

การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6
ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก จีรวิทย์ เผือดผุด
รองผู้บังคับการกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2568

เอกสารวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6
ในการกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี

โดย พันเอก จีรวิทย์ เผือดผุด

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ยุทธนา ชันทอง

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2568 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ ดีมาก

พลตรี

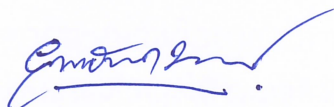


(เกียรติชัย โอภาโส)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

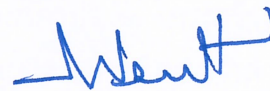
พันเอก



(ยุทธนา ชันทอง)

ประธานกรรมการ

ร้อยตรี รองศาสตราจารย์ ดร.



(ณัฐกริช เปาอินทร์)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอกหญิง



(กนิษฐา จิตวิวัฒนา)

กรรมการ

พันเอกหญิง



(ฉวีวรรณ ตะเกापงค์)

กรรมการ

พันเอกหญิง



(ธัญชัช สิงห์พันธุ์)

กรรมการและเลขานุการ

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอก จีรวิทย์ เผือดผุด
เรื่อง	การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี
วันที่	9 กันยายน 2568 จำนวนคำ : 12,466 จำนวนหน้า : 38
คำสำคัญ	การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, การพัฒนาขีดความสามารถกำลังพล
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี เพื่อเสริมสร้างความพร้อมรบสูงสุดให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านความมั่นคง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นโยบายเฉพาะรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม นายภูมิธรรม เวชยชัย, แผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก (พ.ศ. 2566 - 2570) และ นโยบายด้านกำลังพลของผู้บัญชาการกองกำลังสุรนารี การศึกษาครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้าง และภารกิจของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี รวมถึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ที่ส่งผลต่อสมรรถนะของกำลังพลโดยใช้ SWOT Analysis วิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้ 7S McKinsey และวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ PESTEL Analysis การใช้ TOWS Matrix ในการวิเคราะห์หากกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะ ผลการวิจัยจะได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี ซึ่งสมรรถนะที่แสดงออกประกอบด้วย 4 ลักษณะคือ ความรู้ (Knowledge) โดยเน้นการถ่ายทอดประสบการณ์ของกำลังพลอาวุโส ใช้สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการมอบหมายงาน ใช้เทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ทักษะ (Skill) ปรับปรุงหลักสูตรการฝึกให้สอดคล้องกับแผนจริง ฝึกบ่อยๆโดยไม่ใช้งบประมาณ ทศนคติ (Attitude) โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีผ่านกิจกรรมที่มีการกระตุ้นการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม และความสามารถ (Ability) โดยเน้นกิจกรรมพัฒนาร่างกายและจิตใจให้มีความเข้มแข็ง ทั้งนี้หากกำลังพลมีสมรรถนะสูงจะส่งผลโดยตรงให้สมรรถนะของหน่วยสูงตามไปด้วย

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Jeerawit Puadpud

TITLE: Development of Essential Competencies of the 6th Artillery Regiment Personnel in Border Defense Operations in the Suranaree Task Force Area

DATE: 9 September, 2025 **WORD COUNT :** 12,466 **PAGES :** 38

KEY TERMS: Development of essential personnel competencies, human resource management, personnel capability development

CLASSIFICATION: Unclassified

This research aims to study the development of essential competencies of the personnel of the 6th Artillery Regiment in the mission to protect the borders of the Suranaree Force in order to enhance maximum combat readiness in line with the 20-year national strategy (2018 - 2037) on security and human resource development, specific policies of the Minister of Defense, Mr. Phumtham Wechayachai, the Army's personnel development plan (2023 - 2027), and the personnel policy of the commander of the Suranaree Force. This study uses the conceptual framework of competencies, human resource management, structure, and missions of the personnel of the 6th Artillery Regiment in the mission to protect the borders of the Suranaree Force, including analyzing the strategic environment that affects the personnel's competencies using SWOT Analysis, analyzing internal factors using 7S Mackinsey, and analyzing external factors using PESTEL Analysis. The TOWS Matrix is used to analyze strategies for developing competencies. The research results will provide guidelines for developing essential competencies of the personnel of the 6th Artillery Regiment in the mission to protect the borders of the Suranaree Force. The demonstrated competencies consist of 4 characteristics: Knowledge, emphasizing the transfer of experiences of senior personnel, using a clear chain of command

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการศึกษา ตลอดจนความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างดียิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ร้อยตรี รองศาสตราจารย์ ดร. ณัฐกริช เปาอินทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา พันเอก ยุทธนา ชันทอง อาจารย์ที่ปรึกษาและประธานคณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล ที่กรุณาให้คำแนะนำ และแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคลรวมถึงตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วง และเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ พลตรี เกียรติชัย โอภาโส ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่ให้ความกรุณาตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษา พันเอกหญิง กนิษฐา จิตวิวัฒนา พันเอกหญิง ณวิวรรณ ตะเกาพงศ์ และพันเอกหญิง ธัญนุช สิงห์พันธุ์ คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล อาจารย์ ดร. วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาพิเศษประจำกลุ่มวิจัย รวมทั้งท่านผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ที่ได้กรุณาให้แนวคิด ข้อเสนอแนะทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ยิ่งในการวิจัย ทำให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และหน่วยงานของกองทัพบกที่เกี่ยวข้องต่อไป

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
วิธีการศึกษา	4
ประโยชน์ที่ได้รับ	5
บทที่ 2 บทแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิด และทฤษฎี	6
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
บทที่ 3 บทวิเคราะห์	
สมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6	21
ในการกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารีในปัจจุบัน	
ปัญหา อุปสรรค และปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของ	22
กำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในการกิจป้องกันชายแดน	
พื้นที่กองกำลังสุรนารี	
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	24
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6	30
ในการกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี	
บทที่ 4 บทอภิปรายผล	33
บทที่ 5 บทสรุป และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย	35
ข้อเสนอแนะ	37
เอกสารอ้างอิง	
ประวัติย่อผู้วิจัย	

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

“สมรรถนะ”(Competency) คือลักษณะเฉพาะที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรม เช่น ภาวะผู้นำ ทักษะ ความรู้ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะคติ การพัฒนากำลังพลให้มีสมรรถนะที่สูง ถือเป็นความจำเป็น ที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม จึงต้องมีการนำเอาแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในหน่วยงาน และ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายด้านกำลังพลของผู้บัญชาการกองกำลังสุรนารี แผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 - 2570¹ และนโยบายเฉพาะรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม นายภูมิธรรม เวชยชัย ในข้อ 9 ให้ความสำคัญกับกำลังพลชั้นผู้น้อยทุกระดับ² ทั้งนี้เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในการกิจต่างๆที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต ที่มีสภาพแวดล้อม แนวโน้มภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หลายรูปแบบ หลายมิติ และจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น โดยเป้าหมายปลายทางนั้นจะให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)³ ด้านความมั่นคง⁴ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ที่หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน และภาคประชาชน บรรลุผลสัมฤทธิ์ร่วมกันในอนาคตอีกด้วย

“กำลังพล” ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากของทุกหน่วย การที่จะพัฒนาหน่วยงานตามภารกิจ และหน้าที่ที่กองทัพบกได้รับนั้น จะต้องสามารถปรับตัวให้พร้อมรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงการแข่งขันที่ยังทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น และจำเป็นอย่างยิ่งที่กำลังพลต้องมีสมรรถนะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะของหน่วยนั้น ๆ ฉะนั้นหากจะพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานให้สูงขึ้น ควรที่จะเริ่มต้นจากพื้นฐาน จุดเริ่มต้นจึงอยู่ที่กำลังพล

กรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 เป็นหน่วยขึ้นตรงกองพลทหารราบที่ 6 กองทัพภาคที่ 2 มีหน้าที่ “เตรียมกำลัง” และ “ใช้กำลัง” ตามพันธกิจ 5 ประการของกองทัพบก คือ 1) การป้องกันประเทศ 2) การรักษาความมั่นคงภายในประเทศ 3) การรักษาความสงบเรียบร้อย 4) การช่วยพัฒนาประเทศ และ 5) การปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือการสงคราม กรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 นอกจากการเตรียมกำลัง ณ ที่ตั้งปกติแล้ว ปัจจุบันได้รับมอบหมายภารกิจการจัดกำลังป้องกันชายแดน ในพื้นที่ของกองกำลังสุรนารี มีนามหน่วยว่าชุดควบคุมทหารปืนใหญ่กองกำลังสุรนารี (ชค.ป.กกล.สุรนารี) ซึ่งมีเขตรับผิดชอบ

ครอบคลุมพื้นที่ชายแดน ไทย - กัมพูชา - ลาว 5 จังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง คือ จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดอุบลราชธานี และจังหวัดอำนาจเจริญ สำหรับการjdkำล้งป้องกันชายแดนนั้นถือว่าเป็นชั้น “การใช้กำลัง” ตามพันธกิจที่ 1 การป้องกันประเทศของกองทัพบก หน่วยจึงจะต้องมีความพร้อมรบสูงสุดพร้อมที่จะรบปะทะได้ทุกเมื่อ หากกำลังพลของหน่วยมีสมรรถนะสูง หน่วยก็จะมีสมรรถนะที่สูงตามไปด้วย หากมีการรบ โอกาสรบชนะจึงมีสูง

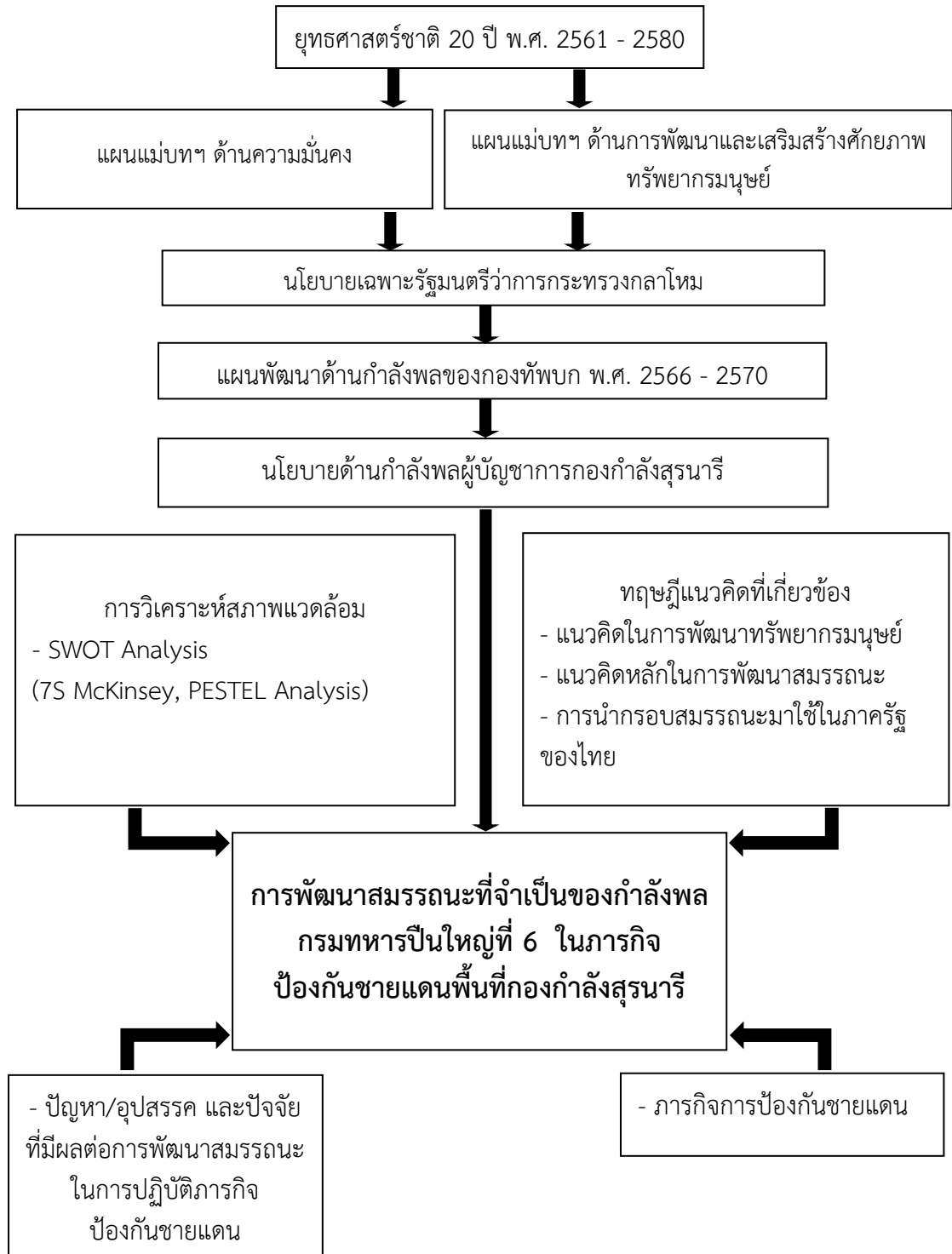
รูปแบบโครงสร้างของกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 เป็นโครงสร้างแบบองค์กรแบบวิชาชีพ แต่ละตำแหน่งต้องมีความชำนาญทางทหาร (ชกท.) ตามตำแหน่งนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น ในการจะยิงกระสุนปืนใหญ่แต่ละนัด ให้ทำลายเป้าหมายได้อย่างแม่นยำและทันเวลา จะต้องมีการทำงานของส่วนหลักยิงที่ประกอบด้วย ผู้ตรวจการณ์หน้าศูนย์อำนวยการยิง ส่วนยิง ประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ละส่วนจะต้องมีทักษะมีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านที่สูง นอกจากนั้นในการปฏิบัติการกิจป้องกันชายแดนเป็นการปฏิบัติงานภายใต้ความกดดัน จะต้องอยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร ไม่สะดวกสบายอยู่ห่างไกลครอบครัว มีความเสี่ยง ความเครียด จะต้องใช้ความอดทน ความมีวินัยที่สูง หากกำลังพลขาดสมรรถนะจะพบได้ว่าในหลายๆครั้งจะพบปัญหาด้านกำลังพล เช่น การมีความรู้ตามหน้าที่ของตนเองยังไม่เพียงพอ การกระทำผิดเงื่อนไขชายแดน และการขาดหนีราชการ เพื่อประโยชน์ในการบริหารหน่วยงานจึงจะต้องให้ความสำคัญ และตระหนักถึงสมรรถนะของกำลังพล

ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ จึงมุ่งศึกษาไปที่การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี เพราะหากกำลังพลมีสมรรถนะที่สูง ก็ทำให้สมรรถนะของหน่วยสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของแผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 - 2570 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ตามลำดับต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารีในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

2. **ขอบเขตการศึกษา** การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจการป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี โดยมีระยะเวลาในการวิจัย ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2567 ถึงเดือนพฤษภาคม 2568

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล รวบรวมข้อมูลจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ นโยบายเฉพาะรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม นายภูมิธรรม เวชยชัย แผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 - 2570 นโยบายผู้บัญชาการกองกำลังสุรนารี แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดหลักในการพัฒนาสมรรถนะการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในภาครัฐของไทย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดให้ใช้กรอบยุทธศาสตร์ เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและใช้ SWOT Analysis และ 7S Mackinsey ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และใช้ PESTEL Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68
กิจกรรม ห้วง								
เลือกเรื่องและกำหนดหัวข้อการวิจัย	↔							
สอบการนำเสนอโครงร่าง เอกสารวิจัย		↔						
ศึกษาค้นคว้าที่มาของปัญหา			←→					
การวิเคราะห์, สังเคราะห์ข้อมูล					←→			
การสรุปผลการวิจัย						↔		
การนำเสนอผลการวิจัย							↔	
จัดทำรูปเล่ม								↔

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี
2. ทำให้ทราบปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่ กองกำลังสุรนารี
3. ทำให้ทราบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี และนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยอื่น ๆ ในกองทัพบกต่อไปได้

บทที่ 2

บทแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี ผู้วิจัยได้ศึกษาจากหนังสือวิชาการ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามหัวข้องานวิจัยดังกล่าว การทบทวนนิยามแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังนี้

แนวคิด และทฤษฎี

1. **แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์⁵ มีแนวทางที่สำคัญอยู่ 4 แนวทาง ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) การพัฒนา (Development) และการเรียนรู้ (Learning) กล่าวคือ การฝึกอบรม (Training) เป็นการพัฒนาพนักงานเพื่อไว้ใช้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน (Present Job) การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้ สำหรับงานในอนาคต (Future Job) การพัฒนา (Development) จะมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งคน และงานในอนาคต เช่น การพัฒนางานอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development) จะเป็นการพัฒนาในภาพรวมเพื่อเตรียมการและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และในการเรียนรู้ (Learning) ถือเป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้ โดยผ่านประสบการณ์ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างถาวร

1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Leonard Nadler and Zeace Nadler (1980)⁵ ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ (Learning) ให้แก่บุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาใด เวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน และเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

Ellen Ernst Kossek and Richard N. Block (2002 : 19.7)⁵ ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ในระดับบุคคล ทีม และองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการผสมผสานการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กรกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรเข้าด้วยกัน

1.2 เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศาสตราจารย์ ดร. อรุณ รักรธรรม ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การ ได้เคยกล่าวถึงเป้าหมายของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยแบ่งออกเป็น เป้าหมายในระดับองค์การ และเป้าหมายของบุคคล⁵

1.2.1 เป้าหมายขององค์การ เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การ มีจุดประสงค์เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานสูงสุดลดความสับสนและป้องกันอุบัติเหตุ รวมถึงการจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยในการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์การ

1.2.2 เป้าหมายของบุคคล ได้แก่ เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเรียนรู้งานและลดความเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน เพื่อเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของกลไกที่จะช่วยให้การดำเนินงานทั้งในด้านองค์การและด้านบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จสู่องค์กรหรือหน่วยงานโดยรวม หรืออาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับตัวบุคคลทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

2. แนวคิดและหลักการในการพัฒนาสมรรถนะ (Competency Model)

2.1 แนวคิดของสมรรถนะ (Competency)

2.1.1 ความสำคัญของแนวคิด Competency ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลพบว่า มี 2 ปัจจัยที่ทำให้แนวคิดนี้มีความสำคัญและนำไปสู่การนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ⁶

ความล้มเหลวของโครงการที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือความประพฤติส่วนบุคคลของพนักงาน เป็นที่ทราบกันดีว่า องค์กรได้ลงทุนอย่างมากมายในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การให้การศึกษา การใช้วงจรคุณภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นทำให้องค์การเสียทั้งเงิน และเสียทั้งเวลา แต่ผลของการเปลี่ยนแปลงกลับไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนได้ นอกจากนั้น หัวหน้าเองก็ไม่ได้เข้าร่วมอย่างจริงจังที่จะช่วยให้ลูกน้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อย่างดีที่ทำได้คือการอบรม แต่ก็ไม่สามารถเปลี่ยนกรอบแนวความคิดของพนักงานได้ เพราะเมื่อสิ้นสุด

การอบรมพนักงานก็กลับมามีพฤติกรรมแบบเดิม นักวิชาการ เช่น Beer ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า โครงการการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้มเหลวเพราะไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของคนได้ ทางที่สมควรควรสร้างความต้องการสำหรับพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขึ้น

ความต้องการความสามารถและทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในศตวรรษนี้ ผลการวิจัยของ Hendry, Pettigrew และ Sparrow ในปี ค.ศ. 1988 พบว่า องค์กรในประเทศอังกฤษ 20 แห่ง ต้องเผชิญกับแรงกดดันไม่เฉพาะแต่ภายนอกองค์กรเท่านั้น แต่ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากภายในองค์กรด้วย ในช่วงต้นทศวรรษ 1980s ได้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยซึ่งส่งผลให้องค์การต้องปลดคนงานออกอย่างมากมาย และลดงานทางด้านการสรรหาพนักงานใหม่ลง งานใหม่เกิดขึ้นแต่ต้องการขาดพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน

แรงกดดันในด้านการแข่งขันทำให้องค์การต้องยอมรับว่า ช่องว่างที่เกิดขึ้นเป็นเพราะองค์การขาดพนักงานที่มีทักษะ ในช่วงปลายทศวรรษ 1980s การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ ได้มีความสำคัญยิ่งยวดมากขึ้น ทั้งในด้านการจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งทำให้แนวคิดเรื่องความสามารถ (Competencies) มีความสำคัญมากขึ้น ดังที่ Morgan ได้อธิบายไว้ว่า

“ในอดีต ความสามารถของพนักงานถูกมองในรูปของการครอบครองทักษะ และความสามารถเฉพาะเท่านั้น แต่ปัจจุบันความสามารถได้ครอบคลุมไปถึงการพัฒนาทัศนคติ ค่านิยม กรอบแนวคิดที่จะช่วยให้คนสามารถเข้าใจ เข้าถึง และจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามาสู่รุ่มร่าองค์กรได้”

2.1.2 การนำเอาแนวคิดเรื่องความสามารถมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้เป็นเรื่องที่องค์กรต่าง ๆ ควรทำด้วยความระมัดระวังโดยมีข้อแนะนำ⁷ ดังต่อไปนี้

องค์กรควรเพิ่มความต้องการในด้านผลงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป และพยายามกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสม

องค์กรควรสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับพนักงาน เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กร เช่น หาตัวอย่างจากองค์กรอื่นที่เขาปฏิบัติอยู่มาใช้เป็นแนวทาง

องค์กรควรปรับปรุงโครงสร้างและบทบาทก่อนที่จะทำการระบุถึงพฤติกรรม ทักษะที่จำเป็นของพนักงาน

องค์กรควรเพิ่มอำนาจให้กับผู้จัดการในการใช้ภาวะผู้นำ เพื่อให้เขาเหล่านั้นเกิดความคิดริเริ่มหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ

องค์การควรสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทั้งที่เป็นนักวิชาการ นักปฏิบัติ ที่ปรึกษาเพื่อช่วยกันระบุมอบความสามารถที่องค์การ ต้องการได้

องค์การควรเริ่มต้นสร้างความเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของ โครงการนำร่องเพื่อสร้างการรับรู้และประสบการณ์ก่อนที่จะดำเนินการจริง

องค์การควรเริ่มการเปลี่ยนแปลงจากฐานบนขององค์การ เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดี กำหนดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์

แนวคิดของ Competency - based นี้สามารถนำไปใช้ในการ บริหารคนและองค์การได้อย่างกว้างขวาง และยังสามารถทำให้องค์การบรรลุผลงานที่มี ประสิทธิภาพสูงได้โดยการดึงศักยภาพของพนักงานในองค์การ การสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน⁶

ประโยชน์ที่เห็นได้อย่างชัดเจนเมื่อนำเอาแนวคิดนี้มาใช้ในการ บริหารคน คือ จะช่วยปรับปรุงกระบวนการคัดสรรบุคลากร ช่วยปรับปรุงการประเมิน ศักยภาพของบุคลากร ช่วยพัฒนากระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ช่วยปรับปรุง กระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ช่วยให้พนักงานมีการประเมิน และการพัฒนาตนเอง เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการอบรมและชี้แนะแก่พนักงาน ช่วยพัฒนา และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้แข็งแกร่ง ช่วยสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ และ ช่วยให้การออกแบบงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น⁶

2.2 ความหมายของสมรรถนะ สมรรถนะ หรือ Competency เป็นแนวคิดเรื่องของสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่กลายเป็นวัตรกรรมทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ จึงมีนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความในลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.2.1 จากพจนานุกรม American Heritage Dictionary ได้ให้ ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่า คือ สภาพหรือคุณภาพหรือความสามารถ ซึ่งก็เป็นความหมายทั่ว ๆ ไป⁵

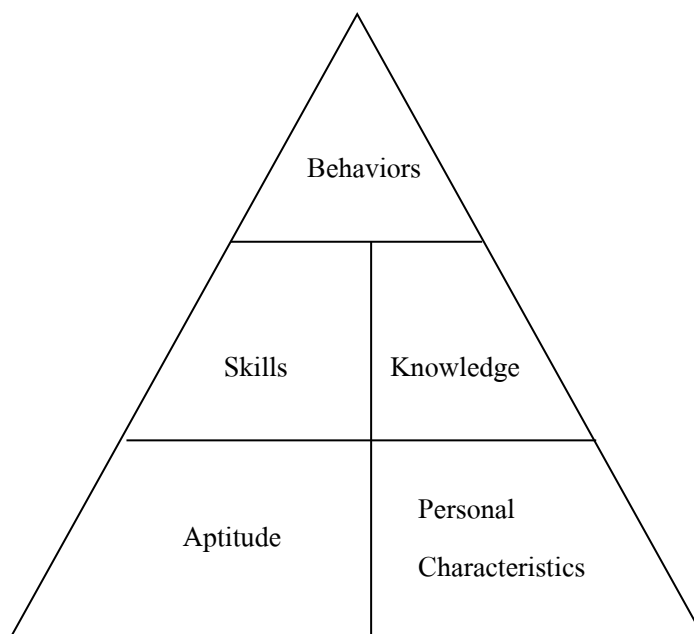
2.2.2 สมาคมการจัดการของประเทศสหรัฐอเมริกา (The American Management Association) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “Competency” ว่าเป็น คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของบุคคลซึ่งมีผลทำให้บุคคลผู้นั้นมีผลงานที่ดีกว่าเหนือกว่าผู้อื่น

2.2.3 Richard E. Boyatzis⁶ ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “Competency” หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล (an underlying characteristic of a person) คุณลักษณะนี้อาจหมายถึง แรงขับ (Motive) บุคลิกที่ค่อนข้างถาวร (trait) ทักษะ (skill) บทบาททางสังคมหรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Social role or aspect of one’s self image) หรือองค์ความรู้ (a body of knowledge) ที่คนต่าง ๆ ต้องนำมาใช้

2.2.4 สุจิตรา ธนานันท์⁹ ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “Competency” หมายถึง ศักยภาพหรือสมรรถนะซึ่งเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกมา ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ในพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป หากองค์การใดที่มีสมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competency) ย่อมส่งผลให้องค์การนั้นมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน อีกทั้งช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามที่ต้องการได้กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ลักษณะที่แต่ละคนแสดงออกให้เห็นถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะของคน (Personal Attribute) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป

กรอบสมรรถนะ (Competency Model) เป็นการรวบรวมคุณลักษณะทางความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานในบทบาทใดบทบาทหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลและการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ในองค์ประกอบของกรอบนี้ จะมีทั้งความสามารถที่ติดตัวมา (Innate) และความสามารถที่สร้างขึ้น (Acquired) (ภาพที่ 2) ความสามารถที่สร้างขึ้นอาจเกิดจากการเรียนรู้ และประสบการณ์โดยที่สื่อยอดของพีรามิดจะเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นผลรวมของความสามารถทั้งสองอย่าง



ภาพที่ 2 Competency Model

ที่มา : Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย⁷

2.2.5 เมื่อพิจารณาถึงสมรรถนะ (Competency) สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 กลุ่ม ใหญ่ ๆ ดังนี้⁶

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) สมรรถนะหลักที่เป็นแกนหลักขององค์กร เป็นขีดความสามารถที่ทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกัน เนื่องจากความสามารถและคุณสมบัตินี้เป็นตัวกำหนด หรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่วางไว้ ตลอดจนยังเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน ยกตัวอย่างเช่น การมุ่งเน้นที่ผลงาน (Results Focus) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นต้น

สมรรถนะของพนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงาน (Managerial Competency) สมรรถนะของพนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมีและจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร ลักษณะของสมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้าง และความลึกของความสามารถที่พนักงานจะต้องมีก่อนที่จะได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritization) การบริหารทรัพยากร (Resource Management) เป็นต้น

สมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน (Functional Competency) จะมีความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ยกตัวอย่างเช่น ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ทักษะการนำเสนองาน (Presentation Skill) การประสานงาน (Coordination) การจัดส่งสินค้า (Product Delivery) เป็นต้น

2.3 ลักษณะของสมรรถนะ เมื่อพิจารณาถึงสมรรถนะจะเห็นได้ว่าประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้⁶

2.3.1 คุณลักษณะ (Characteristics) เนื่องจากขีดความสามารถเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล (Under Characteristics) ดังนั้น การจำแนกถึงแนวทางพฤติกรรม การคิด หรือความเห็นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ สามารถกระทำได้โดยการพิจารณาถึงคุณลักษณะของสมรรถนะ ใน 5 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

แรงจูงใจ (Motives) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือคิดตรงกันในการกระทำซึ่งจะเป็นแรงขับหรือเลือกพฤติกรรมที่แสดงออกหรือเป้าหมายแล้วทำให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แสดงออก

คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่จะตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้นและการร่วมมือ

แนวคิดต่อตนเอง (Self - Concept) เป็นทัศนคติ คุณค่า และความคิดฝันของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ของบุคคลจะทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจและทำนายถึงพฤติกรรมของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลส่วนบุคคลที่มีเนื้อหาแตกต่างเฉพาะด้านของบุคคล

ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย ความคิดและจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุและผล หรือการวางแผนในการจัดการรวมถึงการตระหนักในความซับซ้อนของข้อมูลได้

รูปแบบหรือสมรรถนะทั้ง 5 ด้านนั้น สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 กลุ่มหลักด้วยกัน ได้แก่ กลุ่มแรก กลุ่มที่สังเกตเห็นได้ง่าย (Visible) เช่น สมรรถนะด้านความรู้ และทักษะ ซึ่งโอกาสในการพัฒนานั้นค่อนข้างง่าย และกลุ่มที่สอง กลุ่มที่ซ่อนเร้น (Hidden) เช่น สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motive) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อยู่ลึกลงไปและมีผลต่อบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งยากที่จะเข้าถึงและพัฒนา เป็นต้น

2.3.2 ความสามารถเชิงเหตุผล (Causal Related) เป็นสมรรถนะด้านแรงจูงใจ คุณลักษณะส่วนบุคคล รวมถึงแนวความคิดของบุคคลที่จะรวมกันเป็นความมุ่งมั่น (Intent) ในแต่ละบุคคล เพื่อทำนายถึง ทักษะ พฤติกรรม การกระทำตลอดจนนำไปทำนายผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินผล

2.3.3 เกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion Reference) เป็นเกณฑ์ที่ใช้กำหนดสมรรถนะโดยจะต้องผ่านการทำนายอย่างมีนัยสำคัญ เช่น วิธีการทางสถิติ ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ศึกษาส่วนมากจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ เกณฑ์ของการปฏิบัติงานสูงสุด (Superior Performance) เป็นการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน หรือสามารถปฏิบัติงานให้ดีที่สุด สถานการณ์การทำงาน และเกณฑ์ในอีกลักษณะหนึ่ง ได้แก่ เกณฑ์ของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Performance) ซึ่งเป็นเกณฑ์ของระดับการทำงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้

2.3.4 สมรรถนะเชิงระบบ สมรรถนะเชิงระบบ เป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงานในองค์การที่พิจารณาตามความสามารถของปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยขีดความสามารถในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงถึงสมรรถนะจากการแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้

สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะของสมรรถนะที่สามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านั้นจะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์รวม

สมรรถนะตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) สมรรถนะในลักษณะนี้ จำเป็นที่จะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการในการผลิตสินค้าหรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกมาเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ และกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge Skill and Attitude) คนที่มีความเฉลียวฉลาดนั้นสามารถวินิจฉัยได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกหรือวิธีการในการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของสมรรถนะในลักษณะนี้จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และ

ทัศนคติอะไรบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนี้จะรวมไปถึง การมุ่งมั่นในความสำเร็จของเป้าหมาย การค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และนำมาซึ่ง การใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงาน

สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) กระบวนการของสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ และ ทัศนคติ เป็นความสามารถ ที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน ออกไป เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำ การตั้งใจ เป็นต้น

2.4 สมรรถนะหลักขององค์กร องค์กรในปัจจุบันได้มีการแข่งขันกัน อย่างมาก เทคโนโลยีเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้้องค์การสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ การมีเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม ทำให้ระบบการผลิตที่มุ่งตอบสนองต่อมวลชน ปรับเปลี่ยน ไปสู่ระบบการผลิตที่มุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มมากขึ้น ประกอบกับความเจริญ ทางด้านการศึกษาทำให้ความคาดหวังของลูกค้ามีมากขึ้นทั้งในเรื่องของคุณภาพ รูปแบบ สีสนของสินค้าที่ต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมากกว่า ในอดีต การที่องค์กรจะสามารถปรับตัวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพได้นั้น สมรรถนะ (Capability) ขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งสมรรถนะขององค์กรมีส่วนประกอบหลายอย่างและเป็นปรากฏการณ์ที่ค่อนข้าง ซับซ้อน โดยในการสร้างสมรรถนะขององค์กรนั้นม้องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ⁶

2.4.1 การมีทัศนคติร่วมกัน (Share Mindset) คือ การที่บุคลากร ภายในองค์กรรวมทั้งกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีแนวคิดและทัศนคติ ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้้องค์การบรรลุถึงสมรรถนะได้

2.4.2 การจัดการและการปฏิบัติทางด้านบุคลากร (Management and Human Resource Practices) การบริหารคนที่ดีขององค์กรจะช่วยให้้องค์การ ได้คนที่มีความสามารถเข้ามาภายในองค์กร นอกจากนี้การมีระบบการจ่ายค่าตอบแทน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะช่วยพัฒนาความสามารถ (Competencies) ของคนให้เพิ่มขึ้น รวมทั้งการออกแบบงานและการสื่อสารภายในองค์กรก็จะช่วยให้ สมรรถนะขององค์กรมีความแข็งแกร่งและมั่นคงมากขึ้น

2.4.3 การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Capacity for Change) ความสามารถเหล่านี้จะเกิดจากบุคลากรในองค์กรที่ได้รับการมอบอำนาจ ความสามารถนี้จะรวมถึงการวิเคราะห์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการพัฒนา ความสามารถในการสร้างความเข้มแข็งให้กับ้องค์การ

2.4.4 ภาวะผู้นำ (Leadership) สมรรถนะขององค์การจะต้องถูกผลักดันจากภาวะผู้นำ และวิสัยทัศน์ ในทุกระดับขององค์การ จะเห็นได้ว่า วิสัยทัศน์ได้กลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการบริหารงานยุคปัจจุบัน นอกจากนี้ภาวะผู้นำต้องถูกสร้างขึ้น ในทุกระดับภายในองค์การด้วย

2.5 การพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์การ การพัฒนาสมรรถนะหลัก (The Development and Management of Core Competency) การเกิดขึ้นของความสามารถหลักในองค์การที่มีที่หลากหลายวิธี ความสามารถเหล่านี้จะปรากฏให้เห็นชัดในระดับบุคคลมากกว่าระดับองค์กร และเกิดขึ้นในกลุ่มเล็กมากกว่ากลุ่มใหญ่ การพัฒนาความสามารถหลักนี้จะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (learning by doing) มากกว่าเกิดจากผู้บริหารสั่งหรือกำหนดลงมา การเรียนรู้จากการปฏิบัติ จากการโต้ตอบ มักจะเกิดขึ้นในกลุ่มเล็ก ๆ และมีการขยายไปสู่กลุ่มอื่นที่หลากหลาย ต่างความรู้ ต่างสาขา ซึ่งจะทำให้ความรู้แพร่ขยายไปในการบริหารสมรรถนะหลักขององค์การ มีขั้นตอนทั้งหมด 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย⁶

ขั้นที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Competence Development) ในการพัฒนาองค์ความรู้ เกิดจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งต้องเป็นการกระทำซ้ำ ๆ เป็นระยะเวลานาน จึงจะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญและนำไปสู่การดัดแปลงพลิกแพลงต่าง ๆ การพัฒนาคุณภาพ (Quality improvement) เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะหลักนี้ ซึ่งในขั้นตอนของการพัฒนานี้ องค์กรจำเป็นต้องสร้างมาตรฐานของผลงานเพื่อให้พนักงานได้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และเทคโนโลยี เมื่อพนักงานพัฒนาความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญถึงระดับมาตรฐานแล้ว องค์กรต้องตอบสนองโดยให้ผลตอบแทนเป็นรางวัลที่ดึงดูดเพื่อให้พฤติกรรมนั้นดำรงอยู่นโยบายในการบริหารต้องอยู่ในสถานะนิ่ง เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจในนโยบายของหน่วยงาน บทบาทของผู้บริหารเองก็มีส่วนอย่างมากในการพัฒนา Core Competence

ขั้นที่ 2 การเผยแพร่ความสามารถหลัก (Competence Diffusion) ขั้นตอนนี้ คือการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลักให้แพร่ขยายออกไป ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่ ก็ยิ่งทำได้ยากขึ้น การจัดลำดับความสำคัญของความรู้ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้การเผยแพร่ความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเผยแพร่ความสามารถควรมีทั้งในส่วนที่ไม่เป็นทางการคือในกลุ่มเล็ก และในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับ Best Practices และควรมีการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้และ การปฏิบัติ ความสามารถหลักที่เรียกว่า Tacit Knowledge หรือ ความสามารถที่มองไม่เห็น หรือที่ไม่เป็นทางการ จะเผยแพร่ได้ยาก ในสมรรถนะแต่ละแบบจำเป็นต้องมีวิธีการเผยแพร่ที่แตกต่างกันออกไป

การเผยแพร่ความสามารถนี้เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยาก เพราะโดยส่วนใหญ่ความสามารถที่เรียกกันว่า Core competencies จะแทรกอยู่ในกลุ่มงานขนาดเล็ก อาจอยู่ในส่วนใดส่วนหนึ่งหรือหลายส่วนก็ได้ ดังนั้น การทำให้ความรู้ความเข้าใจแพร่ขยายออกไปจึงอาจเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ซึ่งองค์กรควรใช้รูปแบบการแพร่ขยายความสามารถหลักนี้ทั้งในรูปแบบการอบรมที่เป็นทางการ หรือในรูปแบบอื่นที่ไม่เป็นทางการ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างคนในทีม ซึ่งจะทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้กันภายในทีม เป็นต้น

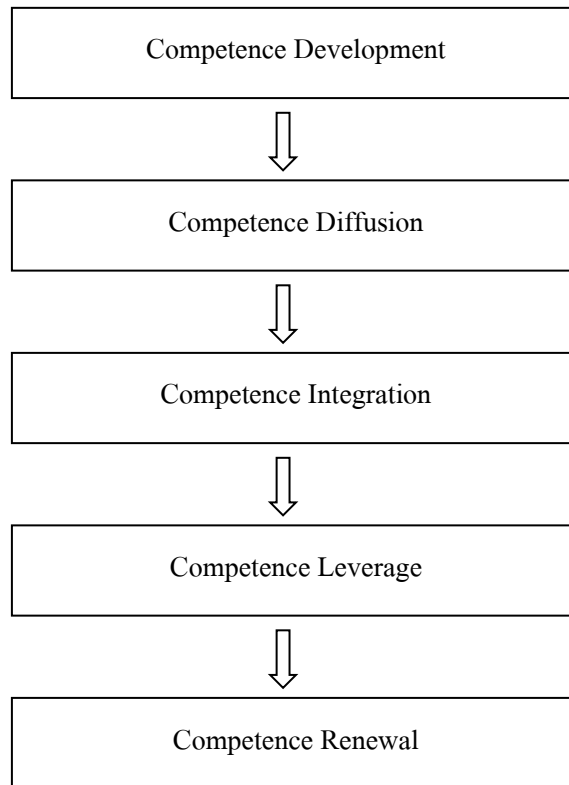
ขั้นที่ 3 การบูรณาการสมรรถนะหลัก (Competence Integration) ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดเรื่อง core competence เพราะเป็นการนำความรู้เหล่านี้มาเชื่อมโยงและทำให้เกิดองค์ความรู้ที่นำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ หรือนำไปใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร

ขั้นที่ 4 การเพิ่มความสามารถหลัก (Competence Leverage) การเพิ่มความสามารถหรือสมรรถนะหลักขององค์กรต้องทำควบคู่ไปกับการสร้างและการพัฒนาสมรรถนะหลักตัวใหม่ขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดนิ่งโดยการแสวงหาโอกาส และความต้องการของลูกค้า และตลาดในอนาคต

การเพิ่มพูนความสามารถทำได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเองภายใน การแลกเปลี่ยนบุคลากรกับองค์กรพันธมิตรหรือความร่วมมือของสองหน่วยงานที่น่าจุดเด่นมารวมกันและเกิดเป็นสมรรถนะใหม่

ขั้นที่ 5 การสร้างความสามารถใหม่ขึ้นมา (Competence Renewal) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต้องคิดอยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ในปัจจุบันล้าสมัยได้เร็ว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการประเมินสถานการณ์อยู่เสมอ อีกทั้งต้องค้นหาและแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

ในการสำรวจโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์กร จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว แต่การสร้างสมรรถนะหลักตัวใหม่ อาจทำให้เกิดความตื่นกลัวของคนในองค์กร เนื่องจากกลัวความไม่แน่นอน กลัวการถูกแทนที่ มีองค์กรไม่มากนักที่สามารถพัฒนาความสามารถหลักตัวใหม่ได้



ภาพที่ 3 ขั้นตอนของการพัฒนาขีดความสามารถหลัก
ที่มา : Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย⁶

3. การนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในภาครัฐของไทย สาเหตุที่ทำให้ภาครัฐต้องนำกรอบสมรรถนะมาปรับใช้ในประเทศไทย

3.1 การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นแนวคิดหลักในการปฏิรูประบบราชการของไทยเพื่อตอบสนองและปรับตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง และการเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนและภาคประชาสังคม ซึ่งสาเหตุหลักที่สำคัญที่ก่อให้เกิดแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่แพร่ขยายไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วย มีดังนี้²¹

3.1.1 กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และความก้าวหน้าของวิทยาการ (Technology)

3.1.2 ปัญหาจากการที่รัฐมีบทบาทมากเกินไปในระบบเศรษฐกิจ

3.1.3 ปัญหาโครงสร้างภาษีของรัฐ

3.1.4 การเติบโตของค่านิยมประชาธิปไตยที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน

3.1.5 ระดับการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น

3.1.6 การเกิดขึ้นของแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์บทบาทของภาครัฐ ในช่วง 3 ทศวรรษที่ผ่านมา

3.1.7 การล่มสลายของสหภาพโซเวียตและกลุ่มประเทศยุโรปตะวันออก

3.1.8 บทบาทของสื่อมวลชน

จากสาเหตุดังกล่าวได้สร้างแรงกดดันให้กับภาครัฐของประเทศต่าง ๆ รวมทั้งภาคราชการของไทยที่จะต้องปรับตัว ส่งผลให้การตอบสนองและปรับตัวที่เกิดขึ้นออกมาในรูปของ “การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)”

3.2 การปฏิรูประบบราชการ ระบบราชการเป็นกลไกหลักที่สำคัญของการบริหารราชการแผ่นดิน ข้าราชการ คือผู้ที่นำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติให้บรรลุผล โดยอาศัยกฎหมายและการให้บริการสาธารณะเป็นเครื่องมือ ดังนั้น ระบบราชการจึงเป็นจักรกลสำคัญที่เชื่อมโยงและสะท้อนปัญหาความต้องการของประชาชนสู่ภาครัฐ และนำบริการของภาครัฐกลับคืนสู่ภาคประชาชน ความสำคัญของระบบราชการดังกล่าวจึงเป็นเหตุที่ทำให้ระบบราชการจะต้องพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์และทิศทางของการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสม และคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมโลกได้อย่างทันการณ์

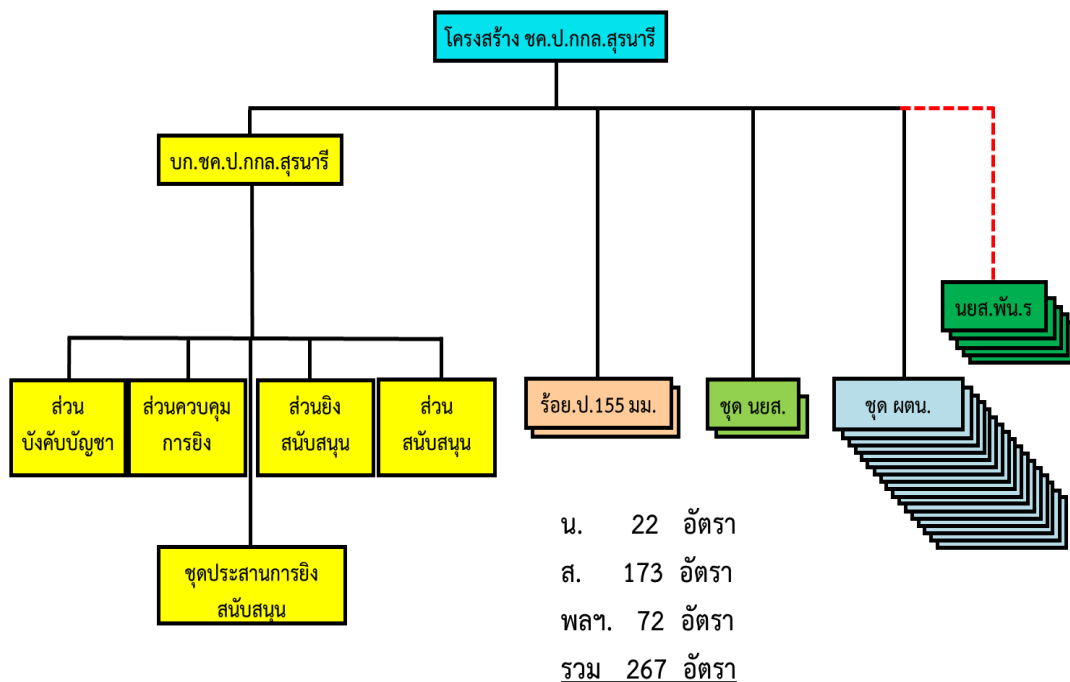
ภารกิจป้องกันชายแดนของกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6

วางแผน ควบคุมบังคับบัญชา อำนาจการ และกำกับดูแล หน่วยขึ้นตรง หน่วยขึ้นควบคุมทางยุทธการ และประสานการปฏิบัติของระบบอาวุธยิงสนับสนุนทั้งปวง ในการยิงสนับสนุนให้แก่ กองกำลังสุรนารี ตลอดพื้นที่รับผิดชอบ ต่อกำลังฝ่ายตรงข้ามที่รุกล้ำอธิปไตย ตามแนวทางและเจตนารมณ์ของผู้บัญชาการกองกำลังสุรนารี พร้อมทั้งปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยกองกำลังสุรนารี มีเขตรับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่ชายแดนไทย - กัมพูชา - ลาว 5 จังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง คือ จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดอุบลราชธานี และจังหวัดอำนาจเจริญ สำหรับการ จัดกำลังป้องกันชายแดนนั้นถือว่าเป็นขั้น “การใช้กำลัง” ตามพันธกิจที่ 1 การป้องกันประเทศของกองทัพบก หน่วยจึงจะต้องมีความพร้อมรบสูงสุดพร้อมที่จะรบปะทะได้ทุกเมื่อ

โครงสร้างการจัดชุดควบคุมทหารปืนใหญ่กองกำลังสุรนารี

กรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 (ป.6) เมื่อออกปฏิบัติภารกิจป้องกันชายแดน จะใช้นามหน่วยว่า ชุดควบคุมทหารปืนใหญ่กองกำลังสุรนารี (ชค.ป.กกล.สุรนารี)



ภาพที่ 4 โครงสร้างการจัด ชค.ป.กกล.สุรนารี (ชค.ป.สุรนารี)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ดวงพร ศรีชัย, อีรภัทร กุโลภาส และพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์⁸ ศึกษาเรื่อง สมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 พบว่า สมรรถนะของนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning), ความตระหนัก (Awareness), ความยืดหยุ่น (Flexibility), การปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (Resilience), ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (Initiative and Creativity), ความสามารถในการบริหารจัดการ (Management Skills), ความเป็นผู้นำ (Leading Others), ความเป็นพันธมิตร (Partnering), พันธะสัญญาและความจงรักภักดีต่อกองทัพ และสถาบันหลักของชาติ (Organizational Commitment and Loyalty)

2. อนุชา เพ็งสุวรรณ⁹ ศึกษาเรื่อง การศึกษาความต้องการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำหรับการรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

พบว่า ในภาพรวมข้าราชการมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้าน อยู่ในระดับมากและปานกลาง โดยมีความต้องการฝึกอบรมด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านการบริการที่ดีตามลำดับ ส่วนในด้านจริยธรรมมีความต้องการฝึกอบรมอยู่ใน ระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการที่มีความแตกต่างกันด้านอายุ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง พบว่า มีความต้องการฝึกอบรม ไม่แตกต่างกัน ด้านประสบการณ์ทำงานอายุราชการ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้ ควรจัดทำแผน การฝึกอบรมประจำปีให้สอดคล้องกับความต้องการฝึกอบรม ทั้ง 5 ด้านที่ข้าราชการ ต้องการได้รับการฝึกอบรมก่อนหลัง พร้อมทั้งให้มีการติดตามประเมินผลการฝึกอบรม ข้าราชการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และควรสอดแทรกเนื้อหาด้านคุณธรรม จริยธรรมด้วย

3. กฤษฎะ เกิดหนู¹⁰ ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะนักเรียน นายสิบทหารบกเพื่อรับราชการในกองทัพบก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของ นักเรียนนายสิบทหารบก และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของนักเรียนนายสิบทหารบก โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ การสัมภาษณ์เชิงลึกของกำลังพลโรงเรียนนายสิบ ทหารบก ซึ่งถือว่าเป็นผู้แทนเหล่าสายวิทยาการ ได้แก่ เหล่าทหารราบ เหล่าทหารปืนใหญ่ เหล่าทหารม้า เหล่าทหารสื่อสาร เหล่าทหารสารวัตร เหล่าทหารการเงิน เหล่าทหารช่าง เหล่าทหารพลธิการ เหล่าทหารการสัตว์ เหล่าทหารขนส่งเหล่าทหารแพทย์ เหล่าทหาร สรรพาวุธ และเหล่าทหารการข่าว เพื่อให้ได้ข้อมูลในการเสนอแนะแนวทางการพัฒนา สมรรถนะสำคัญของนักเรียนนายสิบทหารบก พบว่า สมรรถนะที่สำคัญของนักเรียน นายสิบทหารบกประกอบไปด้วยความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ไขปัญหาความสามารถในการใช้ชีวิตและความสามารถในการ ใช้เทคโนโลยี แนวทางการพัฒนาสมรรถนะนักเรียนนายสิบทหารบกแบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน คือ ด้านนโยบายการจัดการฝึกศึกษา และด้านกระบวนการเรียนการสอน

บทที่ 3

บทวิเคราะห์

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารีในครั้งนี้ นอกจากผู้วิจัยจะทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยยังทำการศึกษายุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านความมั่นคง ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ นโยบายเฉพาะรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ในข้อ 9 ให้ความสำคัญกับกำลังพล ขั้วผู้น้อยทุกระดับ แผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 - 2570 นโยบาย ด้านกำลังพลผู้บัญชาการกองกำลังสุรนารี ที่สำคัญผู้วิจัยทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี ภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารีในปัจจุบัน ศึกษาปัญหา อุปสรรค และปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วย SWOT analysis โดยใช้ 7S McKinsey วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และใช้ PESTEL Analysis วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงการวิเคราะห์ภารกิจการป้องกันชายแดนที่หน่วยได้รับ ดังนี้

สมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดน พื้นที่กองกำลังสุรนารีในปัจจุบัน

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึง สมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลในปัจจุบัน ประกอบด้วยลักษณะที่แสดงออกมาได้ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) ปัจจุบันจากการพัฒนาของเทคโนโลยีที่สามารถทำให้ เข้าถึงข้อมูลต่างๆได้ง่ายและรวดเร็ว ทำให้กำลังพลสามารถ สืบค้นเอกสาร ตำรา ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง แต่อย่างไรก็ตามการถ่ายทอดองค์ความรู้ การถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นพี่ สู่รุ่นน้องกลับมีสัดส่วนที่น้อยลง เช่น เทคนิคในการหาหลักฐานยังโดยการใช้แผ่นเลขา มีความ ขำนาญน้อยลง การประสานการยิงระหว่างหน่วยดำเนินกลยุทธ์กับหน่วยทหารปืนใหญ่มีน้อยลง

2. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถความชำนาญในการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนา ได้จากการปฏิบัติ การฝึก การทำซ้ำ ๆ ปัจจุบันมีการปรับลดงบประมาณการฝึก และกำลังพล มีภารกิจหลายด้านกำลังพลจึงมีทักษะหลายด้านมากขึ้น แต่ส่งผลให้ทักษะทางทหารในหน้าที่ ของเหล่าปืนใหญ่ที่จะใช้ในการรบมีแนวโน้มลดลง เช่น การคำนวณหาหลักฐานยิงที่รวดเร็วและ ถูกต้อง การปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งเมื่อมีภารกิจยังขาดทักษะขาดความชำนาญ

3. ทักษะ (Attitude) เป็นความคิดลักษณะนิสัยทั่วไปที่จะตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น ความจงรักภักดี และการร่วมมือในหน่วย กำลังพลโดยส่วนใหญ่มีความคิดสร้างสรรค์ ถ้าแสดงออกสามารถทำงานที่ตนรับผิดชอบได้ดี แต่แนวโน้มจะมีความเป็นส่วนตัวสูง การทำงานเป็นทีมประสิทธิภาพลดลง และการให้ความร่วมมือในหน่วยลดลง การมีจิตใจที่เสียสละเพื่อส่วนรวมลดลง

4. ความสามารถ (Ability) สามารถแสดงออกได้ทั้งทางร่างกาย เช่น ความแข็งแรง ความอดทนทางร่างกาย และสามารถแสดงออกได้ทางจิตใจ เช่น การมีจิตใจที่เข้มแข็งอดทนทนต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ปัจจุบันความสามารถทั้งทางร่างกาย และจิตใจของกำลังพลมีแนวโน้มที่อ่อนแอลงจากอดีต

ปัญหา อุปสรรค และปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพล กรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี

จากสภาพแวดล้อม สภาพสังคม เทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงภารกิจที่มากขึ้น ภายใต้งบประมาณที่น้อยลงนำมาศึกษาร่วมกับ ภารกิจ รูปแบบ โครงสร้างของกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 เป็นโครงสร้างแบบองค์กรแบบวิชาชีพแต่ละตำแหน่ง ต้องมีความชำนาญทางทหาร (ชกท.) ตามตำแหน่งนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น ในการจะยิงกระสุนปืนใหญ่แต่ละนัด ให้ทำลายเป้าหมายได้อย่างแม่นยำ และทันเวลา จะต้องมีการทำงานของส่วนหลักยิงที่ประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ละส่วนจะต้อง มีทักษะ มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านที่สูง นอกจากนั้นในการปฏิบัติภารกิจป้องกันชายแดน เป็นการปฏิบัติงานภายใต้ความกดดัน จะต้องอยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร ไม่สะดวกสบาย อยู่ห่างไกล ครอบครัว มีความเสี่ยง ความเครียด จะต้องใช้ความอดทน ความมีวินัยที่สูง

จากการสัมภาษณ์¹¹ ผู้บังคับการกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 สามารถสรุปปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะได้ดังนี้ ปัญหาหนี้สินของกำลังพล การเล่นเกมออนไลน์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน การทุจริตต่าง ๆ การใช้มือถือสื่อสารโซเชียลมากเกินไป ส่งผลต่อสมาธิในการทำงาน มีความเป็นส่วนตัวสูง การเข้าสังคมลดลง ปัญหาด้านวินัยของกำลังพลโดยเฉพาะเรื่องของระบบอาวุธที่รุ่นน้องให้ความเคารพรุ่นพี่น้อยลงส่งผลต่อการถ่ายทอดความรู้ การทำงานเป็นทีมลดลง งบการฝึกน้อย และมีภารกิจเพิ่มเติมมากขึ้นส่งผลให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ทางทหารน้อย

1. ปัญหาและอุปสรรค

1.1 การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) ถึงแม้ว่ากำลังพลจะสามารถเข้าถึงข้อมูลและเอกสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว กว้างขวางผ่านเทคโนโลยี

แต่การถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องกลับลดลง ซึ่งทำให้ขาดความต่อเนื่องในความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การวางแผนระบบการจัดการความรู้ยังมีน้อย การสอนงานหรือระบบพี่เลี้ยงในหน่วยงาน ความเร่งรีบในการผลัดเปลี่ยนกำลังพล ทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการถ่ายทอดความรู้

1.2 ทักษะทางทหารเฉพาะด้าน (Skill Degradation) การที่กำลังพลต้องรับภารกิจหลากหลาย ทำให้เวลาในการฝึกซ้อมทักษะทางทหารเฉพาะด้าน เช่น เทคนิคการยิงปืนใหญ่หรือการประสานงานในส่วนหลักยิง การประสานการยิง เป็นต้น งบประมาณในการฝึกซ้อม หรือฝึกปฏิบัติภาคสนามลดลงเวลาที่จำกัดจากการที่ได้รับภารกิจอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น การช่วยเหลือประชาชน หรือภารกิจที่ไม่ใช่การรบ

1.3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) จากสภาพสังคมในปัจจุบัน ความเป็นส่วนตัวของกำลังพลที่เพิ่มขึ้นส่งผลต่อความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมในหน่วย ซึ่งอาจกระทบต่อประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างส่วนต่าง ๆ สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น แนวโน้มการพึ่งพาเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ มากกว่าการทำงานร่วมกัน การขาดกิจกรรมเสริมสร้างทีมงานหรือการฝึกแบบกลุ่ม

1.4 ความอดทนและความพร้อมทางร่างกาย/จิตใจ (Physical and Mental Resilience) กำลังพลต้องเผชิญกับความกดดัน ต้องมีความอดทน ในการดำรงชีวิตในพื้นที่ทุรกันดาร และสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย ซึ่งต้องการความแข็งแรงทั้งร่างกาย และจิตใจ แต่แนวโน้มปัจจุบันแสดงถึงความสามารถในด้านนี้ที่ลดลง การขาดการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องในสภาวะที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมจริง ความห่างไกลจากครอบครัว และการขาดการสนับสนุนด้านจิตวิทยา

1.5 ข้อจำกัดด้านงบประมาณ การลดลงของงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนากำลังพล และยุทธโศปกรณ์ ส่งผลต่อการฝึกอบรม การดูแลสวัสดิการ และการจัดหายุทธโศปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ งบประมาณที่จำกัดทำให้การฝึก และการปฏิบัติการมีข้อจำกัดมากขึ้น ทั้งยังส่งผลต่อการพัฒนาอาวุธยุทธโศปกรณ์ ที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติการ การพึ่งพาอุปกรณ์เก่าที่อาจไม่ตอบโจทย์กับสถานการณ์ปัจจุบัน

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ

2.1 สภาพแวดล้อมและภารกิจ ลักษณะงาน กำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ต้องทำงานในพื้นที่ชายแดนที่มีความเสี่ยงสูง ทุรกันดาร และมีสภาพอากาศที่ไม่แน่นอน ส่งผลให้ต้องพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้านเพื่อรองรับภารกิจ นอกจากนั้นภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ทำให้กำลังพลไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่เฉพาะด้านทางทหาร แต่ยังคง

ปฏิบัติการกิจอื่น เช่น การช่วยเหลือประชาชน การสนับสนุนส่วนราชการอื่น และสนับสนุนการพัฒนาในพื้นที่

2.2 โครงสร้างหน่วยงาน อัตรากำลัง และระบบการจัดการโครงสร้างแบบวิชาชีพของกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ต้องการกำลังพลที่มีความชำนาญเฉพาะด้านสูง การบรรจุกำลังพลยังขาดอัตราไม่สอดคล้องกับจำนวนภารกิจที่ได้รับ การพัฒนาสมรรถนะต้องมีความต่อเนื่อง และเป็นระบบ ต้องมีการนำเครื่องมือยุทธโธปกรณ์ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยจัดการระบบ การประสานงานระหว่างหน่วย เช่น ผู้ตรวจการณ์หน้า ศูนย์อำนวยความสะดวก และส่วนยิงรวมถึงระหว่างหน่วยทหารปืนใหญ่กับ หน่วยดำเนินกลยุทธ์ ต้องได้รับการฝึกเพื่อสร้างความชำนาญ และลดความผิดพลาด

2.3 เทคโนโลยีและยุทธโธปกรณ์ การนำเทคโนโลยีใหม่ เช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบควบคุมการยิงอัตโนมัติ UAV และเรดาร์ตรวจการณ์มาใช้งาน ต้องการการฝึกอบรมที่ต่อเนื่องเพื่อให้กำลังพลมีความชำนาญ ยุทธโธปกรณ์เก่าที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันอาจไม่ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ซับซ้อน และต้องการความรวดเร็วในการตอบสนองต่อคำขอยิง

2.4 การฝึกและการเรียนรู้ การฝึกแบบซ้ำ ๆ ในสถานการณ์จริง มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ แต่การลดลงของเวลาและงบประมาณในการฝึกส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกำลังพล การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี เช่น การใช้เครื่องจำลองสถานการณ์ (Simulator) อาจช่วยลดข้อจำกัดของการฝึกภาคสนาม

2.5 ปัจจัยด้านจิตวิทยา ความห่างไกลจากครอบครัว และสภาพแวดล้อมที่ไม่สะดวกสบายในพื้นที่ชายแดนที่มีความเสี่ยงสูง ส่งผลให้กำลังพลมีความเครียด จึงต้องการการสนับสนุนด้านจิตวิทยามากขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางสภาพสังคม เช่น การเพิ่มขึ้นของความเป็นส่วนตัว อาจส่งผลต่อความสามัคคีและการทำงานร่วมกันในทีม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือหลัก โดยใช้ 7S McKinsey ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และใช้ PESTEL Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วย 7S McKinsey ช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ทั้งในด้านที่เป็นจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนา และด้านที่เป็นจุดอ่อน ที่ต้องเตรียมพร้อมรับมือการวิเคราะห์ ครอบคลุมปัจจัยสำคัญ 7 ด้าน Strategy (กลยุทธ์) Structure (โครงสร้าง) Systems (ระบบงาน) Shared Values (ค่านิยมร่วม) Style (สไตล์การบริหาร) Staff (บุคลากร) และ Skills (ทักษะ) วิเคราะห์ได้ดังนี้

ด้าน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. Strategy (กลยุทธ์)	1. มีแผนการพัฒนากำลังพลที่ชัดเจน สอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังพลของกองทัพบก 2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน	1. การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติยังไม่ครอบคลุมทุกระดับ 2. การติดตามและประเมินผลการทำงานตามกลยุทธ์ยังไม่เป็นระบบ
2. Structure (โครงสร้าง)	1. โครงสร้างองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน 2. มีการแบ่งมอบหน้าที่ตามตำแหน่งที่ชัดเจน	1. โครงสร้างกำลังพลไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับภารกิจที่ได้รับ 2. ขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
3. Systems (ระบบงาน)	1. มีระบบการฝึกและการพัฒนากำลังพลที่เป็นมาตรฐาน	1. การจัดการความรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องลดลง
4. Shared Values (ค่านิยมร่วม)	1. ความกล้าหาญ เสียสละ อดทน 2. มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการรักษาเกียรติและศักดิ์ศรีของทหาร	1. การทำงานเป็นทีมมีน้อยลง 2. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมยังมีข้อจำกัด
5. Style (สไตล์การบริหาร)	1. มีรูปแบบการบริหารที่ชัดเจน มีระเบียบวินัย 2. ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดี	1. รูปแบบการบริหารแบบสั่งการอาจจำกัดความคิดสร้างสรรค์และการริเริ่ม 2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของกำลังพลระดับล่างยังมีน้อย

ด้าน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
6. Staff (บุคลากร)	1. กำลังพลอาวุโสมีพื้นฐานความรู้ด้านยุทธวิธี เคยมีประสบการณ์ด้านการรบ 2. หน่วยรับภารกิจในการป้องกันชายแดนมาอย่างยาวนาน กำลังพลอาวุโสมีความเชี่ยวชาญในพื้นที่ปฏิบัติการ มีประสบการณ์ในพื้นที่ที่ยากลำบาก	1. ความร่วมมือในทีมลดลงจากความเป็นส่วนตัวที่เพิ่มขึ้น 2. ความพร้อมทางร่างกาย และจิตใจภายใต้สภาพความกดดันเมื่อออกปฏิบัติหน้าที่ป้องกันชายแดนของกำลังพลมีแนวโน้มลดลง
7. Skills (ทักษะ)	1. กำลังพลอาวุโสผ่านการปฏิบัติหน้าที่ยาวนาน มีทักษะสูง	1. ทักษะเฉพาะทางทางทหารมีแนวโน้มลดลงจากการที่กำลังพลต้องทำภารกิจหลายด้าน

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL Analysis การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTEL เป็นกระบวนการสำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ทั้งในด้านโอกาสที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนา และอุปสรรคที่ต้องเตรียมพร้อมรับมือ การวิเคราะห์ PESTEL ครอบคลุมปัจจัยสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technological) สิ่งแวดล้อม (Environmental) และกฎหมาย (Legal) สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ด้าน	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1. การเมือง (Political)	1. นโยบายรัฐบาล กองทัพและยุทธศาสตร์ชาติให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1. ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ปัญหาความขัดแย้งตามแนวชายแดน 2. ความไม่แน่นอนทางการเมือง อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของนโยบายและการสนับสนุน
2. เศรษฐกิจ (Economic)	1. เศรษฐกิจมีเสถียรภาพกว่าประเทศเพื่อนบ้าน	1. งบประมาณจำกัดการฝึกกลดลง ขาดยุทธโศปกรณ์ที่ทันสมัย

ด้าน	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
3. สังคม (Social)	1. สถาบันทหารยังเป็นความคาดหวังของประชาชนในเวลาเดือดร้อน	1. อยู่ห่างไกลครอบครัว 2. มีความเป็นส่วนตัวสูง การมีส่วนร่วมกับสังคมน้อยลง 3. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมส่งผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของกำลังพลพฤติกรรมของกำลังพลรุ่นใหม่ ด้อยค่าทหาร
4. เทคโนโลยี (Technological)	1. มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย 2. กำลังพลเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่าย	1. ไม่สามารถควบคุมเทคโนโลยีสื่อประเภทต่าง ๆ ได้ 2. ภัยคุกคามทางไซเบอร์และความท้าทายในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางข้อมูล
5. สิ่งแวดล้อม (Environmental)	1. การมีส่วนร่วมในการจัดการภัยพิบัติทางธรรมชาติและการช่วยเหลือประชาชน	1. พื้นที่ชายแดนอยู่ห่างไกลความเจริญ ทุรกันดาร 2. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมความซับซ้อนของสภาพชายแดนและปัญหาด้านความมั่นคงที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3. การเกิดภัยพิบัติต่าง ๆ
6. กฎหมาย (Legal)	1. มีภารกิจที่ชัดเจน 2. มีกฎระเบียบให้ขั้นตอนในการปฏิบัติที่ชัดเจน	1. ขั้นตอนการปฏิบัติหลายขั้นตอนอาจทำให้เกิดความล่าช้า 2. ข้อจำกัดทางกฎหมายในการปฏิบัติงานบางประเภทในชายแดน

3. การใช้ TOWS Matrix ในการวิเคราะห์หากลยุทธ์ สรุปลักษณะการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี ซึ่งควรเน้นกลยุทธ์เชิงรุก และกลยุทธ์เชิงพัฒนาเป็นหลัก ดังนี้

TOWS Matrix	โอกาส (Opportunities-O)	ภัยคุกคาม (Threats-T)
	-เทคโนโลยีทันสมัย -มีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ -ความร่วมมือกับส่วนราชการ การฝึกซ้อมฯ	-งบประมาณที่จำกัด -ภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว -ความเครียดของกำลังพลจากสภาพแวดล้อมที่ห่างไกลทุรกันดาร -สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป
จุดแข็ง (Strengths-S) -โครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจน -กำลังพลอาวุโสมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญ -หน่วยเคยรับภารกิจป้องกันชายแดนมาแล้วมีความเข้าใจในพื้นที่เข้าใจแผนเป็นอย่างดี	SO -นำประสบการณ์ของกำลังพลอาวุโสมาใช้ร่วมกับเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน -ใช้สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการปรับปรุงระบบถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องผ่านระบบพี่เลี้ยง -พัฒนาโครงการฝึกโดยมีสมมุติฐานใกล้เคียงกับพื้นที่สถานการณ์จริง	ST -ใช้ประสบการณ์ของกำลังพลอาวุโสพัฒนายุทธวิธี ได้สภาวะกดดันเพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไป -เน้นที่การฝึกโดยไม่ใช้งบประมาณ -สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามัคคี และการทำงานเป็นทีมผ่านกิจกรรมที่มีการกระตุ้นการมีส่วนร่วม
จุดอ่อน (Weaknesses-W) -การจัดการความรู้และการส่งต่อการถ่ายทอดความรู้มีช่องว่างทำให้ทักษะเฉพาะทางลดลง -กำลังพลมีภารกิจเพิ่มเติมหลายด้าน -ความเป็นส่วนตัวเพิ่มขึ้นส่งผลให้เกิดความร่วมมือในทีมน้อยลง -สมรรถภาพทางกาย และจิตใจลดลง	WO -ใช้เทคโนโลยีในการฝึกเพื่อแก้ไขปัญหการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ลดลง เช่น e-learning -ส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม -เน้นกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะทางร่างกาย และจิตใจให้มีความเข้มแข็งผ่านการฝึก การอบรม สร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจ	WT -ปรับปรุงหลักสูตรการฝึกที่ไม่ต้องใช้งบประมาณ -พัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคล เช่น การเลื่อนยศ ปลด ย้าย การให้รางวัล การหมุนเวียนกำลัง ให้สอดคล้องกับภารกิจ ลดช่องว่างภายใน ภายนอกหน่วย -สร้างมาตรการดูแลกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ทุรกันดาร มีความยากลำบากในการปฏิบัติภารกิจ

3.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO) - ใช้จุดแข็งเพื่อคว้าโอกาส

3.1.1 นำประสบการณ์ของกำลังพลอาวุโสมาใช้ร่วมกับเทคโนโลยี เช่น การถ่ายทอดความรู้ในเรื่องระบบอำนวยความสะดวก ประสานการยิง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

3.1.2 พัฒนาโครงการฝึกที่ผสมผสานระหว่างการฝึกภาคสนามและการใช้เครื่องจำลองสถานการณ์ เช่น เครื่องช่วยฝึก Simulator หลักยิง

3.1.3 ใช้โครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการปรับปรุงระบบถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องผ่านระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

3.1.4 ส่งเสริมการฝึกร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และพัฒนาทักษะกำลังพล

3.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) - ใช้จุดแข็งเพื่อลดภัยคุกคาม

3.2.1 ใช้ประสบการณ์ของกำลังพลอาวุโสในการพัฒนาปัญหาฝึกพัฒนายุทธวิธีเพื่อรับมือภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

3.2.2 ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณ โดยเน้นการฝึกการแก้ปัญหาในที่บังคับการ (CPX) ฝึกทบทวน การฝึกจำลองสถานการณ์จริง เพื่อลดข้อจำกัดจากงบประมาณที่จำกัด

3.2.3 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม เพื่อลดผลกระทบจากความเครียดของกำลังพล

3.3 กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO) - ลดจุดอ่อนโดยใช้โอกาส

3.3.1 นำเทคโนโลยีการฝึก เช่น e-Learning และ Virtual Training มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการถ่ายทอดองค์ความรู้

3.3.2 พัฒนาโปรแกรมฝึกเฉพาะทางสำหรับกำลังพลที่มีภารกิจหลากหลาย เพื่อลดการสูญเสียทักษะด้านปืนใหญ่

3.3.3 ส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม เช่น การฝึกภาคสนามที่ต้องพึ่งพากันในทีม

3.3.4 พัฒนาระบบสนับสนุนทางจิตวิทยาการตรวจสอบสุขภาพจิตของกำลังพลก่อนออกปฏิบัติหน้าที่ และสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจของกำลังพล

3.3.5 ใช้ประโยชน์จากการสนับสนุนของหน่วยงานภายนอก เช่น การฝึกร่วมกับหน่วยงานด้านความมั่นคง เพื่อพัฒนาทักษะกำลังพล

3.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT) - ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม

3.4.1 ปรับปรุงหลักสูตรฝึก โดยเน้น Tactical Drills และการฝึกในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง เพื่อลดข้อจำกัดด้านทรัพยากร

3.4.2 พัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจ เช่น ลดอัตราการหมุนเวียนของกำลังพลเพื่อลดช่องว่างด้านความรู้

3.4.3 เสริมสร้างมาตรการดูแลกำลังพลในพื้นที่ห่างไกล เช่น เพิ่มสวัสดิการเพื่อช่วยลดความเครียดและสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและงาน

3.4.4 ใช้มาตรการปรับปรุงสมรรถภาพทางกาย และจิตใจของกำลังพล เช่น การออกกำลังกาย ส่งเสริมด้านกีฬา และกิจกรรมสร้างทัศนคติที่ดี สร้างขวัญกำลังใจให้มีความรุกรบ กล้าหาญ อดทนต่อความยากลำบาก

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี

จากการศึกษาเปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูล ภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารีในปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ ผู้วิจัยสามารถเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี ดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) สามารถพัฒนาความรู้ของกำลังพล โดยเน้นการนำประสบการณ์ของกำลังพลอาวุโส ใช้สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการมอบหมายงาน ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้ การปรับปรุงระบบถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องผ่านระบบพี่เลี้ยง จัดให้มีการฝึกศึกษาภายในหน่วยในห้วงที่เว้นว่างจากภารกิจโดยไม่ใช้งบประมาณ

1.1 การนำเอกสาร ตำรา บทเรียนจากการรบ หรือข้อมูลความรู้ต่าง ๆ มาจัดหมวดหมู่ตามสายงาน ไว้ใน File Server ของหน่วย ที่กำลังพลทุกคนในหน่วยสามารถเข้าค้นคว้าหาข้อมูลได้ โดยทุกคนจะมีรหัสของตัวเองเพื่อเป็นการรักษาความปลอดภัย

1.2 ให้มีการจัดระบบพี่เลี้ยงแบ่งตามสายงานที่ปฏิบัติหน้าที่ โดยผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง จะต้องผ่านการคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นคนดี สามารถให้คำแนะนำที่ถูกต้อง สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับกำลังพลที่บรรจุใหม่ โดยจะต้องมีการประเมินจากพี่เลี้ยง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

1.3 จัดให้มีการเปิดห้องเรียนภายในหน่วยโดยคัดเลือกกำลังพลอาวุโส มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ มาเป็นครูผู้สอน และมีการประเมินผลเมื่อสอนเสร็จแล้วทุกครั้ง

2. ด้านทักษะ (Skill) สามารถพัฒนาทักษะของกำลังพลโดยการฝึกบ่อย ๆ เน้นการปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ ฝึกโดยมีสมมุติฐานใกล้เคียงกับพื้นที่สถานการณ์จริง ใช้ประสบการณ์ของกำลังพลอาวุโสมาถ่ายทอดเพื่อ พัฒนาการฝึก ภายใต้สภาวะกดดันเพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อเกิดเหตุการณ์จริง ปรับปรุงหลักสูตรการฝึก ภายในหน่วยที่ไม่ต้องใช้งบประมาณ

2.1 การจัดการฝึกภายในหน่วยเองเมื่อเว้นว่างจากภารกิจโดยไม่ใช้งบประมาณ ในทุก ๆ วัน ทั้งแยกแต่ละส่วน และรวมส่วน โดยมีการจัดทำตารางฝึกที่เน้นการปฏิบัติให้เกิดความชำนาญ มีการประสานงานทั้งภายในส่วนของตน ระหว่างส่วน ภายในหน่วย และระหว่างหน่วยงาน

2.2 มีการจัดทำปัญหาฝึก การสมมุติสถานการณ์ฝึก รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมในการฝึกให้มีความใกล้เคียงกับสถานการณ์จริง โดยให้ผู้ที่มีการประสบการณ์ในการรบได้มีส่วนร่วมในการจัดทำปัญหาฝึก การสมมุติสถานการณ์ฝึก อีกทั้งให้มีการทบทวนหลังการปฏิบัติทุกครั้งเมื่อจบการฝึก

3. ด้านทัศนคติ (Attitude) สามารถพัฒนาทัศนคติของกำลังพลโดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นให้มีความสามัคคี ความเสียสละ มีความรักชาติ และการทำงานเป็นทีม ผ่านกิจกรรมที่มีการกระตุ้นการมีส่วนร่วม ส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม

3.1 การจัดให้มีการอบรมด้านคุณธรรมประจำสัปดาห์ โดยผู้ที่มีขีดความสามารถในการโน้มน้าว ในการสื่อสารกับกำลังพล อาจจะเป็นทั้งกำลังพลภายในหน่วยที่มีความรู้ความสามารถ หรือวิทยากรจากนอกหน่วย เพื่อให้กำลังพลเกิดทัศนคติที่ดี

3.2 จัดกิจกรรมร่วมกันของกำลังพล ทั้งภายใน และภายนอกหน่วย ทุกสัปดาห์ ที่เน้นทำเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม หรือเพื่อสังคม สร้างให้กำลังพลมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม

3.3 ในการฝึก หรือการจัดกิจกรรมทุกครั้ง จะต้องเน้นการทำงานเป็นทีมให้เป็นความสำคัญของระบบอาวุโส การปฏิบัติตามสายงานของตน หรือสายการบังคับบัญชา รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมาย ให้กำลังพลทราบถึงการทำงานเป็นทีมมีผลต่อความสำเร็จของทุกภารกิจ

4. ความสามารถ (Ability) สามารถพัฒนาความสามารถทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ของกำลังพลโดยเน้นกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะทางร่างกาย และจิตใจให้มีความเข้มแข็งผ่านการฝึก การอบรม การบริหารงานบุคคลอย่างเป็นธรรม สร้างแรงจูงใจ เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจรวมถึงการดูแลสวัสดิการของกำลังพล

4.1 ในการฝึก การอบรม การจัดกิจกรรม ทุกครั้งต้องมีการสอดแทรก ให้กำลังพลได้ฝึกเพื่อเพิ่มพูนความสามารถทั้งทางร่างกาย และจิตใจให้มีความเข้มแข็ง หน่อความยากลำบากที่อาจเกิดขึ้นจากการรบ

4.2 จัดให้มีการส่งเสริมกำลังพลในการเล่นกีฬา เช่น อุปกรณ์กีฬา สถานที่ออกกำลังกาย การจัดการแข่งขันกีฬา การออกกำลังกายร่วมกันภายในหน่วย การทดสอบร่างกายตามห้วงเวลา เพื่อให้กำลังพลรักการออกกำลังกายอันจะส่งผลต่อการมีร่างกายที่แข็งแรง

4.3 ให้มีการดูแลสวัสดิการของกำลังพลอย่างจริงจัง ตลอดจนถึง ครอบครัวของกำลังพล พัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคล เช่น สิทธิต่าง ๆ ค่าตอบแทน การเลื่อนยศ ปลด ย้ายตำแหน่ง ความก้าวหน้าในการทำงาน การให้รางวัล การหมุนเวียน ผลัดเปลี่ยนยกกำลัง ให้สอดคล้องกับภารกิจ สร้างมาตรการดูแลกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ ในพื้นที่ทุรกันดาร มีความยากลำบากในการปฏิบัติภารกิจ ฯลฯ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ให้กับกำลังพล

บทที่ 4

บทอภิปรายผล

จากการศึกษานโยบายตามลำดับชั้น จนถึงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านความมั่นคง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการนำหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน นำมาวิเคราะห์ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี การศึกษาครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้าง และภารกิจของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี รวมถึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อสมรรถนะของกำลังพลด้วย SWOT Analysis วิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้ 7S McKinsey และวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ PESTEL Analysis และใช้ TOWS Matrix ในการวิเคราะห์หากกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะ ผลการวิจัยนำไปสู่การระบุสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่แสดงออกประกอบด้วย 4 ลักษณะ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทศนคติ (Attitude) และความสามารถ (Ability)

จากแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี ที่กล่าวมาในขั้นต้นนั้น ตรงกับแนวคิดทางวิชาการดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) สามารถพัฒนาความรู้ของกำลังพลโดยเน้นการนำประสบการณ์ของกำลังพลอาวุโสที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ ใช้สายการบังคับบัญชา ที่ชัดเจนในการมอบหมายงาน ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้ การปรับปรุงระบบ สร้างวัฒนธรรมองค์กรถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องผ่านระบบพี่เลี้ยง จัดให้มีการฝึกศึกษาภายในหน่วย ในห้วงที่เว้นว่างจากภารกิจโดยไม่ใช้งบประมาณ มีการประเมินผลทั้งในการปฏิบัติงานจริง และการฝึก เพื่อนำผลการประเมินไปพัฒนากำลังพลต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง “แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” สุจิตรา ธนानันท์⁶ ให้คำจำกัดความของคำว่า “Competency” หมายถึง ศักยภาพหรือสมรรถนะซึ่งเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกมา ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ เมื่อนำเอาแนวคิดนี้มาใช้ในการบริหารคน คือ จะช่วยปรับปรุงกระบวนการคัดสรรบุคลากร ช่วยปรับปรุงการประเมินศักยภาพของบุคลากร ช่วยพัฒนาระบบการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ช่วยปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง

2. ด้านทักษะ (Skill) สามารถพัฒนาทักษะของกำลังพลโดยการฝึกบ่อย ๆ เน้นการปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ ฝึกโดยมีสมมุติฐานใกล้เคียงกับพื้นที่สถานการณ์จริง ใช้ประสบการณ์ของกำลังพลอาวุโสมาถ่ายทอดเพื่อ พัฒนาการฝึก ภายใต้สภาวะกดดันเพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อเกิดเหตุการณ์จริง ปรับปรุงหลักสูตรการฝึก ภายในหน่วยโดยไม่ต้องใช้งบประมาณ สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะหลักของ องค์การ⁵ ซึ่งต้องเป็นการกระทำซ้ำ ๆ เป็นระยะเวลานาน จึงจะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญและ นำไปสู่การดัดแปลงพลิกแพลงต่าง ๆ การพัฒนาคุณภาพ (Quality improvement) เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะหลักนี้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง “ความต้องการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำหรับการรองรับ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่” อนุชา เพ็งสุวรรณ⁶ จากการศึกษา ข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก

3. ด้านทัศนคติ (Attitude) สามารถพัฒนาทัศนคติของกำลังพล โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นให้มีความสามัคคี ความเสียสละ มีความรักชาติ การมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม ผ่านกิจกรรมที่มีการกระตุ้นการมีส่วนร่วม ส่งเสริมกิจกรรมที่เน้น การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับแนวคิดการมีทัศนคติร่วมกัน⁵ (Share Mindset) คือ การที่ บุคลากรภายในองค์กรรวมทั้งกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีแนวคิดและ ทัศนคติในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุถึงการมีสมรรถนะได้

4. ความสามารถ (Ability) สามารถพัฒนาความสามารถทั้งทางร่างกาย และ จิตใจ ของกำลังพลโดยเน้นกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะทางร่างกาย และจิตใจให้มีความเข้มแข็ง ผ่านการฝึก การอบรม การบริหารงานบุคคลอย่างเป็นธรรม สร้างแรงจูงใจ เพื่อเพิ่มขวัญ กำลังใจรวมถึงการดูแลสวัสดิการของกำลังพลอย่างจริงจัง สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง “กรอบสมรรถนะ” ของ นิสดาร์ก เวชยานนท์⁷ ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดของ Competency - Based นี้สามารถนำไปใช้ในการบริหารคนและองค์การได้อย่างกว้างขวาง และยังสามารถ ทำให้องค์การบรรลุผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้โดยการตั้งศักยภาพของพนักงานในองค์การ การสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการสร้าง ประสิทธิภาพในการทำงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษณะ เกิดหนู⁸ ศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะนักเรียนนายสิบทหารบกเพื่อรับราชการในกองทัพบก” ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่สำคัญของนักเรียนนายสิบทหารบกประกอบไปด้วย ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ความสามารถในการใช้ชีวิตและความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

บทที่ 5

บทสรุป

งานวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพล กรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารีในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี การวิจัยนี้ได้ใช้วิธีวิจัยเชิงเอกสาร และนำมาวิเคราะห์ภายใต้กรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. สมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพล กรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารีในปัจจุบัน จากการศึกษานโยบาย ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลในปัจจุบันประกอบด้วยลักษณะที่แสดงออกมา ดังนี้

1.1 ความรู้ (Knowledge) ปัจจุบันจากการพัฒนาของเทคโนโลยีที่สามารถทำให้เข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้ง่ายและรวดเร็ว ทำให้กำลังพลสามารถ สืบค้นเอกสาร ตำรา ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง แต่อย่างไรก็ตามการถ่ายทอดองค์ความรู้ การถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องกลับมีสัดส่วนที่น้อยลง

1.2 ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถความชำนาญในการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาได้จากการปฏิบัติการฝึก การทำซ้ำ ๆ ปัจจุบันจากการลงบประมาณด้านการฝึก และกำลังพลมีภารกิจหลายด้าน กำลังพลจึงมีทักษะหลายด้านมากขึ้น แต่ส่งผลให้ทักษะทางทหารในหน้าที่ของเหล่าปืนใหญ่ที่จะใช้ในการรบมีแนวโน้มลดลง

1.3 ทศนคติ (Attitude) เป็นความคิดลักษณะนิสัยทั่วไปที่จะตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น ความจงรักภักดี และการร่วมมือในหน่วย กำลังพลโดยส่วนใหญ่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก สามารถทำงานที่ตนรับผิดชอบได้ดี

แต่แนวโน้มจะมีความเป็นส่วนตัวสูง การทำงานเป็นทีมประสิทธิภาพลดลง และการให้ความร่วมมือในหน่วยลดลง การมีจิตใจที่เสียสละเพื่อส่วนรวมลดลง

1.4 ความสามารถ (Ability) สามารถแสดงออกได้ทั้งทางร่างกาย เช่น ความแข็งแรง ความอดทนทางร่างกาย และจิตใจ การมีจิตใจที่เข้มแข็งอดทนทนต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ปัจจุบันความสามารถทั้งทางร่างกาย และจิตใจของกำลังพลมีแนวโน้มที่อ่อนแอลงจากอดีต

2. ปัญหาอุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี

2.1 จากสภาพแวดล้อม สภาพสังคม เทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงภารกิจที่มากขึ้น ภายใต้งบประมาณที่น้อยลงนำมาศึกษาร่วมกับภารกิจ รูปแบบโครงสร้างของกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 นอกจากนั้นในการปฏิบัติภารกิจป้องกันชายแดน เป็นการปฏิบัติงานภายใต้ความกดดัน จะต้องอยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร ไม่สะดวกสบาย อยู่ห่างไกลครอบครัว มีความเสี่ยง ความเครียด จะต้องใช้ความอดทน ความมีวินัยที่สูง จึงส่งผลให้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ และประสบการณ์จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง กลับลดลง ระบบการจัดการความรู้ยังมีน้อย การลดลงของงบประมาณการฝึกปฏิบัติภาคสนามลดลง แนวโน้มการพึ่งพาเทคโนโลยีสื่อออนไลน์ มากกว่าการทำงานร่วมกัน การขาดกิจกรรมเสริมสร้างทีมงานหรือการฝึกแบบกลุ่ม ความแข็งแรงทั้งร่างกาย และจิตใจลดลง

2.2 จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับการกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 พบว่า ปัญหาอุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ คือ ปัญหาหนี้สินของกำลังพล การเล่นเกมบนออนไลน์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน การทุจริตต่าง ๆ การใช้มือถือสื่อสารมากเกินไปส่งผลต่อสมาธิในการทำงาน มีความเป็นส่วนตัวสูง การเข้าสังคมลดลง ปัญหาด้านวินัยของกำลังพลโดยเฉพาะเรื่องของระบบอาวุธที่รุ่นน้องให้ความเคารพรุ่นพี่น้อยลง ส่งผลต่อการถ่ายทอดความรู้ การทำงานเป็นทีมลดลง งบประมาณการฝึกน้อยและมีภารกิจเพิ่มเติมมากขึ้นส่งผลให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ทางทหารน้อย

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพลกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี จากการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วย 7S Mackinsey และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย PESTEL Analysis ได้สมรรถนะที่จำเป็น 4 ด้าน คือ

3.1 ด้านความรู้ (Knowledge) สามารถพัฒนาความรู้ของกำลังพล โดยเน้นการนำประสบการณ์ของกำลังพลอาวุโสที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ ใช้สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการมอบหมายงาน ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การจัดการความรู้ การปรับปรุงระบบถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องผ่านระบบพี่เลี้ยง จัดให้มีการฝึกศึกษาภายในหน่วย ในห้วงที่เว้นว่างจากภารกิจโดยไม่ใช้งบประมาณ

3.2 ด้านทักษะ (Skill) สามารถพัฒนาทักษะของกำลังพลโดยการฝึกบ่อย ๆ เน้นการปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ ฝึกโดยมีสมมุติฐานใกล้เคียงกับพื้นที่สถานการณ์จริง ใช้ประสบการณ์ของกำลังพลอาวุโสมาถ่ายทอดเพื่อ พัฒนาการฝึก ภายใต้สภาวะกดดันเพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อเกิดเหตุการณ์จริง ปรับปรุงหลักสูตรการฝึก ภายในหน่วยโดยไม่ต้องใช้งบประมาณ

3.3 ด้านทัศนคติ (Attitude) สามารถพัฒนาทัศนคติของกำลังพล โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นให้มีความสามัคคี ความเสียสละ มีความรักชาติ และการทำงานเป็นทีม ผ่านกิจกรรมที่มีการกระตุ้นการมีส่วนร่วม ส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม

3.4 ความสามารถ (Ability) สามารถพัฒนาความสามารถทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ของกำลังพลโดยเน้นกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะทางร่างกาย และจิตใจ ให้มีความเข้มแข็งผ่านการฝึก การอบรม การบริหารงานบุคคลอย่างเป็นธรรม สร้างแรงจูงใจ เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจรวมถึงการดูแลสวัสดิการของกำลังพลอย่างจริงจัง

ข้อเสนอแนะ

1. กรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ควรมีการติดตาม และประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพล กรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของกำลังพล

2. กรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ เช่น การจัดทำระบบ File Server ของหน่วย หรือนำมาช่วยในการพัฒนาการฝึก ตลอดจนการปฏิบัติภารกิจจริง

3. กองทัพบกสามารถนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังพล กรมทหารปืนใหญ่ที่ 6 ในภารกิจป้องกันชายแดนพื้นที่กองกำลังสุรนารี ไปปรับใช้กับหน่วยอื่น ๆ ตามบริบทของแต่ละหน่วยตามความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. หากมีเวลาในการทำวิจัยเพิ่มขึ้น ควรที่จะมีการศึกษา หรือเก็บข้อมูลแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของกำลังพลเพิ่มเติม จากกำลังพลในทุกระดับ เพื่อที่จะได้มาซึ่งข้อมูลที่ละเอียดมากขึ้น
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในการพัฒนาสมรรถนะของกำลังพล โดยแยกศึกษาลงรายละเอียดแต่ละด้าน เพื่อจะทำให้ทราบว่าหากต้องการพัฒนาสมรรถนะของกำลังพลเฉพาะด้านนั้น ๆ จะต้องทำอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

1. กรมกำลังพลทหารทัพบก. แผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 - 2570 [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 6 พฤศจิกายน 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturlasia/TO2MF>
2. ภูมิธรรม เวชยชัย. นโยบายเฉพาะรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม [อินเทอร์เน็ต]. 2567 [เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/62Fvc>
3. ราชกิจจานุเบกษา. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580. เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก, 13 ตุลาคม 2561.
4. ราชกิจจานุเบกษา. (2566). แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2566 - 2580 (ฉบับเพิ่มเติม) เล่ม 140 ตอนพิเศษ 51 ง, 7 มีนาคม 2566.
5. สุจิตรา ธนानันท์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส; 2551.
6. นิสตารค์ เวชยานนท์. Competency-Based Approach. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด; 2549.
7. ทวีศักดิ์ สุทกวาทีน. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส; 2551.
8. ดวงพร ศรีชัย, อีรภัทร กุโลภาส และ พงษ์ธิ ศิริบรรณพิทักษ์. สมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21. วารสารสมาคมนักวิจัย. 2563;1.54-69.
9. อนุชา เพ็งสุวรรณ. ความต้องการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำหรับการรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ [อินเทอร์เน็ต]. 2567 [เข้าถึงเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2567]. เข้าถึงได้จาก <https://shorturl.asia/q6S0l>
10. กฤษณะ เกิดหนู, พันเอก. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะนักเรียนนายสิบทหารบกเพื่อรับราชการในกองทัพบก. [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก, 2565.
11. ผู้บังคับการกรมหารปืนใหญ่ที่ 6. ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะกำลังพลกรมหารปืนใหญ่ที่ 6 [สัมภาษณ์]. กรมหารปืนใหญ่ที่ 6; 20 พฤศจิกายน 2567.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ

พันเอก จีรวิทย์ เพื่อดมฺด

วัน เดือน ปีเกิด

31 มกราคม 2523

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2546

ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมเครื่องกล)
(นักเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 40 นักเรียนนายร้อย
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 51)

พ.ศ. 2552

ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2546 - 2548

ผู้ตรวจการหน้ากองร้อยทหารปืนใหญ่
กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 23 กรมทหารปืนใหญ่ที่ 6

พ.ศ. 2559 - 2561

ผู้ช่วยผู้ประสานการยิงสนับสนุนกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6

พ.ศ. 2561 - 2563

ผู้บังคับกองพันทหารปืนใหญ่ที่ 23 กรมทหารปืนใหญ่ที่ 6

พ.ศ. 2563 - 2567

เสนาธิการกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6

ราชการสนาม

พ.ศ. 2552 - 2553

ผู้บังคับกองร้อยทหารปืนใหญ่ที่ 6232

พ.ศ. 2554 - 2555

นายทหารฝ่ายยุทธการกองพันทหารปืนใหญ่ที่ 623

พ.ศ. 2555 - 2558

รองผู้บังคับกองพันทหารปืนใหญ่ที่ 623

พ.ศ. 2559 - 2559

ผู้ช่วยผู้ประสานการยิงสนับสนุนชุดควบคุมทหารปืนใหญ่
กองกำลังสุรนารี

พ.ศ. 2562 - 2563

ผู้บังคับกองพันทหารปืนใหญ่ที่ 62

พ.ศ. 2564 - 2564

รองเสนาธิการกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายใน
ภาค 2 ส่วนแยก 2

พ.ศ. 2567 - 2567

รองเสนาธิการกองกำลังสุรนารี

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2567 - ปัจจุบัน

รองผู้บังคับการกรมทหารปืนใหญ่ที่ 6