

แนวทางการพัฒนาศักยภาพกองพลทหารราบที่ 15 เพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ชาติ  
ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก อภิเศกษรฐ์ คุณารักษ์

รองผู้อำนวยการกองยุทธการ

กองทัพภาคที่ 4

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2564



เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพกองพลทหารราบที่ 15 เพื่อรองรับ  
แผนยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการ  
บริหารจัดการภาครัฐ

โดย พันเอก อภิเศกสรรค์ คุณารักษ์

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก นิพนธ์ บุญศิริ

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2564 และเห็นชอบให้เป็นเอกสาร  
วิจัยส่วนบุคคลอยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี



( มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา )

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก



( นิพนธ์ บุญศิริ )

ประธานกรรมการ

พันเอก



( ศุภชัย สุตาจันทร์ )

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอก



( ปริญญา ฉายะพงษ์ )

กรรมการ

พันเอกหญิง



( ธัญนุช สิงห์พันธุ์ )

กรรมการ

## บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอก อภิเศกษรฐ์ คุณารักษ์
เรื่อง	แนวทางการพัฒนาศักยภาพกองพลทหารราบที่ 15 เพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
วันที่	กันยายน 2564 จำนวนคำ : 8,113 จำนวนหน้า : 22
คำสำคัญ	แนวทางการพัฒนา,การบริหารจัดการ,กองพลทหารราบที่ 15
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพกองพลทหารราบที่ 15 เพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐนี้ มีวัตถุประสงค์ การศึกษา ในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ อยู่ 3 ประการ คือ ประการแรก เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ประการที่สอง เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติการกิจ และประการสุดท้าย เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพกองพลทหารราบที่ 15 ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ใช้วิธีการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ สำหรับผลการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อค้นพบโดยสรุป กล่าวคือ ประการแรก ส่งเสริมจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชนส่งเสริมบทบาทของ ประชาชนให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหาร และตรวจสอบการจัดบริการสาธารณะ การมีส่วนร่วมของประชาชนให้เกิดขึ้นนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ ประการที่สอง จัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วย หรือแผนระดับที่ ๓ ให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ประการที่สาม พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางขององค์กร (Big Data) ให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานและทันสมัย ประการที่สี่ จะต้อง ส่งเสริมกลไกต่างๆ ให้ประชาชน และ ภาคีในสังคมร่วมมือกัน ในการป้องกัน การทุจริตและประพฤติมิชอบ ประการสุดท้าย จัดผู้แทนเข้ารับฟัง ปัญหา และ ข้อเรียกร้องจากภาคประชาชนและจัดตั้งคณะกรรมการติดตามการแก้ไขปัญหา และ เปิดโอกาสให้ องค์กรอิสระ ได้มีการตรวจสอบ การทำงาน ได้ตลอดเวลา

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Apiset Kunarugs  
**TITLE:** Guidelines for developing the capacity of the 15th Infantry Brigade to support the plan National Strategy on Balancing and Development of Public Sector Management System  
**DATE:** September, 2021 **WORD COUNT :** 8,113 **PAGES :** 22  
**KEY TERMS:** Development Guidelines, Management, 15th Infantry Brigade  
**CLASSIFICATION:** Unclassified

This research on the approach to developing the potential of the 15th Infantry Division to support the National Strategic Plan for Balancing and Developing Public Management Systems has 3 objectives on studying the purpose of balancing and developing public management systems. The first is to study the state of the problem. The second to study the factors affecting the mission operation. The third is to find ways to develop the capabilities of the 15th Infantry Division under the National Strategic Plan.

This is strategic research using the information from academic documents. The conclusions of the results are the following. First, to promote the learning resources within the community to engage the people to participate in the administration and examine the organization of public services and apply digital technology. Second, to create a governmental action plan (level 3 plan) to achieve the goals of the national strategy. Third, to develop a comprehensive and up-to-date database system (big data) of the organization. Fourth, to promote mechanisms for people and partners in society to cooperate in the prevention of corruption and misconduct. Lastly, to organize representatives to receive any issues and requests from the public sector and to establish a committee for problem monitoring and allow audits from the independent organizations.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพกองพลทหารราบที่ 15 เพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณา และความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก พันเอก นิพนธ์ บุญศิริ อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ศุภชัย สุดาจันทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่ และให้โอกาสผู้วิจัย มาตลอด ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่ได้ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ ให้คำแนะนำตลอดห้วงการทำวิจัย ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบเอกสารวิจัยทุกท่านที่ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาในการแก้ไขข้อบกพร่องในการทำเอกสารวิจัย จนสำเร็จลุล่วง

ขอกราบขอบพระคุณ พลตรี มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่ให้ความกรุณาโดยตลอดระยะเวลา ที่ได้ศึกษา และกรุณาให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่ และให้โอกาสผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ยอมเสียสละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลที่แท้จริง เพื่อให้เอกสารวิจัยฉบับนี้ มีข้อมูลเพื่อประโยชน์ของสังคมในอนาคตต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิจัยฉบับนี้จะมีคุณค่าและประโยชน์สำหรับผู้สนใจ โดยทั่วไปที่ต้องการศึกษาข้อมูลและนำไปใช้ประโยชน์ในการอ้างอิงต่อไป

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
วิธีการศึกษา .....	3
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	4
บทที่ 2 บทวิเคราะห์ .....	6
ทฤษฎีองค์การและการจัดการสมัยใหม่.....	6
สภาพปัญหาและอุปสรรคของกองพลทหารราบที่ 15 ในด้านการ ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ .....	10
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจ กองพลทหารราบที่15 ในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการ บริหารจัดการภาครัฐ.....	13
แนวทางการแก้ปัญหาและอุปสรรค กองพลทหารราบที่ 15 ในด้าน การปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ.....	15
บทที่ 3 บทอภิปรายผล .....	19
บทที่ 4 บทสรุป .....	21
สรุปผลการวิจัย .....	21
เอกสารอ้างอิง .....	23
ประวัติผู้วิจัย .....	24

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 มีผลบังคับใช้ เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2560 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีจำนวน 6 ด้าน

( [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF) )

สำหรับด้านที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาลปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

กองทัพที่มีหน้าที่ในการรักษาเอกราช อธิปไตยของชาติ ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และหน้าที่ในการพัฒนาประเทศ นอกจากนี้กระทรวงกลาโหมได้กำหนดภารกิจของกองทัพบกไทยไว้ในพระราชบัญญัติการจัดระเบียบ



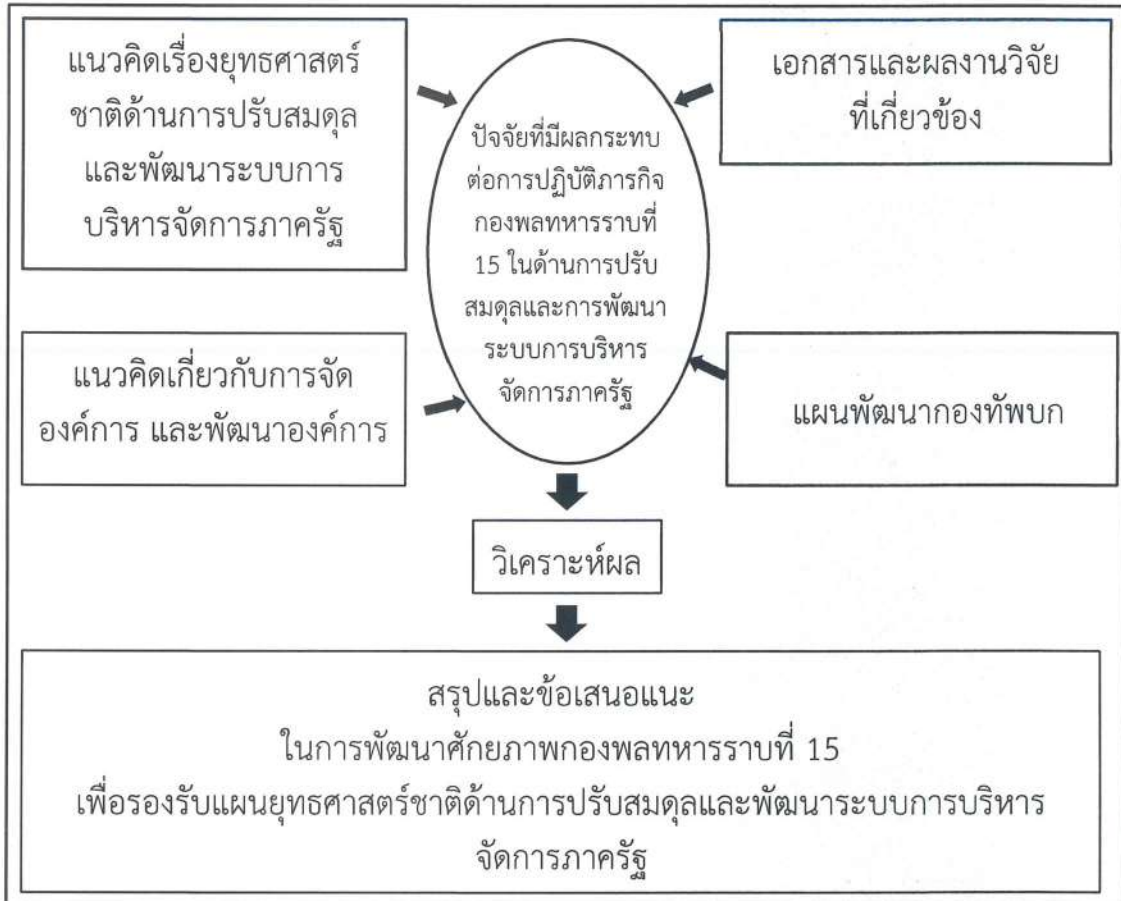
ราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 มาตรา 8 วรรค 5 ประการหลักซึ่งรวมภารกิจอื่นๆ ได้แก่ 1) การป้องกันประเทศ 2) การรักษาความมั่นคงภายใน 3) การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ 4) การพัฒนาประเทศ นอกจากนี้ กองทัพบกไทยยังมีภารกิจประการที่ 5) ภารกิจอื่นที่ไม่ใช่สงคราม (Military Operation Other Than War: MOOTW) เช่น การป้องกัน และปราบปรามยาเสพติด การรักษาสันติภาพร่วมกับสหประชาชาติและองค์การนานาชาติอื่นๆ (United Nations Peace Keeping Operations) และการต่อต้านการก่อการร้าย

กองพลทหารราบที่ 15 ปัจจุบันเป็นส่วนหนึ่งของกองทัพบกภาคที่ 4 หน่วยประกอบด้วยกรมทหารราบที่ 151, กรมทหารราบที่ 152, กรมทหารราบที่ 153 และกรมสนับสนุน ซึ่งกองพลนี้กำลังสู้รบ กับความไม่สงบในชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย จากภารกิจของหน่วยกองพลทหารราบที่ 15 ที่เกี่ยวข้องกับการสู้รบกับความไม่สงบ ในชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย ประกอบกับประเทศไทย ได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกขึ้นมา และกองพลทหารราบที่ 15 ยังไม่มีแผนปฏิบัติราชการ หรือแผนระดับที่ 3 รองรับ ผู้วิจัยจึงต้องการทราบ สภาพปัญหาของกองพลทหารราบที่ 15 โดยใช้หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา โดยผลการศึกษานำมาใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้กับหน่วยเพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของกองพลทหารราบที่ 15 ในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจกองพลทหารราบที่ 15 ในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
3. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพกองพลทหารราบที่ 15 ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งทำการศึกษา ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพ กองพลทหารราบที่ 15 แนวคิดด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้สรุปและข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาศักยภาพกองพลทหารราบที่ 15 เพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ชาติ

## วิธีการศึกษา

### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบงานวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวทางที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด โดยประยุกต์ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) เป็นแนวทางในการทำการวิจัย โดยการทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

## 2. ขอบเขตการศึกษา

2.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการหาแนวทางใน การพัฒนาศักยภาพกองพลทหารราบที่ 15 เพื่อรองรับ แผนยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

2.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาศักยภาพกองพลทหารราบที่ 15 เพื่อรองรับแผน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยพิจารณาจากข้าราชการทหารประจำการ จำนวน 4,180 นาย

2.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา (Time Study)

ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2563 และจะแล้วเสร็จภายในเดือนพฤษภาคม 2564

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อแยกแยะให้เห็นถึงส่วนประกอบ และความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ โดยใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ที่ใช้ในหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพบก เป็นแนวทางในคิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อหาข้อสรุป และกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา

## 5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

พัฒนาและเสนอโครงร่างวิจัย ในห้วงเดือน พฤศจิกายน จนถึง เดือน ธันวาคม หลังจากได้รับอนุมัติโครงร่างวิจัยเรียบร้อยแล้วจึงเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูล ในเดือนธันวาคม ถึงเดือนกุมภาพันธ์ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ไม่เกินเดือนมีนาคม นำข้อมูลที่วิเคราะห์มาสรุปและอภิปรายผล ให้แล้วเสร็จในเดือนเมษายน นำมาจัดทำรายงานวิจัย และรูปเล่มวิจัย พร้อมนำเสนองานวิจัยในเดือนพฤษภาคม

## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบสภาพปัญหาของกองพลทหารราบที่ 15 ในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

2. ทราบปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกองพลทหารราบที่ 15 ในด้านการปรับสมดุลและพัฒนา  
ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
3. สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพกองพลทหารราบที่ 15 ให้สอดคล้อง กับ  
แผน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีการจัดการฐานข้อมูลขนาดใหญ่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างคุ้มค่า ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากล และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็วและโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตความมีธรรมาภิบาลและสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอม รับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายชัดเจน แต่การบังคับใช้ที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ ไม่เกิดความซ้ำซ้อนกันของกฎหมาย มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำ และเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรมตัวชี้วัด ประกอบด้วย(1)ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ (2) ประสิทธิภาพของการบริการภาครัฐ (3) ระดับความโปร่งใส การทุจริตประพฤติมิชอบและ (4) ความเสมอภาคในกระบวนการยุติธรรม การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพกองพลทหารราบที่ 15 เพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

#### 2.1 ทฤษฎีองค์การและการจัดการสมัยใหม่

ทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดีซึ่งการจัดการที่ดี เป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์การ การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่ จะได้

นำเสนอ ความหมายของการจัดการ กระบวนการจัดการบทบาทของการจัดการ คุณสมบัติของนักบริหารที่ประสบความสำเร็จองค์การสมัยใหม่ (Modern organization) การจัดการเกิดขึ้นในองค์การ และในมุมมองด้านการจัดการ

องค์การหมายถึง การที่มีคนมาทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมาย อย่างใดอย่างหนึ่ง องค์การปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ แนวคิดในแบบเดิมกับสมัยใหม่ก็มีความแตกต่างกัน องค์การแบบเดิมมักมีการจัดการแบบไม่ยืดหยุ่นส่วนในองค์การสมัยใหม่จะมีการจัดการที่ยืดหยุ่นองค์การแบบเดิมลักษณะของงานจะคงที่ แต่ในองค์การสมัยใหม่พนักงานต้องเพิ่ม ศักยภาพของตนที่จะเรียนรู้และสามารถทำงานที่เกี่ยวข้องได้รอบด้าน และมีการสับเปลี่ยน หน้าที่และกลุ่มงาน การทำงาน ในองค์การสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะตอบสนองตามทักษะ (skill based) ยิ่งมีความสามารถในการทำงาน ก็ได้ค่าตอบแทนมากขึ้น แทนการให้ ค่าตอบแทนตามลักษณะงานและหน้าที่รับผิดชอบ องค์การแบบเดิม พนักงานจะทำงาน ในสถานที่ทำงานและเป็นเวลาที่แน่นอน แต่ในองค์การสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะให้อิสระกับ พนักงานในการทำงานที่ใดก็ได้เมื่อไรก็ได้ ดังนั้น กองพลทหารราบที่ 15 ควรมีการนำ ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มาใช้ เพื่อการปฏิบัติงานของกำลังพลได้สอดคล้องกับแผน ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ความหมายของการจัดการ (Defining management)การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins and DeCenzo, 2004; Certo, 2003) องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ กระบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล(effectiveness) ขบวนการ ในความหมาย ของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผนการจ้ดองค์การ การโน้มน้าองค์การ และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับ หน้าที่และกระบวนการจัดการประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของการจัดการ โดย ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบ ระหว่างปัจจัยนำเข้า (inputs) กับผลผลิต (outputs) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือ เท่ากัน ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือทรัพยากรขององค์การได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุน ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการ ดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อย ที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุดประสิทธิผล (effectiveness) สำหรับประสิทธิผลในการ

จัดการหมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอต้องคำนึงว่า ผลผลิตนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ และ ในทางกลับกันหากทำงานที่ได้ประสิทธิผลอย่างเดียวยังไม่ได้ ต้องคำนึงถึงต้นทุนและความมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจในสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านมนุษยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ปรัชญา การเมือง จิตวิทยา และสังคมศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน การค้าเสรี ความขัดแย้ง การใช้อำนาจ และความสัมพันธ์ของมนุษย์ในสังคมกระบวนการจัดการ (Management process) ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 Henri Fayol ได้เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคนต้องทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการ หรือที่เรียกว่า กระบวนการจัดการ 5 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสั่งการ (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling) (เขียนย่อว่า POCCC) และต่อมาในช่วงกลางปีทศวรรษ 1950 นักวิชาการจาก UCLA ได้ปรับมาเป็นการวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การจัดการพนักงาน (staffing) การสั่งการ (directing) และการควบคุม (controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) ซึ่งขบวนการจัดการ 5 ประการ (POSDC) อันหลังนี้เป็นที่นิยมใช้เป็นกรอบในการเขียนตำรามากกว่า 20 ปี และต่อมาในช่วงหลังนี้ ได้ย่อขบวนการจัดการ 5 ประการนี้ เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การโน้มนำ (leading/influencing) และการควบคุม ที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ประกอบด้วยการวางแผน (planning) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การสร้างกลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย และกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนงานของตนและเป้าหมายรวมขององค์การด้วยการจัดองค์การ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาว่า การที่จะทำได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น ต้องมีงานอะไรบ้าง และงานแต่ละอย่างจะสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานได้อย่างไร มีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น และมีการรายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างไรใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจการโน้มนำพนักงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องใช้การประสานงานการติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงานผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ลดความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์การเมื่อองค์การมีเป้าหมายและได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างองค์การว่าจ้างพนักงานฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน เป็นผู้บริหารก็

ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งขบวนการติดตามประเมินผลเปรียบเทียบและแก้ไขนี้ก็คือกระบวนการควบคุมบทบาทของการจัดการ (Managerial roles) ผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการทำหน้าที่การจัดการเหล่านี้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกันด้วย ระดับของผู้บริหารที่ต่างกัน (ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง) และขนาดขององค์กรที่ต่างกัน เมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมของผู้บริหารในองค์กรแล้ว Mintzberg เห็นว่าบทบาทของการจัดการสามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม หรือที่เรียกว่า บทบาทด้านการจัดการของ Mintzberg (Mintzberg's managerial roles) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (interpersonal roles) บทบาทด้านข้อมูล (informational roles) และ บทบาทด้านการตัดสินใจ (decisional roles) โดยแต่ละกลุ่มของบทบาทมีบทบาทย่อยดังต่อไปนี้

**บทบาทระหว่างบุคคล (interpersonal roles)** เป็นบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ได้แก่ 1) บทบาทตามตำแหน่ง (figurehead): ทำหน้าที่ประจำวันต่าง ๆ ตามระเบียบที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือตามที่สังคม กำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององค์กรลงนามในเอกสารตามกฎหมาย เป็นต้น 2) บทบาทผู้นำ (leader): ต้องรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานของพนักงาน รับผิดชอบในการจัดหาคนฝึกอบรม และงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ 3) บทบาทการสร้างสัมพันธ์ภาพ (liaison): โดยสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อการ กระจายข้อมูลให้ทั่วถึง

**บทบาทด้านข้อมูล (informational roles)** เป็นบทบาทด้านการกระจายและส่งผ่านข้อมูล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ดังนี้ 1) เป็นผู้ติดตามประเมินผล (monitor): เป็นการติดตามเลือกรับข้อมูล (ซึ่งมักจะเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน) เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์กรและสิ่งแวดล้อม เป็นเสมือนศูนย์กลางของระบบ 2) เป็นผู้กระจายข้อมูล (disseminator): รับผิดชอบส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงานในองค์กร บางข้อมูลก็เกี่ยวกับข้อเท็จจริง บางข้อมูลเกี่ยวกับการแปลผลและรวบรวมความแตกต่างที่เกิดขึ้นในองค์กร 3) เป็นโฆษก (spokesperson): ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับแผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์กร เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม

**บทบาทด้านการตัดสินใจ (decisional roles)** ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยบทบาทย่อย ดังนี้ 1) เป็นผู้ประกอบการ (entrepreneur): หาโอกาสและเริ่มสิ่งใหม่ๆ เช่น การปรับปรุงโครงการ เพื่อนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบโครงการโดยการจัดให้มีการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์



เพื่อพัฒนาโปรแกรมใหม่ ๆ 2) เป็นผู้จัดการความสงบเรียบร้อย (disturbance handler): รับผิดชอบแก้ไขการดำเนินงานเมื่อองค์การเผชิญกับ ความไม่สงบเรียบร้อย โดยการ ทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่สงบและวิกฤติการณ์ในองค์การ 3) เป็น ผู้จัดการทรัพยากร (resource allocator): เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ในองค์การ เช่น ทำการตัดสินใจและอนุมัติในประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์การ โดย จัดลำดับ และกระจายอำนาจ ดูแลกิจกรรมที่ เกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ และจัดการ เกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน และ 4) เป็นผู้ต่อรอง (negotiator): รับผิดชอบในการ เป็นตัวแทนต่อรองในเรื่องสำคัญขององค์การ เช่น มีส่วนร่วมใน การทำสัญญากับสหภาพ แรงงานขององค์การ หรือการต่อรองกับผู้จัดหา (suppliers)

## 2.2 สภาพปัญหาและอุปสรรคของกองพลทหารราบที่ 15 ในด้านการปรับ สมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ปัญหาและอุปสรรค กองพลทหารราบที่ 15 ที่ให้ความสำคัญในการยึดประชาชนเป็น ศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส ดังนี้

1.1 สภาพปัญหา/อุปสรรคและแนวทางการให้บริการสาธารณะ นั้นยังไม่ได้ มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนใน ทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการบริการสาธารณะ ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจใน ขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของ กองพลทหารราบที่ 15 ในการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนา และ การปฏิบัติงาน ในระดับต่ำ ส่งผลต่อการให้บริการประชาชน การดำเนินงานกิจกรรมหรือ โครงการบางอย่างมีความล่าช้า ไม่ต่อเนื่อง และไม่มีประสิทธิภาพ

1.2 ประสบปัญหาความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประชาชนสามารถติดตามข้อมูลข่าวสาร และสามารถแสดง ความคิดเห็นผ่านช่องทางการสื่อสารที่มีความสะดวก การมีส่วนร่วม ยังอยู่ในระดับที่ต่ำ ยังไม่ครอบคลุม สาเหตุเนื่องจาก กองพลทหารราบที่ 15 ยังไม่มีเว็บไซต์ของหน่วย ในการ กระจายข่าวสารหรือ ประชาสัมพันธ์ของหน่วย ยังขาดเครื่องมือที่ทันสมัยในการใช้งาน และ การขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในด้านต่างๆ

2. ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็น เป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ เนื่องจากกำลังพลยังขาดองค์ความรู้ ยังขาดกรอบแนวทางการพัฒนาในรายละเอียด ความ เข้าใจเกี่ยวกับการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ยังไม่มีแผนปฏิบัติราชการ ของหน่วยรองรับ ยุทธศาสตร์ชาติ ในการ ใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

3. ปัญหาและอุปสรรค กองพลทหารราบที่ 15 กับขนาดของหน่วย ที่เหมาะสมกับภารกิจ เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านภูมิศาสตร์ และภารกิจของหน่วย ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ

3.1 ยังมีขนาดที่ไม่เหมาะสมกับภารกิจ ซึ่งกองพลนี้กำลังสู้รบในความไม่สงบในชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย โดยส่วนใหญ่ผู้ก่อเหตุมุ่งเป้าไปยังกำลังความมั่นคงและสัญลักษณ์อำนาจของรัฐไทยอย่างข้าราชการ โรงเรียนและวัดเมื่อเปรียบเทียบกับขนาดที่เหมาะสมกับภารกิจ ยังถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก สถานที่ตั้งของหน่วยตั้งอยู่ในพื้นที่ 7 หัวเมืองประวัติศาสตร์เดิม ประกอบด้วย เมืองปัตตานี ยะหริ่ง หนองจิก ยะลา รามัน สายบุรี และระแงะ ทำให้เกิดอุปสรรคในการดูแลพื้นที่ไม่ทั่วถึงไม่สามารถเข้าเจาะกลุ่มเป้าหมายได้

3.2 ปัญหาของทุกภาคส่วนของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ และ ส่งเสริมการกระจายอำนาจและสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล กองพลทหารราบที่ 15 ดูแลพื้นที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา และ จังหวัดนราธิวาส ซึ่งการทำงานร่วมกับภาคภาคีเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศเป็นไปได้โดยยากเนื่องจากแต่ละส่วนงานมีแนวทางและนโยบายที่แตกต่างกัน ประกอบกับพื้นที่ที่มีความหลากหลายในการประกอบอาชีพ รวมทั้งปัญหาทางศาสนา และการกระจายอำนาจลงไปสู่ท้องถิ่นทำให้ไม่สามารถเข้าถึงตัวชุมชนได้อย่างแท้จริง

4. ปัญหาและอุปสรรค ยังขาดความทันสมัย องค์กร มีความยืดหยุ่นระดับน้อย กับบริบทการพัฒนาประเทศ และปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย เนื่องจากปัญหาการจัดหายุทโธปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย และการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน รวมทั้งยังขาดการพัฒนาบุคลากรของหน่วยให้มีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ

5. ปัญหาและอุปสรรค ของบุคลากร ในการเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกมีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ ดังนี้

5.1 พบความคล่องตัวของการบริหารกำลังพลในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลต่อการรายงานผลปฏิบัติงาน เพื่อการตัดสินใจอาจล่าช้า ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ทันการ หรือไม่มีประสิทธิภาพในการบริการกำลังคนในการปฏิบัติงาน ณ เวลานั้น ๆ สาเหตุจากที่การบริหารกำลังพลไม่มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก ยังยึดติดการบริหารงานแบบ Top Down ผู้ปฏิบัติรอรับคำสั่งจากส่วนกลาง หรือกลุ่มผู้นำซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจ การรายงานหรือการสื่อสารมีลำดับหลายขั้นตอนการวางแผนงานบุคคล เพื่อการบริหารจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับเวลาและสถานที่ที่เหมาะสม มีความสามารถในการทำงานที่จะได้รับ

มอบหมาย การวางแผน การจัดการบุคลากร โดยการประเมินทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน วิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อให้ทราบ ลำดับความสำคัญของแต่ละภารกิจ

5.2 บุคลากร ยังมีความเข้าใจต่อค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ในระดับต่ำ ส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายหรือหลักนโยบายที่หน่วยวางไว้ เนื่องจากปัญหาการสื่อสารทำความเข้าใจ มีลำดับชั้นในสายงาน ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารทำความเข้าใจหรือการรับรู้นโยบาย ค่านิยมของหน่วยงาน อีกทั้งการขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อนำประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน รวมทั้งการโยกย้ายของบุคลากรทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่องในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตามเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ

6. ปัญหาและอุปสรรค ของความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ การทุจริต (Corruption) เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมไทยอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในรูปของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ซึ่งอาจไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงินเพียงอย่างเดียวแต่อาจรวมถึงการบริหารจัดการด้านอำนาจการตัดสินใจที่มี กองพลทหารราบที่ 15 มีระดับการจัดการ การทุจริตและประพฤติมิชอบในระดับกลาง ส่งผลให้หน่วยหรือองค์กรไม่พัฒนา เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาและความก้าวหน้าของประเทศได้

7. ปัญหาและอุปสรรค จัดให้มีกฎหมายที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไม่ควรมีความซ้ำซ้อนกันของกฎหมาย และมีเท่าที่จำเป็น ยังคงอยู่ในระดับน้อย บุคลากรยังขาดทักษะความชำนาญในการดำเนินการทำให้เกิดความล่าช้าและข้อผิดพลาดในการบังคับใช้กฎหมาย และการบังคับใช้ตัวกฎหมายยังไม่เต็มประสิทธิภาพรวมทั้งในส่วนของภาคประชาชนยังคงขาดความรู้ความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ ประโยชน์ที่ได้รับจากตัวกฎหมายที่บังคับใช้ในปัจจุบัน อีกทั้งกองพลทหารราบที่ 15 เป็นหน่วยที่มีภารกิจเกี่ยวกับพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีการนำกฎหมายที่เกี่ยวข้องมาใช้ อาทิ เช่น (1) รัฐธรรมนูญปี 2560 มาตรา 43 (2) พ.ร.บ.จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 (3) พ.ร.บ.กฎอัยการศึก พ.ศ.2457 (4) พ.ร.ก. การบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 และ (5) พ.ร.บ.การรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ.2551 โดยเฉพาะการนำเอา พ.ร.บ.กฎอัยการศึก พ.ศ.2457 มาใช้ ซึ่งมุ่งที่จะให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายทหาร ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ในการตรากฎอัยการศึก แต่การที่ให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายทหาร จึงกระทบถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชน และไม่มีการถ่วงดุลอำนาจจากฝ่ายอื่น ๆ อีกด้วย

8. ปัญหาและอุปสรรค กับกระบวนการยุติธรรม การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากประชาชนในพื้นที่ ยังมีความหวาดระแวง อีกทั้งยังเป็นปัญหาเรื้อรังมาเป็นระยะเวลายาวนาน รวมถึงการแทรกแซงและปลุกฝังความคิด และความเกลียดชังต่อภาครัฐ โดยใช้ประวัติศาสตร์เชิงบาดแผล และความจริงที่ถูกบิดเบือน ผู้ที่มีความต้องการ ปลุกฝัง จึงทำให้เกิดความยากที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้เข้าใจในกระบวนการยุติธรรม เคารพสิทธิมนุษยชนและยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย อีกทั้งปัจจุบันการใช้อำนาจทางกฎหมายพิเศษในการแก้ไขปัญหาของรัฐ บางประการยังนำไปสู่ผลกระทบในด้านสิทธิ และเสรีภาพของประชาชนในพื้นที่ จังหวัดชายแดนภาคใต้

### 2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติการกิจ กองพลทหารราบที่ 15 ในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองพลทหารราบที่ 15 ซึ่งวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงาน มีรายละเอียดดังนี้

**จุดแข็ง** โครงสร้างปัจจุบัน ช่วยให้หน่วยทหารสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ และสามารถดูแลทหารกองประจำการได้อย่างทั่วถึง โดยมีลักษณะการจัดกลุ่มงาน มีความสอดคล้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีโครงสร้างของสายงานช่วยให้มีความเข้าใจและทำงานเชิงรุก ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย มีโครงสร้างการบริหารงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกัน กำลังพลขององค์กรมีการจัดระเบียบวิธีการทำงานในองค์กร มีระบบการทำงานหรือวิธีการที่ชัดเจน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรภายนอกเป็นไปอย่างดีและต่อเนื่อง ทันเวลา มีการสื่อสารและประสานงานอย่างเป็นระบบได้ในระดับดี มีการปฏิบัติตามแผน มีแผนในการพัฒนาการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากร มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร(MIS) มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีระบบสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีกฎระเบียบการควบคุมภายในและกระบวนการที่ใช้ในการติดตามงาน มีการประเมินผลงานบุคลากรอย่างเป็นระบบได้ชัดเจน ผู้นำให้ความสำคัญกับบรรยากาศการทำงานที่ดี มีความใส่ใจกับบุคลากรด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ใส่ใจในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ทักษะการบริหารแบบมีอาชีพ มีความเหมาะสมด้านปริมาณของบุคลากร (อัตรากำลังที่เหมาะสม) ความพร้อมของบุคลากรในการตอบรับการเปลี่ยนแปลง และการทำงานเป็นทีม มีระบบการคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการพัฒนาบุคลากร บุคลากรมีทักษะในการใช้เทคโนโลยี มีความชำนาญในหน้าที่รับผิดชอบ มีความภูมิใจในวิชาชีพของ

บุคลากรและมีความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มีค่านิยมร่วมเพื่อการสร้างความรับผิดชอบ เป็นที่ยอมรับร่วมกัน

**จุดอ่อน** สายการบังคับบัญชา ไม่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น โดยกระบวนการตัดสินใจและการควบคุมเป็นแบบรวมอำนาจบางหน่วยงานไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร ไม่มีการทำงานเชิงรุก บุคลากรไม่มีความเข้าใจกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือไม่มีกลยุทธ์ ในการสร้างความแตกต่างที่ชัดเจน ไม่มีแผนปฏิบัติราชการประจำปี วิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ สอดคล้องกัน และสอดคล้องกับมาตรฐานของหน่วยงาน ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติการ ไม่มีคู่มือการทำงานที่ชัดเจน (มีบางหน่วยงาน) ไม่มีการประกันคุณภาพงานอย่างชัดเจน ไม่มีการจัดการความรู้(KM) ที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำไม่กำหนดทิศทางองค์กรได้ชัดเจน บุคลากรไม่เข้าใจต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง และหน่วยงาน ไม่มีการหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ทำให้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรน้อย และทักษะของบุคลากรที่เอื้อต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อย จากจุดอ่อนที่พบ เห็นได้ว่า กองพลทหารราบที่ 15 ควรนำทฤษฎีองค์การ และการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

**โอกาส** มีความเพียงพอของงบประมาณ โดยผลกระทบของสภาพเศรษฐกิจต่อภาระงานของหน่วยงานไม่มี การพัฒนาเศรษฐกิจไม่ทำให้เกิดความวุ่นวายในการจัดการตลาดแรงงานวิชาชีพมีความต้องการสูง โดยมีความร่วมมือขององค์กรภายนอกและโอกาสในการสร้างเครือข่ายทางราชการมีสูง มีความร่วมมือกับองค์กรภายนอกทั้งในระดับชาติและนานาชาติ นโยบายของรัฐบาลที่มีผลกระทบต่อบทบาทและความรับผิดชอบผลของความเจริญทางเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่มีต่อการดำเนินงานผลของกฎหมายที่มีต่อบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นจากกฎหมายที่กำหนดของรัฐต่อการบริหารของหน่วยงาน

**อุปสรรค** ผลของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีต่อหน่วยงาน ความคาดหวังของประชาชนมีสูง การเปลี่ยนแปลงผู้นำทางการเมือง/ผู้นำระดับสูงมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยงานในอนาคตจะเห็นได้ว่า หน่วยทหารที่รับผิดชอบต่อการดูแลทหารกองประจำการ มีจุดแข็งที่มากกว่าจุดอ่อน และมีโอกาสในการดำเนินงานมากกว่าอุปสรรค ทั้งนี้ ถ้าทุกส่วนให้ความสำคัญยอมทำให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม แก่กองทัพและประเทศชาติได้ต่อไป

## 2.4 แนวทางการแก้ปัญหาและอุปสรรค กองพลทหารราบที่ 15 ในด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

1. แนวทางการแก้ปัญหา ในการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส ดังนี้ (1) แนวทางการให้บริการสาธารณะ เพื่อให้ได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาคเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ ซึ่งแนวทางนั้น ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน ส่งเสริมบทบาทของประชาชน ให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารและตรวจสอบการจัดบริการสาธารณะ ตลอดจน พัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของประชาชนให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง (2) แนวทางการให้มีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่างๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ ด้วยการจัดหาเครื่องมือที่ทันสมัยให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ปัจจุบัน เช่น จัดทำเว็บไซต์ของหน่วย รับการบรรจุกำลังพลที่มีความสามารถ ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมกำลังพล ที่มีอยู่ให้ได้รับความรู้ ให้มีขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งจะเป็แนวทางส่งเสริมและยกระดับการมีส่วนร่วมให้ ประชาชนสามารถติดตามข้อมูลข่าวสาร และสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทาง การสื่อสารที่มีความสะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มี ข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่และภาษา

2. แนวทางแก้ปัญหา ในการบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมาย และเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่เห็นสมควร จัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วย หรือ แผนระดับที่ 3 ให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ชาติ และชี้แจงการขับเคลื่อนแผน สร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถขับเคลื่อน ได้นำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม สามารถขับเคลื่อนแผนปฏิบัติ ราชการ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีความชัดเจนทั้งทางด้านความ จำเป็นของแผน ระยะเวลาในการดำเนินงานของแผน และการกำหนดชื่อแผนได้อย่าง ถูกต้องชัดเจนตามที่กฎหมายกำหนดไว้ สร้างระบบติดตามประเมินผลที่สะท้อนการบรรลุ เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติในทุกระดับ ต่อไป

3. แนวทางการแก้ปัญหาให้ กองพลทหารราบที่ 15 มีขนาดเล็กกลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ โดย (1) ปรับเปลี่ยน โครงสร้างหน่วยให้มีความเหมาะสมและมีขนาดเล็กกลง และต้องทดแทนด้วยอาวุธ ยุทธโศปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ ให้มีความเหมาะสม บริหารจัดการและปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่น (2) มีการบูรณาการ และร่วมมือกันของภาคีเครือข่าย ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและ ประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น ใน

การดูแล รักษาความเรียบร้อยภายในชุมชนของตนเองเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนอย่างยั่งยืน (3) บูรณาการข้อมูลจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างฐานข้อมูลแบบองค์รวม การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายและเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ให้เข้าถึงได้โดยสะดวก รวดเร็ว และ ง่ายต่อการใช้ประโยชน์ร่วมกัน ง่ายต่อการตรวจสอบ

4. แนวทางการแก้ปัญหา กองพลทหารราบที่ 15 ให้มีความทันสมัย โดย (1) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางขององค์กร (Big Data) ให้ครอบคลุม ทุกหน่วยงานและทันสมัย เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกับส่วนราชการอื่นได้ (2) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยเพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น เทคโนโลยี AI หรือการใช้ภาพถ่ายทางอากาศด้วยโดรน เพื่อภารกิจลาดตระเวน เป็นต้น (3) การบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผล มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ทันสมัย เชี่ยวชาญในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดทำโครงสร้างหน่วยงานให้มีความยืดหยุ่น และครอบคลุมทุกตำแหน่งและสายงาน ให้มีความชำนาญ มีความพร้อม และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

5. แนวทางการแก้ปัญหา บุคลากรกองพลทหารราบที่ 15 ให้เป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกมีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ โดย (1) การพัฒนาและฝึกอบรม ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่ก้าวหน้า เติบโตไปในอนาคตหรือจัดกิจกรรมขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จ (2) การเลื่อนชั้นและการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง เป็นการเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานเดิมโดยได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นตามสายการบังคับบัญชา เพื่อให้โอกาสบุคคลได้พัฒนาตนเองโดยอาจปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานเดิมไปสู่งานใหม่ที่ได้เรียนรู้งานเพิ่มขึ้นและสร้างโอกาสสำหรับอนาคตตนเองหรือการปรับเปลี่ยนตำแหน่งจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง อาจเป็นงานที่คล้ายกันหรือต่างกันได้ การโยกย้ายเพื่อทำหน้าที่ที่ถนัดหรือตามความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน (3) การสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในทุกระดับตั้งแต่ ระดับสูงสุด ไปจนถึงระดับต่ำสุด ให้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีม ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ทีมประสบความสำเร็จ ชี้ให้เห็นว่างานที่เขาทำอยู่เป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วย และกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์การทำงานที่เป็นระบบ มี

แนวทางที่ชัดเจน การประเมินผลที่ยุติธรรม เพื่อวัดผลการทำงาน และนำไปปรับปรุงการทำงาน รวมถึงการพิจารณาให้ผลตอบแทน และสวัสดิการ

6. แนวทางการแก้ปัญหา กองพลทหารราบที่ 15 ให้มีความโปร่งใส ปลอดภัย จริตและประพฤติมิชอบ โดย (1) จะต้องส่งเสริมกลไกต่าง ๆ ให้ประชาชนและภาคี ในสังคมร่วมมือกันในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ (2) การฝึก อบรมให้ความรู้ กับบุคลากร ให้ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต ในการปฏิบัติหน้าที่ อยู่เป็นประจำ (3) มีกลไกและกระบวนการปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบที่มีประสิทธิภาพมีความเด็ดขาด เป็นธรรม และตรวจสอบได้ เพื่อนำมาปฏิบัติและใช้จริง และ (4) มีการบริหารจัดการ การป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบแบบบูรณาการ ทั้งการจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

7. แนวทางการแก้ปัญหา กองพลทหารราบที่ 15 ใช้กฎหมายให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง มีเท่าที่จำเป็นโดยการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เท่าเทียม มีการเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้กฎหมาย ดังนี้ (1) จัดการอบรมความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้รู้ถึงบทบาทหน้าที่และการบังคับใช้กฎหมายที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพ (2) แก้ไข พ.ร.บ.กฏอัยการศึก พ.ศ.2457 ให้สอดคล้องกับ ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา โดยกำหนดข้อยกเว้นที่ให้ เจ้าหน้าที่ฝ่ายทหาร มีอำนาจที่จะตรวจค้นเคหสถานหรือที่รโหฐานได้ก็ต่อเมื่อมีเหตุจำเป็น และ (3) ให้ความรู้แก่ประชาชน หรือภาคีเครือข่ายได้มีความเข้าใจที่ถูกต้องในการบังคับใช้กฎหมาย และจัดทำคู่มือหรือสื่อความรู้ออนไลน์เกี่ยวกับขั้นตอนวิธีการบังคับใช้กฎหมาย ประชาสัมพันธ์ให้กับประชาชนได้มีความเข้าใจที่ถูกต้อง

8. แนวทางการแก้ปัญหา กองพลทหารราบที่ 15 กับ กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค ดังนี้ (1) จัดผู้แทนเข้ารับฟังปัญหาและข้อเรียกร้อง จากภาคประชาชนเช่น ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ได้แสดงความคิดเห็นเพื่อสะท้อนปัญหาในการหาทางแก้ไขได้ตรงจุด ร่วมเจรจาเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมกัน โดยมีองค์กรอิสระเข้าร่วม (2) การประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ และการรับรู้ ข้อมูลที่ถูกต้อง โดยการนำเสนอประวัติศาสตร์ที่ถูกต้อง รวมถึงใช้งานวิจัยด้านประวัติศาสตร์ที่ถูกต้อง เพื่อลดความน่าเชื่อถือของการบิดเบือนประวัติศาสตร์จากกลุ่มผู้เห็นต่าง ให้กับเยาวชนได้รับรู้ ภายใต้กรอบ ยุทธศาสตร์พระราชทาน เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา เพื่อลดความหวาดระแวงของเยาวชนต่อเจ้าหน้าที่รัฐ (3) จัดกิจกรรมเพื่อสร้าง



ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วย กับภาคีเครือข่าย ชุมชนและประชาชน ให้มีความเป็นอันหนึ่งเดียวกัน (4) การบังคับใช้กฎหมายของเจ้าหน้าที่รัฐที่ส่งผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของประชาชนให้น้อยที่สุด และเท่าที่จำเป็น โดยให้ดำเนินการตามกฎหมายปกติก่อน แต่หากหน่วยความมั่นคงได้ประเมินและวิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้ว และเห็นถึงความจำเป็นอย่างยิ่งที่ไม่อาจแก้ไขสถานการณ์ได้ตามกฎหมายปกติแล้ว จึงจะบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับความมั่นคงแทน (5) จัดตั้งคณะกรรมการติดตามการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้องค์กรอิสระได้มีการตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ ได้ตลอดเวลา

### บทที่ 3

## บทอภิปรายผล

จากผลการวิจัยจะพบว่ากองทัพบกได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบายคำสั่งระเบียบต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยเป็นสากลโปร่งใส เข้าถึงประชาชนและตรงตามภารกิจของกองทัพได้อย่างดีและต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลตาม วัตถุประสงค์มีรายละเอียดดังนี้

เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของกองพลทหารราบที่ 15 ในด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัญหา/อุปสรรคและแนวทางการให้บริการสาธารณะของกองพลทหารราบที่ 15 นั้นยังไม่ได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาคกองพลทหารราบที่ 15 ประสบปัญหาความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ยังไม่มีแผนปฏิบัติการ ของหน่วย รองรับยุทธศาสตร์ชาติในการใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ กองพลทหารราบที่ 15 ยังมีขนาดที่ไม่เหมาะสมกับภารกิจ กองพลทหารราบที่ 15 ยังขาดความทันสมัย ยังมีความเข้าใจต่อค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชนมีคุณธรรม และมีการพัฒนา ตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพในระดับต่ำมีความยืดหยุ่น ระดับน้อย กับบริบทการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กองพลทหารราบที่ 15 เป็นกองพลที่จัดตั้งมาไม่นานนัก มีกำลังพลจากส่วนต่างๆย้ายเข้ามา รับราชการ ซึ่งหน่วย ยังรับผิดชอบมากในภารกิจที่สำคัญ อันเป็นการแก้ปัญหในจังหวัดชายแดนภาคใต้ทำให้ การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ยังคงมีปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจกองพลทหารราบที่ 15 ในด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า กองพลทหารราบที่ 15 มีจุดแข็งที่มากกว่าจุดอ่อนและมีโอกาสในการดำเนินงานมากกว่าอุปสรรคทั้งนี้ถ้าทุกส่วนให้ความสำคัญยอมทำให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรมแก่กองทัพและประเทศชาติได้ต่อไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากองพลทหารราบที่ 15 มีโครงสร้างปัจจุบันช่วยให้หน่วยทหารสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้มีโครงสร้างของสายงานช่วยให้มีความเข้าใจและทำงานเชิงรุกตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายมีโครงสร้างการบริหารงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจนมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกันนอกจากนี้ผู้นำให้ความสำคัญกับบรรยากาศการทำงานที่ดีมีความใส่ใจกับบุคลากรด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานใส่ใจในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาทักษะการบริหารแบบมีอาชีพ

เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพกองพลทหารราบที่ 15 ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐผลการวิจัยพบว่าการจัดทำบริการสาธารณะที่ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ จัดหาเครื่องมือที่ทันสมัยให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ปัจจุบันจัดทำเว็บไซต์ของหน่วยรับการบรรจุกำลังพลที่มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมกำลังพล ที่มีอยู่ให้ได้รับความรู้ ให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้ กองพลทหารราบที่ 15 จัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วย หรือ แผนระดับที่ 3 ให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติและชี้แจงการขับเคลื่อนแผนสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถขับเคลื่อนได้นำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ปรับ เปลี่ยนโครงสร้างหน่วยให้มีความเหมาะสมและมีขนาดเล็กกลางและต้องทดแทนด้วยอาวุธ ยุทโธปกรณ์ที่ทันสมัยมีการบูรณาการและร่วมมือกันของภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชนชุมชนท้องถิ่นจัดทำข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลด้านการมีส่วนร่วมของ ภาคีเครือข่ายและเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ให้เข้าถึงได้โดยสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้ประโยชน์ร่วมกัน การฝึกอบรมกำลังพลให้มีทักษะเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการปฏิบัติภารกิจ ตามภัยคุกคามของประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีความท้าทายมากขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้น สร้างแรงจูงใจ Motivation ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในทุกระดับตั้งแต่ ระดับสูงสุด ไปจนถึงระดับต่ำสุด ให้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีม

## บทที่ 4

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง แนวทางในการพัฒนาศักยภาพกองพลทหารราบที่ 15 ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของกองพลทหารราบที่ 15 ในด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติการกิจกองพลทหารราบที่ 15 ในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพกองพลทหารราบที่ 15 ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งนำมาสู่บทสรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องส่งเสริมบทบาทของประชาชน ให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารและตรวจสอบการจัดบริการสาธารณะ ของ กองพลทหารราบที่ 15 โดยต้องจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วย หรือ แผนระดับที่ 3 ให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ และชี้แจงการขับเคลื่อนแผน สร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถขับเคลื่อน ได้นำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม จัดทำข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลด้านการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายและเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ให้เข้าถึงได้โดยสะดวก รวดเร็ว และ ง่ายต่อการใช้ประโยชน์ร่วมกัน ง่ายต่อการตรวจสอบ ต้องพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางแบบองค์รวมขององค์กรให้ครอบคลุม ทุกหน่วยงานและทันสมัย การบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลมีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ทักษะเชี่ยวชาญในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดทำโครงสร้างหน่วยงานให้ครอบคลุมทุกตำแหน่งและสายงาน ให้มีความชำนาญ มีความพร้อม และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของระบบ พร้อมทั้งพัฒนาและฝึกอบรม ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ การเลื่อนขั้นและการโยกย้าย โดยการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เป็นการเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานเดิมโดยได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นตามสายการบังคับบัญชา เพื่อให้โอกาสบุคคลได้พัฒนาตนเองโดยอาจปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานเดิมไปสู่งานใหม่ที่ได้เรียนรู้งานเพิ่มขึ้นและสร้างโอกาสสำหรับอนาคตตนเอง หรือการปรับเปลี่ยนตำแหน่งจากหน่วย งานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งอาจเป็นงานที่คล้ายกันหรือต่างกันได้ จะต้องอบรมให้ความรู้ กับบุคลากรกองพลทหารราบที่ 15 ให้ยึดมั่นในหลัก

คุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต ในการปฏิบัติหน้าที่อยู่เป็นประจำ เพื่อให้รู้ถึง บทบาทหน้าที่และการบังคับใช้กฎหมายที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพ แก่ไข พ.ร.บ.กฏอัยการศึก พ.ศ.2457 ให้ สอดคล้องกับ ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา และจัดผู้แทนเข้ารับฟังปัญหาและ ข้อเรียกร้อง จากภาคประชาชนเช่น ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ได้แสดงความคิดเห็นเพื่อ สะท้อนปัญหาในการหาทางแก้ไขได้ตรงจุด ร่วมเจรจาเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมกัน

### **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป**

เมื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์กรกองทหารราบที่ 15 ในภาพรวมเรียบร้อยแล้ว จะต้องทำ การประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพลให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ การ วิจัยที่จะดำเนินการต่อไป ควรเป็นการศึกษาระดับความพร้อมในการปฏิบัติงานของกำลัง พล รวมถึงความพร้อมด้านยุทธโศปกรณ์ เพื่อให้กองพลทหารราบที่ 15 สามารถตอบสนอง ต่อแผนระดับต่างๆของหน่วยเหนือได้อย่างดี ซึ่งถือได้ว่าเป็นการปฏิบัติงานในรูปแบบ Bottom up นอกเหนือจากการปฏิบัติงานในรูปแบบ Top down เพียงอย่างเดียว

## เอกสารอ้างอิง

- กิริติ ยศยิ่งยง. (2548). การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ผู้รับผิดชอบการพิมพ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น
- दनัย เทียนพุดม. (2543). การบริหารทรัพยากรบุคคล ในทศวรรษหน้า. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แผนพัฒนากองทัพบกพ.ศ. 2560 – 2564 <http://www.awc.ac.th/webpc/km61/04.pdf>
- ทวิศักดิ์ สุทกวาทิน. (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ทีพี เอ็นเพรส.
- บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สาระภูมิ. (2548). ประสิทธิภาพการบริหารบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษร.
- ยุทธศาสตร์ชาติ [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF)
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2542). หลักและทฤษฎีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ระเบียงทอง. (2555).

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก อภิเศกษรฐ์ कुमारักษ์
วัน เดือน ปี เกิด	6 มกราคม 2515
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ. 2539	ปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมคอมพิวเตอร์) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 43
พ.ศ. 2539	หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่าทหารม้า ปีการศึกษา 2539
พ.ศ. 2543	หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าทหารม้า รุ่นที่ 2 ปีการศึกษา 2543
พ.ศ. 2548	หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 83

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2539 - 2541	ผู้บังคับหมวด กองร้อยเครื่องยิงหนัก กรมทหารม้าที่ 3
พ.ศ. 2544 - 2546	ผู้บังคับกองร้อยเครื่องยิงหนัก กรมทหารม้าที่ 3
พ.ศ. 2546 - 2547	นายทหารฝ่ายยุทธการ กองพันทหารม้าที่ 7
พ.ศ. 2548 - 2549	ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายกำลังพล กองพลพัฒนาที่ 4
พ.ศ. 2549 - 2550	หัวหน้าฝ่ายส่งกำลังบำรุง กองพลพัฒนาที่ 4
พ.ศ. 2550 - 2551	หัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผน กองพลพัฒนาที่ 4
พ.ศ. 2552 - 2553	ผู้บังคับกองพันพัฒนาที่ 4
พ.ศ. 2553 - 2556	ผู้บังคับกองพันทหารม้าที่ 16
พ.ศ. 2558 - 2562	รองผู้อำนวยการกองยุทธการ กองทัพน้อยที่ 4

## ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2562	รองผู้อำนวยการกองยุทธการ กองทัพภาคที่ 4
-----------	---