ่มเจนเนอเรชันซี และการบริหารจัดการต่อบุคลากรที่มีในหน่วยรบพิเศษอย่างเหมาะสมได้ 8 ด้าน ประกอบด้วย 1) การปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลที่มีศักยภาพเข้าสู่หน่วยรบพิเศษ 2) การพัฒนาหลักสูตรการฝึกเสริมสร้างกำลังพลที่สามารถแสวงประโยชน์ร่วมกับคุณลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชันซี 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ปรับให้เข้ากับยุคสมัยและมีค่านิยมที่ดีร่วมกับเจนเนอเรชันซี 4) การพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์ของหน่วยรบพิเศษ 5) การจัดตั้งส่วนงานด้านเทคโนโลยีทางทหารสำหรับใช้งานในหน่วยรบพิเศษ 6) การพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศและการแลกเปลี่ยนบุคลากร 7) การปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพ และ 8) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพล และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การวิจัยในอนาคตควรบูรณาการระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการกำหนดแนวทางการบริหารค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจของประเทศ โดยมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจและการธำรงรักษาขวัญกำลังใจของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ที่มีความประสงค์จะเข้าสู่ระบบราชการทหารในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษและหน่วยงานอื่นๆ ภายใต้งัดกองทัพบกในระยะยาว

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Pongphan Puttha

TITLE: Research on Development Approaches for Special Forces Personnel of Generation Z in the Royal Thai Army Special Warfare Command

DATE 9 September, 2025 **WORD COUNT :** 10,409 **PAGES :** 86

KEY TERMS: The Capabilities of special forces personnel, Generation Z, Special Warfare Command

CLASSIFICATION: Unclassified

Research on Development Approaches for Special Forces Personnel of Generation Z in the Royal Thai Army Special Warfare Command

This research aims to study the current environmental factors affecting the characteristics and capabilities of special forces personnel, as well as operational factors impacting the potential development of Generation Z personnel in the Royal Thai Army Special Warfare Command. The study also proposes development approaches for these special forces personnel to accommodate significant structural changes as Generation Z begins to play an important role in the future of the Special Warfare Command.

The research employs a qualitative methodology, collecting data from documents, concepts, theories, and interviews with relevant stakeholders. SWOT Analysis was used as an analytical tool, with strategies developed through TOWS Matrix.

The findings reveal that environmental factors influencing the characteristics and capabilities of Generation Z special forces personnel stem from both external factors—including technological advancement, social media influence, capitalist lifestyle values, and family and educational upbringing—and internal factors specific to Generation Z's work characteristics and behaviors, such as attitudes toward work, work values, and perspectives toward commanding officers or trainers.

Based on analysis and synthesis of data, eight development approaches aligned with Generation Z's characteristics and capabilities were proposed: 1) Improving recruitment and selection systems for potential personnel entering special forces; 2) Developing training curricula that leverage Generation Z's characteristics; 3) Creating an organizational culture adaptable to modern times with shared positive values with Generation Z; 4) Enhancing technological and cyber capabilities of special forces; 5) Establishing military technology divisions for special forces operations; 6) Developing international cooperation and personnel exchange; 7) Improving compensation systems and career advancement opportunities; and 8) Developing personnel management systems and work environments.

Future research should integrate both qualitative and quantitative methodologies to assess the appropriateness and feasibility of establishing compensation management approaches aligned with the country's economic context, focusing on motivating and maintaining the morale of Generation Z personnel who intend to enter military service in the Special Warfare Command and other units under the Royal Thai Army in the long term.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาของคณาจารย์จากวิทยาลัยการทัพบกทุกท่าน ที่กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาให้ความรู้และประสบการณ์อันทรงคุณค่า ตลอดจนความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พ.อ. เจนวิทย์ มะวิญธร ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา และอดีตตำแหน่งผู้บังคับกองกองพันรบพิเศษที่ 2 กรมรบพิเศษที่ 5 พันเอก พ.อ.ณัฐพงษ์ ม่วงเกษม อดีตตำแหน่งผู้บังคับกองกองพันรบพิเศษที่ 1 กรมรบพิเศษที่ 5 พันโท สุริยะ สัมพันธ์รัตน์ อดีตตำแหน่งผู้บังคับกองกองพันรบพิเศษที่ 2 กรมรบพิเศษที่ 1 พันโท ธีระฉัตร กังเสขฐิณารุ ผู้บังคับกองกองพันรบพิเศษที่ 1 กรมรบพิเศษที่ 4 พันโท น้ามนต์ คงชุม ผู้บังคับกองกองพันนักเรียนโรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ ที่ได้ให้การสัมภาษณ์ข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พลตรี เกียรติชัย โอภาโส ผู้บัญชาการวิทยาลัย การทัพบก ที่ให้โอกาสกระผมได้เข้ามาศึกษาในวิทยาลัยการทัพบกและมีโอกาสศึกษา เรียนรู้ การดำเนินการศึกษาการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ พันเอก พิชชญาน พวงทอง ประธานกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล ที่กรุณาให้คำแนะนำและแนวคิดอันเป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล ขอขอบคุณ พันเอก ธนักรกรรณ์ ณ ป้อมเพ็ชร อาจารย์ที่ปรึกษา และนางสาว จงชญา ณ ป้อมเพ็ชร นักวิจัยการศึกษา ที่ได้ให้คำปรึกษางานวิจัยนี้อย่างดียิ่ง

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
1.4 วิธีการศึกษา	5
1.5 ขั้นตอนการดำเนินงาน	6
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ	6
บทที่ 2 บทแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎี	8
2.2 หลักนิยม โครงสร้าง และภารกิจของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กองทัพบก	12
2.3 เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
บทที่ 3 บทวิเคราะห์	16
3.1 สภาพแวดล้อมปัจจุบัน ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะขีดความสามารถของ นักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ในหน่วยบัญชา การสงครามพิเศษกองทัพบก	16
3.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบกับ การพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชัน ซี (Generation Z) หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก	20

3.3 แนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก	28
บทที่ 4 บทอภิปรายผล	30
4.1 การปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลที่มีศักยภาพเข้าสู่ หน่วยรบพิเศษ	30
4.2 การพัฒนาหลักสูตรการฝึกเสริมสร้างกำลังพลที่สามารถแสวงประโยชน์ ร่วมกับคุณลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชันซี	31
4.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ปรับให้เข้ากับยุคสมัยและมีค่านิยมที่ดี ร่วมกับเจนเนอเรชันซี	31
4.4 การพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์ของ หน่วยรบพิเศษ	32
4.5 การจัดตั้งส่วนงานด้านเทคโนโลยีทางทหารสำหรับใช้งานในหน่วยรบพิเศษ	33
4.6 การพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศและการแลกเปลี่ยนบุคลากร	33
4.7 การปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพ	33
4.8 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลและสภาพแวดล้อมใน การทำงาน	34
บทที่ 5 บทสรุป	36
5.1 สรุปผลการวิจัย	36
5.2 ข้อเสนอแนะ	38
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	38
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	38

เอกสารอ้างอิง	39
ภาคผนวก	44
ภาคผนวก ก	44
ภาคผนวก ข	49
ภาคผนวก ค	57
ภาคผนวก ง	62

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1	ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์	11

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 3.1	28
ผลการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษ	
กำลังพลเจนเนอเรชันซี ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ	
กองทัพบก ตามหลักการ TOWS Matrix	

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญต่อทรัพยากรบุคลากรของหน่วยงานตนเองมากขึ้น โดยเฉพาะการจัดการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้องค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพที่ตรงตามความต้องการ มีทักษะ ทักษะ ทักษะ ที่สามารถรับผิดชอบและส่งเสริมตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจากบริบทของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย พร้อมกับการเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้นของเทคโนโลยี ที่ได้ส่งผลทำให้ประชากรในแต่ละห่วงโซ่ของสังคมมีค่านิยมและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน¹

เมื่อพิจารณาหน่วยงานองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบัน พบว่าความแตกต่างทางพฤติกรรม มีที่มาจากความหลากหลายของเจเนอเรชันของกลุ่มบุคคลในการทำงาน สะท้อนให้เห็นจากประสบการณ์ มุมมองความคิด และทักษะต่าง ๆ โดยแนวโน้มประมาณการณ์ช่วงปี พ.ศ. 2573 การเข้าสู่วัยทำงานของแรงงานหรือบุคลากรที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 3 เท่า นั่นคือ ช่วงวัยเจเนอเรชันซี (Generation Z) คิดเป็นร้อยละ 30 ของพนักงานทั่วโลก² เมื่อพิจารณากลุ่มที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 – 2555 ปัจจุบันจะมีอายุอยู่ระหว่าง 13 - 30 ปี คิดเป็นประมาณหนึ่งในสี่ของจำนวนประชากรไทย หรืออาจกล่าวได้ว่า กลุ่มเจเนอเรชันซีได้กำลังเริ่มต้นก้าวเข้าสู่วัยทำงานที่จะเติบโตและเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญต่อประเทศเป็นอย่างมากในอนาคต ประชากรกลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมกับยุคที่มีสิ่งอำนวยความสะดวก มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีเป็นอย่างดี สามารถเรียนรู้ได้เร็ว มีค่านิยมที่มองเห็นคุณค่าของตัวเองและมองทุกคนเท่าเทียมกัน ส่วนใหญ่มีพื้นฐานครอบครัวที่ดีกว่าคนในเจเนอเรชันก่อน โดยกลุ่มเจเนอเรชันซีมักมีแนวคิดที่จะเชื่อแต่ในสิ่งที่มีข้อมูล ต้องการเหตุผลและคำอธิบายรองรับ มีลักษณะนิสัยเปิดกว้างทางความคิด ยอมรับความแตกต่าง มักทำงานหลายอย่างพร้อมกัน ไม่ชอบการรอคอย ความอดทนต่ำ มีความมั่นใจสูงในการทำงาน ต้องการมีส่วนร่วมในองค์กร และสามารถแสดงออกถึงความ

คิดเห็นที่แปลกใหม่³ ดังนั้น จึงไม่ควรมองข้ามคุณลักษณะที่พิเศษของคนกลุ่มนี้ที่จะเข้ามา มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือแม้กระทั่งตลาดแรงงานในอนาคต

หน่วยรบพิเศษของกองทัพไทย⁴ ได้ถือกำเนิดขึ้น ในยุคสงครามเย็นซึ่งเป็นผลมาจากความ ขัดแย้งทางด้านอุดมการณ์ทางการเมือง โดยเริ่มมีการจัดตั้งหน่วยรบพิเศษขึ้นครั้งแรกเมื่อ 4 มิถุนายน 2497 ณ บ้านป่าหวาย ตำบลป่าตาล อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ซึ่งรู้จักกันในนาม “พลร่มป่าหวาย” ต่อมา มีการขยายการจัดตั้งหน่วย จนกระทั่งได้มีการจัดตั้ง “หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ” ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ รับผิดชอบการปฏิบัติการสงครามพิเศษทั้งมวลของกองทัพก มีการจัดเทียบเท่ากับ กองทัพอากาศ โดยจากสถานการณ์สู้รบในอดีตจนถึงปัจจุบันกองทัพกได้มอบภารกิจให้ หน่วยรบพิเศษเข้าแก้ไขวิกฤตการณ์ต่างๆ ของบ้านเมืองในขณะเดียวกันได้พัฒนาการจัด หน่วยให้มีขีดความสามารถและ รับผิดชอบหน้าที่ในทุกระดับของการสงครามพิเศษที่มีความ หลากหลาย ตั้งแต่การวางแผน อำนวยการ กำกับดูแลทั้งด้านการฝึกศึกษา ตลอดจน การใช้งานในฐานะเป็นหน่วยทางยุทธศาสตร์ มีบทบาททั้งในการออมกำลังและชดเชย อำนาจกำลังรบที่เสียเปรียบ ทำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ยามปกติจนถึงยาม สงคราม

จากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษเป็นที่ ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจน ประชาชนต่างก็ประจักษ์ถึง ศักยภาพของกำลังพลนักรบพิเศษ ทั้งในภารกิจการป้องกันประเทศจากภัยคุกคามรูปแบบ ต่างๆ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ ตลอดจน การช่วยเหลือประชาชน⁵ ด้วยขีดความสามารถที่หลากหลายและอ่อนตัว ในบทบาทการ เป็นหน่วยกำลังรบ หน่วยสนับสนุนการรบ และหน่วยออมกำลังของกองทัพก ทำให้เกิด ความต้องการที่จะใช้หน่วยทหารรบพิเศษเพื่อตอบสนองภารกิจของกองทัพกที่เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในบทบาทหลักของการป้องกันประเทศ ที่จะต้องดำเนินการทั้งในระดับ ยุทธศาสตร์ ยุทธการและยุทธวิธี เพื่อให้เกิดความพร้อมสูงสุด รวมถึงต้องสามารถปฏิบัติได้ ทั้งการปฏิบัติการรบตามแบบ และการรบนอกแบบ ทั้งในพื้นที่ทางลึกหรือเขตหลังของ ฝ่ายตรงข้าม⁵ ซึ่งจะเห็นได้ว่า บทบาทและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามภารกิจ/ พันธกิจ ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ จำเป็นต้องอาศัยกำลังพลที่มีความเป็นนักรบ

พิเศษที่มีความเป็นมืออาชีพ มีขีดความสามารถ และสมรรถนะที่สูง เพื่อให้สามารถตอบสนองภารกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้มแข็งทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีอุดมการณ์ ความเสียสละ มีความอดทนไม่ย่อต่อความยากลำบาก และพร้อมเผชิญสภาพการทำงานที่ตรากตรำหรือเสี่ยงภัยอันตราย และจากแนวทางการปฏิบัติในด้านบรรจทดแทนกำลังพลเข้ามาในหน่วย ตามระเบียบปฏิบัติประจำด้านกำลังพลของกองทัพบก^๖ ในปัจจุบัน ได้ส่งผลทำให้หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ เริ่มได้รับกำลังพลรุ่นใหม่ หรือกลุ่มเจนเนอเรชั่นซีเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยในห้วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยกำลังพลกลุ่มเจนเนอเรชั่นดังกล่าว ถูกประเมินเป็นภาพรวมว่า มีแนวความคิดและลักษณะนิสัย ตลอดจนพฤติกรรมเฉพาะที่แสดงออกบางประการที่อาจเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะทหารรบพิเศษ หรือไม่สอดคล้องต่อบทบาทความรับผิดชอบของหน่วย และค่านิยมการปฏิบัติงานในฐานะนักรบพิเศษ^๗

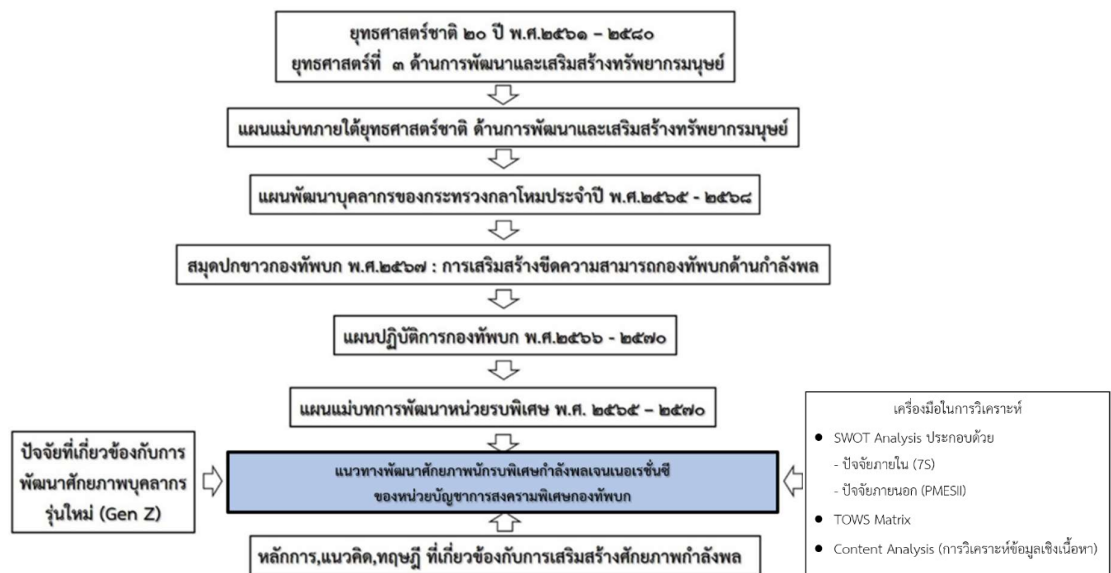
ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษปัจจุบัน ที่ส่งผลถึงข้อจำกัดของกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) และไม่สอดคล้องตามคุณลักษณะทางขีดความสามารถของความเป็นนักรบพิเศษของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก กล่าวคือการ เป็นนักรบที่ดี เป็นนักปฏิบัติการข่าวที่ดี เป็นฝ่ายอำนวยการที่ดี เป็นนักจัดตั้งที่ดี และเป็นครูที่ดี รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกับการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) ในสภาพแวดล้อมของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก นอกจากนี้ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก โดยผลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นแนวทางในการพัฒนาเสริมสร้างขีดความสามารถของกำลังพลเจนเนอเรชั่นซีให้สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรและรับผิดชอบบทบาทหน้าที่ในฐานะนักรบพิเศษ กอปรกับเมื่อพิจารณาในภาพรวมของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษโดยเฉพาะด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลที่จะช่วยสร้างองค์กรคุณภาพที่สามารถขับเคลื่อนด้วยกำลังพลที่มีศักยภาพให้ส่งผลดีต่อการพัฒนาความเจริญก้าวหน้า การบรรลุเป้าประสงค์หน่วยงาน ทั้งกองทัพบกและกระทรวงกลาโหม

ตลอดจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในด้านการพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์
ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะขีดความสามารถ
ของนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ในหน่วยบัญชาการสงคราม
พิเศษกองทัพบก
2. เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ส่งผล
กระทบต่อการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี
(Generation Z) หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี
(Generation Z) ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย

ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ โดยรูปแบบวิจัยตามแนวทางที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด รวมทั้ง ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) และสภาพแวดล้อมของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 วิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) เพื่อนำผลการทบทวนเอกสารมาใช้เป็นข้อมูลในการทำเครื่องมือวิจัย ขั้นที่ 2 วิจัยปริมาณและเชิงคุณภาพโดยการสอบถามและสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

2. ขอบเขตการศึกษา

ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ตามคุณลักษณะ 5 ประการ และแผนแม่บทการพัฒนาหน่วยรบพิเศษ พ.ศ. 2565 - 2570 ตลอดจน แผนพัฒนาบุคลากรอื่นๆของหน่วยเหนือตามลำดับชั้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ในทั้งระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านความมั่นคง ประเด็นด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์⁸ แผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติ คำสั่ง แผน และนโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบก แผนแม่บทการพัฒนาหน่วยรบพิเศษ รวมทั้ง บทความวิชาการ รายงานเอกสารเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถ คุณลักษณะขีดความสามารถนักรบพิเศษ ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษในกองทัพบก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำการสอบถามและสัมภาษณ์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถนักรบพิเศษกำลังพลเจน

เนอเรชั่นซี (Generation Z) โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน (7s) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PMESII) และการสังเคราะห์และสร้างกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษในกองทัพบก

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

กิจกรรม \ ระยะเวลา	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68
เลือกเรื่องและกำหนดหัวข้อการวิจัย	↔						
สอบการนำเสนอโครงร่างเอกสารวิจัย		↔					
ศึกษาค้นคว้าที่มาของปัญหา		↔	↔				
การวิเคราะห์, สังเคราะห์ข้อมูล				↔			
การสรุปผลการวิจัย					↔		
การนำเสนอผลการวิจัย / จัดทำรูปเล่ม						↔	↔

6. ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมปฏิบัติงานมีความเข้าใจทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นสุข และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2. ทราบเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาาศักยภาพขีดความสามารถนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก ซึ่งเป็นสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารจัดการในระดับสายบังคับบัญชา

3. มีแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษ กำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กองทัพบก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่จะช่วยสร้างองค์กรคุณภาพ ซึ่งขับเคลื่อนด้วยกำลังพลที่มีขีดความสามารถ และเอื้อให้กำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพตนเอง ส่งเสริมการปรับตัวเข้ากับองค์กรเพิ่มขึ้น ด้วยเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ร่วมกับบุคลากรในเจนเนอเรชันอื่น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามลำดับ โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ **ส่วนที่ 1** หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง **ส่วนที่ 2** หลักนิยม โครงสร้าง และภารกิจ ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก และ **ส่วนที่ 3** เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดดังนี้

2.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ความเชื่อมโยงแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก กับยุทธศาสตร์ชาติ/แผนการพัฒนาระทรวงกลาโหม/แผนการพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก และแผนปฏิบัติการกองทัพบก ประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ.2561 – 2580 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์⁸
- แผนการพัฒนาศักยภาพของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2565 – 2570⁹

สรุปสาระสำคัญ คือ บุคลากรของกระทรวงกลาโหม มีสมรรถนะในการปฏิบัติภารกิจอย่างมืออาชีพ บนพื้นฐาน คุณธรรม จริยธรรม มีส่วนร่วมในการต่อต้านการทุจริต มีความสุขในการดำรงชีวิต พร้อมก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และศตวรรษที่ 21
- แผนการพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.2565 – 2570¹⁰ จัดทำขึ้นเพื่อวางแนวทางการพัฒนากำลังพลและระบบงานด้านกำลังพลของกองทัพบก ประกอบด้วย (1) การพัฒนาระบบการคัดสรรกำลังพล (2) การควบคุมและพัฒนากำลังพล ให้มีความรู้ความชำนาญ มีจิตวิญญาณความเป็นทหารอาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม ต่อต้านการทุจริตประพฤติมิชอบ ยึดมั่นระเบียบวินัย และจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ปลุกฝังให้กำลังพลมีกรอบความคิด (Mindset) ของการมุ่งเน้นประโยชน์

ของส่วนรวม มีจิตอาสาทำงานด้วยความเป็นธรรม รักษาเกียรติยศศักดิ์ศรี และมีความภาคภูมิใจในการเป็นทหารอาชีพ (3) การพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานของกำลังพล โดยกำหนดแนวทางในการสร้างความมั่นคง ความก้าวหน้าในการรับราชการ ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และ (4) การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านกำลังพล

- แผนปฏิบัติการกองทัพบก พ.ศ. 2566-2570¹¹ มีความมุ่งหมายหลักในการจัดเตรียมและเสริมสร้างกำลังของกองทัพบกให้มีขีดความสามารถและความพร้อมในการป้องกันประเทศ และใช้กำลังตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม รวมทั้งสนับสนุนภารกิจของรัฐบาล ตลอดจนเป็นที่พึ่งของประชาชนในทุกโอกาส และได้กำหนดเป้าหมายสำคัญ ได้แก่ (1) การพัฒนากองทัพบกให้มีโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับระบบราชการยุคใหม่ และ (2) การปรับปรุงกองทัพบกให้มีขนาดที่เหมาะสมกับกับภัยคุกคามทุกรูปแบบทุกมิติ และทุกระดับความรุนแรง มีศักยภาพทางทหารที่ทัดเทียมกับประเทศในภูมิภาค สาระสำคัญของแผนปฏิบัติการกองทัพบก พ.ศ. 2566-2570

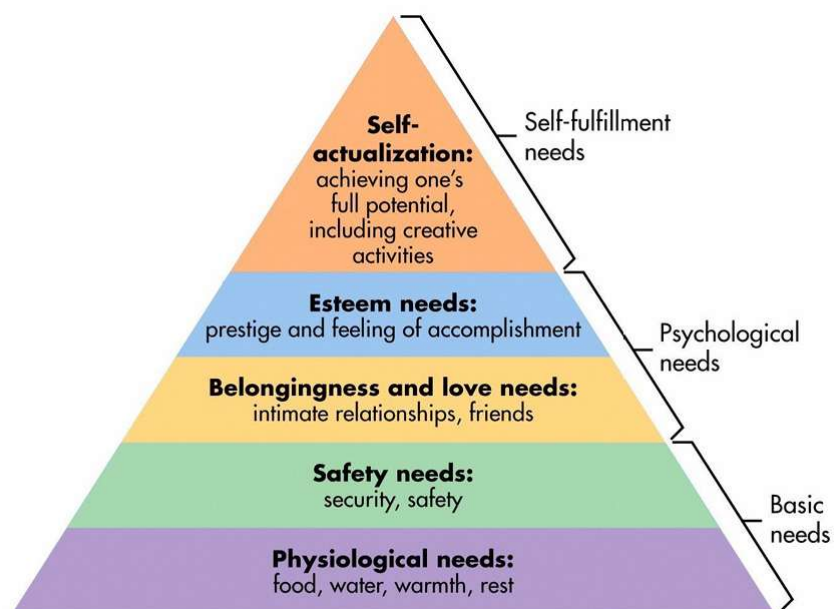
2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างของกลุ่มคนแต่ละเจนเนอเรชัน

แนวคิด Generation¹² เป็นแนวคิดที่แบ่งลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคลโดยใช้เงื่อนไขของช่วงเวลาอธิบายปรากฏการณ์ ภูมิหลังหรือบริบทแวดล้อม และลักษณะหรือบุคลิกเฉพาะของกลุ่มประชากร โดยปัจจุบันเป็นที่ยอมรับและรับรู้อย่างกว้างขวางถึงการแบ่งบุคลิกลักษณะเฉพาะของกลุ่มประชากรที่กำลังแสดงบทบาทในสังคมออกเป็น 4 เจนเนอเรชัน¹³ (Generation) คือ เจนเนอเรชัน Baby Boomer (เกิดในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 – ค.ศ.1964), เจนเนอเรชัน X (ค.ศ.1965- ค.ศ.1979), เจนเนอเรชัน Y (ค.ศ.1980 – ค.ศ.1992), และ เจนเนอเรชัน Z (ค.ศ.1993 – ปัจจุบัน) โดยการแบ่งช่วงวัยของประชากรในลักษณะดังกล่าว ปัจจุบันมักถูกใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างเครื่องมือต่างๆในการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมกับบุคลิกลักษณะเฉพาะของแต่ละช่วงวัย เช่น เครื่องมือมุ่งใจในการทำงาน การบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน หรือเป็นเครื่องมือในการค้นหาพฤติกรรมการบริโภค เป็นต้น

จากวิธีการแบ่งกลุ่มช่วงวัยของประชากรในลักษณะดังกล่าว ผู้ศึกษา จึงนำ แนวทางการจำแนกคุณลักษณะและความแตกต่างของประชากรดังกล่าวมาเป็นกรอบในการทำการวิจัย เนื่องจาก เป็นกลุ่มวัยที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ซึ่งมีการปฏิสัมพันธ์ มี อิทธิพล และได้รับผลกระทบโดยตรง จากการก้าวเข้าสู่องค์กรของกลุ่มคนเจนเนอเรชันซี (Generation Z) รายละเอียดดังปรากฏในภาคผนวก ก

2.1.3 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์¹⁴ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ สรุปลักษณะความต้องการ ดังนี้ (1) มนุษย์ย่อมมีความต้องการอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นเกิดขึ้น กระบวนการนี้เริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย (2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่นๆ ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง จึงจะเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของบุคคลนั้น (3) ความต้องการของมนุษย์จะเรียงกันเป็นลำดับขั้นตอนของความสัมพันธ์ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะให้ความสนใจกับความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ซึ่ง เพชรพล เทียงตรง (2567 : Mentalmateservice) ทำการสรุปความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ไว้เป็น 5 ชั้น ประกอบด้วย ชั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ชั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ชั้นที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging) ชั้นที่ 4 ความต้องการความเคารพนับถือ (Esteem Needs) และ ชั้นที่ 5 ความต้องการบรรลุศักยภาพของตน (Self-Actualization) ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Human Need)

ที่มา : ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) ของ อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H Maslow)

2.1.4 องค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลขวัญและกำลังใจในการทำงาน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๔ ได้อธิบายความหมายกำลังใจ หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง ทั้งนี้ มีความสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมาย และคำจำกัด อาทิ โยเดอร์ (Yoder ,1959 อ้างถึงใน กฤตกร ชลวิสุทธิ์ ,2544 : 9) รายละเอียดดังปรากฏในภาคผนวก ก

2.2 หลักนิยม โครงสร้าง และภารกิจ ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กองทัพบก

2.2.1 หลักนิยมในการปฏิบัติการพิเศษของหน่วยรบพิเศษกองทัพบก⁵

การปฏิบัติการพิเศษ คือ การกระทำของกำลังทหารและกึ่งทหาร ที่มีการจัดการฝึกและยุทธโศปกรณ์เป็นพิเศษหรือโดยเฉพาะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางทหาร ทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ หรือทางจิตวิทยา ด้วยวิธีการไม่ตามแบบในพื้นที่ของข้าศึก พื้นที่ที่ถูกยึดครอง หรือพื้นที่ที่มีความล่อแหลมทางการเมือง โดยดำเนินการในยามสงบ ยามขัดแย้ง และยามสงคราม อย่างเป็นอิสระหรือประสานกับการปฏิบัติการของกำลังตามแบบ การวางรูปแบบ ของการปฏิบัติการพิเศษ มักจะเกิดขึ้นจากข้อพิจารณาสภาพทางการเมืองและการทหาร โดยอาศัยเทคนิคของการอำพราง การปฏิบัติการลับ หรือการปฏิบัติการปกปิด และการมองภาพในระดับชาติ

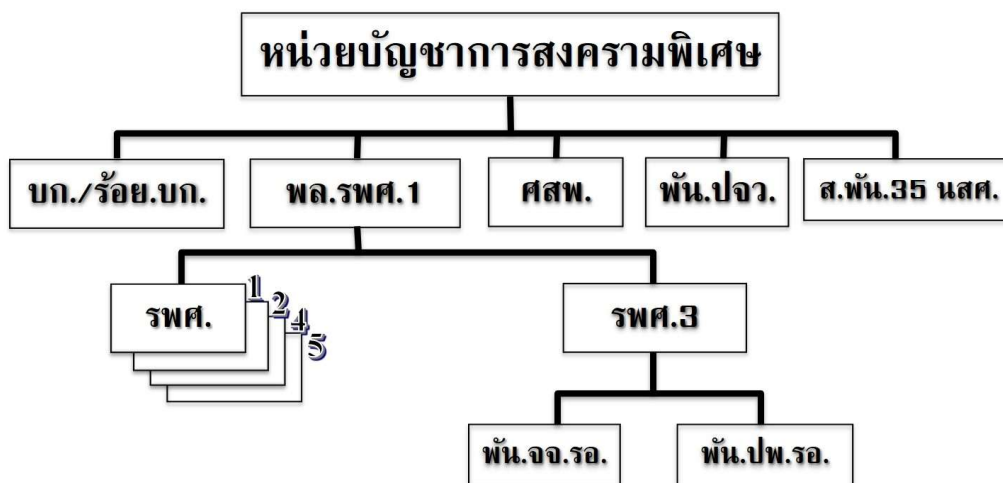
หน่วยรบพิเศษ คือ บรรดากำลังที่มีการจัด การฝึกและยุทธโศปกรณ์พิเศษเพื่อดำเนินกิจกรรมปฏิบัติการพิเศษ มีขีดความสามารถทางทหารหลายประการ เพื่อป้องกันผลประโยชน์ของชาติ และเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือป้องกันทางยุทธศาสตร์ สามารถทำหน้าที่ในบทบาทของการอ้อมกำลังเพื่อคุณภาพในการใช้งบประมาณกับการใช้กำลังอย่างสมเหตุสมผล

การใช้กำลังหน่วยรบพิเศษ ในภารกิจต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงสัจธรรมของหน่วยรบพิเศษ 4 ประการด้วย ดังนี้

1. กำลังพล สำคัญกว่ายุทธโศปกรณ์
2. คุณภาพ ดีกว่าปริมาณ
3. หน่วยปฏิบัติการพิเศษ ไม่สามารถสร้างภายหลังภาวะวิกฤติ
4. กำลังหน่วยปฏิบัติการพิเศษ ไม่สามารถผลิตได้ครั้งละมากๆ

คุณลักษณะของนักรบพิเศษซึ่งเป็นนิยามที่หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กองทัพบกได้กล่าวไว้ มี 5 ประการ ประกอบด้วย เป็นนักรบที่ดี, เป็นนักปฏิบัติการข่าวที่ดี, เป็นฝ่ายอำนวยการที่ดี, เป็นนักจัดตั้งที่ดี และ เป็นครูที่ดี

2.2.2 โครงสร้างการจัดหน่วยของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ



2.2.3 บทบาทและภารกิจของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก⁵

บทบาทของหน่วยรบพิเศษกองทัพบก

1. เป็นหน่วยที่หวังผลทางยุทธศาสตร์และยุทธวิธีเป็นหน่วยซัดเซยอำนาจ กำลังรบที่เสียเปรียบและเป็นหน่วยอ้อมกำลังให้กับกองทัพบก”
2. ปฏิบัติการพิเศษในพื้นที่ระวางป้องกัน และพื้นที่การรบตั้งแต่ยามปกติ เพื่อสถาปนาความมั่นคงตามแนวชายแดน สนับสนุนการปฏิบัติตามแผนเผชิญเหตุ แผนป้องกันประเทศ และแผนงานรักษาความมั่นคงภายใน”

ภารกิจของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก

1. วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับการ และปฏิบัติการเกี่ยวกับการปฏิบัติการพิเศษ
2. วางแผน อำนวยการ กำกับการและดำเนินการฝึกและศึกษา การปฏิบัติการพิเศษ การส่งกำลังทางอากาศ และการยุทธส่งทางอากาศ
3. ดำเนินการวิจัย พัฒนา กำหนดหลักนิยมและทำตำราในทางวิทยาการที่เกี่ยวข้อง
4. ปกครองบังคับบัญชาหน่วยทหารที่กระทรวงกลาโหมกำหนด

รูปแบบของภารกิจที่มอบให้หน่วยรบพิเศษ กองทัพบกดำเนินการ

1. การสงครามนอกแบบ : UNCONVENTIONAL WARFARE
2. การป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบ : COUNTER INSURGENCY
3. การปฏิบัติการโดยตรง : DIRECT ACTION
4. การลาดตระเวนพิเศษ : SPECIAL RECONNAISSANCE
5. การต่อสู้การก่อการร้าย : COMBATTING TERRORISM
6. การปฏิบัติการจิตวิทยา : PSYCHOLOGICAL OPERATIONS
7. การปฏิบัติการพิเศษสนับสนุนการปฏิบัติการทางทหาร

นอกเหนือจากสงคราม ประกอบด้วย

- การเสริมสร้างกลไกความร่วมมือด้านความมั่นคงกับมิตรประเทศ
 - การช่วยเหลือทางด้านมนุษยธรรมและบรรเทาสาธารณภัย
 - การป้องกันและการแก้ไขปัญหายาเสพติด
 - การต่อต้านการแพร่กระจายอาวุธอานุภาพทำลายล้างสูง
 - การปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ
8. การสนับสนุนภารกิจพิเศษอื่นๆ ที่กองทัพกมอบหมาย
- การป้องกันภายในให้กับมิตรประเทศ (FID)
 - งานกิจการพลเรือน
 - การปฏิบัติการข่าวสาร
 - การลวง
 - การสาธิตและการแสดงพลังอำนาจกำลังรบ

วิสัยทัศน์ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ⁷

“หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษเป็นหน่วยที่สง่างาม มีความเป็นมืออาชีพ กำลังพลมีความรู้ความชำนาญในหน้าที่ของตนอย่างเป็นเลิศ มีสมรรถนะทั้งเป็นบุคคลและเป็นหน่วยดีเยี่ยม ปฏิบัติภารกิจสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นหน่วยที่ทันสมัยและเป็นสากล”

2.3 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

2.3.1 งานวิจัยด้านคุณลักษณะของประชากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z)

2.3.2 งานวิจัยด้านคุณลักษณะทางบวกของเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z)

2.3.3 งานวิจัยด้านคุณลักษณะที่เป็นจุดอ่อนของเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z)

2.3.4 งานวิจัยเกี่ยวกับความประสบความสำเร็จและความคาดหวังของคนกลุ่มเจนเนอเรชั่นซี

2.3.5 งานวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ

รายละเอียดดังปรากฏในภาคผนวก ข

บทที่ 3

บทวิเคราะห์

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะขีดความสามารถของนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) รวมทั้ง ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เชิงทางยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Analysis ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน (7s McKinsey) และปัจจัยภายนอก (PMESII) เพื่อนำไปสังเคราะห์ข้อมูลเป็นกลยุทธ์ด้วย TOWS-Matrix ซึ่งผลที่คาดว่าจะได้รับจะมีข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรมนำไปสู่แนวทางการพัฒนาศักยภาพของกำลังพลในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

3.1 สภาพแวดล้อมปัจจุบัน ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะขีดความสามารถของนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยมีมุมมองต่อกลุ่มเป้าหมาย คือ กำลังพลซึ่งเพิ่งเริ่มบรรจุเข้ามาในหน่วยรบพิเศษได้ไม่นาน และอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการเปลี่ยนสภาพจากบุคคลพลเรือนที่เติบโตมาในสภาพแวดล้อมทั่วไปของประชากรกลุ่มเจนเนอเรชันซีในสังคมปัจจุบัน ดังนี้

3.1.1 สภาพแวดล้อมที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

- **การเปลี่ยนแปลงของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี :** กล่าวคือ การพัฒนาของเทคโนโลยีในห้วงเวลาที่กลุ่มเจนเนอเรชันซีกำลังเติบโต ได้ช่วยสร้างความสะดวกสบายให้กับประชากรทุกกลุ่ม มีส่วนทำให้ประหยัดต้นทุนและเวลาในการดำเนินกิจกรรมต่างๆของมนุษย์ ซึ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการใช้ชีวิต โดยเฉพาะการพัฒนาเทคโนโลยีในด้านการติดต่อสื่อสาร ที่อุปกรณ์การสื่อสารและช่องทางในการรับส่ง

ข้อมูล กลายเป็นเครื่องมือที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และส่งผลต่อการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ทั้งการใช้เพื่อสร้างการรับรู้ การชี้แนะ รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในปัจจุบัน

- **อิทธิพลของสื่อสังคมออนไลน์ :** เป็นผลอันสืบเนื่องจากการพัฒนาของเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร โดยนับตั้งแต่การปรากฏความแพร่หลายของโทรศัพท์เคลื่อนที่ส่วนบุคคลที่สามารถรับส่งข้อมูลได้ ประชาชนเกือบทั้งหมดของประเทศ ต่างได้รับผลกระทบและมีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในทางตรงและทางอ้อม จากการเผยแพร่ และการรับรู้ข้อมูลผ่านช่องทางต่างๆ โดยเฉพาะในสื่อสังคมออนไลน์ อันส่งผลให้ประชากรกลุ่มเจนเนอเรชันซี ซึ่งได้เติบโตขึ้นมาพอดีกับห้วงวัยแห่งการศึกษาเรียนรู้ ต้องใช้วิธีการในการสร้างความเข้าใจต่อองค์ความรู้แทบทั้งหมด ผ่านช่องทางของสื่อต่างๆ ไปยังข้อมูลในระบบอินเทอร์เน็ตโดยตรง ทั้งเพื่อการศึกษาตามแนวทางที่รัฐกำหนด การเรียนรู้ ในเรื่องอื่นๆ ได้ด้วยตนเอง และการถูกชักจูงให้เชื่อจากสื่อหรือข้อมูลที่ถูกจัดสรรไว้ตามเป้าประสงค์

- **ค่านิยมในการใช้ชีวิตตามกระแสทุนนิยม :** ซึ่งอิทธิพลต่อค่านิยมดังกล่าวในยุคสมัยปัจจุบัน ถือเป็นแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบมากต่อประชากรในทุกช่วงวัยและมีอิทธิพลทางความคิดมากที่สุดต่อกลุ่มเจนเนอเรชันซี โดยการเริ่มต้นจากกลุ่มผู้ประกอบการของกลุ่มเจนเนอเรชันซีซึ่งเป็นเจนเนอเรชันก่อนหน้า ที่ส่วนมากประกอบอาชีพและดำรงชีวิต อยู่ภายใต้กรอบความคิด และการกระทำ เพื่อตอบสนอง และขับเคลื่อนระบอบทุนนิยม ในยุคโลกาภิวัตน์ อันเป็นแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลไทยมาอย่างต่อเนื่อง อิทธิพลทางความคิดดังกล่าวมีผลในฐานะของผู้วางรากฐาน ทำแบบอย่าง และเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ตลอดจนเป็นผู้บ่มเพาะแนวความคิดทุนนิยมทั้งในเชิงบวกและลบ อันเป็นอุดมคติ และมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ร่วมกันกับการชี้นำของสื่อสังคมออนไลน์ ไปยังกลุ่มเจนเนอเรชันซี ให้มีเป้าหมายและแนวคิดดังกล่าว อาทิเช่น เพื่อความร่ำรวยและผลกำไรสูงสุด เพื่อรักษาสีทิมของตนอย่างเต็มที่ เพื่อความได้เปรียบมากกว่าใคร เพื่อความหรูหราและสะดวกสบายอย่างไม่จำกัด เพื่อความคุ้มค่าและรวดเร็ว หรือเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอย่างสูงที่สุด เป็นต้น

- **สภาพแวดล้อมของการเลี้ยงดูในครอบครัวและการอบรมในสถานศึกษา :** โดยปัจจัยนี้ ถือเป็นรากฐานสำคัญในฐานะของจุดเริ่มต้นในการบ่มเพาะพฤติกรรมและ

อุปนิสัยของประชากรทุกรายรวมถึงกลุ่มเจนเนอเรชันซี ซึ่งสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันของสังคมไทย ทำให้ครอบครัวทั่วไปหรือแม้แต่บุคลากรผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมในสถานศึกษา ต่างถูกขับเคลื่อนแนวคิดตามอิทธิพลของปัจจัยต่างๆตามที่ได้กล่าวมาแล้ว จนส่งผลโดยตรงต่อแนวทาง วิธีในการอบรมเลี้ยงดูประชากรกลุ่มเจนเนอเรชันซี ร่วมกันกับสภาพสังคมปัจจุบันที่ปล่อยให้อิทธิพลของสื่อสังคมออนไลน์กลายเป็นผู้อบรมเลี้ยงดู และชี้นำความคิดของประชากรรุ่นใหม่กว่าผู้ปกครอง กระทั่งเกิดเป็นผลลัพธ์อันเป็นคุณลักษณะพิเศษเฉพาะแลพฤติกรรมการใช้ชีวิตที่แตกต่างของประชากรกลุ่มนี้

3.1.2 สภาวะที่เกิดจากปัจจัยภายในของกลุ่มเจนเนอเรชันซี

- **ทัศนคติต่องานที่ทำ** เนื่องจาก คุณลักษณะที่ดีหรือขีดความสามารถอันพึงประสงค์ในการทำงานในฐานะนักวิชาชีพ ต้องการบุคลากรที่มีทัศนคติคิดในการเสียสละและอุทิศตนเป็นที่ตั้ง เนื่องจากต้องรับภารกิจที่เสี่ยงภัยอันตรายและตรากตรำมากกว่าผู้อื่น ดังนั้นหากหน่วยได้รับบุคลากรที่มีทัศนคติและความเชื่อที่ไม่สอดคล้องเข้ามาในหน่วย ก็จะส่งผลเชิงลบต่อตัวบุคคลากรนั้นๆ และกระทบต่อขีดความสามารถของหน่วยรวมถึงไม่สามารถพัฒนาต่อยอดได้เต็มที่
- **ค่านิยมในการทำงาน** เห็นได้ว่า มีแนวคิดความต้องการพื้นฐานต่าง ๆ มิได้เกินเลยไปจากกรอบแนวคิดเรื่องความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ แต่จะปรากฏลักษณะของพฤติกรรมบางเรื่องที่มีความต้องการการตอบสนองที่โดดเด่นมากเป็นพิเศษเช่น ความต้องการผลตอบแทนที่ดีทั้งในเรื่องรายได้และเวลาส่วนตัว ต้องการโอกาสในการแสดงความสามารถ ต้องการได้รับการยอมรับและเห็นความสำคัญ ต้องการสภาพทำงานอย่างมีตรรกะและเหตุผล หรือ ต้องการปฏิบัติงานเฉพาะที่ตนเองชอบหรือมีความถนัด ซึ่งแม้พฤติกรรมดังกล่าวมิได้ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรง หรือ สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ทั้งในเชิงบวกและลบ แต่ลักษณะดังกล่าวย่อมก่อผลกระทบที่ชัดเจนต่อผู้ร่วมงานที่แวดล้อม ซึ่งยังคงประกอบด้วยบุคลากรหลายเจนเนอเรชันที่มีค่านิยมและแนวคิดที่แตกต่าง อีกทั้งยังอาจทำให้กระทบต่อความสำเร็จของภารกิจ เนื่องจากความไม่เข้าใจและความไม่ยอมรับในพฤติกรรม ของกำลังพลเจนเนอเรชันอื่นในทีม

- **ทัศนคติต่อผู้ปกครองบังคับบัญชา หรือผู้ฝึกอบรมให้ความรู้** เนื่องจากคุณลักษณะความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ถูกปลูกฝังมาเป็นพื้นฐานในกลุ่มประชากรเจนเนอเรชันซี ที่ส่งผลให้สามารถเข้าถึงข้อมูลหรือองค์ความรู้ต่างๆจำนวนมากได้อย่างง่ายดาย จึงทำให้ประชากรกลุ่มดังกล่าวมีความเชื่อ หรือถูกชี้นำให้เชื่อ ได้ง่ายจากข้อมูลที่ตนแสวงหาได้ด้วยตนเอง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อมุมมองและความเชื่อมั่นของกลุ่มเจนเนอเรชันซี ต่อผู้ทำหน้าที่ปกครองบังคับบัญชาหรือผู้ที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมให้ความรู้ ซึ่งหากบุคคลดังกล่าวมิได้รับการยอมรับในฐานะผู้มีความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง ไม่สามารถยอมรับความแตกต่างทางความคิดระหว่างวัย ไม่มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี และไม่สามารถแสดงความเข้าใจในหลักการและเหตุผล ซึ่งเป็นมุมมองพื้นฐานทางในการยอมรับทางความคิดที่สำคัญของกลุ่มเจนเนอเรชันซี เงื่อนไขดังกล่าวก็จะสร้างผลกระทบเสียหายต่อทั้งภารกิจและองค์การอย่างชัดเจน

3.1.3 ข้อเท็จจริงในการดำเนินงานด้านกำลังพลของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ปัจจุบัน ในสภาพปัจจุบันของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ พบว่า

1. หน่วยรบพิเศษกองทัพบกไทย เป็นหน่วยที่ไม่มีระบบการคัดเลือกกำลังพลเข้าบรรจุเป็นกำลังพล ของหน่วยหน่วยรบพิเศษ (Selection Course)
2. หมายเหตุ ท้าย อจย. ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษระบุว่า กำลังพลที่บรรจุในหน่วยรบพิเศษ จะต้องจบหลักสูตรบังคับ 2 หลักสูตรคือ หลักสูตรส่งทางอากาศ และหลักสูตรการรบแบบจู่โจม
3. กองทัพบกยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้านการคัดเลือกกำลังพลที่เหมาะสมเข้าบรรจุในหน่วยรบพิเศษได้
4. หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษจัดทำหลักสูตรนักรบพิเศษ ขั้นต้น/ขั้นสูง และหลักสูตรเพิ่มพูนขีดความสามารถ เพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยรบ (ตามแผนแม่บทการพัฒนา ของ นสศ. ปี 65-70)

ทั้งนี้ หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษได้กำหนดว่า กำลังพลที่จะบรรจุในหน่วยรบพิเศษอย่างน้อยจะต้องจบหลักสูตร คือ หลักสูตรนักรบพิเศษขั้นต้น สำหรับหลักอื่นๆ ถือว่าเป็นการเพิ่มขีดความสามารถ เช่น หลักสูตรนักรบพิเศษขั้นสูง หลักสูตรการปฏิบัติการน้ำ หลักสูตรพลซุ่มยิง และหลักสูตรลาดตระเวนระยะไกล เป็นต้น นอกเหนือจาก

การบรรจุกำลังพลที่สำเร็จจากสถาบันการศึกษาทางทหารเข้ารับราชการโดยตรงตั้งแต่แรกเริ่ม หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกำหนดแนวทางการสรรหากำลังพลจากนอกหน่วยเข้ามารับราชการในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ มาตั้งแต่ 12 กันยายน พ.ศ. 2548 ดังนี้

1. นายทหารสัญญาบัตรฝ่ายเสนานิการชั้นยศไม่เกินพันตรี อายุไม่เกิน 40 ปี นายทหารสัญญาบัตรทั่วไปชั้นยศไม่เกินร้อยเอก อายุไม่เกิน 45 ปีและนายทหารประทวนชั้นยศไม่เกินสิบเอก อายุไม่เกิน 40 ปี
2. มีความประพฤติดี ไม่มีประวัติเสื่อมเสีย
3. มีสมรรถภาพร่างกายแข็งแรง สามารถผ่านเกณฑ์การทดสอบของกองทัพบกในระดับ 80% ขึ้นไป
4. ผู้ที่ยังไม่สำเร็จหลักสูตรส่งทางอากาศและหลักสูตรจู่โจม ต้องเข้ารับการศึกษาให้สำเร็จภายใน 2 ปี หากไม่สำเร็จให้ปรับย้ายออกจากหน่วย

3.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี โดยอาศัยเครื่องมือ SWOT Analysis โดยนำหลักการ 7s Analysis ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และนำหลักการ PMESII อันเป็นปัจจัยภายนอก มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) มีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามแนวคิดหลักการ 7s Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) มีรายละเอียดดังนี้

1. Strategy (กลยุทธ์)

จุดแข็ง

S1 : หน่วยรบพิเศษ ได้รับการฝึกที่มีบทบาทและความสำคัญต่อความมั่นคงเพื่อตอบสนองต่อภัยคุกคามต่อประเทศในหลากหลายมิติ

S2 : รูปแบบและหลักนิยมในการทำงานของหน่วยรบพิเศษ มีความเป็นสากล และถูกใช้ในภารกิจเพื่อแสดงกำลังและขีดความสามารถ ตลอดจนถูกใช้เพื่อสร้างความร่วมมือกับชาติพันธมิตร

S3 : ภารกิจของหน่วยรบพิเศษ มีลักษณะการทำงานที่ท้าทายความสามารถของกำลังพล ทำให้ดึงดูดหรือเป็นที่สนใจของผู้มีความสามารถ และผู้ที่ต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

จุดอ่อน

W1 : มีข้อจำกัดในการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของหน่วยรบพิเศษ ต่อการรับรู้ของประชาชน ซึ่งมักถูกกำหนดให้ปิดลับ หรือ ไม่เปิดเผย

W2 : แผนการพัฒนาเสริมสร้างบุคลากรของหน่วยรบพิเศษ ไม่สามารถทำการผลิตได้ในเชิงปริมาณและไม่สามารถผลิตทดแทนได้โดยใช้ระยะเวลาอันสั้น

W3 : ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงานของหน่วยรบพิเศษ ในหลายภารกิจ ไม่สามารถแสดงผลอย่างเป็นรูปธรรม หรือไม่สามารถแสดงผลภายในระยะเวลาอันสั้น

2. Structure (โครงสร้างองค์กร)

จุดแข็ง

S4: หน่วยรบพิเศษมีการจัดโครงสร้างที่อ่อนตัว สามารถจัดโครงสร้างเพื่อตอบสนองความต้องการทางยุทธการ ในการปฏิบัติการรูปแบบต่างๆได้ง่าย ตามภารกิจและภัยคุกคาม

S5: หน่วยรบพิเศษมีขีดความสามารถผลิตและเสริมสร้างกำลังพลนักรบพิเศษได้ด้วยศักยภาพของตนเอง

S6: หน่วยรบพิเศษ มีความสามารถในการค้นคว้า วิจัย และพัฒนาหลักนิยม เพื่อใช้ในการทำงานของหน่วยรบพิเศษเองได้ เนื่องจากได้รับบทบาทให้เป็นหน่วยสายวิทยาการด้วย

จุดอ่อน

W 4 : หน่วยรบพิเศษ ยังไม่มีการจัดโครงสร้างหน่วยรอง เพื่อตอบสนองรูปแบบภัยคุกคามในมิติความมั่นคงด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์โดยตรง

W 5 : ระบบการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพและ การกำหนดค่าตอบแทนที่มี ยังไม่สร้างจูงใจในการทำงานที่ดีพอ และยังไม่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติที่เป็นสากลในกองทัพต่างประเทศ

W 6 : ยังไม่มีระบบการจัดหาบุคลากรเข้าสู่หน่วยทหารรบพิเศษที่เหมาะสม และเป็นสากล

W 7: ยังไม่มีการกำหนดระเบียบหรือเงื่อนไขพิเศษเพื่อเปิดโอกาสให้มีการรับบุคลากรที่มีขีดความสามารถโดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาในหน่วยรบพิเศษ

3. Staff บุคลากร (การจัดการบุคคลเข้าทำงาน)

จุดแข็ง

S7 : หน่วยรบพิเศษ มีแผนและกระบวนการในการพัฒนาด้านกำลังพลที่ชัดเจน เพื่อเสริมสร้างบุคลากรของหน่วยให้มีขีดความสามารถของความเป็นนักรบพิเศษ

จุดอ่อน

W8 : หน่วยรบพิเศษยังไม่มีระบบที่ดี ในการผ่องถ่ายบุคลากรที่ขาดคุณสมบัติของความเป็นนักรบพิเศษ ออกจากหน่วย เพื่อเปิดโอกาสในการบรรจุกำลังพลรุ่นใหม่หรือผลักดันความก้าวหน้าให้กับบุคลากรรุ่นใหม่

W9 : กระบวนการทดสอบและเสริมสร้างบุคลากรของหน่วยรบพิเศษ สร้างบรรยากาศให้เกิดการแข่งขันและการเปรียบเทียบ และสร้างแรงกดดันต่อกำลังพลกลุ่มเจนเนอเรชันซี ที่บรรจุเข้ามาใหม่ในหน่วยรบพิเศษ

4. style (รูปแบบ)

จุดแข็ง

S8 : มีค่านิยมในการทำงานที่มุ่งผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายมากกว่า การกำหนดกรอบวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

S9 : การปฏิบัติงานของหน่วยทหารรบพิเศษได้รับการยอมรับว่ามีศักยภาพและขีดความสามารถสูง ได้รับความเชื่อมั่นในจากผู้บังคับบัญชา และได้ความเคารพเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

จุดอ่อน

W10 : ไม่สามารถใช้กำลังพลที่มีประสบการณ์น้อยในการปฏิบัติงานของหน่วยรบพิเศษ โดยเฉพาะในภารกิจที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงทางยุทธศาสตร์

W11: กำลังพลอาวุโส หรือผู้ที่บรรจุในหน่วยรบพิเศษก่อนเจนเนอเรชันซี ไม่มีความเชื่อมั่นต่อบุคลากรรุ่นใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชันซีที่ไม่สามารถพิสูจน์ตนว่ามีขีดความสามารถ

5. System (ระบบ)

จุดแข็ง

S10 : การปฏิบัติงานของหน่วยรบพิเศษ ถูกกำหนดให้มีสายการบังคับบัญชาที่สั้น กระชับ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน

S11 : มีระบบพัฒนา เสริมสร้างบุคลากร ให้เป็นนักคิดและนักวางแผนด้วยตนเอง และมีการสร้างทักษะความเป็นผู้นำ และฝ่ายอำนวยการ

จุดอ่อน

W12 : ไม่มีวิธีการประชาสัมพันธ์ หรือการสร้างการรับรู้และความเข้าใจต่อกุมบุคคลทั่วไปที่ดีพอ ทำให้เสียโอกาสในการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพตามต้องการ เข้ามาในหน่วยรบพิเศษ

6. Skill (ทักษะ)

จุดแข็ง

S12 : กำลังพลที่ผ่านการเสริมสร้างแล้ว จะมีคุณลักษณะและขีดความสามารถของ นักรบพิเศษ 5 ประการ ได้แก่ การเป็นนักรบที่ดี เป็นนักปฏิบัติการข่าวที่ดี เป็นฝ่าย อำนวยการที่ดี เป็นนักจัดตั้งที่ดี และเป็นครูที่ดี

S13 : กำลังพลของหน่วยรบพิเศษ มีขีดความสามารถทางทหารหลากหลายรอบ ด้าน และถูกเสริมสร้างให้ทำหน้าที่ทดแทนกันได้

S14 : กำลังพลของหน่วยรบพิเศษ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้ทั้ง รูปแบบของหน่วยทางยุทธวิธี ไปจนถึงในระดับยุทธศาสตร์

S15 : กำลังพลกลุ่มเจนเนอเรชันซี ในหน่วยรบพิเศษส่วนมากมีความสนใจและมี ทักษะพื้นฐานที่ดีทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ และไซเบอร์

จุดอ่อน

W13: กำลังพลในหน่วยรบพิเศษ ยังไม่ได้รับการพัฒนาเสริมสร้างขีดทาง เทคโนโลยีและไซเบอร์

7. Shared value (ค่านิยมร่วม)

จุดแข็ง

S16 : บุคลากรในหน่วยรบพิเศษมีค่านิยมในการรักษาสุขภาพ การเสริมสร้าง ร่างกายให้แข็งแรง มีความสง่างาม มีจิตใจเข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก และมี ลักษณะของนักรบที่ดี

S17 : บุคลากรในหน่วยรบพิเศษมีค่านิยมร่วมในการพัฒนาตนเองให้เป็น ผู้เชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพในงานที่ตนรับผิดชอบ

S18 : บุคลากรในหน่วยรบพิเศษมีค่านิยมในการทำหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ของ ส่วนรวม และเพื่อผลประโยชน์แห่งชาติ

S19 : บุคลากรในหน่วยรบพิเศษมีค่านิยมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

S20 : บุคลากรในหน่วยรบพิเศษมีอุดมการณ์ในการเสียสละ ทำหน้าที่ปิด ทองหลังพระ

จุดอ่อน

W14 : มีผลกระทบจากค่านิยมในการอุปถัมภ์ช่วยเหลือที่เกินขอบเขตความพอดี ซึ่งสร้างผลเสียต่อระบบการผ่องถ่ายกำลังพล และทำลายขวัญกำลังใจในการทำงานของกำลังพลอื่นๆ

3.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามแนวคิดหลักการ PMESII เพื่อวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threat) มีรายละเอียดดังนี้

1. การเมือง (Political)

โอกาส

O1 : รัฐบาลและกองทัพบกมีนโยบายในการปรับปรุงโครงสร้างของกองทัพให้มีความเหมาะสม โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร และการใช้เทคโนโลยีทันสมัย เข้าเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาคุณลักษณะของหน่วยรบพิเศษ

O2 : กองทัพบกกำหนดให้หน่วยรบพิเศษมีความร่วมมือกับกองทัพพันธมิตรของนานาประเทศที่เป็นสากล ในงานพัฒนาเสริมความมั่นคงร่วมกัน

O3 : กองทัพบกได้มีการมอบภารกิจให้หน่วยรบพิเศษ เข้าดำเนินงานในสถานการณ์ที่เกิดปัญหาความขัดแย้ง หรือเมื่อเกิดปัญหาภัยคุกคามด้านความมั่นคงต่อประเทศ

O4 : กองทัพบกได้มอบให้หน่วยรบพิเศษเข้ามามีส่วนในการรับมือเหตุการณ์ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งในปัจจุบัน

อุปสรรค

T1 : กองทัพบกมีข้อจำกัดในการสนับสนุนงบประมาณ ในการพัฒนาหน่วยรบพิเศษ

T2 : มีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณ ระยะเวลา และทรัพยากรจำนวนมาก ในการลงทุน เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างบุคลากรหน่วยรบพิเศษ

2. การทหาร (Military)

โอกาส

O5 : กองทัพบกมอบภารกิจให้หน่วยรบพิเศษ เป็นหนึ่งในหน่วยงานหลักสำคัญที่มีบทบาทในการตอบสนองปัญหาความมั่นคงของชาติ ทั้งการป้องกันประเทศ และรับมือภัยคุกคามรูปแบบต่างๆ

O6 : หน่วยรบพิเศษมีความเหมาะสมในการใช้งานกับสถานการณ์ความขัดแย้งในปัจจุบัน โดยไม่ก่อผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

O7 : กองทัพบกมีนโยบายให้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถแก่หน่วยรบพิเศษ

อุปสรรค

T3 : กองทัพบกไม่มีนโยบายสนับสนุนให้หน่วยรบพิเศษ สรรหาบุคลากรที่มีขีดความสามารถจากหน่วยอื่นๆ ปรับย้ายเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยรบพิเศษ

3. เศรษฐกิจ (Economic)

โอกาส

O8 : มีแรงจูงใจที่ดีด้านผลตอบแทน และรายได้ ต่อการรับราชการทหารในหน่วยรบพิเศษ มากกว่าหน่วยทหารอื่นทั่วไป

O9 : กองทัพบกมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยรบพิเศษ ทำการวิจัยพัฒนา ยุทโธปกรณ์ทางทหารเพิ่มมากขึ้น เพื่อพึ่งพาตนเองในการผลิตยุทโธปกรณ์และเทคโนโลยีทางทหาร สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน

อุปสรรค

T4 : กองทัพบกยังไม่มีนโยบายการเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษ เพิ่มให้กับกำลังพลในหน่วยรบพิเศษตามขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับในกองทัพนาวาประเทศที่เป็นสากล

4. สังคม (Social)

โอกาส

O10 : ประชาชนทั่วไปส่วนมาก ให้การยอมรับและเชื่อมั่นในศักยภาพและขีดความสามารถ ของหน่วยรบพิเศษ

O11 : กำลังพลของหน่วยรบพิเศษ เป็นที่ชื่นชม ยกย่อง และถูกมองในแง่บวกจากประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะผู้ที่ผ่านหลักสูตรพิเศษ และได้ประดับเครื่องหมายแสดงขีดความสามารถที่สูงกว่าทหารทั่วไป

อุปสรรค

T5 : มีมุมมองของสังคมคนรุ่นใหม่ ต่ออาชีพการรับราชการทหาร ซึ่งมักมีข้อจำกัดในการใช้ชีวิตตามค่านิยมของกลุ่มคนเจนเนอเรชันซี ในปัจจุบัน

5. สารสนเทศ (Information)

โอกาส

O12 : อิทธิพลของเทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์มีผลอย่างสูงใน ต่อการสร้างทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมทางด้านบวก ต่อหน่วยรบพิเศษ

อุปสรรค -

6. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

โอกาส

O13 : กองทัพบกไทยให้ความสำคัญในการพัฒนาเสริมสร้างกำลังหน่วยรบพิเศษ เช่นเดียวกับในกองทัพอื่นๆทั่วโลก

อุปสรรค

T6 : กองทัพบกยังไม่ได้พัฒนาเสริมสร้างหน่วยรบพิเศษของไทย ให้มีขีดความสามารถเต็มทีในด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์

T7 : กองทัพบกยังไม่มีนโยบายด้านกำลังพลที่ชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาระบบคัดสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยที่เหมาะสม และเป็นไปตามหลักสากล

3.3 แนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก

จากการศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสังเคราะห์ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix Model ร่วมกับการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ผลการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก ตามหลักการ TOWS Matrix

TOWS Matrix	จุดแข็ง (S) S2, S6, S15, S16, S17, S18, S19, S20	จุดอ่อน (W) W4, W5, W6, W7, W8, W9, W11, W12, W13, W14
โอกาส (O) O1,O2, O3, O4,O7,O9,O10,O11,O12,O13	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) SO1 (S6,S15+O9), SO2 (S2,+O2,O13),	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) WO1 (W6, W7, W12 +O10,O12) WO2 (W8, W11, W14 +O1,O13) WO3 (W4, W7, W9 +O2,O3,O4,O7,O11)
อุปสรรค (T) T4,T5, T6,	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ST1 (S16,S17,S18,S19,S20+T5)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) WT1 (W4, W13 +T6) WT2 (W5+T4+T5)

จากตารางที่ 3.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบกด้วยการสร้าง TOWS Matrix ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษสำหรับกำลังพลเจนเนอเรชันซี กำหนดกลยุทธ์การพัฒนา โดยแบ่งเป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ประกอบด้วย SO1: การจัดตั้งส่วนงานด้านเทคโนโลยีทางทหารสำหรับใช้งานในหน่วยรบพิเศษ และ SO2: การพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศ และการแลกเปลี่ยนบุคลากร

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ประกอบด้วย WO1: การปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลเข้าสู่หน่วยรบพิเศษ WO2: การพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลและสภาพแวดล้อมในการทำงาน WO3: การพัฒนาหลักสูตรการฝึกเสริมสร้างกำลังพลที่สามารถแสวงประโยชน์ร่วมกับคุณลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชั่นซี

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ประกอบด้วย ST1: การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ปรับให้เข้ากับยุคสมัยและมีค่านิยมที่ดีร่วมกับเจนเนอเรชั่นซี

กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ประกอบด้วย WT1: การพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์ของหน่วยรบพิเศษ WT2: ปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพ

จากผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยสรุปแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก ที่มีการจัดเรียงตามลำดับห้วงเวลา ตั้งแต่เริ่มบรรจุถึงกระบวนการพัฒนาเสริมสร้างที่สอดคล้องกับคุณลักษณะขีดความสามารถของกลุ่มเจนเนอเรชั่นซี และการบริหารจัดการต่อบุคลากรที่มีในหน่วยอย่างเหมาะสม ดังนี้

1. การปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลที่มีศักยภาพเข้าสู่หน่วยรบพิเศษ
2. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกเสริมสร้างกำลังพลที่สามารถแสวงประโยชน์ร่วมกับคุณลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชั่นซี
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ปรับให้เข้ากับยุคสมัยและมีค่านิยมที่ดีร่วมกับเจนเนอเรชั่นซี
4. การพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์ของหน่วยรบพิเศษ
5. การจัดตั้งส่วนงานด้านเทคโนโลยีทางทหารสำหรับใช้งานในหน่วยรบพิเศษ
6. การพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศและการแลกเปลี่ยนบุคลากร
7. การปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพ
8. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

บทที่ 4

บทอภิปรายผล

การพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก เป็นกลไกสำคัญในการเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเชิงโครงสร้างด้านกำลังพลของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษหรือหน่วยรบพิเศษของกองทัพบก เนื่องจากความสำคัญด้านกำลังพล คือตัวบุคลากรนักรบพิเศษ ถือเป็นหัวใจหลักที่สำคัญอย่างสูงที่สุดของการปฏิบัติการกิจในบทบาทความรับผิดชอบของหน่วยรบพิเศษ โดยมีพลวัตของการหมุนเวียนบุคลากรในหน่วยรบพิเศษตามระเบียบเรื่องอายุการรับราชการ เป็นปัจจัยหลักที่ผลักดันการเปลี่ยนผ่านเข้ามาของบุคลากรรุ่นใหม่ ซึ่งจะต้องก้าวเข้ามามีบทบาทความสำคัญ และจะก่อผลกระทบต่อไปถึงขีดความสามารถในการบรรลุภารกิจของหน่วยต่อไปในอนาคต คือ กลุ่มกำลังพลเจนเนอเรชันซีที่มีคุณลักษณะ และพฤติกรรมอันพิเศษเฉพาะ โดยจากการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะแวดล้อมปัจจุบัน ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะขีดความสามารถของนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันดังกล่าวพบว่า เกิดจากสภาวะที่สำคัญทั้งจากภายนอกอันก่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมุ่งเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก โดยให้ความสำคัญตามคุณลักษณะพิเศษเฉพาะที่มีอยู่ในตัวของกลุ่มเจนเนอเรชันซี รายละเอียดดังนี้

4.1 การปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลที่มีศักยภาพเข้าสู่หน่วยรบพิเศษ

การพัฒนาระบบการคัดสรรกำลังพลเข้าสู่หน่วยรบพิเศษในรูปแบบใหม่ที่เป็นไปตามหลักสากล สอดคล้องกับแนวคิดในงานวิจัยของ อลงกต เพ่งพิศ และสุชีพ พิริยสมิทธิ์ (2564) แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ¹⁵

ในข้อเสนอเรื่องการผลักดันนโยบายการคัดสรรกำลังพลให้มีคุณลักษณะตรงตามความต้องการของหน่วยรบพิเศษ

การสร้างระบบการคัดเลือกสำหรับบุคลากรที่มีทักษะความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์ มีความสอดคล้องกับแผนการพัฒนากุศลกรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2565 – 2570⁹ ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัลบุคลากรของกระทรวงกลาโหม เพื่อรองรับการเปลี่ยนเป็น รัฐบาลดิจิทัล

4.2 การพัฒนาหลักสูตรการฝึกเสริมสร้างกำลังพลที่สามารถแสวงประโยชน์ร่วมกับคุณลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชั่นซี

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้แบบ Active Learning และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการฝึก สอดคล้องกับแผนการพัฒนากุศลกรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2565 – 2570⁹ ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างบุคลากรของกระทรวงกลาโหม ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติการกิจในศตวรรษที่ 21

การพัฒนากระบวนการฝึกที่เน้นเสริมสร้างให้กำลังพลเห็นเป้าหมายคุณค่าและความหมายของการปฏิบัติหน้าที่ สอดคล้องกับเอกสารวิชาการของ วรณรัตน์ คัทมาตย์ (2025) ธรรมชาติอย่างหนึ่งของคนรุ่น Gen Z ที่แตกต่างไปจากรุ่นอื่น คือ คนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการเข้าใจเหตุผลเบื้องหลังของงาน พวกเขาต้องการรู้ว่าทำไมต้องทำสิ่งนี้ และพยายามเชื่อมโยงกับค่านิยมของตนเองและองค์กรพวกเขา¹⁶

การออกแบบระบบการฝึกเสริมสร้างบุคลากรโดยให้คำแนะนำและการฝึกสอนที่ลงรายละเอียดไปถึงระดับบุคคล มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ แอดเดอร์ (Addor, 2011; Half, 2015) ด้วยความเป็นตัวของตัวเองจึงส่งผลให้บุคคลในกลุ่มเจนเนอเรชั่นซี ยินดีที่จะทำงานคนเดียวมากกว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมในงานกลุ่ม¹⁷

4.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ปรับให้เข้ากับยุคสมัยและมีค่านิยมที่ดีร่วมกับเจนเนอเรชั่นซี

การสร้างสมดุลระหว่างวัฒนธรรมทหารดั้งเดิมกับค่านิยมที่ดีของเจนเนอเรชั่นซี สอดคล้องกับงานวิจัยของ เวิร์คเดย์ (Workday ,2020 :เว็บไซต์ Workday/Blog) ได้

อธิบายถึงคุณลักษณะของคนรุ่น GenZ ว่ามีการเปิดรับเรื่องความแตกต่างทางสังคม วัฒนธรรมกันมากขึ้น ความเท่าเทียมกันในเรื่องต่างๆเป็นประเด็นที่คน Gen Z ให้ความสำคัญ มีวิธีคิดและทัศนคติไปในทางบวก ในการปรับตัวให้เข้ากับองค์กร¹⁸

พัฒนารูปแบบการเป็นผู้นำแบบใหม่ที่เน้นการให้คำปรึกษา ยึดหลักการและเหตุผล **มีความสอดคล้อง**กับงานวิจัยของพัชลีรี ชมภูคำ, ณัฐธิดา จักรภีร์ศิริสุข (2563 : 5) คนเจนเนอเรชั่น Z ให้ความสำคัญกับความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา รูปแบบการประเมินผลงานการเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน การประเมินผลงานวัดจากผลของงานที่ทำ¹²

การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของงานและเล็งเห็นผลกระทบต่อสังคมส่วนรวม สอดคล้องกับเอกสารวิชาการของ วรณรัตน์ คัทมาตย์ (2025) ธรรมชาติอย่างหนึ่งของคนรุ่น Gen Z ที่แตกต่างไปจากรุ่นอื่น คือ คนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการเข้าใจเหตุผลเบื้องหลังของงาน พวกเขาต้องการรู้ว่าทำไมต้องทำสิ่งนี้ และพยายามเชื่อมโยงกับค่านิยมของตนเองและองค์กรพวกเขา¹⁶

สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในหน่วยที่เปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ๆ **มีความสอดคล้อง**กับงานวิจัยของพัชลีรี ชมภูคำ, ณัฐธิดา จักรภีร์ศิริสุข (2563 : 5) คนเจนเนอเรชั่น Z รู้สึกมีความสุขในการทำงานที่ตนเองถนัด เป็นงานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์¹² และ สุภัทร มหาภิตติคุณ (2024, อ้างถึงใน “กลุ่มคนแต่ละเจนเนอเรชั่นแตกต่างกันอย่างไร”) Gen Z เป็นรุ่นที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีและมีความคุ้นเคยกับการใช้งานอุปกรณ์ดิจิทัล พวกเขา มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง¹⁹

4.4 การพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์ของหน่วยรบพิเศษ

จัดตั้งส่วนงานหรือหน่วยงานในระดับชั้นต่างๆขององค์กรเพื่อรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์ สอดคล้องกับแผนการพัฒนากุศลกรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2565 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัล บุคลากรของกระทรวงกลาโหม เพื่อบริการเปลี่ยนเป็น รัฐบาลดิจิทัล

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านความมั่นคงทางไซเบอร์และเทคโนโลยีสมัยใหม่สำหรับนักรบพิเศษ **มีความสอดคล้อง**กับแผนการพัฒนากุศลกรของ

กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2565 – 2570⁹ ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างบุคลากรของ กระทรวงกลาโหม ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในศตวรรษที่ 21

4.5 การจัดตั้งส่วนงานด้านเทคโนโลยีทางทหารสำหรับใช้งานในหน่วยรบพิเศษ

การจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีทางทหารเพื่อสนับสนุนการพัฒนา ยุทธโศภณที่ตอบสนองต่อภารกิจเฉพาะของหน่วยรบพิเศษ และการพัฒนาโครงการด้าน นวัตกรรม โดยให้กำลังพลเจเนเนอเรนซ์มีส่วนร่วม **มีความสอดคล้องกับแผนการพัฒนา** บุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2565 – 2570⁹ ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างบุคลากร ของกระทรวงกลาโหม ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในศตวรรษที่ 21

4.6 การพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศและการแลกเปลี่ยนบุคลากร

การขยายความร่วมมือกับหน่วยรบพิเศษพันธมิตรนานาชาติในการฝึกผสม และแลกเปลี่ยนบุคลากร และการเปิดโอกาสในการส่งกำลังพลเจเนเนอเรนซ์เข้าร่วม **มีความสอดคล้องกับแผนการพัฒนา** บุคลากรของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2565 – 2570⁹ ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างบุคลากรของกระทรวงกลาโหม ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติ การกิจในศตวรรษที่ 21

4.7 การปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพ

การพัฒนาระบบค่าตอบแทนพิเศษแก่บุคลากรตามขีดความสามารถและ ทักษะพิเศษที่หน่วยรบพิเศษต้องการสอดคล้องกับแผนการพัฒนาบุคลากรของ กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2565 – 2570⁹ ยุทธศาสตร์ที่ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพชีวิต และสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของบุคลากรกระทรวงกลาโหม **มีความสอดคล้องกับ** เอกสารวิชาการของ จรัลพร ให้อยอง (2565) ผลสำรวจของคนทำงาน Gen Z ต้องการ และคาดหวัง ที่จะต้องตั้งหลักในชีวิตเพื่อสร้างฐานะ สร้างความมั่นคงให้กับตนเอง เรื่อง ค่าตอบแทน และความมั่นคงทางการเงินเป็นเป้าหมายสำคัญในการทำงาน²⁰

การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนสำหรับกำลังพลที่มีขีด ความสามารถพิเศษ **มีความสอดคล้องกับแผนการพัฒนา** ด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.2565 – 2570¹⁰ ตามเป้าประสงค์ข้อ 3 การพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานของ

กำลังพล โดยกำหนดแนวทางในการสร้างความมั่นคง ความก้าวหน้าในการรับราชการ ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และสอดคล้อง กับเอกสารวิชาการของ จรัลพร ให้อย่าง (2565) ผลสำรวจของคนทำงาน Gen Z ต้องการและคาดหวัง อยากร่วมงานกับองค์กรที่มีคุณลักษณะคือ มีความมั่นคงในองค์กร ให้เงินเดือนสูง เปิดโอกาสให้คนทำงานได้แสดงความสามารถ และให้โอกาสทุกคนในการ เติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน²⁰

การพัฒนากระบวนการปรับย้ายและผ่องถ่ายกำลังพลที่ไม่ผ่านเกณฑ์ คุณสมบัติของความเป็นนักรบพิเศษออกจากหน่วย **มีความสอดคล้อง**กับแผนพัฒนา ด้าน กำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2565 - 2570¹⁰ เป้าประสงค์ที่ 1 การพัฒนาระบบการคัดสรรกำลังพล โดยคัดเลือกบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพทหาร มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีความสามารถที่ตรงตามที่ต้องการ

4.8 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การปรับปรุงระบบการประเมินผลงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และยึดหยุ่นในวิธีการทำงาน **มีความสอดคล้อง**กับงานวิจัยของ พชสิรี ชมภูคำ, ณัฐธิดา จักรภีศิริสุข (2563 : 5) คนเจนเนอเรชันซีให้ความสำคัญกับความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา รูปแบบการประเมินผลงานการเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน การประเมินผลงานวัดจากผลของงานที่ทำ¹²

การสร้างพื้นที่ทำงานและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม **มีความสอดคล้อง**กับแผนการพัฒนาศักยภาพของกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2565 – 2570⁹ ยุทธศาสตร์ที่ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของบุคลากรกระทรวงกลาโหม

การพัฒนาระบบผ่องถ่ายกำลังพลที่ขาดคุณสมบัติความเป็นนักรบพิเศษที่ดีให้ มีการปรับย้ายออกนอกหน่วยอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส **มีความสอดคล้อง**กับแผนพัฒนา ด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2565 - 2570¹⁰ เป้าประสงค์ที่ 1 การพัฒนาระบบการคัดสรรกำลังพล โดยคัดเลือกบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพทหาร มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีความสามารถที่ตรงตามที่ต้องการ

การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดโอกาสให้กำลังพลรุ่นใหม่ได้แสดงศักยภาพและพิสูจน์ตนเอง **มีความสอดคล้อง**กับเอกสารวิชาการของ จรัมพร ไช้ลายอง (2565) ผลสำรวจของคนทำงาน Gen Z ต้องการและคาดหวัง อยากร่วมงานกับองค์กรที่มีคุณลักษณะคือ มีความมั่นคงในองค์กร ให้เงินเดือนสูง เปิดโอกาสให้คนทำงานได้แสดงความสามารถ และให้โอกาสทุกคนในการเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

บทที่ 5

บทสรุป

จากการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ที่ส่งผลถึงกำลังพลเจนเนอเรชันซี และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะทางจิตความสามารถของความเป็นนักรบพิเศษ ตลอดจน แนวทางเพื่อการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี โดยมุ่งหมายให้มีการพัฒนาวิธีการปรับตัวของทั้งกำลังพลกลุ่มเจนเนอเรชันซีและกลุ่มอื่น ๆ รวมถึง องค์กรหน่วยรบพิเศษให้สามารถคงอยู่ได้แม้จะมีความเปลี่ยนแปลงพร้อมกันกับการรักษา และเสริมสร้างจิตความสามารถ ให้พร้อมรองรับกับภารกิจต่างๆต่อไปในอนาคตบทบาทและความรับผิดชอบในการปฏิบัติภารกิจของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก โดยผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ รายละเอียดดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพแวดล้อมปัจจุบัน ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะจิตความสามารถของนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก

สรุปได้ว่า เกิดจากสภาวะทั้งจากภายนอกอันก่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี อิทธิพลของสื่อสังคมออนไลน์ ค่านิยมในการใช้ชีวิตตามกระแสทุนนิยม และ สภาพแวดล้อมของการเลี้ยงดูในครอบครัวและการอบรมในสถานศึกษา และปัจจัยภายในอันเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมเฉพาะในการทำงานของกลุ่มกำลังพลเจนเนอเรชันซี ได้แก่ ทักษะที่ต้องงานที่ทำ ค่านิยมในการทำงาน และทัศนคติต่อผู้ปกครองบังคับบัญชาหรือผู้ฝึกอบรมให้ความรู้

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี โดยอาศัยเครื่องมือ SWOT Analysis โดยนำหลักการ 7s Analysis ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยภายในของหน่วยรบพิเศษ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร การจัดการบุคคลเข้าทำงาน รูปแบบ ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม มาใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และนำหลักการ PMESII อันเป็นปัจจัยภายนอกหน่วยรบพิเศษอันประกอบด้วยปัจจัย การเมือง การทหาร เศรษฐกิจ สังคม สารสนเทศ และ โครงสร้างพื้นฐาน มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์ โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat)

3. แนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก

แนวทางการพัฒนาโดยการจัดเรียงตามลำดับห้วงเวลาตั้งแต่การคัดกรองเมื่อแรกเริ่มบรรจุ กระบวนการพัฒนาเสริมสร้างที่สอดคล้องกับคุณลักษณะขีดความสามารถของกลุ่มเจนเนอเรชันซี ที่เข้ามาในหน่วยแล้ว และการบริหารจัดการต่อองค์กรอย่างเหมาะสม ได้ดังนี้

1. ปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลที่มีศักยภาพเข้าสู่หน่วยรบพิเศษ
2. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกเสริมสร้างกำลังพลที่สามารถแสวงประโยชน์ร่วมกับคุณลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชันซี
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ปรับให้เข้ากับยุคสมัยและมีค่านิยมที่ดีร่วมกับเจนเนอเรชันซี
4. การพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์ของหน่วยรบพิเศษ
5. การจัดตั้งส่วนงานด้านเทคโนโลยีทางทหารสำหรับใช้งานในหน่วยรบพิเศษ
6. การพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศและการแลกเปลี่ยนบุคลากร
7. การปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพ
8. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

มุมมองต่อการรับมือปัญหาของผู้บริหารองค์กร ซึ่งส่วนมากเป็นกลุ่มประชากรที่เกิดก่อนเจนเนอเรชันซี ไม่ควรที่จะมองว่าผลกระทบต่อวิถีการปฏิบัติงาน จากความพิเศษทางพฤติกรรมและความคิดของกลุ่มบุคคลากรเจนเนอเรชันซี เป็นปัญหาที่ต้องหลีกเลี่ยง หรือต้องหาทางเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเจนเนอเรชันซี ให้เหมือนคนรุ่นก่อนๆ เสมอไป เนื่องจาก การหมุนเวียนกำลังพลในหน่วยงานจากรุ่นสู่รุ่น และการส่งผ่านความรับผิดชอบ เป็นสัจธรรมที่ต้องเกิดขึ้นและไม่มีทางที่จะหลีกเลี่ยงได้ การมองอย่างสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากวาระของการเข้าสู่องค์กรต่างๆ ของเจนเนอเรชันซี โดยการยอมรับความเปลี่ยนแปลง การปรับตัวให้เหมาะสมเท่าทันกับยุคสมัย และการพัฒนาจุดแข็งของแต่ละเจนเนอเรชันให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ น่าจะเป็นทางออกที่ดีที่สุดในการนำพาองค์กรให้สามารถยืนหยัดและก้าวสู่นาคตต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการกำหนดวิธีการที่เหมาะสม และค่าตอบแทน ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อสร้างแรงจูงใจ และรักษาขวัญกำลังใจ สำหรับกลุ่มประชากรเจนเนอเรชันซี ที่ต้องการเลือกเข้ามารับราชการในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ และหน่วยอื่นๆ ในกองทัพบกในอนาคต เนื่องจาก เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อทัศนคติและแนวคิดของกลุ่มประชากรในยุคปัจจุบันและอนาคต

2.2 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และทำการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มเจนเนอเรชันเพื่อให้มีข้อมูลในการพิจารณาสร้างและส่งเสริมแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซีของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก รวมทั้ง ให้กำลังพลทุกเจนเนอเรชันในองค์กรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถที่จะกำหนดขอบเขตขององค์กรที่เป็นเป้าหมายในการวิจัยให้กว้างขวางมากออกไปหรือสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วไปในองค์กรต่างๆ ซึ่งได้รับผลกระทบจากการก้าวเข้ามาของกำลังพลเจนเนอเรชันซีต่อไป

เอกสารอ้างอิง

1. PSU Broadcast. เข้าใจถึงความแตกต่างของประชากรใน 4 เจเนอเรชัน [อินเทอร์เน็ต]. 2021 [เข้าถึงเมื่อ 26 มี.ค. 2568].
2. Ecocart. 42 สถิติเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้จ่ายของคนรุ่น Gen Z [อินเทอร์เน็ต]. 2024 [เข้าถึงเมื่อ 29 พ.ค. 2567].
3. Waymagazine. โลกไม่เหมือนเดิมอีกต่อไปเมื่อเจน Z ตบเท้าเข้าสู่วัยทำงาน [อินเทอร์เน็ต]. 2023 [เข้าถึงเมื่อ 28 เม.ย. 2566].
4. หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ. กาลานุกรมหน่วยรบพิเศษกองทัพบกไทย จากอดีตสู่ปัจจุบัน. กรุงเทพฯ ; 2564.
5. กองทัพบก. คู่มือราชการสนามว่าด้วยหลักนิยมการปฏิบัติการหน่วยรบพิเศษกองทัพบกไทย (รส.31-81) พ.ศ.2561. กรุงเทพฯ ; 2562.
6. อัครวุฒิ ห่วงมาก, พันเอก. แนวทางการพัฒนาระบบการคัดเลือกกำลังพลหน่วยรบพิเศษกองทัพบก. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล. วิทยาลัยการทัพบก. 2567. หน้า 20.
7. หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ. แผนแม่บทการพัฒนาหน่วยรบพิเศษ พ.ศ.2565-2570. กองทัพบก; 2565.
8. ราชกิจจานุเบกษา. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ.2561 – 2580. 2561.
9. กระทรวงกลาโหม. แผนการพัฒนาศุภเคราะห์ของกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2565-2570. กรุงเทพฯ; 2565.
10. กองทัพบก. แผนการพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.2565-2570. กรุงเทพฯ; 2565.
11. กองทัพบก. แผนปฏิบัติการกองทัพบก พ.ศ.2566-2570. กรุงเทพฯ; 2566.

12. พชสิรี ชมภูคำ, ณัฐธิดา จักรภีร์ศิริสุข. การจัดการคนเก่งในองค์กรสำหรับพนักงานเจนเนอเรชัน Z. วารสารพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม. 2563;1(3):1-7.
13. Strauss W, Howe N. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. New York: William Morrow; 1991.
14. มาสโลว์ เอเอช, อ่างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช; 2526. หน้า 245-7. (มหาชน) ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี [วิทยานิพนธ์]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; 2541.
15. อลงกต เฟ่งพิศ, พันเอก, สุชีพ พิริยสมิทธิ. แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ.วารสารสถาบันป้องกันประเทศ; 2564.
16. วรณรัตน์ คัทมาตย์. โลกการทำงานเดือด นายจ้างไม่เอา Gen Z ปฏิเสธตั้งแต่ยื่นใบสมัครงาน [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพธุรกิจ; 2025 [เข้าถึงเมื่อ 26 มี.ค. 2568].
17. Addor ML. Generation Z: what is the future of stakeholder engagement? [Internet]. Institute for Emerging Issues; 2011 [cited 2023 Mar 26]. Available from:<http://iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/GenZStakeholders2.df>
18. Workday. คุณลักษณะของคนรุ่น GenZ [อินเทอร์เน็ต]. Workday Blog; 2020 [เข้าถึงเมื่อ 26 มี.ค. 2568].
19. สุภัทร มหาภิตติคุณ. กลุ่มคนแต่ละเจน แตกต่างกันอย่างไร [อินเทอร์เน็ต]. NSTRU BLOG; 2024 [เข้าถึงเมื่อ 26 มี.ค. 2568].
20. จรัมพร ให้อายอง. คนทำงานเจนแซด (Gen Z) คาดหวังอะไรในที่ทำงาน [อินเทอร์เน็ต]. theprachakorn.com; 2565 [เข้าถึงเมื่อ 26 มี.ค. 2568]

21. Rzemieniak M, Wawer M. The diagnosis of competences and expectations of representatives of the Z generation in the aspect of human resource management in Poland. *Sustainability*. 2021;13(2):725.
22. Schroer WJ. Generations X, Y, Z and the others [Internet]. The Portal; 2008 [cited 2023 Mar 26]. Available from: <http://www.socialmarketing.org/newsletter/features/generation1.htm>
23. Cross-Bystrom A. What you need to know about Generation Z [Internet]. 2010 [cited 2023 Mar 26]. Available from: <https://www.imediaconnection.com/content/27425.asp>
24. Hatthasak R. Making sense of Generation Me and Generation Z [Internet]. 2006 [cited 2023 Mar 26]. Available from: <http://www.bangkokpost.com/education/site2006/pvmy3006.htm>
25. Renfro A. Meet Generation Z [Internet]. 2012 [cited 2023 Mar 26]. Available from: <http://gettingsmart.com/2012/12/meet-generation-z/>
26. Josh N. Generation Z: Who are they and what events influenced them? [Internet]. 2018 [cited 2023 Mar 26]. Available from: <https://communityrising.kasasa.com/gen-z-gen-y-millennials-generations/>
27. Kongkaew N. The future of Human Resource Management [Internet]. 2016 [cited 2023 Mar 26].
28. The Adecco Group. Generation Z vs Millennials [Internet]. 2015 [cited 2023 Mar 26]. Available from: <http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>

29. Ozkan M, Solmaz B. The changing face of the employees–generation Z and their perceptions of work. *Procedia Economics and Finance*. 2015;26:476-83.
30. Half R. Get ready for Generation Z [Internet]. 2015 [cited 2023 Mar 26]. Available from: www.roberthalf.com/workforce-research/get-ready-for-generation-z
31. ไมเคิล อ้างถึงใน ชูเกียรติ ก่อเกิด. ขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการบรรจุใหม่ [วิทยานิพนธ์]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; 2531
32. บวรรัตน์ ธนาฤทธิวรารักษ์. รุ่น Generation Z (เจนเอเรชั่น แซด) [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 26 มี.ค. 2568].
33. ยุทธนา สารดี, พันเอก. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพลทหารกองประจำการในหน่วยสนับสนุนการรบ กองทัพภาคที่ 3. *วารสารวิชาการ มทร.สุวรรณภูมิ*. 2560; 2(1) :9-18.
34. ชูพงศ์ ปัญจมวดี. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด
35. สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช; 2512
36. ปรีศรา ธาณีใหญ่. ปัจจัยด้านการจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานในองค์กรของคน Generation Z ในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหา* นคร. 2565;19(1):148-70.
37. รศ.วิทยากร เชียงกุล. คนรุ่นใหม่ GenZ มีปัญหาจริงไหม [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ ธุรกิจ; 2568 [เข้าถึงเมื่อ 26 มี.ค. 2568].
38. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. โรคภัยของเด็กยุคดิจิทัล Gen Z [อินเทอร์เน็ต]. dol.thaihealth.or.th; [เข้าถึงเมื่อ 26 มี.ค. 2568].

39. โยเดอร์ อ่างถึงใน กฤตกร ชลวิสุทธิ. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ กองราชเลขาธิการ สำนักราชเลขาธิการ พระบรมมหาราชวัง [วิทยานิพนธ์]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; 2544.
40. นิตยพร มงคล. Gen Y/Gen Me กลุ่มผู้กุมชะตาโลก [อินเทอร์เน็ต]. กรมสุขภาพจิต; 2563 [เข้าถึงเมื่อ 26 มีนาคม 2568]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.dmh.go.th/>
41. วิจิตร อาวะกุล. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2542.
42. เพชรพล เทียงตรง. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ [อินเทอร์เน็ต]. Mentalmateservice; 2567 [เข้าถึงเมื่อ 26 มี.ค. 2568].
43. เดวิส อ่างถึงใน ชูเกียรติ ก่อเกิด. ขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการบรรจุใหม่ [วิทยานิพนธ์]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; 2531.
44. เบอร์ช และเรนซ์ อ่างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2542.
45. ณัฐพงษ์ ม่วงเกษม, พันเอก. แนวทางการพัฒนากำลังพลนักรบพิเศษเจนเนอเรชันซี หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กองทัพบก [สัมภาษณ์]. นายทหารฝ่ายกำลังพลหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ; 8 เมษายน 2568.
46. สุริยะ สัมพันธ์รัตน์, พันโท. แนวทางการพัฒนากำลังพลนักรบพิเศษเจนเนอเรชันซี หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กองทัพบก [สัมภาษณ์]. รองเสนาธิการกรมรบพิเศษที่ 2 ; 7 เมษายน 2568
47. อีระฉัตร กังเศษฐิณาร, พันโท. แนวทางการพัฒนากำลังพลนักรบพิเศษเจนเนอเรชันซี หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กองทัพบก [สัมภาษณ์]. ผู้บังคับกองพันรบพิเศษที่ 1 กรมรบพิเศษที่ 4; 7 เมษายน 2568.
48. น้ำมนต์ คงชุม, พันโท. แนวทางการพัฒนากำลังพลนักรบพิเศษเจนเนอเรชันซี หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กองทัพบก [สัมภาษณ์]. ผู้บังคับกองพันนักเรียนโรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ; 8 เมษายน 2568.

ภาคผนวก ก

- แนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างของกลุ่มคนแต่ละเจนเนอเรชัน
- องค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลขวัญและกำลังใจในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างของกลุ่มคนแต่ละเจนเนอเรชัน

พัชสิรี ชมภูคำ, ณัฐธิดา จักรภีร์ศิริสุข (2563: 3) เจนเนอเรชัน หมายถึง กลุ่มคนที่ไม่เพียงแต่เกิดในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกัน ยังต้องได้รับประสบการณ์ความเชื่อผ่าน การแสดงออกทางพฤติกรรม และแลกเปลี่ยนกันทางสังคมในระหว่างช่วงชีวิตที่คล้ายคลึง กัน (Strauss & Howe, 1991) ในปัจจุบันบุคลากรในองค์กรประกอบด้วย 4 เจนเนอเรชัน ที่มีคุณสมบัติแตกต่างกันในเรื่องของค่านิยม ทักษะ และลักษณะการทำงาน คือ 1) กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomers) ที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2489 – 2508, 2) กลุ่ม เจนเนอเรชัน X (Generation X) ที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2509 – 2519, 3) กลุ่มเจ เนอเรชัน Y (Generation Y) ที่เกิดในช่วงระหว่างปีพ.ศ. 2520 - 2537 และ 4) กลุ่มเจ เนอเรชัน Z (Generation Z) ที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2538 - 2555 (Schroer, 2008) นิตยพร มงคล (2563, อ้างถึงใน “Gen Y/Gen Me กลุ่มผู้กุมชะตาโลก”: เว็บไซต์กรม สุขภาพจิต) โดยกลุ่มที่อยู่ในกลุ่ม Gen Z มีอายุระหว่าง 8-20 ปี หรือเป็นคนที่เกิดหลัง พ.ศ. 2540 เกิดจากพ่อแม่รุ่นใหม่อย่าง Gen-X และ Gen-Y เป็นเด็กรุ่นใหม่ที่เกิดมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกรอบด้าน เรียนรู้รูปแบบการดำเนินชีวิตในสังคมแบบดิจิทัล ดำเนินชีวิตแบบมีการติดต่อสื่อสารไร้สาย และสื่อบันเทิงต่างๆ เด็กรุ่นนี้จะเป็นรุ่นแรกที่ทั้ง พ่อและแม่จะออกไปทำงานนอกบ้านทั้งคู่ จึงทำให้เด็กยุค Gen Z ได้รับการเลี้ยงดูจากคน อื่นมากกว่าพ่อและแม่ของตัวเอง เนื่องจากเป็นยุคเทคโนโลยีที่ทันสมัย เด็กในยุคนี้อาจจะ จินตนาการไม่ออกเลยว่าโลกที่ไม่มีอินเทอร์เน็ตนั้นจะอยู่ได้อย่างไร แถมยังยกให้สมาร์ทโฟน เป็นอวัยวะของชาว Gen-Z จนถูกเรียกว่า Digital in their DNA คนเจนนี้นี้ติดโลก ออนไลน์และรับข้อมูลข่าวสารมากมายอย่างรวดเร็ว ทันโลกและวิเคราะห์สถิติเรื่องต่างๆ เพื่อคาดการณ์อนาคตได้เร็ว ตัดสินใจทำอะไรอย่างรวดเร็ว ไม่ชอบบรอคอย แต่ก็ก็เป็นคนที่ กลัวอนาคต จึงมักหาข้อมูลมาเปรียบเทียบและป้องกัน เช่น เรียนอะไรไม่ตกงาน อาชีพ อะไรมั่นคง นอกจากนี้ ยังมีแนวโน้มว่าจะเลือกงานที่เงินเดือนมากกว่าที่ชอบจริงๆ คน Gen-Z จะเปิดกว้างทางความคิดและวัฒนธรรมที่แตกต่างมากขึ้นจากการมองเห็นในโลกดิจิทัล จึง เปิดกว้างในการยอมรับความแตกต่าง มีแนวโน้มที่จะปรับทัศนคติได้ดี ไม่แบ่งแยกชนชั้น สี ผิวดำ ศาสนา หรือประเพณีที่แตกต่าง แต่มีแนวโน้มที่จะเป็นมนุษย์หลายงาน เพราะความ อดทนต่ำ ต้องการคำอธิบายมากขึ้น ต้องมีเหตุผล ต้องรู้สึกว่าได้เข้าใจกับทุกเรื่องในชีวิต

ส่วนการเรียนรู้ของคน Gen Z จะหาความรู้ได้ทุกที่ เกลียดการเรียนรู้แบบบรรยาย ก็ชอบข้อมูลแนวกกราฟ ภาพ สถิติชัดเจน เน้นข้อมูลสั้นๆ ที่เข้าใจง่ายๆ เพราะจดจำข้อมูลได้ดีจากข้อมูลสั้นๆ

องค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลขวัญและกำลังใจในการทำงาน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๔ ได้อธิบายความหมาย กำลังใจ หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง ทั้งนี้ มีความสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมาย และ คำจำกัด อาทิ โยเดอร์ (Yoder, 1959 อ้างถึงใน กฤตกร ชลวิสุทธิ , 2544 : 9) ให้ความหมายของ ขวัญ ในที่นี้เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยมีข้อพิจารณาว่า

1. ขวัญ คือ ท่าทีทางจิตใจ ความรักหมั่นคณะ
2. ขวัญทำหน้าที่ก่อให้เกิดผลกระทบกระเทือนต่อผลผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่าย วินัย ความร่วมมือ ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม และความสำเร็จลักษณะต่างๆ
3. ขวัญอยู่ที่จิตใจ ทัศนคติ และอารมณ์ ของบุคคลแต่ละบุคคลและ ปฏิบัติการของกลุ่ม
4. ขวัญกระทบกระเทือนโดยตรงถึงคนงานและฝ่ายบริหาร โดยทางอ้อม ส่งผลกระทบถึงลูกค้าและชุมชน
5. ขวัญกระทบต่อความตั้งใจในการทำงานและความร่วมมือ

นอกจากนี้ เดวิส (Davis , 1967 อ้างถึงใน ชูเกียรติ ก่อเกิด , 2531 : 22) และยุทธนา สารถิ (2560 : 9) ที่กล่าวไว้ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด หรืออารมณ์ความรู้สึกของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่ ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งให้เห็นถึงความ กระตือรือร้น ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ไม่สามารถสัมผัสมองเห็น แต่สามารถสังเกตได้ จากการแสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทั้งในทางบวกและทางลบ ถ้าหน่วยงานใด

ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญกำลังใจดี พฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นก็คือ ผลผลิตและความสม่ำเสมอ รวมถึงความมีประสิทธิภาพของงาน

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2512 : 20) สรุปเกี่ยวกับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กร (2) สร้างความจงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์กร (3) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับ เกิดผลในการควบคุมความประพฤติของพนักงานให้อยู่ในกรอบระเบียบของวินัย และศีลธรรมอันดีงาม (4) สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ก่อให้เกิดพลังในกลุ่ม (5) สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (6) เกื้อหนุนให้สมาชิกและหมู่คณะ หรือองค์กรเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ และ (7) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

นอกจากนี้ ไมเคิล (Michael, 1971 อ้างถึงใน ชูเกียรติ ก่อเกิด, 2531 : 20) กล่าวไว้ว่า หน่วยงานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยสำคัญทางสถิติ ในกรณีที่ขวัญกำลังใจสูง ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานเพื่อหน่วยงานเป็นอันดับแรกและ เพื่อบำเหน็จรางวัลเป็นลำดับรองถัดมา ส่วนกรณีขวัญกำลังใจต่ำ ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานเพื่อบำเหน็จรางวัลเป็นลำดับแรก และผลงานเป็นสิ่งที่ตามมาภายหลัง ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า **ขวัญและกำลังใจ** นั่นคือ บุคคลที่มีสภาวะของขวัญและกำลังใจที่ดี จะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมในลักษณะที่ดีต่อทั้งตัวบุคคล เพื่อนร่วมงาน และองค์กร ซึ่งส่งผลต่อเนื่องถึงการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์กร

องค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี

เบอร์ช และเรนซ์ (Bachr and Renck, 1958 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ , 2542 : 400) สรุปเกี่ยวกับปัจจัยต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ ได้แก่ (1) ความพึงพอใจในงาน (2) สภาพการทำงาน (3) ค่าจ้าง (4) ผลประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ (5) ความเป็นมิตรและความร่วมมือประสานงานของเพื่อนร่วมงาน (6) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (7) ความมั่นใจในฝ่ายบริหาร (8) ความสามารถในการเทคนิคการควบคุมบังคับบัญชา (9) ระบบการติดต่อสื่อสารที่พอเพียง (10) ความมั่นคงในงาน

- (11) สภาพการยอมรับทางสังคม (12) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร
(13) โอกาสที่จะก้าวหน้า

อย่างไรก็ตาม วิจิตร อาวะกุล (2542 :255) กล่าวไว้ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบ ต่อขวัญและกำลังใจของการทำงาน 6 ประการ ได้แก่ (1) ภาวะการณ์เป็นผู้นำในการ บริหาร (2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของเจ้าหน้าที่ (3) ความศรัทธาและ ความเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัตถุประสงค์ และนโยบายของกลุ่มและองค์กร (4) ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บำเหน็จ ความดีความชอบ ตำแหน่งหน้าที่การงาน (5) สภาพการทำงาน ความสะดวกสบาย ลำบาก งานหนัก เหมาะสม เกิดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในการทำงาน และ (6) สุขภาพทางร่างกาย และจิตใจของบุคคลใน หน่วยงานแข็งแรงพอที่จะทำงานในหน้าที่ หรืออ่อนแอทำไมไหว ซึ่งสอดคล้องกับ ชูพงศ์ ปัญจมวัติ (2541: 55) ที่สรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานไว้ ประกอบด้วย (1) การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจที่ดีต่อกัน (2) การจัดชั่วโมงในการ ทำงานให้เหมาะสมกับการทำงาน (3) การแข่งขันที่ไม่สามารถเอาชนะได้ ทำให้เกิดความ ท้อแท้และหมดกำลังใจ ไม่เห็นทางที่จะประสบผลสำเร็จ (4) ความสัมพันธ์กับบุคคลากรใน องค์กร (5) การได้รับความรู้ความเข้าใจจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน (6) วิธีการ บริหารงานของหัวหน้างาน และ (7) ความพึงพอใจในงานของบุคคลากรแต่ละคน

จากข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน นั้น คือ สภาพความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ที่มีองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่ (1) สภาวะของบุคคลแวดล้อมที่เป็นไปในเชิงบวกของทั้งผู้นำในองค์กรและ เพื่อนร่วมงาน และ (2) ความพอใจในผลตอบแทนที่จะได้รับซึ่งมีทั้งในรูปแบบของ บำเหน็จรางวัลและความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้ง มีปัจจัยเสริมด้านสุขภาพทาง ร่างกายและจิตใจในการทำงาน

ภาคผนวก ข

- งานวิจัยด้านคุณลักษณะของประชากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z)
- งานวิจัยด้านคุณลักษณะทางบวกของเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z)
- งานวิจัยด้านคุณลักษณะที่เป็นจุดอ่อนของเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z)
- งานวิจัยเกี่ยวกับความประสบความสำเร็จและความคาดหวังของคนกลุ่มเจนเนอเรชั่นซี
- งานวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ

งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของประชากรกลุ่มเจนเอเรชันซี (Generation Z)

Rzemieniak M. and Wawer M. (2021) ได้กล่าวไว้ว่า Generation Z คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1995 ถึง 2009 (พ.ศ. 2538 ถึง 2552) กลุ่มคนรุ่นนี้มักถูกเรียกว่าชาวดิจิทัลโดยกำเนิด (Digital natives) หรือ “All Technology All Time” generation หรือ “Born Digital” เติบโตในยุคที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่ทำให้กลุ่มคนรุ่นนี้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างง่ายดายและรวดเร็วผ่านเครื่องมือทางเทคโนโลยี ได้ตลอด 24 ชั่วโมงทุกวันไม่เว้นแม้วันหยุด กลุ่มคนรุ่นนี้จึงมีความสามารถในการรวบรวม เปรียบเทียบ และนำข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นจากประสบการณ์ ข้อมูลจากแหล่งออนไลน์หรือออฟไลน์ มารวมกันได้อย่างดี ทำให้กลุ่มคนรุ่นนี้ยังถูกเรียกว่า “iGeneration” หรือ “iGen” ซึ่งนิยามขึ้นโดย Jean Twenge หมายถึง กลุ่มคนที่ไม่เคยรู้จักช่วงเวลาที่ไม่มีความรู้เรื่องโทรศัพท์มือถือ

พัชสิริ ชมภูคำ, ณัฐธิดา จักรภีศิริสุข (2563 : 4-5) กลุ่มเจนเอเรชัน Z กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่เติบโตมาพร้อมกับอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารรอบตัวที่ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถเชื่อมต่อได้ทั่วโลก การโต้ตอบสามารถกระทำได้ทันที ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารผ่านข้อความบนหน้าจอมือถือ หรือคอมพิวเตอร์แทนการพูด (Cross-Bystrom, 2010; Hatthasak, 2006) ในวัยเรียนของกลุ่มเจนเอเรชัน Z ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ผ่านหนังสือ หรือห้องเรียน สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ที่สามารถเข้าถึงคำตอบได้ด้วยตนเอง (Renfro, 2012) กลุ่มเจนเอเรชัน Z เป็นกลุ่มที่เกิดจากพ่อแม่กลุ่มเจนเอเรชัน X จึงได้รับอิทธิพลทางความคิดและการกระทำจากคนรุ่นนี้ ก่อให้เกิดความคล้ายคลึงกันระหว่างคนเจนเอเรชัน Z และคนเจนเอเรชัน X (Josh 2018) ลักษณะการทำงานของบุคคลในเจนเอเรชันนี้ หากเปรียบเทียบกับกลุ่มคนเจนเอเรชัน Y ที่สามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกันแล้ว คนในกลุ่มเจนเอเรชัน Z ยังสามารถทำงานได้หลายอย่างกว่าและมีประสิทธิภาพสูงกว่า (Addor, 2011; Adecco Group, 2015; Ozkan & Solmaz, 2015) การศึกษาพบว่า บุคคลในเจนเอเรชัน Z เป็นคนมีความมั่นใจในตนเอง เป็นนักนวัตกรรม มีความคิดริเริ่มที่จะเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว (Addor, 2011; Half, 2015) และด้วยความเป็นตัวของตัวเองจึงส่งผลให้บุคคลในกลุ่มนี้ยินดีที่จะทำงานคนเดียวมากกว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมในงานกลุ่ม (Adecco Group, 2015) มีการคาดการณ์ว่าบุคคลในเจนเอเรชันนี้ถือเป็น “ความหวังขององค์กรรุ่นใหม่” ที่จะกลับมา

กอบกู้องค์กร เพราะว่าพวกเขาพร้อมที่จะทำงานหนักเหมือนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส แต่เป็นการทำงานหนักอย่างฉลาดขึ้น (Kongkaew, 2016)

บวรรัตน์ ธนาฤทธิวรภาค (2561) ได้กล่าวไว้ว่า เจเนอเรชันซี (Generation Z) ที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงาน มีลักษณะนิสัยคล้ายกับกลุ่มคนเจเนอเรชันวาย (Generation Y) คือ ชี้อิสต์ย่่างคิด มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่น แต่จะมีความแตกต่างกันตรงที่กลุ่มคนเจเนอเรชันซี (Generation Z) จะมีความเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างรวดเร็ว และนิยมหาข้อมูลความรู้ผ่านเทคโนโลยีที่มีอยู่เสมอ และให้ความสำคัญถึงการแสดงออกความเป็นตัวตน เปิดกว้างทางความคิดและวัฒนธรรม ยอมรับความแตกต่างของบุคคลและให้ความสนใจเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนมากกว่าคนรุ่นก่อน ๆ โดยกลุ่มคนเจเนอเรชันซี (Generation Z) มักเรียกร้องสิทธิให้แก่ตัวเองและทำเพื่อตัวเองก่อนเสมอ ชอบอิสระเสรี มีความอดทนค่อนข้างต่ำ ทำให้คนกลุ่มนี้มีแนวโน้มในการเปลี่ยนงานบ่อย ไม่ชอบการรอคอย

งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบวกของเจเนอเรชันซี (Generation Z)

สุภัทร มหาภิตติคุณ (2024,อ้างถึงใน “กลุ่มคนแต่ละเจน แตกต่างกันไปอย่างไร”: เว็บไซต์ NSTRU BLOG) Gen Z เป็นรุ่นที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีและมีความคุ้นเคยกับการใช้งานอุปกรณ์ดิจิทัลต่างๆ พวกเขา มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง พวกเขามีมุมมองที่หลากหลายและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว

พัชสิรี ชมภูคำ, ณัฐธิดา จักรภีศิริสุข (2563 : 5) คนเจเนอเรชัน Z รู้สึกมีความสุขในการทำงานที่ตนเองถนัด เป็นงานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ได้มีอิสระในการวางแผนงานและ เพราะคนในเจเนอเรชันนี้ให้ความสำคัญกับการได้ทำงานที่สนุก และชอบเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ต้องการงานที่มีโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพ มีค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้ความสำคัญกับความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา รูปแบบการประเมินผลงานการเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน การประเมินผลงานวัดจากผลของงานที่ทำ

เวิร์คเดย์ (Workday ,2020 :เว็บไซต์ Workday/Blog) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่ดีของคนรุ่น GenZ ได้แก่

- เก่งเทคโนโลยี เรียนรู้ได้ไว
- ทันกระแส กล้าแสดงออก เป็นคนที่สร้างสรรค์ Content และสิ่งต่างๆ ขึ้นมาใหม่ในโลกออนไลน์ มีความมั่นใจสูง กล้าสื่อสารกับผู้คน
- Multi-tasking Skill เป็นคนที่มีความสามารถในการทำหลายๆอย่าง และสามารถทำได้ในเวลาเดียวกันได้โดยที่ประสิทธิภาพในการทำกิจกรรมนั้น ๆ ไม่ลดลง
- มีเป้าหมาย มีไฟในการทำงาน
- เปิดใจยอมรับความแตกต่าง และปรับตัวได้ดี

วรุณรัตน์ ค์ทมาตย์ (2025, โลกการทำงานเดือด นายจ้างไม่เอา Gen Z ปฏิเสธตั้งแต่ยื่นใบสมัครงาน : กรุงเทพธุรกิจ) จอย เทย์เลอร์ (Joy Taylor) กรรมการผู้จัดการของบริษัทที่ปรึกษา Alliant อธิบายว่า นายจ้างยุคนี้จำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับคนรุ่น Gen Z หากไล่พวกเขาออก “นั่นจะเป็นความผิดพลาดครั้งใหญ่” เพราะในอนาคตผู้นำองค์กรรุ่น Gen X หรือ Baby Boomers จำนวนมาก จะไม่สามารถจัดตั้งองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และมีความยืดหยุ่นในระยะยาวได้ อีกทั้งยังพลาดโอกาสจากศักยภาพของคนรุ่นใหม่ หากมองในอีกมุมจะพบว่า วัยทำงานรุ่น Gen Z มีพรสวรรค์บางอย่างที่นายจ้างสามารถเรียนรู้ได้ เช่น ความรู้ด้านดิจิทัล จิตวิญญาณของผู้ประกอบการ และความกล้าคิดกล้าพูด

ผลการศึกษาจาก Slingshot Group ในหนังสือ Future Trends Ahead 2025 ได้ยกตัวอย่างธรรมชาติอย่างหนึ่งของคนรุ่น Gen Z ที่แตกต่างไปจากรุ่นอื่น นั่นคือพวกเขาคาดหวังให้หัวหน้าสามารถตอบคำถาม “ทำไม” กับการทำงานต่างๆ ได้ เพราะคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการเข้าใจเหตุผลเบื้องหลังของงาน พวกเขาต้องการรู้ว่า ทำไมต้องทำสิ่งนี้? และพยายามเชื่อมโยงกับค่านิยมของตนเอง และองค์กรพวกเขา หากองค์กรเปิดกว้าง พร้อมที่จะเข้าใจ และเต็มใจสื่อสารกันมากขึ้น ก็ย่อมทำให้ Gen Z ทำงานร่วมกับพนักงานรุ่นพี่ได้ดีขึ้น สร้างโอกาสในการทำงานข้ามเจนเนอเรชัน สร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ โดยยังคงความเคารพในความแตกต่าง ทำดีที่สุดแล้วองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และเติบโตอย่างยั่งยืน

งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจุดอ่อนของเจนเนอเรชันซี (Generation Z)

ปรีศรา ธาณีใหญ่ (2565 : 1) Generation Z แตกต่างจากกลุ่มคนรุ่นก่อนๆ ที่ถือความสำคัญของสิทธิส่วนบุคคลเป็นหลัก ที่สามารถแสดงออกถึงค่านิยมความเป็นตัวตนของตนเอง ซึ่งกลุ่มคน Generation Z จะคำนึงถึงตนเองก่อนเสมอ ต้องการความเป็นอิสระ มีความอดทนค่อนข้างต่ำ ไม่ชอบการรอคอยที่ใช้เวลานาน ต้องการที่จะท้าทายความสามารถของตนเองอยู่เสมอ จึงทำให้กลุ่มคน Generation Z มีแนวโน้มจะเปลี่ยนงานง่ายและบ่อยกว่ากลุ่มคนรุ่นก่อนๆ

รศ.วิทยากร เชียงกุล (2568, อ้างถึงใน “คนรุ่นใหม่ GenZ มีปัญหาจริงไหม” : กรุงเทพธุรกิจ) ให้มุมมองต่อคน GenZ ว่า มักถูกคนรุ่นผู้ใหญ่กว่าวิจารณ์มาก แต่ก็มีคนพูดถึงทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งควบคู่กันไป ประเด็นที่ถูกวิจารณ์คือ คนรุ่นนี้ติดการใช้โทรศัพท์มือถือ การสื่อสารทางออนไลน์เป็นหลัก มีความสามารถทักษะการสื่อสารแบบเผชิญหน้ากันจริงๆ ลดลง พวกเขาสื่อสารกับผู้ใหญ่กว่าราวกับเป็นเพื่อน เป็นคนใจร้อน ไม่อดทน อยากได้อะไรเร็วๆ ชอบการเปลี่ยนแปลง ถูกวิจารณ์ว่าไม่จงรักภักดีต่อที่ทำงาน พร้อมจะย้ายงานบ่อย เชื้อมันตัวเองสูง ติดตัวเอง ขณะเดียวกันมีปัญหาความเครียด กังวล รู้สึกโดดเดี่ยว ซึมเศร้า มากกว่าคนรุ่นก่อนที่เป็นผู้ใหญ่กว่า โดยมุมมองต่อประเด็นเหล่านี้มาจากการสำรวจวิจัยในประเทศพัฒนาอุตสาหกรรม เช่น สหรัฐเป็นส่วนใหญ่ แต่การมองภาพใหญ่แบบเหมารวมอาจจะไม่ได้ให้ภาพที่แท้จริงของไทย ซึ่งข้อมูลจากนักบริหารบุคคล นักการตลาด ครูบาอาจารย์ หลายคนมองเห็นว่า GenZ ไทย ซึ่งคงหมายถึงคนชั้นกลางที่มีการศึกษาในเมือง มีส่วนคล้ายกับ GenZ ที่สหรัฐและประเทศพัฒนาอุตสาหกรรมอื่นๆ สภาพเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะไทยก็พัฒนาเศรษฐกิจแบบทุนนิยมอุตสาหกรรมตามแบบตะวันตก และวิถีชีวิต การศึกษา การทำงานในเมืองเป็นเรื่องการมุ่งหาเงิน มุ่งบริโภคแบบทุนนิยมเน้นการบริโภคเหมือนตะวันตก

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส., อ้างอิงใน “โรคภัยของเด็กยุคดิจิทัล Gen Z” : เว็บไซต์ dol.thaihealth.or.th) ได้สรุปพฤติกรรมและนิสัยเด็ก Gen Z ที่ต้องระวัง ดังนี้

1. ติดอุปกรณ์เทคโนโลยีเช่น โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต คอมพิวเตอร์
2. เสพติดโซเชียลเน็ตเวิร์กและเกมออนไลน์
3. โลกส่วนตัวสูง

4. ความฉลาดทางอารมณ์ลดลง เช่น ใจร้อน รอไม่ได้

5. ตามกระแส แฟชั่น

วรุณรัตน์ คัทมาตย์ (2025, โลกการทำงานเดือด นายจ้างไม่เอา Gen Z ปฏิเสธตั้งแต่ยื่นใบสมัครงาน : กรุงเทพธุรกิจ) ผลสำรวจหลายฉบับชี้ตรงกัน Gen Z ไม่พร้อมทำงาน นายจ้างไม่อยากจ้างงานปรากฏการณ์นี้เริ่มมองเห็นชัดเจนมาตั้งแต่ปี 2023 โดยมีรายงานจาก Voice of America (VOA) ที่เผยแพร่ผลสำรวจความคิดเห็นของกรรมการและผู้บริหารจำนวน 800 คนในสหรัฐ ในเรื่องการรับคนเข้าทำงาน พบว่า นายจ้างราว 40% หลีกเลี่ยงการจ้างงานบัณฑิตจบใหม่ เพราะมองว่าคนเหล่านั้นไม่พร้อมสำหรับชีวิตการทำงาน อย่างเช่น มีหลายคนมักนำพ่อแม่ผู้ปกครองมาสัมภาษณ์งานด้วย 21% ของนายจ้างชี้ว่า ตนต้องเจอกับผู้สมัครงานที่ปฏิเสธที่จะเปิดกล้องในระหว่างการสัมภาษณ์งานออนไลน์, ไม่ยอมสบตาผู้สัมภาษณ์, แต่งกายไม่เหมาะสม, ใช้ภาษาที่ไม่เหมาะสม เหล่านี้สะท้อนถึงความไม่เป็นมืออาชีพ

นอกจากนี้ยังมีรายงานผลสำรวจจาก Intelligent ในเดือนสิงหาคม 2024 พบว่า 75% ของนายจ้างในสหรัฐ ไม่พอใจกับเด็กจบใหม่เกือบทั้งหมดที่พวกเขาจ้างงานในปีนี้ และมากไปกว่านั้นคือ 6 ใน 10 บริษัทตัดสินใจไล่พนักงานกลุ่ม Gen Z ออกจากงานทั้งที่เพิ่งทำงานได้ 1 ปี รวมถึงนายจ้างบางส่วนหลีกเลี่ยงไม่จ้างงานเด็กรุ่น Gen Z ที่จบใหม่ สาเหตุหลักๆ เพราะพวกเขามองว่า คนรุ่นใหม่ขาดแรงจูงใจ, ขาดความคิดริเริ่ม, ขาดความเป็นมืออาชีพ, ทักษะการสื่อสารไม่ดี, มาประชุมสายบ่อยครั้ง, แต่งกายไม่เหมาะสม และใช้ภาษาที่เหมาะสมในที่ทำงาน

ล่าสุดในปี 2025 มีรายงานการศึกษาวิจัยของ Hult International Business School ร่วมกับ Workplace Intelligence ค้นพบว่า บริษัทหลายแห่งทั่วโลกต้องการนำ AI มาทำงาน แทนที่จะจ้างงานเด็กจบใหม่ โดยผู้เชี่ยวชาญด้าน HR มากถึง 89% ไม่อยากจ้างงานบัณฑิตจบใหม่ ด้วยเหตุผลคล้ายๆ กันคือ ไม่พร้อมกับการทำงาน, ขาดแนวคิด Global mindset, ขาดทักษะการทำงานเป็นทีม, ขาดมารยาททางธุรกิจ และผู้เชี่ยวชาญด้าน HR 37% อยากนำหุ่นยนต์หรือ AI เข้ามาทำงานแทนบัณฑิตจบใหม่อีกด้วย

งานวิจัยเกี่ยวกับความประสบความสำเร็จและความคาดหวังของคนกลุ่มเจนเอเรชันซี

ปรีศรา ธาณีใหญ่ (2565 : 151) ปัจจัยด้านการจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานในองค์กร ผลการศึกษาวิจัย ปัจจัยด้านการจูงใจ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานในองค์กรของคน Generation Z ในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยด้านการจูงใจ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงาน Generation Z ในประเทศไทย 9 ด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมา คือ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ปัจจัยด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการเจริญก้าวหน้าในงาน ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านลักษณะงาน การเรียนรู้และพัฒนาความสามารถ และปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร ตามลำดับ

จรัมพร โห้ลายอง (2565,อ้างถึงใน “คนทำงานเจนแซด (Gen Z) คาดหวังอะไรในที่ทำงาน” : เว็บไซต์ theprachakorn.com) ได้เผยแพร่ผลสำรวจของคนทำงาน Gen Z ต้องการและคาดหวังจากองค์กร มีดังนี้

1. ความมั่นคงทางการเงิน : คนทำงาน Gen Z ที่จะต้องตั้งหลักในชีวิตเพื่อสร้างฐานะ สร้างความมั่นคงให้กับตนเอง เรื่องค่าตอบแทน และความมั่นคงทางการเงิน คิดเป็นร้อยละ 71.8 และเป็นเป้าหมายสำคัญในการทำงาน
2. การได้ทำงานที่รัก : ประมาณหนึ่งในสี่ (ร้อยละ 24.4) ของคนทำงาน Gen Z มองว่าการได้ทำงานที่รักเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดในการทำงาน
3. การได้ทำงานที่สร้างสมดุลให้กับชีวิต : ร้อยละ 3.8 ของคนทำงาน Gen Z มองว่าการได้ทำงานที่สร้างสมดุลให้กับชีวิตเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดในการทำงาน ถึงแม้ว่าสัดส่วน จะต่ำกว่ากลุ่มรุ่นประชากรอื่น แต่มีความชัดเจนในเป้าหมายของตนเองมาก การได้ทำงานที่สร้างสมดุลให้กับชีวิตถูกเลือกเป็นหนึ่งในสามเป้าหมายของการทำงานของคนกลุ่มนี้

ผลสำรวจยังชี้ให้เห็นว่า หากเลือกได้คนทำงาน Gen Z ยอยกร่วมงานกับองค์กรที่มีคุณลักษณะคือ มีความมั่นคงในองค์กร ให้เงินเดือนสูง เปิดโอกาสให้คนทำงานได้แสดงความสามารถ และให้โอกาสทุกคนในการเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่ง

สะท้อนให้เห็นว่า คนทำงานรุ่นนี้ไม่ได้มุ่งหวังที่จะมากอบโกยรายได้กลับบ้านไปเท่านั้น แต่เขามุ่งหวังที่จะโตไปกับองค์กร และมันคงไปกับองค์กรไปด้วย

งานวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ

อลงกต เฟ่งพิศ และ สุชีพร พิริยสมิทธิ (2564) ปัญหาอุปสรรคการพัฒนา กำลังพลของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กำลังพลของหน่วยต้องมีความสามารถ ซึ่งเป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 5 ประการ คือ เป็นนักรบ เป็นนักปฏิบัติการข่าว เป็นครู เป็นฝ่ายอำนวยการและเป็นผู้จัดตั้ง กระบวนการฝึกให้มีทักษะทางการรบมิได้หมายความว่า ทุกคนจะเป็นนักรบที่ดีได้ ต้องปลูกฝังและถ่ายทอดอุดมการณ์รักชาติ มุ่งมั่น และความต้อการที่จะเป็นทหาร กระบวนการสร้างความเป็นนักปฏิบัติการข่าว ครู และฝ่ายอำนวยการจำเป็นต้องใช้เวลาและประสบการณ์ กระบวนการสร้างผู้จัดตั้งต้องทำให้เกิดจากสถานการณ์ และมีความรอบรู้มีไหวพริบ มีทักษะในการโน้มน้าวใจคน และกำลังพลของหน่วยมีขีดความสามารถลดลงโดยมี สาเหตุ ดังนี้

1. นโยบายการรักษายอดกำลังพลที่ไม่สมดุลเนื่องจากโครงการเกษียณอายุราชการ
2. ยังไม่มีนโยบายหรือระเบียบที่ชัดเจนในการพัฒนากำลังพลของหน่วย
3. กระบวนการคัดเลือกคนเข้ามาอยู่ในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษยังไม่เหมาะสม
4. หลักนิยมหน่วยรบพิเศษปัจจุบันยังไม่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

ภาคผนวก ค

แนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี
ของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies: Strengths-Opportunities)

SO1: การจัดตั้งส่วนงานด้านเทคโนโลยีทางทหารสำหรับใช้งานในหน่วยรบพิเศษ ประกอบด้วย

1. จัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีทางทหารเพื่อสนับสนุนการพัฒนายุทธโศปกรณ์ที่ตอบสนองต่อภารกิจเฉพาะของหน่วยรบพิเศษ โดยให้กำลังพลเจนเนอเรชั่นซีมีส่วนร่วม

2. พัฒนาโครงการด้านนวัตกรรมที่เปิดโอกาสให้กำลังพลเสนอแนวคิดและสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

คำอธิบาย : ใช้จุดแข็ง S6, S15 กำลังพลกลุ่มเจนเนอเรชั่นซีมีทักษะพื้นฐานที่ดีทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่และไซเบอร์ และโอกาส O9 ที่หน่วยมีความสามารถในการวิจัยพัฒนาและมีนโยบายสนับสนุนให้วิจัยพัฒนายุทธโศปกรณ์เพิ่มมากขึ้น

SO2: การพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศและการแลกเปลี่ยนบุคลากร ประกอบด้วย

1. ขยายความร่วมมือกับหน่วยรบพิเศษพันธมิตรนานาชาติในการฝึกผสมและแลกเปลี่ยนบุคลากร

2. เปิดโอกาสในการส่งกำลังพลเจนเนอเรชั่นซีเข้าร่วมการฝึกระดับนานาชาติเพื่อเพิ่มประสบการณ์

คำอธิบาย : ใช้จุดแข็ง S2 ในการทำงานของหน่วยรบพิเศษที่มีความเป็นสากลและถูกใช้เพื่อสร้างความร่วมมือกับชาติพันธมิตร และโอกาสจาก O2, O13 ที่กองทัพบกกำหนดให้มีความร่วมมือกับกองทัพพันธมิตรและให้ความสำคัญกับการพัฒนาหน่วยรบพิเศษ

2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies: Weaknesses-Opportunities)

WO1: การปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลเข้าสู่หน่วยรบพิเศษ ประกอบด้วย

1. พัฒนาระบบการคัดสรรกำลังพลเข้าสู่หน่วยรบพิเศษในรูปแบบใหม่ที่เป็นไปตามหลักสากล โดยเพิ่มการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางที่สารถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพอย่างทั่วถึง

2. สร้างระบบการคัดเลือกสำหรับบุคลากรที่มีทักษะความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์

คำอธิบาย : จากจุดอ่อน W6, W7, W12 และอุปสรรค T3 ,T7 กองทัพบกไม่สนับสนุนให้ปรับย้ายบุคลากรที่มีขีดความสามารถมาในหน่วยรบพิเศษ การขาดระบบการจัดหาบุคลากรที่เหมาะสม และข้อจำกัดในการประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ โดยใช้โอกาสจาก O10,O11 และ O12 ที่ประชาชนและเจนเนอเรชันซีให้การยอมรับ และการใช้เทคโนโลยีสื่อสังคมออนไลน์ที่มีอิทธิพลสูง

WO2: การพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย

1. ปรับปรุงระบบการประเมินผลงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และยืดหยุ่นในวิธีการทำงาน
2. สร้างพื้นที่ทำงานและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
3. พัฒนาระบบผ่องถ่ายกำลังพลที่ขาดคุณสมบัติความเป็นนักรบพิเศษที่ดีให้มีการปรับย้ายออกนอกหน่วยอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส
4. สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดโอกาสให้กำลังพลรุ่นใหม่ได้แสดงศักยภาพและพิสูจน์ตนเอง

คำอธิบาย : แก้ไขจุดอ่อน W8, W11, W14 โดยใช้ O1,O13 กองทัพบกให้ความสำคัญในการเสริมสร้างหน่วยรบพิเศษ และมีนโยบายในการปรับปรุงโครงสร้างของกองทัพให้มีขนาดเหมาะสม โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร และการใช้เทคโนโลยีทันสมัยเข้าเพิ่มขีดความสามารถ

WO3: การพัฒนาหลักสูตรการฝึกเสริมสร้างกำลังพลที่สามารถแสวงประโยชน์ร่วมกับคุณลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชันซี ประกอบด้วย

1. พัฒนาหลักสูตรการฝึกที่ผสมผสานวิธีการเรียนรู้แบบ Active Learning และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการฝึก
2. พัฒนากระบวนการฝึกที่เน้นเสริมสร้างให้กำลังพลเห็นเป้าหมาย คุณค่า และความหมายของการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยรบพิเศษ

3. ออกแบบระบบการฝึกเสริมสร้างบุคลากรโดยให้คำแนะนำและการฝึกสอนที่ลงรายละเอียดไปถึงระดับบุคคล

คำอธิบาย : แกไขจุดอ่อน W4,W7,W9 หน่วยรบพิเศษยังไม่มีโครงสร้างหน่วยรองรับด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์ ยังไม่เปิดรับบุคลากรที่มีขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี มีการฝึกที่สร้างความกดดันต่อเจเนเนอเรนซ์ซี ร่วมกับ O2,O3,O4,O7,O11 กองทัพบกให้ความสำคัญกับการพัฒนาหน่วยรบพิเศษและมอบภารกิจที่สำคัญ ร่วมกับจุดแข็ง S7, S12, S13,S15 มีกระบวนการพัฒนากำลังพลที่ชัดเจน และสร้างขีดความสามารถที่หลากหลาย กำลังพลรุ่นใหม่มีทักษะทางเทคโนโลยีและไซเบอร์

3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies: Strengths)

ST1: การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ปรับให้เข้ากับยุคสมัยและมีค่านิยมที่ดีร่วมกับเจเนเนอเรนซ์ซี ประกอบด้วย

1. สร้างสมดุลระหว่างวัฒนธรรมทหารดั้งเดิมกับค่านิยมที่ดีของเจเนเนอเรนซ์ซี
2. พัฒนารูปแบบการเป็นผู้นำแบบใหม่ที่เน้นการให้คำปรึกษา ยึดหลักการและเหตุผล
3. เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของงานและเห็นผลกระทบต่อสังคมส่วนรวม

4. สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในหน่วยที่เปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่

คำอธิบาย : ใช้จุดแข็ง S15, S16, S17, S18, S19 ด้านค่านิยมร่วมที่ดีที่มีอยู่แล้ว มาปรับให้สอดคล้องกับค่านิยมของเจเนเนอเรนซ์ซี เพื่อแก้ไขอุปสรรค T5 ด้านมุมมองของคนรุ่นใหม่ต่ออาชีพทหาร

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies: Weaknesses-Threats)

WT1: การพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์ของหน่วยรบพิเศษ ประกอบด้วย

1. จัดตั้งส่วนงานหรือหน่วยงานในระดับชั้นต่างๆขององค์กรเพื่อรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์

2. พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านความมั่นคงทางไซเบอร์และเทคโนโลยีสมัยใหม่สำหรับนักรบพิเศษ

คำอธิบาย : แก่ไขจุดอ่อน W4, W13 และอุปสรรค T6 โดยใช้โอกาสจาก O1, O7 ที่รัฐบาลและกองทัพมีนโยบายในการใช้เทคโนโลยีทันสมัยเพิ่มขีดความสามารถ

WT2: ปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย

1. พัฒนาระบบค่าตอบแทนพิเศษแก่บุคลากรตามขีดความสามารถและทักษะพิเศษที่หน่วยรบพิเศษต้องการ

2. ออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนสำหรับกำลังพลที่มีขีดความสามารถพิเศษ

3. พัฒนาระบบการปรับย้ายและผ่องถ่ายกำลังพลที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติของความเป็นนักรบพิเศษออกจากหน่วย

คำอธิบาย : แก่ไขจุดอ่อน W5 และอุปสรรค T4, T5 โดยใช้โอกาสจาก O8 แรงจูงใจด้านผลตอบแทน

ภาคผนวก ง

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ผู้มีประสบการณ์ในการบริหารปกครองกำลังพลนักรบพิเศษเจนเนอรัลซี
ในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กองทัพบก

แบบสัมภาษณ์

แนวทางการพัฒนากำลังพลนักรบพิเศษเจนเนอเรชันซีหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กองทัพบก
(เจนเนอเรชัน ซี เกิดประมาณ พ.ศ.2538 – 2555 โดยเป็นกลุ่มที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ใน นสศ. ห้วงวัย 18 - 30 ปี)

ตอนที่ 1

ชื่อ-นามสกุล.....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

ตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารปกครองกำลังพลเจนเนอเรชันซี.....

วันที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2

1. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานร่วมกับกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ในหน่วย
บัญชาการสงครามพิเศษ ท่านได้ประสบปัญหาข้อขัดข้อง จุดอ่อน หรือได้พบลักษณะ
พฤติกรรมที่เป็นปัญหาของกำลังพลกลุ่มดังกล่าวในการทำงานหรือไม่ อย่างไร ?

.....

2. ท่านคิดว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน อะไรบ้าง ที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะที่ดี
ความสามารถที่ดี ของนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ในหน่วย
บัญชาการสงครามพิเศษ?

(*หมายเหตุคุณลักษณะของนักรบพิเศษที่ดีซึ่งเป็นนิยามที่หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบกได้
กล่าวไว้คือ ๖ ประการ ประกอบด้วย ๖ นักรบที่ดี, เป็นนักปฏิบัติราชการที่ดี, เป็นฝ่ายอำนาจการที่ดี, เป็น
นักจัดตั้งที่ดี ๕ ประการที่ดี)

.....

3. ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือได้ใช้วิธีการในการแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาศักยภาพ
ของกลุ่มกำลังพลเจนเนอเรชัน Z ดังกล่าวในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษอย่างไร ?

.....

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในวัย

เจนเนอเรชั่น Z

(เจนเนอเรชั่น Z เกิดประมาณ พ.ศ.2538 – 2555 โดยเป็นกลุ่มที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ใน นสศ. ห้วงวัย 18 - 30 ปี)

ยศ.ชื่อ/สกุล พ.อ.ณัฐพงษ์ ม่วงเกษม

ตำแหน่งปัจจุบัน ผกพ.นสศ. / หน.ฝปช.21 ศปก.นสศ.

ตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรเจนเนอเรชั่น Z / ห้วงเวลาที่ดำรงตำแหน่ง

ผบ.รพศ.5 พัน.1 / ห้วง เม.ย.65 - พ.ย.67

ผกพ.นสศ. / ห้วง พ.ย.67 - ปัจจุบัน

วันที่ทำการสัมภาษณ์ 8 เม.ย.68

คำถามข้อที่ 1 : ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานร่วมกับกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) ในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ท่านได้ประสบปัญหาข้อขัดข้อง จุดอ่อน หรือได้พบลักษณะพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของกำลังพลกลุ่มดังกล่าวในการทำงานหรือไม่ อย่างไร ?

คำตอบ ธรรมชาติของ Gen Z คือกลุ่มคนที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัลและสิ่งอำนวยความสะดวก มีการเชื่อมต่อกับโลกออนไลน์อยู่ตลอดเวลา สามารถเข้าถึง/รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็วและเรียนรู้ไว ส่งผลทำให้กลุ่ม Gen Z ส่วนมากมักจะชอบตัดสินใจทำอะไรอย่างทันที ขาดความรอบคอบ/ยั้งคิด ความอดทนน้อยและชอบเห็นผลลัพธ์หรือต้องการความสำเร็จที่รวดเร็ว มักแสดงออกให้ผู้อื่นได้รับรู้ถึงความคิด/อารมณ์ ผ่านทาง Social มีใจในตนเองสูงและกล้าแสดงออก ซึ่งส่งผลให้บ่อยครั้งเกิดข้อขัดข้องในด้านการงานเป็นทีมหรือการทำงานร่วมกับผู้อื่น เนื่องจากคิดและเชื่อว่าความรู้ความสามารถนั้นสำคัญกว่า อาวุโสที่ยึดถือมายาวนานในสังคมทหาร ถือได้ว่าเป็นความท้าทายที่สำคัญให้ผู้บังคับบัญชาบริหารจัดการกำลังพลกลุ่มนี้ให้สามารถอยู่ร่วมกับกำลังพลยุคเก่า และเตรียมความพร้อมรองรับการเติบโตขึ้นมาเป็นกำลังหลักของหน่วยในอนาคต

คำถามข้อที่ 2 : ท่านคิดว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน อะไรบ้าง ที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะขีดความสามารถที่ดี ของนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) ในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ?

(*หมายเหตุ คุณลักษณะของนักรบพิเศษที่ดี ซึ่งเป็นนิยามที่หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบกได้กล่าวไว้ มี 5 ประการ ประกอบด้วย เป็นนักรบที่ดี, เป็นนักปฏิบัติการชาวที่ดี, เป็นฝ่ายอำนวยการที่ดี, เป็นนักจัดตั้งที่ดี และ เป็นครูที่ดี)

คำตอบ จากลักษณะนิสัยของ Gen Z โดยทั่วไปตามข้อ 1 นั้น สิ่งที่มีผลกระทบทั้งโดยตรง-โดยอ้อม ต่อแนวความคิด อุดมการณ์ และการประพฤติปฏิบัติตัวของกำลังพลกลุ่มดังกล่าวนี้ คือ

อิทธิพลจากสื่อสังคมออนไลน์ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็น Fake News, IO จากกลุ่มเห็นต่าง รวมถึงเหล่า Influencers จำนวนมากที่มักแสดง Content ความสำเร็จผ่านความร่ำรวยในรูปแบบวัตถุนิยม จนเกิดเป็นกระแสว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตก็ต้องมีรายรับ/รายได้สูงตั้งแต่อายุยังน้อย ซึ่งการรับราชการโดยเฉพาะกลุ่มชั้นประทวนนั้น ไม่ตอบโจทย์ในข้อนี้ ประกอบกับค่าครองชีพในยุคปัจจุบันนั้นไม่เอื้ออำนวย จึงจำเป็นต้องแสวงหางานเสริมหรืออาชีพรอง ซึ่งมีจำนวนไม่น้อยที่หลงผิดไปยุ่งเกี่ยวกับสิ่งผิดกฎหมายแลกกับค่าตอบแทนชั่วคราว หรือหวังเส้นทางลัดจากการพนันออนไลน์ สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้อุดมการณ์ในความเป็นนักรบพิเศษที่ดั้นด้นน้อยไปจากเดิม ความทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ราชการถูกลดทอนลงไปจากปัจจัยด้านเวลาที่มีอยู่

คำถามข้อที่ 3 : ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือได้ใช้วิธีการในการแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาศักยภาพของกลุ่มกำลังพลเจนเนอเรชั่น Z ดังกล่าวในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษอย่างไร ?

คำตอบ ผู้ที่มีหน้าที่ปกครอง/บังคับบัญชากำลังพลกลุ่ม Gen Z นั้น ต้องเป็นผู้ที่มี/สามารถใช้ทักษะด้านการสื่อสารและวาทีศิลป์ในการชี้แนะ - ขยายผล ไปยังกำลังพลให้เข้าใจแนวคิด/นโยบายได้เป็นอย่างดี โดยที่ผ่านมานั้นฝึก/พัฒนาการจัดระบบความคิดกำลังพลกลุ่ม Gen Z โดยชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายผลสำเร็จสุดท้ายที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้ได้แสดงออก ในการคิด ให้ข้อเสนอแนะ นำเสนอ หรือมีส่วนร่วมสร้างสรรค์วิธีการจนนำไปสู่กระบวนการปฏิบัติหรือการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากงานหรือภารกิจที่ง่ายไม่ซับซ้อน รวมถึงหมั่นปลูกฝัง/ถ่ายทอดอุดมการณ์ทหารในทุกโอกาส แต่ไม่ควรใช้การหวานล้อมที่เกินจริง ไม่สร้างความสับสนคลุมเครือจากการสื่อสาร และที่สำคัญต้องเป็นผู้ที่เปิดกว้างมีความพร้อม และยอมรับความต่างของยุคสมัย แสวงหา และเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวทันเทคโนโลยี และความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถเข้าถึง เข้าใจ และเท่าทันกำลังพลกลุ่ม Gen Z

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรใน

วัยเจนเนอเรชัน Z

(เจนเนอเรชัน Z เกิดประมาณ พ.ศ.2538 – 2555 โดยเป็นกลุ่มที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ใน นศ. ห่วงวัย 18 - 30 ปี)

ยศ.ชื่อ/สกุลพ.ท.สุริยะ สัมพันธ์รัตน์.....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....รอง เสธ.รพศ.2.....

ตำแหน่ง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรเจนเนอเรชัน Z / ห่วงเวลาที่ดำรงตำแหน่ง)....

..ผบ.รพศ.1 พัน.2 ห่วง .เม.ย.66 – ต.ค.67.....

วันที่ทำการสัมภาษณ์.....7 เม.ย.68.....

คำถามข้อที่ 1 : ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานร่วมกับกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ท่านได้ประสบปัญหาข้อขัดข้อง จุดอ่อน หรือได้พบลักษณะพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของกำลังพลกลุ่มดังกล่าวในการทำงานหรือไม่ อย่างไร ?

คำตอบ กำลังพลในกลุ่มอายุดังกล่าว บางส่วนมีหลักการในการดำเนินชีวิตที่แตกต่างจากจริยธรรม และบรรทัดฐานของสังคมส่วนรวม (Moral and Norm) และบางส่วนยังที่ยังไม่ตกผลึกถึงหลักการในการดำเนินชีวิต ก็มักแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างจากจริยธรรม และบรรทัดฐานของสังคมส่วนรวม ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกขัดแย้งระหว่างความเป็นตัวตน (Self) และความเป็นส่วนรวม หรือองค์กร (Organization) กำลังพลลักษณะเช่นนี้ ส่งผลให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยรบพิเศษ ซึ่งกำลังพลทุกคนมีคุณค่าต่อองค์กรด้วยขีดความสามารถเฉพาะตัว

คำถามข้อที่ 2 : ท่านคิดว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน อะไรบ้าง ที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะขีดความสามารถที่ดี ของนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ?

(*หมายเหตุ คุณลักษณะของนักรบพิเศษที่ดี ซึ่งเป็นนิยามที่หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กองทัพบกได้กล่าวไว้ มี 5 ประการ ประกอบด้วย เป็นนักรบที่ดี, เป็นนักปฏิบัติการข่าวที่ดี, เป็นฝ่ายอำนวยการที่ดี, เป็นนักจัดตั้งที่ดี และ เป็นครูที่ดี)

คำตอบ

- ตามหลักการที่มนุษย์เป็น intentional agency กล่าวคือ มักจะประพฤติปฏิบัติอย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของตน ซึ่งวัตถุประสงค์นั้นก่อปรมาจากปัจจัยพื้นฐานคือเป้าประสงค์ (goals) และความเชื่อ (believes)

- กำลังพลกลุ่มดังกล่าวบางส่วนยังไม่สามารถกำหนดเป้าประสงค์อย่างเป็นเหตุเป็นผลได้ (ตามงานวิจัยคืออายุ ๒๕ ปี) ทำให้เป้าประสงค์ถูกชักจูงจากสภาพข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ในขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้อาวุโสกว่า ก็ไม่สามารถดูแลกำลังพลกลุ่มนี้เพื่อชักจูงเป้าประสงค์

ได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากภาระงานที่ขยายตัวอย่างไม่มีทิศทางและไม่จำเป็น ทำให้มีความเป็นไปได้น้อยที่เป้าประสงค์ของกำลังพลกลุ่มนี้จะตรงกับเป้าประสงค์ในการพัฒนาและดำรงสภาพกำลังพลให้อยู่ในคุณลักษณะของนักรบพิเศษที่ดี

- ความเชื่อ หรือพื้นฐานของข้อมูลที่ใช้ในการประมวลผล เพื่อสร้างทางเลือกให้กับตนเอง ส่วนหนึ่งเกิดจากข้อมูลที่ถูกป้อนเข้าไป ประการแรก เชื่อเหลือเกินว่าผู้บังคับบัญชาหลายท่านย่อมนิยามไม่ตรงกันว่าคุณลักษณะของนักรบพิเศษที่ดี ๕ ข้อคืออะไร ประการที่ ๒ ตัวอย่างที่ดีมีเพียงไม่มาก ไม่ใช่ส่วนใหญ่ของหน่วย ประการที่ ๓ ตัวอย่างที่ไม่ดี และสามารถอยู่ได้อย่างไม่มีบทลงโทษมีมาก และประการที่ ๔ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้อาวุโสกว่า ก็ไม่สามารถดูแลกำลังพลกลุ่มนี้เพื่อชักจูงความเชื่อได้อย่างทั่วถึง ด้วยสาเหตุที่กล่าวไปแล้ว

- ด้วยสภาพแวดล้อมเช่นนี้ กำลังพลในกลุ่มอายุดังกล่าวที่มีพื้นฐานของเป้าประสงค์ และความเชื่อที่ดี ย่อมถูกลดทอนขวัญกำลังใจ (ทำอย่างไรก็ไม่สามารถเป็นนักรบพิเศษที่ดีได้ เพราะผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจยังไม่ชัดเจนถึงความเป็นนักรบพิเศษที่ดี และยังไม่แน่นอนในผู้บังคับบัญชาและคน นอกจากนั้น ยังมีตัวอย่างจากกำลังพลที่สามารถเจริญเติบโตได้ แม้จะไม่ใช่นักรบพิเศษที่ดีเท่าตน)

- ในส่วนของ กำลังพลในกลุ่มอายุดังกล่าวที่มีพื้นฐานของเป้าประสงค์ และความเชื่อที่ไม่ดี ย่อมมีความเป็นไปได้น้อยมากที่จะปรับเปลี่ยนเป้าประสงค์และพื้นฐานความเชื่อของตนให้มาสอดคล้องกับบรรทัดฐานขององค์กร

- ทั้งนี้ ในยุคของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งขบเน้นความเป็นตัวตน (Self) จะทำให้กำลังพลในกลุ่มอายุนี้ ซึ่งสภาพการรับรู้ (Csciousness) ถูกบ่มเพาะมาด้วยสภาพสังคมข้อมูลข่าวสารดังกล่าว (ประยุกต์จากทฤษฎีของ Hegel) เกิดข้อกังขาในบรรทัดฐานของหน่วยมากขึ้น เป็นเหตุให้ พฤติกรรมของกำลังพลในกลุ่มอายุนี้ มักจะแตกต่างจากจริยธรรม และบรรทัดฐานของสังคมส่วนรวม

คำถามข้อที่ 3 : ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือได้ใช้วิธีการในการแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาศักยภาพของกลุ่มกำลังพลเจนเนอเรชัน Z ดังกล่าวในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษอย่างไร ?

คำตอบ ในความคิดของข้าพเจ้า หน่วยรบพิเศษไม่ควรต้องมาแก้ปัญหาเหล่านี้ เนื่องจากตามนิยามของ George Orwell หน่วยรบพิเศษมีความพิเศษเพราะภารกิจ กำลังพล และผลงานที่ผ่านมา หากหน่วยรบพิเศษไม่สามารถบรรจุกำลังพลที่มีความพิเศษ ตรงตามคุณลักษณะที่ต้องการได้ ย่อมไม่มีความพิเศษอีกต่อไป การที่กองทัพบกไม่อนุมัติให้หน่วยรบพิเศษคัดเลือกกำลังพลที่มีความพิเศษ แต่ให้บรรจุจากกำลังพลที่ไม่เคยมีพื้นฐาน และคาดหวังให้หน่วยทำการฝึกกำลังพลเหล่านั้นให้มีความพิเศษ ขณะเดียวกัน กองทัพบกและหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ก็มอบหมาย/สร้างงานที่ไม่จำเป็นไม่ตรงกับคุณค่าหลักของหน่วย ไม่ให้ความสำคัญกับความพิเศษนั้น จนกำลังพลเริ่มไม่ตระหนักถึงความจำเป็นในการเป็น “นักรบพิเศษ” นั้นค่อนข้างย้อนแย้งในสายตาข้าพเจ้า

ดังนั้นแนวทางในการแก้ปัญหา ตามความคิดของข้าพเจ้า จึงควรเป็นการอนุญาตให้หน่วยรบพิเศษมีการคัดสรรกำลังพลที่มีความพิเศษ และสมัครใจ ผ่านหลักสูตรคัดเลือกพื้นฐาน และประการที่ ๒ คือหน่วยรบพิเศษเองต้องมีความชัดเจนในบรรทัดฐานของตน ทั้งในทางเอกสาร และการปฏิบัติ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ว่า หากบรรทัดฐานของหน่วยมีความชัดเจน และกำลังพลมีพื้นฐานของเป้าประสงค์ และความเชื่อที่ดี การพัฒนาให้กำลังพลกลุ่มนั้นมุ่งไปสู่ศักยภาพของการเป็นนักรบพิเศษที่ดั้นด้นย่อมมีความเป็นไปได้สูง

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรใน

วัย เจนเนอเรชัน Z

(เจนเนอเรชัน Z เกิดประมาณ พ.ศ.2538 – 2555 โดยเป็นกลุ่มที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ใน นศ. ห่วงวัย 18 - 30 ปี)

ยศ.ชื่อ/สกุล : พ.ท.ธีระฉัตร กังเศรษฐินาธร

ตำแหน่งปัจจุบัน : ผบ.รพศ.4 พัน.1

ตำแหน่ง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรเจนเนอเรชัน Z / ห่วงเวลาที่ดำรงตำแหน่ง)

1. ผบ.รพศ.4 พัน.1 (ที่ตั้งปกติ) : ต.ค.66 - ก.ย.67

2. ผบ.รพศ.4 พัน.1 (ราชการสนาม/ ผบ.ชค.954, ฉก.สันติสุข) : ก.ย.67 - ปัจจุบัน

วันที่ทำการสัมภาษณ์ : 7 เม.ย. 68

คำถามข้อที่ 1 : ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานร่วมกับกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ท่านได้ประสบปัญหาข้อขัดข้อง จุดอ่อน หรือได้พบลักษณะพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของกำลังพลกลุ่มดังกล่าวในการทำงานหรือไม่ อย่างไร ?

คำตอบ : สำหรับพฤติกรรม/ การแสดงออกของ กพ. เจน Z นั้น พิจารณาว่ามีผลกระทบโดยตรงมาจากสภาพแวดล้อมของยุคสมัย ซึ่งจะเติบโตมาพร้อมกับยุคแห่งการใช้เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสารสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว และมีความหลากหลาย จึงเป็นผลให้มีพฤติกรรมการแสดงออกที่อาจพิจารณาได้ว่าเป็นปัญหาข้อขัดข้อง, จุดอ่อน, ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษได้ดังนี้

1. การมีความเป็นโลกส่วนตัวสูง : กล่าวคือ มีความคิด/ พฤติกรรมแสดงออกในความเป็นตัวตนของตนเอง ตัวอย่างเช่น มีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงการเข้าสังคมของหน่วย/ มักชอบอยู่กับตนเองในสิ่งที่ตนเองสนใจ ฯลฯ ซึ่งพิจารณาได้ว่าอาจเป็นกระทบต่อการปฏิบัติการพิเศษของหน่วย ที่ต้องอาศัยความเป็นหมู่คณะ/ ความเป็นทีมในการร่วมกันขับเคลื่อนการปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. การมีพฤติกรรมเสพติดเทคโนโลยี : กล่าวคือ มีความสนใจในการติดตามเทคโนโลยี/ ข้อมูลข่าวสารในระบบออนไลน์ในสิ่งที่ชื่นชอบ/ ให้ความสนใจอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นผลให้ขาดการสนใจ/ ปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก และสิ่งรอบข้าง ซึ่งพิจารณาได้ว่าจะมีผลกระทบต่อทักษะ/ ชีตความสามารถในการปฏิบัติการพิเศษในลักษณะของภารกิจที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนและสภาพแวดล้อมภายนอกในการปฏิบัติการกิจ

3. ความมีอิสระทางความคิดภายใต้เหตุ และผล : กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีอิสระเสรีทางความคิดตามสภาพแวดล้อมของข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บ่อยครั้งมักมีคำถาม/ ความต้องการเหตุผลต่อแนวทางปฏิบัติ และการสั่งการในการปฏิบัติ

คำถามข้อที่ 2 : ท่านคิดว่าปัจจัย หรือสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน อะไรบ้าง ที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะขีดความสามารถที่ดีของนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ?

(*หมายเหตุ คุณลักษณะของนักรบพิเศษที่ดี ซึ่งเป็นนิยามที่หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ กองทัพบกได้กล่าวไว้ มี 5 ประการ ประกอบด้วย เป็นนักรบที่ดี, เป็นนักปฏิบัติการข่าวที่ดี, เป็นฝ่ายอำนวยการที่ดี, เป็นนักจัดตั้งที่ดี และ เป็นครูที่ดี)

คำตอบ

1. เทคโนโลยี : เนื่องด้วย กพ. ในยุคเจน Z ได้เกิดในสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า/ ทันสมัย และเติบโตทางกลางสภาพแวดล้อมดังกล่าวที่มีพัฒนาการ/ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว พิจารณาว่าสามารถส่งผลกระทบทั้งในทิศทางที่ดี/ ที่ด้อยลง ยกตัวอย่างเช่น การเป็นนักรบที่ดี จะส่งผลดีในเรื่องการมี/ สามารถพัฒนาเครื่องมือที่มีความทันสมัย ในการสนับสนุนการปฏิบัติการพิเศษได้หลากหลายมากขึ้น และในลักษณะเดียวกันก็อาจเป็นสภาพแวดล้อมที่อาจจะส่งผลด้วยในเรื่องปัจจัยพื้นฐานในการเป็นนักรบที่ดีในทางกายภาพ/ ความรู้สึกนึกคิด เช่น ความทรหด/อดทนทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ฯลฯ ซึ่งในด้านอื่นๆ ก็พิจารณาว่ามีทั้งสองด้านเช่นเดียวกัน เพราะการถูกสร้างโดยพื้นฐานบางส่วนของนักรบพิเศษถูกแทนที่ด้วยความก้าวหน้า และเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น

2. ข้อมูลข่าวสาร : ในส่วนพิจารณาว่ามีผลกระทบหลักต่อความคิด/ ความสงสัยในเหตุ และผลอันหลากหลายแต่การกำหนดแนวทางการปฏิบัติการพิเศษ ที่เป็นชุดความคิดที่แตกต่างของ กพ. เจน Z ซึ่งอาจจะไม่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติการโดยตรง แต่อาจจะส่งผลต่อวิธีการ และกระบวนการคิดในการแก้ปัญหา ซึ่งพิจารณาว่าเป็นผลสืบเนื่องมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล/ ข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ที่มีทั้งข้อมูลทั้งเป็นข้อเท็จจริง/ ถูกปรุงแต่ง ข้อเท็จจริง ซึ่งบางครั้งชุดข้อมูล/ ข่าวสารบางอย่างอาจมีผลต่อการสร้างพฤติกรรม และแนวทางแสวงหาข้อมูลข่าวสารของ กพ.เจน Z

คำถามข้อที่ 3 : ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือได้ใช้วิธีการในการแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาศักยภาพของกลุ่มกำลังพลเจนเนอเรชัน Z ดังกล่าวในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษอย่างไร ?

คำตอบ

1. การมีความเป็นโลกส่วนตัวสูง และการมีพฤติกรรมเสพติดเทคโนโลยี : การพัฒนากิจกรรมการมีส่วนร่วมทั้งในด้านการฝึก และกิจกรรมในการเสริมสร้างความสมัครสมาน/ สามัคคีในโอกาสที่

เหมาะ เพื่อให้ กพ. ทุกช่วงอายุได้มีโอกาสแลกเปลี่ยน/ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อลดระดับพฤติกรรม
ความสนใจส่วนบุคคลในทุกช่วงอายุ

2. ความมีอิสระทางความคิดภายใต้เหตุ และผล : พัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรให้มี
ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับนำเสนอชุดข้อมูลที่มีความสมบูรณ์/ ชัดเจน (มีความสมเหตุ/ สมผล และ
มีคำอธิบายที่เหมาะสม) เพื่อให้ทุกหน่วยของ กพ. ได้รับทราบข้อมูลได้อย่างถูกต้อง/ ชัดเจน และ
ความเข้าใจตรงกันในทุกโอกาส

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรใน

วัยเจนเนอเรชัน Z

(เจนเนอเรชัน Z เกิดประมาณ พ.ศ.2538 – 2555 โดยเป็นกลุ่มที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ใน นสศ. ห้วงวัย 18 - 30 ปี)

1. ผู้ให้สัมภาษณ์ : พ.ท.น้ามนต์ คงชุม
2. ตำแหน่ง : ผบ.พัน.รร.สพศ.ศสพ. (ห้วง พ.ย.67 ถึง ปัจจุบัน)
3. วันที่สัมภาษณ์ : 8 เม.ย.68

คำถามข้อที่ 1 : ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานร่วมกับกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ท่านได้ประสบปัญหาข้อขัดข้อง จุดอ่อน หรือได้พบลักษณะพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของกำลังพลกลุ่มดังกล่าวในการทำงานหรือไม่ อย่างไร ?

คำตอบ : กลุ่มคน gen Z ใน นสศ.ถือเป็นกำลังพลกลุ่มเด็กที่สุดในหน่วย ในการปฏิบัติงานร่วมในสายงานสนาม และการควบคุมบังคับบัญชานักเรียนหลักสูตรต่าง ๆ ที่ผ่านมา พบว่าเป็นกลุ่มกำลังพลที่มักจะมีเชื่อมั่นในตนเองสูง ขาดความเคารพเชื่อฟังรุ่นพี่รวมถึงผู้บังคับบัญชา เมื่อถูกตักเตือนมักจะแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น หายไปจากที่ทำงาน แสดงสีหน้าท่าทางไม่พอใจ เป็นต้น และมักพบว่ากำลังพลส่วนนี้ไม่มีความตั้งใจทุ่มเทให้กับการทำงาน ไม่ให้ความสำคัญกับการกิจของหน่วยรบพิเศษซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด มักสนใจไลฟ์สไตล์ส่วนตัว เช่น ธุรกิจส่วนตัว การมีตัวตนบนโลกออนไลน์ การทำตัวเป็นอินฟลูเอนเซอร์ เป็นต้น

คำถามข้อที่ 2 : ท่านคิดว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน อะไรบ้าง ที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะขีดความสามารถที่ดี ของนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ ?

(*หมายเหตุ คุณลักษณะของนักรบพิเศษที่ดี ซึ่งเป็นนิยามที่หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบกได้กล่าวไว้ มี 5 ประการ ประกอบด้วย เป็นนักรบที่ดี, เป็นนักปฏิบัติการข่าวที่ดี, เป็นฝ่ายอำนวยการที่ดี, เป็นนักจัดตั้งที่ดี และ เป็นครูที่ดี)

คำตอบ : ในปัจจุบันโลกสังคมออนไลน์เป็นโลกอีกใบหนึ่งซึ่งกำลังพลต้องการมีตัวตน และต้องการได้รับการยอมรับ จนละเลยการพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นนักรบพิเศษที่ดี ใช้เวลาส่วนมากไปกับโลกออนไลน์ ยกตัวอย่างเช่น กำลังพลบางนายมีตัวตนในโลกออนไลน์ที่เสมือนเป็นนักรบพิเศษที่มีความรู้ ความสามารถ น่าศรัทธาเลื่อมใส แต่เมื่อเรียกมาสอบถามความรู้

เพื่อให้เป็นครูฝึก สอนนักเรียนหลักสูตรต่างๆ กลับไม่สามารถทำได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าผิดหวัง อีกทั้งยังขาดจิตสำนึกในการรักษาความปลอดภัยข้อมูลของหน่วยรบพิเศษบนโลกออนไลน์อีกด้วย

คำถามข้อที่ 3 : ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือได้ใช้วิธีการในการแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาศักยภาพของกลุ่มกำลังพลเจนเนอเรชัน Z ดังกล่าวในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ อย่างไร ?

คำตอบ : การใช้น้ำดีไล่น้ำเสียภายในหน่วย เป็นสิ่งที่จะทำให้กำลังพลส่วนรวมตระหนักว่า คนทำดีย่อมได้ดี การเป็นนักรบพิเศษที่ดี และการปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมทหาร ย่อมได้รับโอกาสในการเจริญเติบโต มากกว่ากำลังพลที่ประพฤติตนไม่เหมาะสม

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก พงศ์พันธุ์ พุทธา
 วัน เดือน ปีเกิด 12 กุมภาพันธ์ 2525
 ประวัติสำเร็จการศึกษา
 พ.ศ. 2543 โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 41
 พ.ศ. 2547 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต
 สาขาวิชา วิศวกรรมโยธา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
 รุ่นที่ 52
 พ.ศ. 2558 หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
 ชุดที่ 93

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2547 – 2552 รองผู้บังคับชุดรบพิเศษ กองพันรบพิเศษที่ 1 กรมรบพิเศษที่ 5
 พ.ศ. 2552 - 2556 ผู้บังคับชุดรบพิเศษ กองพันรบพิเศษที่ 1 กรมรบพิเศษที่ 5
 พ.ศ. 2556 – 2557 ผู้บังคับกองร้อยรบพิเศษ กองพันรบพิเศษที่ 1 กรมรบพิเศษที่ 5
 พ.ศ. 2558 – 2559 นายทหารยุทธการ กรมรบพิเศษที่ 5
 พ.ศ. 2559 - 2561 หัวหน้ากองศูนย์สงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ
 พ.ศ. 2561 – 2564 ผู้บังคับกองพัน กองพันรบพิเศษที่ 2 กรมรบพิเศษที่ 5
 พ.ศ. 2564 – 2567 นายทหารฝ่ายยุทธการ หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ
 พ.ศ. 2567 - ปัจจุบัน ประจํากรมข่าวทหารบก กรมข่าวทหารบก

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2567 - ปัจจุบัน ประจํากรมข่าวทหารบก กองทัพบก

แนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอรัล
หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก พงศ์พันธุ์ พุทธา

ประจำกรมข่าวทหารบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2568

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอรัลชี่
หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก

โดย พันเอก พงศ์พันธุ์ พุทธา

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ธนันกรกรรณ์ ณ ป้อมเพ็ชร

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2568 และเห็นชอบให้เป็นเอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี (เกียรติชัย โอภาส)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก ประธานกรรมการ
 (พิชญาณ พวงทอง)

พันเอก ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา
 (เจนวิทย์ มะวิณธร)

พันเอก กรรมการ
 (ฐานกรกรณ์ ณ ป้อมเพ็ชร)

พันเอก กรรมการ
 (เจ้าภาพ เหมหาชาติ)

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอก พงศ์พันธุ์ พุทธา
เรื่อง	แนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก
วันที่	กันยายน 2568 จำนวนคำ : 10,409 จำนวนหน้า : 86
คำสำคัญ	ศักยภาพ, เจนเนอเรชั่นซี, หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก มีวัตถุประสงค์ของการดำเนินการวิจัยเพื่อเพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมปัจจุบันที่ส่งผลต่อคุณลักษณะขีดความสามารถของนักรบพิเศษและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี ในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบก ตลอดจนได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักรบพิเศษกลุ่มดังกล่าว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเชิงโครงสร้างด้านกำลังพลที่กลุ่มเจนเนอเรชั่นซีกำลังจะก้าวเข้ามามีบทบาทสำคัญในของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษกองทัพบกในอนาคตต่อไป ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ใช้การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis และสร้างกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

ผลการวิจัย พบว่า สภาวะแวดล้อมที่ส่งผลต่อคุณลักษณะขีดความสามารถของนักรบพิเศษกำลังพลเจนเนอเรชั่นซี เกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายนอก อันประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี อิทธิพลของสื่อสังคมออนไลน์ ค่านิยมในการใช้ชีวิตตามกระแสทุนนิยม และสภาพแวดล้อมของการเลี้ยงดูในครอบครัวและสถานศึกษา และปัจจัยภายในอันเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมเฉพาะต่อการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นซี ได้แก่ ทักษะคติต่องานที่ทำ ค่านิยมในการทำงาน และ ทักษะคติต่อผู้ปกครองบังคับบัญชา หรือผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมให้ความรู้ ทั้งนี้ผลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลสามารถ

เสนอแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับคุณลักษณะขีดความสามารถของกลุ่มเจนเนอเรชันซี และการบริหารจัดการต่อบุคลากรที่มีในหน่วยรบพิเศษอย่างเหมาะสมได้ 8 ด้าน ประกอบด้วย 1) การปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลที่มีศักยภาพเข้าสู่หน่วยรบพิเศษ 2) การพัฒนาหลักสูตรการฝึกเสริมสร้างกำลังพลที่สามารถแสวงประโยชน์ร่วมกับคุณลักษณะของกลุ่มเจนเนอเรชันซี 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ปรับให้เข้ากับยุคสมัยและมีค่านิยมที่ดี ร่วมกับเจนเนอเรชันซี 4) การพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์ของหน่วยรบพิเศษ 5) การจัดตั้งส่วนงานด้านเทคโนโลยีทางทหารสำหรับใช้งานในหน่วยรบพิเศษ 6) การพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศและการแลกเปลี่ยนบุคลากร 7) การปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพ และ 8) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพล และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การวิจัยในอนาคตควรบูรณาการระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการกำหนดแนวทางการบริหารค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจของประเทศ โดยมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจและการธำรงรักษาขวัญกำลังใจของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ที่มีความประสงค์จะเข้าสู่ระบบราชการทหารในหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษและหน่วยงานอื่นๆ ภายใต้งัดกองทัพบกในระยะยาว

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Pongphan Puttha

TITLE: Research on Development Approaches for Special Forces Personnel of Generation Z in the Royal Thai Army Special Warfare Command

DATE September, 2025 **WORD COUNT :** 10,409 **PAGES :** 86

KEY TERMS: The Capabilities of special forces personnel, Generation Z, Special Warfare Command

CLASSIFICATION: Unclassified

Research on Development Approaches for Special Forces Personnel of Generation Z in the Royal Thai Army Special Warfare Command

This research aims to study the current environmental factors affecting the characteristics and capabilities of special forces personnel, as well as operational factors impacting the potential development of Generation Z personnel in the Royal Thai Army Special Warfare Command. The study also proposes development approaches for these special forces personnel to accommodate significant structural changes as Generation Z begins to play an important role in the future of the Special Warfare Command.

The research employs a qualitative methodology, collecting data from documents, concepts, theories, and interviews with relevant stakeholders. SWOT Analysis was used as an analytical tool, with strategies developed through TOWS Matrix.

The findings reveal that environmental factors influencing the characteristics and capabilities of Generation Z special forces personnel stem from both external factors—including technological advancement, social media influence, capitalist lifestyle values, and family and educational upbringing—and internal factors specific to Generation Z's work characteristics and behaviors, such as attitudes toward work, work values, and perspectives toward commanding officers or trainers.

Based on analysis and synthesis of data, eight development approaches aligned with Generation Z's characteristics and capabilities were proposed: 1) Improving recruitment and selection systems for potential personnel entering special forces; 2) Developing training curricula that leverage Generation Z's characteristics; 3) Creating an organizational culture adaptable to modern times with shared positive values with Generation Z; 4) Enhancing technological and cyber capabilities of special forces; 5) Establishing military technology divisions for special forces operations; 6) Developing international cooperation and personnel exchange; 7) Improving compensation systems and career advancement opportunities; and 8) Developing personnel management systems and work environments.

Future research should integrate both qualitative and quantitative methodologies to assess the appropriateness and feasibility of establishing compensation management approaches aligned with the country's economic context, focusing on motivating and maintaining the morale of Generation Z personnel who intend to enter military service in the Special Warfare Command and other units under the Royal Thai Army in the long term.