

แนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความพร้อมใน
การปฏิบัติหน้าที่ ในรูปแบบ DIGITAL HEADQUARTERS ในปี พ.ศ.2570



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2566

POTENTIAL DEVELOPMENT GUIDELINES FOR THE DEPARTMENT OF BORDER AFFAIRS,
ROYAL THAI ARMED FORCES HEADQUARTERS, PERSONNEL IN SUPPORTING DIGITAL
TRANSFORMATION OF THE ROYAL THAI ARMED FORCES HEADQUARTERS TO DIGITAL
HEADQUARTERS IN 2027



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration
Department of Public Administration
Faculty Of Political Science
Chulalongkorn University
Academic Year 2023

หัวข้อสารนิพนธ์

แนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร
กองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติ
หน้าที่ ในรูปแบบ DIGITAL HEADQUARTERS ในปี
พ.ศ.2570

โดย

พ.อ.หญิงทุติยาภรณ์ อินทเวช

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

----- ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต จันทโรจวงศ์)

----- อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์)

----- กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ชฎิล โจรนานนท์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ทูติยาภรณ์ อินทเวช : แนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร
 กองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ในรูปแบบ DIGITAL
 HEADQUARTERS ในปี พ.ศ.2570. (POTENTIAL
 DEVELOPMENT GUIDELINES FOR THE DEPARTMENT OF BORDER AFFAIRS,
 ROYAL THAI ARMED FORCES HEADQUARTERS, PERSONNEL IN SUPPORTING
 DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ROYAL THAI ARMED FORCES
 HEADQUARTERS TO DIGITAL HEADQUARTERS IN 2027) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ.
 ดร.ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการ
 กองทัพไทย ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ในรูปแบบ DIGITAL HEADQUARTERS ในปี
 พ.ศ.2570 มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจุบันของกำลังพลของกรมกิจการชายแดนทหารมี
 รูปแบบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามแนวความคิด DIGITAL Headquarters
 หรือไม่ หากไม่ปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลให้กำลังพลไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดไว้
 และเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนากำลังพลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบ DIGITAL
 Headquarters การวิจัยดำเนินการลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่าน
 การวิจัยเอกสารและสัมภาษณ์ (Interview) โดยใช้คำถามกึ่งโครงสร้าง จากผู้ให้ข้อมูล
 ประกอบด้วย ระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับผู้บริหารระดับกลาง ระดับผู้บริหารระดับต้น และ
 ระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 10 ราย

ผลการวิจัยพบว่า กำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ยังไม่
 สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบที่สอดคล้องกับแนวคิด Digital Headquarters ของกองบัญชาการ
 กองทัพไทย เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการใช้งานระบบดิจิทัล ดังนั้น จึงควรมี
 การวางแผนการพัฒนากำลังพลและจัดกำลังพลเข้ารับการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมในการ
 ปฏิบัติงานตามแนวทาง DIGITAL Headquarters ให้สอดคล้องงานที่ได้รับการปฏิบัติงานจริง จัด
 Workshop ให้แก่กำลังพลผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างความชำนาญในการใช้งานระบบดิจิทัล เพื่อรองรับ
 การปฏิบัติงานในรูปแบบ Digital Headquarters ในปี พ.ศ.2570

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2566

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6482021024 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Department of Border Affairs DIGITAL Headquarters Digital Transformation

Tutiyaporn Intavej : POTENTIAL DEVELOPMENT GUIDELINES FOR THE DEPARTMENT OF BORDER AFFAIRS, ROYAL THAI ARMED FORCES HEADQUARTERS, PERSONNEL IN SUPPORTING DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ROYAL THAI ARMED FORCES HEADQUARTERS TO DIGITAL HEADQUARTERS IN 2027. Advisor: Assoc. Prof. THANAPON LAIPRAKO, Ph.D.

This research aims to 1) compare the current work pattern of the active personnel of the Department of Border Affairs, Royal Thai Armed Forces Headquarters with the future work pattern designated in Royal Thai Armed Forces' Digital Headquarters concept paper. If the current work pattern has not corresponded to the concept, study the causes and 2) generate the potential suggestion and guidelines for personnel development. The Qualitative methodology was used in the research. The research design was non-experimental research. The researcher analyze a lot of literature reviews on the organization that accomplish the digital transformation and Interview with 10 samples who are currently the active officers in the department both executive-level and operational-level officers.

This research showed that, though a large number of digital equipments and programs were procured by the department, the current work pattern of the personnel has not corresponded with the concept due to the lack of understanding of the potential work pattern in the incoming Digital age and the inability to employ digital devices and programs. To solve these problems, the department must design the Digital skills and Digital literacy development plans which are based on the real-life and potential work pattern. Courses and

Field of Study: Public Administration Student's Signature

Academic Year: 2023 Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จะไม่สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี หากปราศจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์หลัก ที่กรุณาสละเวลาในการให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ ชี้แนะแนวทางดำเนินการที่ถูกต้องและเหมาะสม ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต จันทรโรจนกิจ และ อาจารย์ ดร.ชฎิล โจนานนท์ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้สละเวลามาให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงเพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้ว ยังขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่เสียสละเวลา มาถ่ายทอด มุมมอง ทักษะคิด ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์สำคัญสำหรับการจัดทำสารนิพนธ์

ขอขอบคุณ พี่ๆ น้องๆ นิสิตคณะรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 56 ทุกคน ที่ได้ให้คำแนะนำด้านการเรียน ให้ความช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ อันมีค่าและเป็นกำลังใจให้กันเสมอมา ขอขอบคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ตลอดจนอำนวยความสะดวก ตลอดหลักสูตร

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณครอบครัว และ ทุกๆ ผู้อยู่เบื้องหลังในทุกย่างก้าว ตั้งแต่ผู้ที่แนะนำให้เข้ามาศึกษา ไปจนถึงผู้ให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านในระหว่างการศึกษาไปจนถึงความสำเร็จนี้ทุกคน ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกคนสำหรับ กำลังใจ ความรัก ความเข้าใจ ที่มีให้มาโดยตลอด

สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.4 การเก็บข้อมูล.....	7
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
1.6 สมมติฐาน.....	9
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	9
1.8 องค์ประกอบของสารนิพนธ์.....	9
บทที่ 2 ทบทวนแนวคิดและทฤษฎี.....	10
2.1 บทนำ.....	10
2.2 แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	10

2.3 ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO).....	13
2.4 แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ระบบราชการ 4.0.....	14
2.5 ยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง.....	18
2.6 แนวคิดการเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation)	23
2.7 สรุป	27
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	29
3.1 บทนำ.....	29
3.2 รูปแบบการวิจัย.....	29
3.3 แหล่งข้อมูล.....	29
3.4 กลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูล.....	30
3.5 การเก็บข้อมูล	30
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	32
4.1 บทนำ.....	32
4.2 ผลการศึกษาแบ่งได้เป็นดังนี้.....	32
4.3 อภิปรายผลการศึกษา.....	39
4.4 สรุป	43
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา.....	44
5.1 สรุปสาระสำคัญของการศึกษา.....	44
5.2 นัยสำคัญต่อองค์ความรู้.....	47
5.3 ข้อเสนอแนะ (เชิงนโยบาย).....	47
บรรณานุกรม	48
ประวัติผู้เขียน.....	50



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	32
ตารางที่ 2 ตารางสรุปจากการสัมภาษณ์ในหัวข้อคำถามการมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี	34
ตารางที่ 3 ตารางสรุปจากการสัมภาษณ์ในหัวข้อคำถามปัญหาและอุปสรรค	35
ตารางที่ 4 ตารางสรุปจากการสัมภาษณ์ในหัวข้อคำถามแนวทางพัฒนากำลังพล.....	37
ตารางที่ 5 ตารางสรุปจากการสัมภาษณ์ในหัวข้อข้อเสนอแนะอื่นๆ ต่อการหาแนวทางพัฒนากำลังพล	38



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กองบัญชาการกองทัพไทย.....	2
ภาพที่ 2 วิสัยทัศน์ และ เป้าประสงค์ของกองบัญชาการกองทัพไทย.....	3
ภาพที่ 3 DIGITAL Headquarters และ SMART Headquarters.....	4
ภาพที่ 4 โครงสร้างกรมกิจการชายแดนทหาร.....	5
ภาพที่ 5 ระบบราชการ 4.0.....	17
ภาพที่ 6 วิสัยทัศน์ประเทศไทย พ.ศ.2580.....	19
ภาพที่ 7 เป้าหมายการพัฒนา.....	20
ภาพที่ 8 ยุทธศาสตร์การเป็น DIGITAL Headquarters ของ กองบัญชาการกองทัพไทย.....	23



บทที่ 1

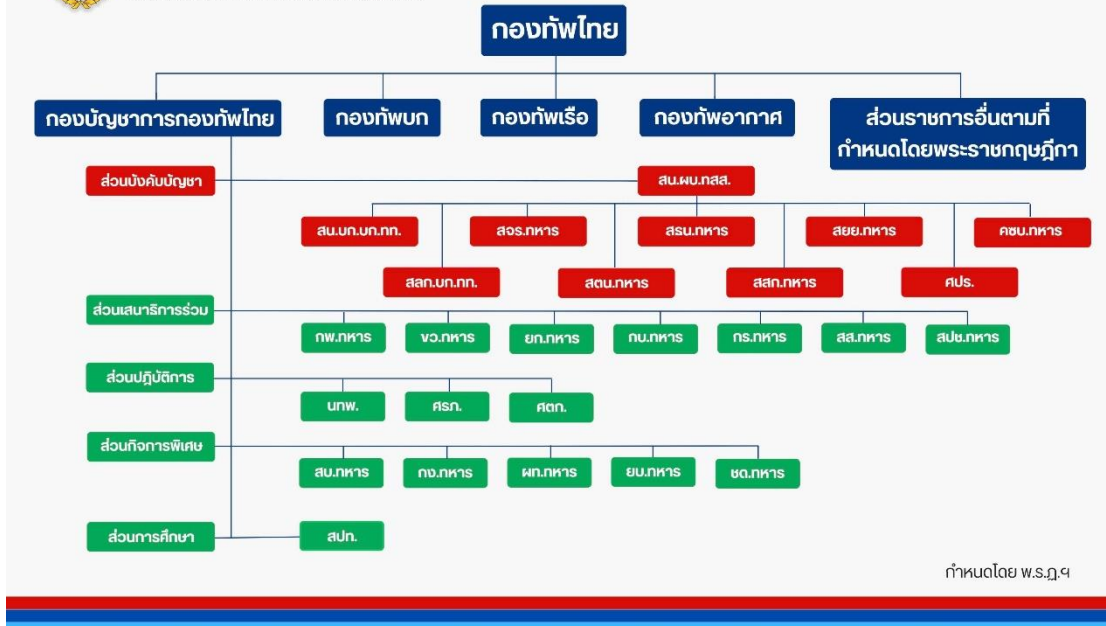
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันบริบทโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในการพัฒนาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีส่งผลให้สภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต และเกิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) ขึ้น มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลประเภทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบประมวลผลที่มีความชาญฉลาด และมีความเป็นอัตโนมัติมาใช้ประมวลผลร่วมกับระบบบริหารจัดการข้อมูล ในฐานข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ เพื่อวิเคราะห์เชิงลึกและคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ อุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ มีขนาดเล็กลงจนถึงขั้นสามารถพกพาไปได้ทุกที่ ฯลฯ เอื้ออำนวยให้มนุษย์สามารถใช้ชีวิตประจำวันได้อย่างสะดวกสบายเป็นอย่างมากไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น องค์กรและบุคลากร จึงต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ ภารกิจ ตามที่หน่วยงานได้ตั้งไว้

จากสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงในยุคดิจิทัลที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) เพื่อป้องกันภัยคุกคามด้านต่างๆ รัฐบาลไทยจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) โดยในด้านความมั่นคง กำหนดให้หน่วยงานความมั่นคงให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพ และความพร้อมในทุกด้าน ทั้งบุคลากร เครื่องมือ ยุทธโศปกรณ์ แผนการดำเนินงาน งบประมาณ ระบบควบคุม บังคับบัญชา ระบบงานข่าวกรอง เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบเฝ้าตรวจและแจ้งเตือนต่าง ๆ ของหน่วยงานหลักและหน่วยงานรอง ตั้งแต่ขั้นการติดตาม เฝ้าระวัง ป้องกัน และแก้ปัญหาสำคัญที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ อาทิ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ การก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติ เป็นต้น

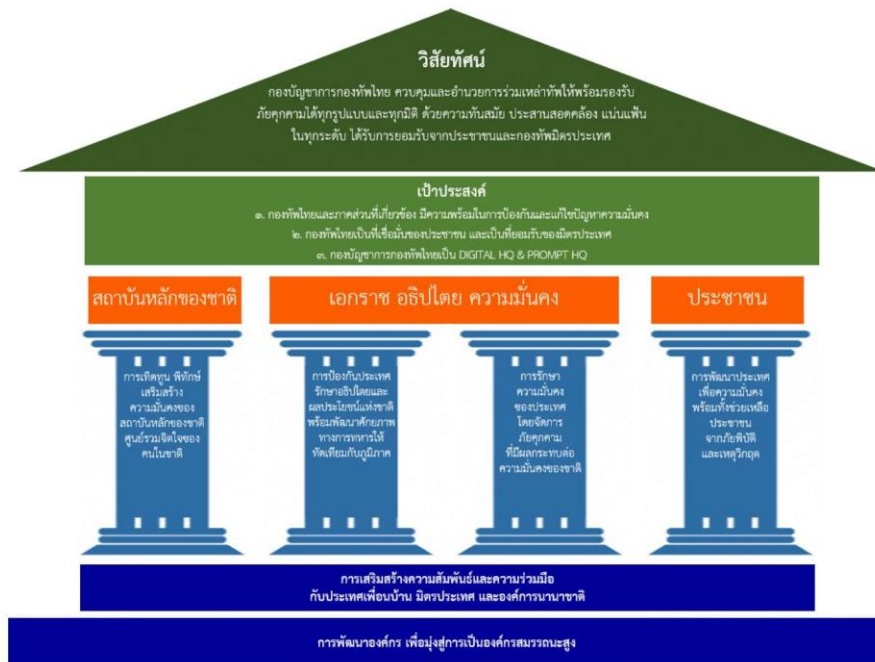
ตามพระราชบัญญัติการจัดระเบียบกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 มาตรา 18 กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่ควบคุม อำนวยการ สั่งการและกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทย ในการเตรียมกำลังการป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของ กระทรวงกลาโหม ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีผู้บัญชาการทหารสูงสุด เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ภาพที่ 1 กองบัญชาการกองทัพไทย

ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย, 2551

ซึ่งกองบัญชาการกองทัพไทย มีวิสัยทัศน์ คือ กองบัญชาการกองทัพไทย ควบคุมและ
 อำนวยการร่วมเหล่าทัพให้พร้อมรองรับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบและทุกมิติ ด้วยความทันสมัย
 ประสานสอดคล้อง แน่นแฟ้นในทุกระดับ ได้รับการยอมรับจากประชาชนและกองทัพมิตรประเทศ
 และมีเป้าประสงค์คือ 1) กองทัพไทยและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไข
 ปัญหาความมั่นคง 2) กองทัพไทยเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชนและเป็นที่ยอมรับของมิตรประเทศ และ
 3) กองบัญชาการกองทัพไทยเป็น DIGITAL Headquarters และ PROMPT Headquarters



ภาพที่ 2 วิสัยทัศน์ และ เป้าประสงค์ของกองบัญชาการกองทัพไทย
ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย, 2551

เมื่อปี พ.ศ. 2561 กองบัญชาการกองทัพไทย ได้อนุมัติแผนพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย ด้วยระบบการบริหารองค์การสมัยใหม่ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้วยการกำหนดเป้าประสงค์การเป็น SMART Headquarters ในปี พ.ศ. 2580 รวมทั้งได้เห็นชอบ Roadmap การดำเนินงานของกองบัญชาการกองทัพไทยห้วง พ.ศ. 2562 – 2580 โดยแบ่งห้วงการดำเนินงานออกเป็น 5 ห้วง ห้วงละ 5 ปี โดยการดำเนินงานในระยะปัจจุบันคือ ระหว่างปี พ.ศ. 2566 – 2570 มุ่งให้หน่วยขึ้นตรงของกองบัญชาการกองทัพไทยปรับรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเป็น DIGITAL Headquarters ด้วยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ มีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ตามกรอบของ Enterprise Architecture ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกตามแนวคิดการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operation) ซึ่งสามารถตอบสนองต่อภารกิจทันที และ Real Time สามารถพัฒนาเชิงรุกตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมในอนาคต สามารถบริหารจัดการสถานการณ์/เหตุการณ์ร่วมนานาชาติได้ และเป็นองค์การแห่งการใช้เทคโนโลยีเพื่อปฏิบัติงานตลอดจนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และจงรักภักดี ภายในปี พ.ศ.2570 ลักษณะการปฏิบัติราชการให้เป็นหน่วยงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการ โดยรูปแบบ DIGITAL Headquarters ประกอบด้วย

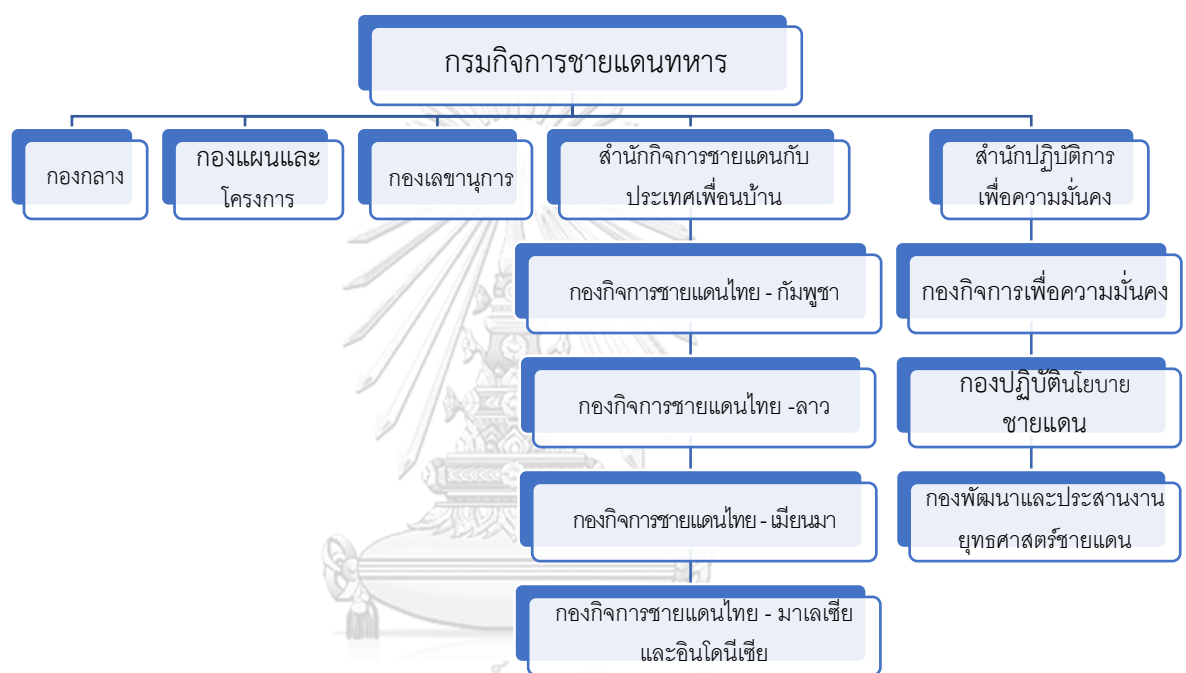
1) D : Decision Support System คือ ระบบสารสนเทศในสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา
 2) I : Intelligence คือ การมีระบบข่าวกรองที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ สามารถพยากรณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้า 3) G : Governance คือ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโดยมีธรรมาภิบาลข้อมูล มีการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะในเรื่องที่เหมาะสม 4) I : Integration คือ การมีเครือข่ายที่เชื่อมโยงและบูรณาการระบบสั่งการ ควบคุม และอำนวยความสะดวกได้อย่าง Real Time 5) T : Technology & Trustworthiness คือการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านต่างๆ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 6) Alertness and Accuracy คือ การสร้างระบบเตรียมพร้อมให้มีความพร้อมอำนวยความสะดวกปฏิบัติ เมื่อมีเหตุวิกฤติได้ทันเวลา และ 7) L = Loyalty & Learning Organization คือ การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้และมีความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ



ภาพที่ 3 DIGITAL Headquarters และ SMART Headquarters

ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย, 2551

กรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นหน่วยกิจการพิเศษขึ้นตรงต่อ กองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญเกี่ยวกับการเสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการรักษาความมั่นคงชายแดนและความสัมพันธ์อันดี กับประเทศเพื่อนบ้าน การเสริมสร้างความมั่นคงเชิงพื้นที่ รวมถึงการจัดระเบียบพื้นที่ชายแดน ชายฝั่ง ทะเลและเกาะแก่งต่างๆ และชุมชนพื้นที่สูง ให้เกิดความมั่นคง ดำเนินงานให้พื้นที่ชายแดนมีความ มั่นคงปลอดภัย ประชาชนไม่ละทิ้งถิ่นฐาน มีคุณภาพชีวิตที่ดีและสามารถพึ่งพาตนเองได้ภายใต้ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีโครงสร้างการจัดส่วนราชการ ดังภาพ



ภาพที่ 4 โครงสร้างกรมกิจการชายแดนทหาร
ที่มา : กรมกิจการชายแดนทหาร, 2551

กรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จึงได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ซึ่งระบุเป้าประสงค์การมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรให้เป็น DIGITAL Headquarters โดยสมบูรณ์ และพัฒนาสู่ความเป็น SMART Headquarters โดยเริ่มต้นจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลประยุกต์ใช้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน และช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น และลดความผิดพลาดอันเกิดจากมนุษย์ (Human Error) โดยมีขอบเขตงานที่มีรูปแบบ Routine กล่าวคือ เป็นงานที่กระทำทุกวัน และทำซ้ำ ๆ เนื้องานที่ทำในแต่ละวันก็ไม่ได้แตกต่างจากเดิมเท่าไร ยกตัวอย่างเช่น งานเอกสารด้านธุรการ กำล้างพล งานสารบรรณ และงานด้าน

ประวัติศาสตร์ เพื่อสนับสนุนภารกิจเสริมสร้างความมั่นคงชายแดนและความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้เกิดความร่วมมือด้านความมั่นคงในทุกมิติ

เพื่อให้เป้าประสงค์ดังกล่าวเกิดขึ้นจริง กรมกิจการชายแดนทหาร ได้มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรไปสู่ DIGITAL Headquarters และ SMART Headquarters ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปฏิบัติงานด้านกิจการชายแดนของกองทัพไทย ให้มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน รวดเร็ว และทันเวลา ตลอดจนตอบสนองงานเสริมสร้างความมั่นคงชายแดนและความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้เกิดความร่วมมือด้านความมั่นคงในทุกมิติ และได้ทดลองให้กำลังพลระดับผู้บริหาร ไปจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงานในกรมกิจการชายแดนทหาร ได้เข้ารับการทดสอบทักษะความรู้ด้านดิจิทัลของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) เพื่อเป็นการปูพื้นฐานความรู้และทักษะด้านดิจิทัลให้แก่กำลังพลที่มีความชำนาญเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามแนวทางดังกล่าวได้ รวมทั้งมีการนำโปรแกรมระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (E-Document) มาใช้ในการจัดทำ ได้มีการลงนามอิเล็กทรอนิกส์ (E-Signature) และรับ-ส่งหนังสือราชการในทางธุรการที่ไม่กำหนดชั้นความลับ โดยเริ่มตั้งแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2565 มาจนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม จากการสอบถามไปยังเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานพบว่า มีผู้ใช้งานในระบบดังกล่าวในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งต่อมามีจำนวนลดลง และหันกลับมาจัดทำหนังสือราชการในรูปของเอกสาร (Hard Copy) มากขึ้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติงานรูปแบบ DIGITAL Headquarters

ด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคลากรของกำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร จึงมีความสำคัญในการนำความรู้ ความเข้าใจ ในด้านดิจิทัล มาใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่สำคัญคือเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และ จึงนับเป็นความท้าทายของกรมกิจการชายแดนทหารเป็นอย่างยิ่งว่า แนวทางการปฏิบัติใดที่จะทำให้กำลังพลกรมกิจการชายแดนทหารมีขีดความสามารถและความพร้อมในการปฏิบัติงานในรูปแบบ DIGITAL Headquarters ตามเป้าหมายที่ระบุไว้ตามเป้าประสงค์กองบัญชาการกองทัพไทย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจุบันของกำลังพลของกรมกิจการชายแดนทหารมีรูปแบบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามแนวความคิด DIGITAL Headquarters หรือไม่ หากไม่ ปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลให้กำลังพลไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดไว้

2. เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนากำลังพลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบ DIGITAL Headquarters

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัลของกำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

1.3.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกรมกิจการชายแดนทหารทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ.2566

1.3.3 ขอบเขตด้านประชากร

เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในกรมกิจการชายแดนทหารและกำลังพลระดับปฏิบัติการในกรมกิจการชายแดนทหาร

1.3.4 ขอบเขตด้านเวลา

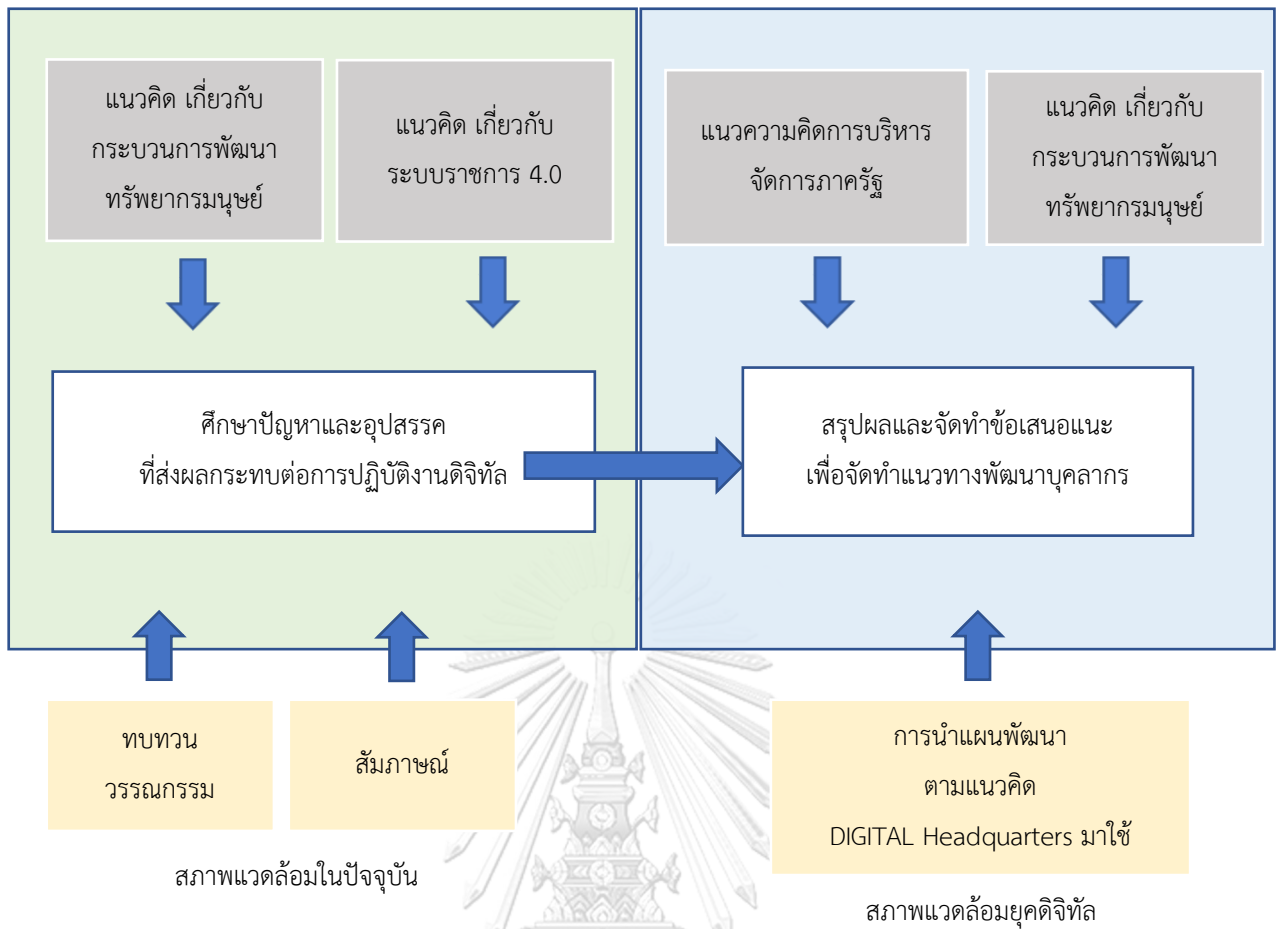
เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนกันยายนถึงธันวาคม พ.ศ.2566

1.4 การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) โดยใช้คำถามกึ่งโครงสร้าง ต่อกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยข้าราชการและพนักงานราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในกรมกิจการชายแดนทหาร ในระหว่างเดือน กันยายน ถึง ธันวาคม พ.ศ.2566 จำนวน 10 ราย โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ ระดับที่ 1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 1 ราย ประกอบด้วย เจ้ากรมกิจการชายแดนทหารหรือรองเจ้ากรมกิจการชายแดนทหาร และข้าราชการระดับผู้อำนวยการสำนัก (ชั้นยศพลตรี) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (ผู้อำนวยการกอง) จำนวน 2 ราย กลุ่มผู้บริหารระดับต้น (ระดับหัวหน้าแผนก) จำนวน 2 ราย และระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 5 ราย

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย “แนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ในรูปแบบ DIGITAL Headquarters ในปี พ.ศ.2570” นี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้กำลังพลยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ในรูปแบบ DIGITAL Headquarters และจัดทำแนวทางพัฒนากำลังพลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบดังกล่าว โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้



- 1) ขั้นตอนการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกำลังพลกรมกิจการชายแดนทหารที่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานตามแนวทาง DIGITAL Headquarters ผู้วิจัยจะเริ่มต้นด้วยการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของกำลังพลกรมกิจการชายแดนทหารที่ยังไม่พร้อมปฏิบัติงานรูปแบบดิจิทัลด้วยการรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลการปรับปรุงองค์กรตามแนวคิด Digital Transformation ตลอดจน การสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติและแนวคิด ตลอดจนปัญหาและข้อขัดข้องของกำลังพลกลุ่มตัวอย่างที่ส่งผลให้ยังไม่สามารถดำเนินการในรูปแบบดิจิทัลได้
- 2) ขั้นตอนการสรุปผลและจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อจัดทำแนวทางพัฒนาบุคลากรของกำลังพลของกรมกิจการชายแดนทหาร
- 3) ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ เพื่อจัดทำแนวทางพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหารให้มีความพร้อมในการปฏิบัติตามแนวทาง DIGITAL Headquarters ได้

1.6 สมมติฐาน

กำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย มีความต้องการหลักสูตรการอบรมด้านเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับระบบดิจิทัลระยะสั้นเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ

กรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยสามารถนำผลการวิจัยไปพิจารณาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการและแนวทางพัฒนากำลังพลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบของ DIGITAL Headquarters ได้ ภายในปี พ.ศ.2570

1.8 องค์ประกอบของสารนิพนธ์

องค์ประกอบของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ประกอบด้วยเนื้อหา จำนวน 5 บท ได้แก่

บทที่ 1 บทนำ ได้อธิบายความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ คำถามวิจัย และขอบเขตการวิจัย โดยสังเขป

บทที่ 2 ทบทวนแนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ระบบราชการ 4.0 ยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการนำแนวคิดที่ใช้มาวิเคราะห์ แนวทางพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร และสรุปผลการทบทวนแนวคิดและทฤษฎี

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย เป็นส่วนของวิธีการดำเนินการวิจัย ในการดำเนินการให้ได้ซึ่งข้อมูล ประกอบด้วย รูปแบบการวิจัย แหล่งข้อมูล กลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูล และการเก็บรวบรวมข้อมูล

บทที่ 4 ผลการศึกษา เป็นส่วนของผลการวิจัยที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ และ สรุปผลเชิงพรรณนา และอภิปรายผลการศึกษาที่เชื่อมโยงระหว่างผลการวิจัยที่ผ่านมา รวมถึงแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกันอย่างไร

บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา เป็นส่วนที่สรุปสาระสำคัญของการศึกษา สรุปนัยสำคัญต่อองค์ความรู้ และ เสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ที่ได้รับการวิจัยครั้งนี้ นำไปเป็นแนวทางไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาต่อไป

บทที่ 2

ทบทวนแนวคิดและทฤษฎี

2.1 บทนำ

ผลกระทบด้านความมั่นคงที่เกิดจากการเข้าสู่ยุคดิจิทัล 4.0 ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทของชีวิตมนุษย์ และสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในทุกด้าน รวมทั้งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงของประเทศไทย ยุทธศาสตร์ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหน่วยงานความมั่นคง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคดิจิทัลที่กำลังจะมาถึง การศึกษา เรื่องแนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ในรูปแบบ DIGITAL Headquarters ในปี พ.ศ.2570 จึงได้รวบรวมแนวความคิดในการปรับปรุงแบบการปฏิบัติงานของกองบัญชาการกองทัพไทย ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้ง แนวคิดและทฤษฎี ต่างๆ รวมถึงวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ไว้ในบทนี้

2.2 แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีงานเขียนของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

Nadler, Leonard, and Wiggs, Garland D. (1989) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนในการเตรียมการอย่างเป็นทางการเป็นรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการดำเนินงานของบุคลากรและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น โดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวิธีการ 3 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกอบรมที่เป็นขั้นตอนที่จัดขึ้นเพื่อการรับทราบสำหรับงานในปัจจุบัน และการปรับทัศนคติ เพิ่มความชำนาญ มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เท่าทันหรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร 2) การศึกษา เป็นขั้นตอนที่จัดขึ้น เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ เตรียมบุคลากรให้มีความเข้าใจต่อการปฏิบัติงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต อีกทั้งการศึกษายังเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อความเจริญก้าวหน้าในอนาคต เพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือเตรียมบุคลากรให้ปฏิบัติในตำแหน่งใหม่ 3) การพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และให้ประสบการณ์แก่บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมสำหรับเหตุการณ์ หรือสิ่งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและ ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ได้แสดงศักยภาพของตน ได้แสดงความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการ

เปิด โอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ และความสามารถที่มีอยู่ภายในได้แสดงออกมา

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546) ที่ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการให้ความรู้ ให้ความเข้าใจ บุคลากร และเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานไปในทางขนานกันไป โดยวิธีการให้ความรู้ ให้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้ บุคลากรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น รวมทั้งการใช้วิธีการจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้นำความรู้ ให้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับมาใช้ให้เกิดการสัมฤทธิ์ผลด้วย โดยมีแนวทางการดำเนินการ 3 แนวทาง คือ 1) การศึกษา ขั้นตอนในการทำให้บุคลากร ดำรงชีวิตที่มีคุณภาพ ได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างดี 2) การฝึกอบรม เป็นขั้นตอนให้บุคลากรมีความชำนาญ มีทักษะ ในส่วนที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงาน 3) การพัฒนา เป็นขั้นตอนการเปิดโลกทัศน์ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ให้แก่บุคลากรดำเนินการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

दनัย เทียนพุด (2542) ได้อธิบายภารกิจและหลักการพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่ามี 4 ประการ ประกอบด้วย 1) การสรรหา (Recruitment) โดยอธิบายว่าหลักที่สำคัญของการสรรหาและเลือกสรรบุคคล ให้เข้ามาทำงาน คือ เลือกคนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดให้มาทำงานในองค์กร 2) การพัฒนา (Development) หน้าที่ภารกิจและความรับผิดชอบของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน พนักงานจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและมีการพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา 3) การรักษาพนักงาน (Retention) เมื่อได้คนที่เหมาะสมกับงานแล้ว องค์กรต้องมีมาตรการในการรักษาคคนให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด หลักสำคัญ คือ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่เป็นบวกต่องานและองค์กรให้มากที่สุด และ 4) การใช้ประโยชน์ (Utilization) ทุกองค์กรคาดหวังว่าจะสามารถจ้างคนมาทำงานได้อย่างคุ้มค่า และพนักงานเต็มใจให้ใช้งานและมีความพึงพอใจในงาน

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี (2560) ได้กล่าวถึงบทความของ William J. Rothwell ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการ เป็นขั้นตอน และเป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาโดยมีจุดมุ่งหมายที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อปรับปรุง ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2552) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคคลอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ของบุคลากรให้สูงขึ้น ทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ขณะเดียวกันบุคคลก็มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพด้วย

สุทธิณี ฤกษ์ขำ (2557) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากร ที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร รวมทั้งช่วยให้องค์กรโดยรวมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การที่งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยการดำเนินการที่เหมาะสมโดยผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและความเข้าใจด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง

พิมพ์ชนก ไชยรัตน์ (2562) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า การบริหารจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญเพิ่มขึ้นในปัจจุบันต่อทุกๆหน่วยงาน ทั้งในภาครัฐ ภาคธุรกิจ หรือภาคเอกชน เพราะไม่ว่าองค์กรจะมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดก็ย่อมมีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้น อาจจะสามารถกล่าวได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างหนึ่งขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

ณัฐพล บัวเปลี่ยนสี และ ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์ (2564) กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อขั้นตอนจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่วนต่อมาก็คือ ด้านการคัดสรรและเฟ้นหาบุคลากร และ ส่วนสุดท้ายคือ ค่าจ้าง ค่าแรง และความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล บุคลากรควรมีทักษะในการเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ อันถัดมาก็คือ มีความรู้เรื่อง โซเชียลมีเดีย มีการวิเคราะห์ รวมทั้งมีคิดหาหนทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต

ไพบุลย์ โกมลทัต (2555) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพไทยว่า เพื่อให้กองทัพไทยสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้ บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองทัพ ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีประเด็น ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ 1) สร้างความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนา ระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษากำลังพลที่มี ประสิทธิภาพสูงไว้ 2) พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถ (ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ) ตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ 3) พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้ นำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ 4) การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง กำลังพลที่มีสมรรถนะ (Competency) เหมาะสมกับ ตำแหน่ง 5) พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับผลการ ปฏิบัติงานและสิ่งจูงใจ 6) พัฒนาระบบคลังข้อมูลกำลังพลให้เชื่อมโยงกันทั้งหมด 7) ปลุกฝังกำลังพลให้มีอุดมการณ์ในความเป็นทหารอาชีพ มีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และเสียสละในการทำงานร่วมกันทั้งภายในเหล่าทัพและระหว่างเหล่าทัพอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรเท่าที่มีอยู่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ได้เกิดการเรียนรู้และความเข้าใจในแนวทางการทำงานขององค์กร ๆ หนึ่ง และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน ทักษะ ทักษะและความชำนาญให้สอดคล้องกับแนวทางขององค์กรควบคู่กันไป โดยวิธีการให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้ บุคลากรมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น รวมทั้งการใช้วิธีการจูงใจและเปิดโอกาสให้

2.3 ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2017) ได้ให้แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) เป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับค่านิยมและได้รับความเชื่อถือจากองค์กรต่างๆ ว่า เป็นหนทางที่จะช่วยให้องค์กรสามารถยืนหยัดได้ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งเกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์และพัฒนาที่ก้าวกระโดดของเทคโนโลยีต่างๆ เนื่องจากตระหนักว่าแนวทางการปฏิบัติที่เคยกระทำมาตั้งแต่ในอดีตนั้น อาจไม่สามารถช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะดังกล่าว

ทฤษฎี “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)” คือ องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้าง การหา และการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กรตามความรู้ใหม่ที่ได้รับมา ซึ่งองค์กรดังกล่าวจะมีลักษณะการเรียนรู้ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกในองค์กรจะสามารถเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ สร้างนวัตกรรมและความเข้มแข็งให้กับองค์กร มีศักยภาพในการแข่งขันและนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย และความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

แม้ว่าทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดจากภาคธุรกิจ แต่ปัจจุบัน หน่วยงานรัฐต่างให้การยอมรับและสนับสนุนให้หน่วยงานต่างๆ ศึกษาหาแนวทางในการนำทฤษฎีดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างการจัดและวัฒนธรรมองค์กร ให้สอดคล้องกับแนวความคิดดังกล่าว เพื่อเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่มีรูปแบบการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง สายบังคับบัญชาและกฎระเบียบต่างๆ ที่ซับซ้อน เน้นการจัดทำเอกสาร และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานภายนอกไม่มากเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานถือว่า ข้อมูลข่าวสารใน ความรับผิดชอบของตนเป็นข้อมูลข่าวสารของทางราชการซึ่งไม่ควรเปิดเผยต่อบุคคลภายนอก ไปเป็น องค์กรแห่งความรู้ ซึ่งมีการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมกิจกรรมการ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในหน่วยงานและบุคคลภายนอกในรูปแบบต่างๆ และมีการใช้ข้อมูล และทรัพยากรร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้

สำหรับด้านความมั่นคง ผลกระทบจากเหตุการณ์ 9/11 ส่งผลให้หน่วยงานความมั่นคงตระหนักว่าจำเป็นต้องมีปรับรูปแบบการปฏิบัติงานของหน่วยงานความมั่นคงให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานความมั่นคงต่างๆ ที่อยู่กระจายกันทั่วประเทศกันให้มากขึ้น จะต้องมีการจัดตั้งศูนย์บูรณาการข่าวสาร (Information Fusion Center) ขึ้น เพื่อรองรับกับสถานะแวดล้อมด้านความมั่นคงที่เป็นพลวัตรและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาอันเกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

ในส่วนของกองบัญชาการกองทัพไทย พยายามส่งเสริมให้หน่วยขึ้นตรงปรับแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยขึ้นตรงให้สอดคล้องกับแนวความคิด “องค์การแห่งการเรียนรู้” โดยเฉพาะได้มีการส่งเสริมให้หน่วยขึ้นตรงมีการปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับแนวความคิดดังกล่าว จัดระบบข้อมูลใหม่และร่วมกันปรับปรุงฐานข้อมูลด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศให้มีขีดความสามารถในการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันและสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้ ซึ่งนำไปสู่การออกแผนการปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานของกรมกิจการชายแดนทหารให้สอดคล้องกับแนวคิด DIGITAL Headquarters

2.4 แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ระบบราชการ 4.0

ระบบราชการ 4.0 เป็นทฤษฎีการพัฒนาการทางสังคมของรัฐบาลไทย ตามวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ที่มี พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา เป็นนายกรัฐมนตรีในสมัยนั้น ได้นำเสนอไว้เพื่อใช้เป็นนโยบายในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน หรือที่รู้จักกันว่า ไทยแลนด์ 4.0 โดยอธิบายว่า พัฒนาการทางเศรษฐกิจของไทยจะมีความสอดคล้องกับพัฒนาการของระบบราชการ ซึ่งจนถึงปัจจุบันสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ยุค ดังนี้

ยุคที่ 1 (ไทยแลนด์ 1.0) สภาพเศรษฐกิจในยุคนี้จะเป็นสังคมเกษตรกรรม รายได้หลักของประเทศเกิดจากการทำเกษตรกรรม เน้นการสร้างผลิตผลทางการเกษตรเพื่อส่งออกเป็นหลัก โดยระบบราชการในยุคนี้ (ระบบราชการ 1.0) จะยังเป็นระบบราชการในสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (ร.4) ก่อนมีการปฏิรูประบบราชการในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (ร.5)

ยุคที่ 2 (ไทยแลนด์ 2.0) สภาพเศรษฐกิจเปลี่ยนจากสังคมเกษตรกรรมไปเป็นสังคมอุตสาหกรรมเบา โดยอุตสาหกรรมในยุคดังกล่าวจะเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานและมุ่งเน้นการใช้แรงงานคนเป็นหลัก ในยุคดังกล่าว รูปแบบของระบบราชการ 2.0 มีการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 เมื่อปี พ.ศ.2504 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับมหภาค

ยุคที่ 3 (ไทยแลนด์ 3.0) สภาพเศรษฐกิจพัฒนาจากสังคมอุตสาหกรรมเบาเป็นสังคมอุตสาหกรรมหนัก รัฐบาลส่งเสริมให้ภาคเอกชนส่งออกสินค้าไปต่างประเทศมากขึ้น มีการเปิดรับเทคโนโลยีจากต่างประเทศ รวมทั้งมีการเปิดรับการลงทุนจากต่างประเทศ รูปแบบของระบบราชการในยุคดังกล่าว (ระบบราชการ 3.0) จะปรับตัวตามสภาพสังคมด้วยการปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ.2545 มีการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 เมื่อปี พ.ศ.2540 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับมหภาค อันเป็นผลมาจากการประสบวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ.2540

ยุคที่ 4 (ไทยแลนด์ 4.0) จะเป็นระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ ไม่เน้นการผลิตในปริมาณมากแต่เน้นที่เอกลักษณ์และการปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) ซึ่งส่งผลให้ระบบราชการ 4.0 มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและแนวทางการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉมและสร้างความไว้วางใจและเป็นที่พึ่งของประชาชนอย่างแท้จริง โดยกำหนดให้มีการปฏิรูประบบราชการให้สอดคล้องกับยุคที่ 4 ตั้งแต่ปี พ.ศ.2559 เป็นต้นไป

นรินทิรา ผิวโต (2562) กล่าวว่า ในการขับเคลื่อนนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไปสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม มีปัจจัยหนึ่งที่ทุกฝ่ายต่างเห็นพ้องว่ามีความสำคัญ และส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของนโยบายดังกล่าว คือ ความพร้อมของบุคลากร ดังนั้น โจทย์ของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ จึงเป็นภารกิจสำคัญที่หน่วยงานราชการจะต้องมีการวางแผนเป้าหมายเพื่อพัฒนา ผู้นำทางด้านดิจิทัล ซึ่งแนวทางหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นข้าราชการ 4.0 นั้น มุ่งหวังให้ มีการพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้สามารถปรับตัวในบริบทของการ เปลี่ยนผ่านไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานโดยสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ในการปฏิบัติงานและพัฒนางานได้อย่างเต็มที่ (นรินทิรา ผิวโต, 2019)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้จัดทำกรอบแนวทาง ระบบราชการ 4.0 โดย ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2560) กล่าวถึง การพลิกโฉม (transform) ภาครัฐหรือระบบราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และรองรับโมเดลการพัฒนาประเทศไทย 4.0 โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better governance, happier citizens) อันจะทำให้ระบบราชการสามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริงนั้น จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ คือ 1) เปิดกว้าง และเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) โดยต้องมีความเปิดเผย โปร่งใสในการทำงาน ประชาชนภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปัน ข้อมูลซึ่งกันและกัน รวมถึงสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไก หรือ ภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐ ไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบ ความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่ายมากกว่า ตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้งขณะเดียวกันก็ต้องเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเอง ให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และ ส่วนท้องถิ่น 2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric government) โดยต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า ตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไข ปัญหาความ ต้องการ และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับ บริการ หรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive public services) รวมทั้งใช้ ประโยชน์ จากข้อมูลของทางราชการ (Big government data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการ จัดบริการ สาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored services) พร้อมทั้ง อำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถ เสร็จสิ้น ในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการ ของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกันไม่ว่าจะมาติดต่อด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ 3) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High performance government) โดยต้องเตรียมการทำงานไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ ความเสี่ยงสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการ ตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่น และ ความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่าง ทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มี ขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้ง ทำให้ข้าราชการมีความ ผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม กับบทบาทของตน ไว้ด้วยแผนภาพ ดังนี้

ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
(Better Governance, Happier Citizens)



ภาพที่ 5 ระบบราชการ 4.0

ที่มา: สำนักงานสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560

จากนโยบายดังกล่าวได้รับการวิพากษ์จากนักวิชาการและหน่วยงาน ดังนี้

ภคศวินท์ ขยาภิวัฒน์ (2564) กล่าวถึง ระบบราชการ 4.0 ถือเป็นการเสริมสร้างและเพิ่มพูนองค์ความรู้เกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 ซึ่งผู้ที่สนใจหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปศึกษาและประยุกต์ใช้ต่อยอดเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการพัฒนา ระบบราชการไทยซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศ

ขวัญตา เบ็ญจะจันทร์ (2560) ได้อธิบายว่า กระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาครัฐหรือระบบราชการไทยโดย ให้ความเห็นว่าเกิดความท้อแท้ที่ระบบราชการไทยจะต้องมีการขับเคลื่อน เปลี่ยนแปลงแนวคิด และบูรณาการวิธีการปฏิบัติงานในหลากหลายด้าน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการ ปฏิบัติงานให้ทัดเทียมนานาชาติได้

สมบัติ กุสุมาลี (2560) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับยุค 4.0 เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหาก บุคลากรไม่มีการปรับตัว หรือไม่มีการพัฒนาตนเอง องค์กรจะไม่สามารถอยู่รอดได้ องค์กรทั้ง ภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับตัวโดยไม่มุ่งเน้นเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ควรจะมีมุมมองในการ พัฒนาทักษะของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของงานที่ถูกเปลี่ยนไป

2.5 ยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

จากสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงดังที่ได้กล่าวมานั้น รัฐบาลไทยจึงมีการวางแผนเตรียมการด้านนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อความมั่นคงของประเทศ โดยยุทธศาสตร์ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง มีสาระดังนี้

2.5.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 เป็นรัฐธรรมนูญฉบับที่ 20 มี 16 หมวด ในหมวดที่ 16 มาตราที่ 258 ระบุไว้ในข้อ ข. ได้มีเนื้อหาที่เกี่ยวกับการปฏิรูปประเทศในด้านดิจิทัล ดังนี้

- 1) ให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดิน และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน
- 2) ให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นระบบข้อมูลเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน
- 3) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้าง และระบบการบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ โดยต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานของรัฐแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน
- 4) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา
- 5) ให้มีการปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้มีความคล่องตัว เปิดเผยตรวจสอบได้ และมีกลไกในการป้องกันการทุจริตทุกขั้นตอน

2.5.2 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นแผนการพัฒนาประเทศในระยะยาวที่จะกำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ "ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" โดยมีระยะเวลา 20 ปี ตั้งแต่ปี 2561 – 2580 โดยมีการแบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความมั่นคง 2) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4) การสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม 5) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่

เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 6 วิสัยทัศน์ประเทศไทย พ.ศ.2580

ที่มา : ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580), 2561

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมีความมั่นคง ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัยและมีความสุข รวมถึงการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ให้มีความพร้อมรับมือกับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ ทุกมิติ และทุกระดับ ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการจากองค์กรทุกภาคส่วน โดยการติดตาม เฝ้าระวัง ป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ ตลอดจนแก้ไขปัญหาสำคัญต่าง ๆ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพและความพร้อมในทุกด้าน ทั้งบุคลากร เครื่องมือ ยุทธโธปกรณ์ แผน งบประมาณ ระบบควบคุมบังคับบัญชา ระบบงานด้านการข่าวกรอง เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบเฝ้าตรวจและแจ้งเตือนต่างๆ ของหน่วยงานหลักและหน่วยงานรอง ตั้งแต่ขั้นการติดตาม เฝ้าระวัง ป้องกัน และแก้ไขปัญหาสำคัญที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ อาทิ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ การก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติ เป็นต้น เพื่อให้ทราบสถานการณ์ล่วงหน้า และสามารถแก้ไขปัญหาและภัยคุกคามได้ทันท่วงทีก่อนที่จะลุกลาม

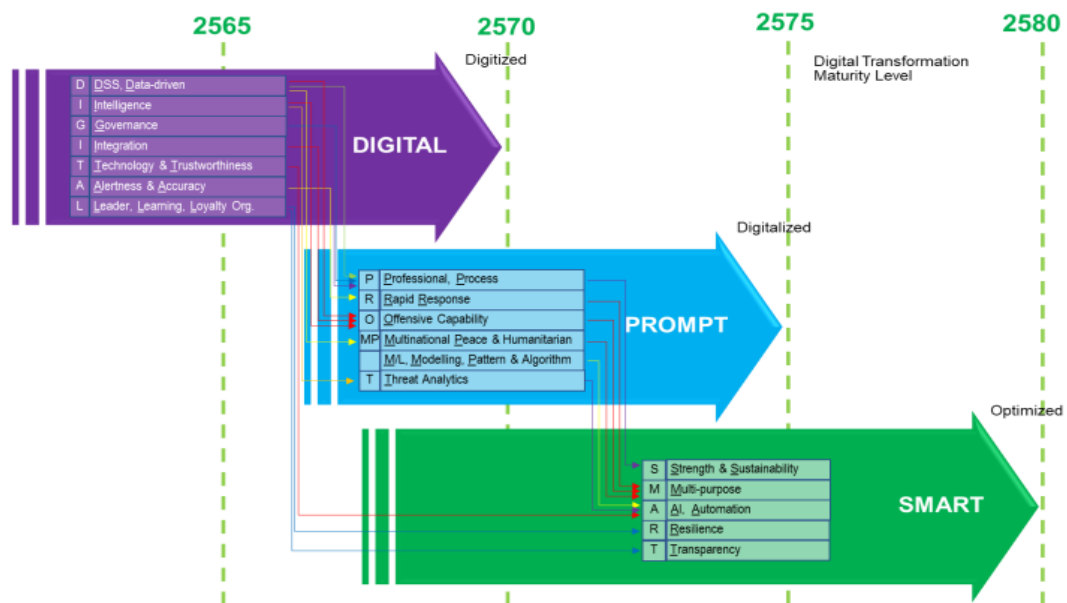
กองบัญชาการกองทัพไทย จึงมีการพัฒนาด้านระบบดิจิทัลให้สอดคล้อง กับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการจัดทำแผนการพัฒนาด้านดิจิทัล กองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.2566 - 2570) เพื่อนำแนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัล โดยดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พระราชบัญญัติการบริหารงาน และการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติการดิจิทัลกระทรวงกลาโหม รวมทั้งมีความเชื่อมโยงกับ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง เพื่อให้ ประเทศชาติมั่นคงและประชาชนมีความสุข โดยมีกรอบ เป้าหมายการเปลี่ยนผ่าน และ พัฒนากองบัญชาการกองทัพไทยสู่ดิจิทัล (RTARF Digital Transformation Roadmap) ออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย

- ระยะที่ 1 DIGITAL Headquarters ในช่วงปี พ.ศ.2566-2570 ซึ่งมุ่งหวังให้เป็นระยะ ของการสร้างพื้นฐานระบบงานและสร้างข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล (Foundation & Data Link Creation)

- ระยะที่ 2 PROMPT Headquarters ในช่วงปี พ.ศ. 2571-2575 ซึ่งมุ่งหวังให้เป็น ระยะแห่งการนำข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลจากระบบงานต่างๆ มาเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ของเครื่องจักร (Machine Learning) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ของสถานการณ์ รวมทั้งวิเคราะห์รูปแบบ ความสัมพันธ์ของปัจจัย ที่เป็นเหตุและผล โดยสังเคราะห์ออกมาเป็นขั้นตอนการแก้ปัญหาและสร้าง คุณค่าในกระบวนการที่สำคัญ (Pattern Recognition และ Algorithm Realization)

- ระยะที่ 3 SMART Headquarters ในช่วงปี พ.ศ.2576-2580 ซึ่งมุ่งหวังให้เป็นระยะ ของการนำรูปแบบความสัมพันธ์และขั้นตอนการแก้ปัญหา



ภาพที่ 7 เป้าหมายการพัฒนา
ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย, 2565

2.5.3 ยุทธศาสตร์การมุ่งสู่การเป็น SMART Headquarters ของกองบัญชาการกองทัพไทย

เพื่อให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงบรรลุวัตถุประสงค์ เมื่อ พ.ศ. 2561 พลเอก พรพิพัฒน์ เบญญศรี ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ในขณะนั้น ได้อนุมัติแผนพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย ด้วยระบบการบริหารองค์การสมัยใหม่ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดังกล่าว

ด้วยการกำหนดเป้าประสงค์การเป็น SMART Headquarters ในปี พ.ศ.2580 โดยแบ่งเป้าหมายการดำเนินงานออกเป็นช่วงระยะเวลาทั้งหมด 5 ปี โดยการดำเนินงานในระยะปัจจุบัน ระหว่างปี พ.ศ. 2566 – 2570 กำหนดยุทธศาสตร์ให้หน่วยขึ้นตรงของกองบัญชาการกองทัพไทย ปรับรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแนวความคิดการเป็น DIGITAL Headquarters ซึ่งมีการบริหารจัดการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ตามกรอบของ Enterprise Architecture ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอก การปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operation) และระบบงานทางทหารระดับยุทธศาสตร์ที่มีความพร้อมประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้ ตลอดจนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และจรรโลงใจ

2.5.4 ยุทธศาสตร์การมุ่งสู่การเป็น DIGITAL Headquarters ของกองบัญชาการกองทัพไทย

ภายใต้แผนพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทยด้วยระบบการบริหารองค์การสมัยใหม่ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์การเป็น SMART Headquarters ในปี พ.ศ.2580 ยุทธศาสตร์การพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติราชการเป็นแบบราชการให้เป็นหน่วยงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการ DIGITAL Headquarters ภายในปี พ.ศ.2570 ซึ่งประกอบด้วย

1) D : Decision Support System, Data-driven คือ การมีระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (DSS) บนพื้นฐานของฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ทันสมัย มีระบบการประมวลผล วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และแสดงผล เป็นหนทาง ปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจได้ทันที่ ในสถานการณ์ทั้งใน สภาวะปกติ Military Decision Making Process (MDMP) และ สภาวะคับขันที่ต้องใช้การตัดสินใจแบบเร่งด่วน Quick Decision Making Process (QDMP) หรือ Combat Decision Making Process (CDMP) โดยมีการใช้ข้อมูลขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน (Data Driven) ใช้ Business Intelligence ในการจัดทำ Dashboard ในทุกระบบงาน มีการบูรณาการข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายนอก อย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ข้อมูล Data Analytics ได้อย่างชำนาญ

2) I : Intelligence คือ การมีระบบข่าวกรองทางทหาร ระดับยุทธศาสตร์และระดับยุทธการ ด้วยเทคโนโลยี Big Data มีความถูกต้อง แม่นยำ ครอบคลุม สามารถพยากรณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้า จากการดำเนินงาน ตามวงรอบข่าวกรองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่สามารถรวบรวมข่าวสารได้จากทุกช่องทาง และบูรณาการงานข่าวที่มีประสิทธิภาพ ด้วยกรรมวิธีวิเคราะห์ข่าวสารที่แม่นยำ เชื่อถือได้ โดยมี Data Analytics ในระดับ Descriptive และ Diagnostic เบื้องต้น มีการสร้างความตระหนักรู้สถานการณ์ รวมถึงการประเมินสถานการณ์ ให้กับกลุ่มเป้าหมาย ตามพันธกิจการป้องกันประเทศ การรักษา ความมั่นคงของรัฐ การรักษาสภาพประโยชน์ของชาติ

3) G : Governance คือ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ (Workplan Governance) การขับเคลื่อนสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ (EA Governance) โดยมี ธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) มีการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ (Open Data) ในเรื่องที่เหมาะสม

4) I : Integration คือ การมีโครงข่าย NCO การควบคุมบังคับบัญชาที่เชื่อมโยง สถานการณ์ ในพื้นที่ปฏิบัติการของทุกเหล่าทัพ โดยบูรณาการระบบต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันแบบ System of Systems เพื่อตอบสนอง สั่งการ ไปยังผู้ปฏิบัติได้ถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ ทำให้สามารถใช้กำลัง ได้ถูกที่ ถูกเวลา และถูกเป้าหมาย ผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูล ทางยุทธวิธี (Tactical Data Link) และระบบดาวเทียม

5) T : Technology & Trustworthiness คือ การขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านต่างๆ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมี การสร้าง Digital Platform ต่างๆ ได้แก่ Personnel Service Platform, Business Platform (MIS), Digital Joint Service Platform (C4I) มีการใช้ Business Intelligence ทั้งนี้ระบบมีความ เชื่อถือได้ ไว้วางใจได้ มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ตามมาตรฐานสากล การดำเนินการเหล่านี้ช่วยลดการใช้กระดาษลง ได้อย่างมีนัยสำคัญ

6) Alertness & Accuracy คือ การสร้างระบบเตรียมความพร้อม ให้ความพร้อม อำนาจการปฏิบัติ เมื่อมีเหตุวิกฤติได้อย่างทันเวลา โดยมีระบบการควบคุมบังคับบัญชา ที่มีข้อมูล ถูกต้อง แม่นยำ ทันสมัย สำหรับการตกลงใจ พร้อมรับมือ ในทุกสถานการณ์ทุกพื้นที่ เป็นศูนย์บัญชาการที่อ่อนตัว สามารถ อำนาจการได้ในทุกมิติการรบ และ

7) L = Leader, Learning & Loyalty Organization คือ การเป็นองค์กรนำในการ อำนาจการปฏิบัติการร่วม เป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูง (HPO) และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา อย่างไม่หยุดนิ่ง บุคลากรเห็นคุณค่าของการศึกษา ค้นคว้า ฝึกฝน ในงานที่รับผิดชอบตาม บทบาทหน้าที่ให้เกิดทักษะ ขวนขวาย หาความรู้ภายนอกเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของตน ภายใต้ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา โดยที่กำลังพลมีทักษะดิจิทัล (Digital Skills) ในระดับปานกลาง อีกทั้งมี กระบวนการจัดการ องค์กรความรู้ (Knowledge Management : KM) เพื่อนำมาขับเคลื่อน องค์กร ทั้ง ในระดับปฏิบัติและนโยบาย นอกจากนี้มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ เป็นแบบอย่าง อันดีแก่ประชาชน ในเรื่องการมีจิตอาสาเพื่อสาธารณะ



ภาพที่ 8 ยุทธศาสตร์การเป็น DIGITAL Headquarters ของ กองบัญชาการกองทัพไทย
ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย, 2565

2.6 แนวคิดการเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation)

แนวความคิดการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นแนวคิดที่อธิบายว่าเมื่อโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจะมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กรในทุกภาคส่วน ตั้งแต่การวางรากฐาน การกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานตำแหน่งล่างสุด และการส่งต่อค่านิยมไปสู่ผู้รับบริการ เพื่อช่วงชิงโอกาสเหนือคู่แข่งในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคดังกล่าว

จากแนวความคิดข้างต้น วิธีการในการเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคดิจิทัล มี 3 วิธี ประกอบด้วย

1) การเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ (Customer Experience) ของผู้รับบริการ

องค์กรที่ต้องการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลจะต้องเข้าถึงผู้บริโภค พัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์ผู้บริโภค แบ่งกลุ่มลูกค้าตาม พื้นที่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ให้ความสำคัญกับพฤติกรรม การซื้อสินค้า ความต้องการ ความสนใจ เทรนด์ โปรโมชัน และราคา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจของผู้บริโภค รวมถึงการนำเอาอุปกรณ์สื่อสารทันสมัยมาใช้เพื่อมาอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริโภค เช่น การนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบ VDO หรือ การทำรายการผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น ปัจจุบันบริษัทเอกชนจะมีช่องทางการออนไลน์ใหม่ๆ เช่น Facebook, Line, Twitter, Instagram, Application, และอีกมากมาย เพื่อการบริการผู้บริโภคที่รวดเร็วมากขึ้น

2) การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินธุรกิจ

องค์กรที่ต้องการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ สร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน และสร้างระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้ บุคลากรสามารถมุ่งเน้นการทำงานด้านการสร้างกลยุทธ์ ผ่านนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ มากกว่าปฏิบัติการและงานซ้ำๆ เดิมๆ รวมถึงการสร้างเครือข่ายการทำงาน และการแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรร่วมกันให้บุคลากรจากหลากหลายแผนกได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ตลอดเวลาและไม่ว่าจะอยู่ที่ใดในโลก นอกจากนี้จะต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการผลิตก็定会ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจ Insights ของผลิตภัณฑ์ ผู้บริโภค และความต้องการแบบลึกซึ้ง ทำให้การตัดสินใจนั้นเป็นไปตามข้อมูลแบบ Real time ไม่ใช่เป็นเพียงการคาดคะเน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพ และตอบสนอง วิสัยทัศน์ขององค์กรได้มากขึ้น

3) เปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจและรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล

องค์กรที่ต้องการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลจะต้องกำหนดแบบแผนการทำงานภายในองค์กร ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจและรูปแบบการปฏิบัติงาน ให้ก้าวไปสู่ยุคดิจิทัล ยกตัวอย่าง เช่น ห้างสรรพสินค้าหลายแห่งเริ่มจัดเปิดบริการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ และจัดส่งไปที่บ้าน หรือบริษัท Garmin ที่พัฒนาสายรัดข้อมือที่มี GPS และสามารถติดตามผลการออกกำลังกายได้ เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องอาศัยผู้นำองค์กรที่มีคุณลักษณะหลายประการ อาทิ ความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์ และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการจะนำองค์กรให้เป็นไปในทิศทางใด

ขั้นตอนการเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) กำหนดกระบวนการทางธุรกิจใหม่ เริ่มต้นด้วยการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจที่มีอยู่ให้ดีขึ้นการเปลี่ยนแปลงสามารถเป็นได้ทั้งระบบดำเนินการทั้งหมด หรือ สิ่งที่สามารถทำได้โดยง่าย เช่น การปรับเปลี่ยนช่องทางการรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริโภค เป็นต้น

2) ระบุเทคโนโลยีหลักที่สำคัญ ควรเลือกใช้เทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุนเป้าหมายและการนำนวัตกรรมดิจิทัลที่เหมาะสมกับองค์กรมาปรับใช้ จะทำให้ผลที่ออกมามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเพื่อดึงดูดกลุ่มคนที่มีศักยภาพ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้บรรลุผล จำเป็นจะต้องมีพนักงานที่มีความสามารถ และพร้อมที่จะนำไอเดียไปทำให้เกิดผลสำเร็จได้จริง

4) กำหนด Roadmap กระบวนการ Digital Transformation ทั้งหมดควรทำทีละขั้นตอน ต้องมีการทดสอบสมมุติฐานในระดับเล็กๆ ก่อนที่จะดำเนินการทั้งหมด ในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนควรจะจบด้วยการระบุผลงานที่ลดความเสี่ยง (Risk Mitigation Milestone) เช่น งานชิ้นที่สำเร็จและแสดงให้เห็นว่าความเสี่ยงลดลง การได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร และยืนยันกับผู้ดำเนินการ คือตัวอย่างที่ดี

5) กำหนด KPI แผนงานไม่สามารถจะสมบูรณ์ได้หากไม่มีเป้าหมาย ดังนั้นควรจะต้อง KPI เพื่อใช้ประเมินความมีประสิทธิภาพของแผนงาน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจในอนาคต การตั้งเป้าหมายอย่างชาญฉลาดจะช่วยเป็นแนวทางให้การปฏิบัติการเป็นไปอย่างเหมาะสม

เมื่อดำเนินการครบทุกขั้นตอนเรียบร้อยแล้วให้เริ่มทำใหม่อีกครั้ง เพื่อปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่งผลให้องค์กรที่ต้องการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปเรื่อยๆ จนกว่าจะพบเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานที่เหมาะสม ในยุคดิจิทัลนี้

รูปแบบของนวัตกรรมดิจิทัลที่มีการนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน

1) เทคโนโลยีภาพเสมือนจริง (Virtual Reality/Augmented Reality) เป็นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจำลองภาพหรือสถานการณ์เสมือนจริง เพื่อบริหารจัดการความปลอดภัย สาธารณะ การขยายพื้นที่การรักษาสุขภาพไปยังพื้นที่ห่างไกล (Telemedicine) รวมถึงการเพิ่มรูปแบบใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอนและการท่องเที่ยว

2) เทคโนโลยีระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ระดับสูง (Advanced Geographic Information System) เป็นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างภาพเสมือนของสภาพทางภูมิศาสตร์ของพื้นที่ต่างๆ เพื่อนำมาใช้บริหารจัดการข้อมูลเชิงพื้นที่ในการจัดสรรทรัพยากรการเกษตร ทรัพยากรธรรมชาติ การบริหารจัดการระบบคมนาคมขนส่ง และด้านอื่นๆ

3) เทคโนโลยี Big Data เป็นเทคโนโลยีการจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลปริมาณมหาศาลและมีความซับซ้อนจนไม่สามารถประเมินและวิเคราะห์ด้วยวิธีการ ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ แบบเดิมๆ ด้วยเทคโนโลยี Big Data ข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาประมวลผลโดยอาศัยเทคโนโลยี IoT และ Smart Machine ในการคาดการณ์และประเมินสถานะต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์และการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคแบบ Real Time

4) การเปิดเผยข้อมูล (Open Any Data) คือ การเปิดเผยข้อมูลเปิด (Open Data) ซึ่งมีการเผยแพร่ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ที่ทุกคนสามารถนำไปใช้ได้โดยอิสระ เช่น การนำไปใช้ การนำกลับมาใช้ใหม่ หรือนำไปเผยแพร่ได้โดยใครก็ตาม โดยหน่วยงานต่างๆ จะต้องปรับปรุงเว็บไซต์และฐานข้อมูล เพื่อสร้างการเข้าถึงจากสาธารณะมากขึ้น และผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลที่เปิดเผยเหล่านั้นกับหน่วยงานทุกภาคส่วน

5) เทคโนโลยีจักรกลอัจฉริยะและระบบปัญญาประดิษฐ์ (Smart Machine/Artificial Intelligence (AI)) คือ เทคโนโลยีที่มีขีดความสามารถในการทำความเข้าใจ เรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ อาทิเช่น การรับรู้ การเรียนรู้ การให้เหตุผล และการแก้ปัญหาต่างๆ รวมถึงสามารถตัดสินใจด้วยตนเองในบางเรื่อง การนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาปรับเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการและตอบสนอง

การให้บริหารอัตโนมัติ โดยระบบ Smart Machine จะพัฒนาขึ้นและสามารถประเมินปัญหา และจัดการสมดุตลอดห่วงโซ่การบริการ

6) เทคโนโลยี Cloud Computing เป็นเทคโนโลยีแบบใหม่ในการเก็บข้อมูล ซึ่งทำในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ทั้งผ่านคอมพิวเตอร์ มือถือ แท็บเล็ตหรืออุปกรณ์อื่นๆ ซึ่งทำให้เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา Cloud Computing ยังเป็นตัวแทนของโครงสร้างอินเทอร์เน็ตปัจจุบัน เทคโนโลยี Cloud Computing มาใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อลดความยุ่งยากในการติดตั้งระบบ ลดต้นทุนในการดูแลระบบและต้นทุนสำหรับการสร้างเครือข่ายด้วยตนเอง

7) การรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) คือ เทคโนโลยี กระบวนการ และวิธีปฏิบัติที่ถูกออกแบบมาเพื่อปกป้องเครือข่าย อุปกรณ์ โปรแกรมและข้อมูลจากการโจมตีความเสียหายหรือการเข้าถึงจากบุคคลที่สามโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือการจัดทำมาตรฐานความปลอดภัยทางไซเบอร์ ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัยและมีความยืดหยุ่น รวมทั้งการปรับเปลี่ยน Mindset ในการจัดการประเด็นด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์

8) เทคโนโลยี Internet of Things (IoT) คือ เทคโนโลยีที่ทำให้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ สามารถเชื่อมโยงและรับส่งข้อมูลระหว่างกันได้อย่างง่ายดายและสามารถสั่งการเพื่อควบคุมอุปกรณ์ต่างๆ ได้ผ่านทางระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ไม่ว่าจะเป็น Smart Device, Smart Home, Smart Network เป็นต้น ซึ่งการเชื่อมโยงนั้น จะสามารถเก็บและรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้แล้ว ยังมีระบบคลาวด์ที่จัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านออนไลน์ โดยที่เราสามารถควบคุมหรือกำหนดความเป็นส่วนตัวและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา ด้วยเทคโนโลยีนี้ ส่งผลให้ภาครัฐสามารถสร้างสภาพแวดล้อมสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการเป็นดิจิทัลได้มากยิ่งขึ้น

9) เทคโนโลยี Blockchain/Distributed Ledger คือ รูปแบบการเก็บข้อมูล (Data Structure) แบบหนึ่ง ที่ทำให้ข้อมูลการทำธุรกรรมผ่านระบบเงินตราดิจิทัล (Digital Transaction) ของแต่ละคนสามารถแชร์ไปยังทุกๆ คนได้ เป็นเสมือนห่วงโซ่ (Chain) ที่ทำให้ Block ของข้อมูลลิ้งก์ต่อไปยังทุกๆ คน โดยที่ทราบว่าใครที่เป็นเจ้าของและมีสิทธิในข้อมูลนั้นจริงๆ รวมทั้ง มีการนำเทคโนโลยี Blockchain ในการจัดเก็บข้อมูลและใช้ประโยชน์จากเครือข่ายเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและลดภาระการพึ่งพาคนกลางในการทำธุรกรรมภายใต้ความปลอดภัยที่มีความน่าเชื่อถือ

10) เทคโนโลยีหุ่นยนต์ขั้นสูง(Advanced Robotics) คือ หุ่นยนต์หรือเครื่องมือที่ทำงานด้วยหุ่นยนต์ ซึ่งมีความคล่องแคล่วและมีความเป็นอัจฉริยะมากขึ้น สามารถปฏิบัติงานที่ละเอียดอ่อนมากได้โดยอัตโนมัติ โดยในปัจจุบันหุ่นยนต์ถูกนำมาใช้ในการผ่าตัดเพื่อให้ผู้ป่วยได้รับผลกระทบน้อยที่สุดและมีความแม่นยำมากที่สุด รวมทั้งมีการนำไปใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมหรือในโรงงานปรมาณูด้วยเทคโนโลยียานพาหนะขับเคลื่อนอัตโนมัติ Autonomous and Near Autonomous Vehicle) เช่น การใช้อากาศยานไร้คนขับ (Drone) เป็นอาวุธ ใช้ในการถ่ายภาพหรือ

สำรวจสถานที่ที่อาจเป็นอันตรายต่อมนุษย์ และการใช้รถยนต์ไร้คนขับเป็นพาหนะโดยสารตามประเทศต่างๆ

11) เทคโนโลยีพันธุกรรม (Next - Generation Genomics) จะช่วยปรับปรุงและพัฒนา ยีนส์ (สารพันธุกรรม) เพื่อรักษาโรค ตลอดจนการพัฒนาพันธุ์สัตว์ พันธุ์พืช เกิดประโยชน์มากที่สุด เทคโนโลยีการเก็บไฟฟ้าและพลังงาน (Energy Storage) เช่น การพัฒนาแบตเตอรี่และอุปกรณ์สำรองไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพสูงและสามารถเก็บพลังงานได้นานขึ้น การสร้างแหล่งพลังงานสำหรับขับเคลื่อนยานยนต์ไฟฟ้า

12) เทคโนโลยีการพิมพ์สามมิติ (3D Printing) คือ เทคโนโลยีการสร้างโมเดลดิจิทัล (ไฟล์ 3 มิติ) ให้กลายเป็นวัตถุจริงด้วยการเพิ่มวัสดุชั้นทีละชั้นหรือที่เรียกว่า Additive Manufacturing (AM) พุดง่าย ๆ ก็คือการสร้างวัตถุต้นแบบหรือแม่พิมพ์ที่วัตถุที่สามารถนำไปใช้ได้จริงด้วย “การพิมพ์ 3 มิติ” ซึ่งทำให้ต้นทุนการผลิตสินค้าลดต่ำลง

13) เทคโนโลยีวัสดุขั้นสูง (Advanced Material) คือ วัสดุใดๆที่ผ่านกระบวนการผลิตและใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า มีการควบคุมให้มีโครงสร้างที่แม่นยำและเฉพาะเจาะจง ทำให้เกิดคุณสมบัติพิเศษที่ดีกว่าวัสดุพื้นฐาน หรือทำให้วัสดุมีหน้าที่พิเศษตามความต้องการและควบคุมได้ โดยวัสดุขั้นสูงเหล่านี้ยกตัวอย่างเช่น วัสดุที่สามารถทำความสะอาดตัวเองกลับสู่สภาพเดิมเสมอ แข็งแรง และเบาเป็นพิเศษหรือเป็นตัวนำไฟฟ้ายิ่งยวด เป็นต้น

2.7 สรุป

การเข้าสู่สังคมยุคดิจิทัลส่งผลวิถีชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน มนุษย์ในยุคดิจิทัลจะได้รับความสะดวกสบายในการดำรงชีวิตประจำวันจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้รับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด

รัฐบาลไทยได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติซึ่งกำหนดให้หน่วยงานด้านความมั่นคงมีการปรับปรุงและพัฒนาการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ให้มีความพร้อมรับมือกับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ ทุกมิติ และทุกระดับ ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหา ด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อาทิ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ การก่อการร้าย และอาชญากรรมข้ามชาติ เป็นต้น เพื่อให้ทราบสถานการณ์ล่วงหน้า และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงทีก่อนที่จะลุกลาม

กองบัญชาการกองทัพไทย จึงกำหนดยุทธศาสตร์การเป็น SMART Headquarters ในปี พ.ศ.2580 โดยในระยะแรกให้หน่วยขึ้นตรงต่างๆ ปรับรูปแบบปฏิบัติราชการเป็นการบริหารจัดการ DIGITAL Headquarters ภายในปี พ.ศ.2570 ให้มีความทันสมัย แม่นยำ ถูกต้องและรู้ล่วงหน้า ด้วยการพัฒนาระบบในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร ยุทโธปกรณ์และวิธีการปฏิบัติงาน และ กรมกิจการชายแดนทหาร ปรับรูปแบบการปฏิบัติงานโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน แนวความคิด DIGITAL Headquarters ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ เท่าทัน เทคโนโลยี ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 บทนำ

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ในรูปแบบ DIGITAL Headquarters ในปี พ.ศ. 2570” นี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจุบันของกำลังพลของกรมกิจการชายแดนทหารมีรูปแบบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามแนวความคิด DIGITAL Headquarters หรือไม่ หากไม่ปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลให้กำลังพลไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดไว้ เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนากำลังพลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบดังกล่าว โดยผู้วิจัยได้วางแผนการออกแบบระเบียบวิธีวิจัยไว้ดังนี้

3.2 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบ DIGITAL Headquarters ในปี พ.ศ.2570 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลและแนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในรูปแบบ DIGITAL Headquarters จึงได้เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ (Interview) โดยใช้คำถามกึ่งโครงสร้าง และนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์สรุปผลต่อไป

3.3 แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมข้อมูล จำนวน 2 แหล่ง คือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) มีการศึกษารวบรวม ดังนี้

3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source)

เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ (Interview) โดยใช้คำถามกึ่งโครงสร้าง จากผู้ได้รับการสัมภาษณ์ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source)

ข้อมูลจากหนังสือ เอกสารทางวิชาการ บทความ ฎุ ระเบียบ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแหล่งข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

3.4 กลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 10 ราย เป็นกำลังพลที่ปฏิบัติงานในกรมกิจการชายแดนทหาร เป็นผู้มีบทบาทหน้าที่ของในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมีได้เปิดเผยข้อมูลส่วนตัวทั้งหมด โดยได้คัดกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

- 3.4.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 1 ราย
- 3.4.2 กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (อำนวยการกอง) จำนวน 2 ราย
- 3.4.3 กลุ่มผู้บริหารระดับต้น (ระดับหัวหน้าแผนก) จำนวน 2 ราย
- 3.4.4 กลุ่มระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 5 ราย

3.5 การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) โดยใช้คำถามกึ่งโครงสร้าง ต่อกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยข้าราชการและพนักงานราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในกรมกิจการชายแดนทหาร ในระหว่างเดือน กันยายน ถึง ธันวาคม พ.ศ.2566 จำนวน 10 ราย โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 1 ราย ประกอบด้วย เจ้ากรมกิจการชายแดนทหาร หรือ รองเจ้ากรมกิจการชายแดนทหาร และ/หรือข้าราชการระดับผู้อำนวยการสำนัก (ชั้นยศ พลตรี) กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (อำนวยการกอง) จำนวน 2 ราย กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้บริหารระดับต้น (ระดับหัวหน้าแผนก) จำนวน 2 ราย และระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 5 ราย ซึ่งการวิจัยเป็นการสัมภาษณ์ในเรื่องความคิดเห็น ทศนคติ มุมมอง ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กระบวนการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยที่อาจเกิดมีประเด็นความอ่อนไหว และ ส่งผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จึงเห็นควรเคารพในความเป็นส่วนตัว ขอความยินยอม และรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้วิจัยต้องชี้แจงรายละเอียดต่างๆ เพื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้รับทราบข้อมูลและวัตถุประสงค์เกี่ยวกับงานวิจัย ดังนั้น การนำเสนอผลการศึกษา ผู้วิจัยจึงใช้นามสมมติ และไม่เปิดเผยตัวตนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- 3.5.1 เตรียมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แบ่งเป็นประเด็นสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ประเด็นที่ 2 : ปัจจุบันของกำลังพลของกรมกิจการชายแดนทหารมีรูปแบบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามแนวความคิด DIGITAL Headquarters หรือไม่ หากไม่ปัจจัยใดที่เป็นปัญหา และอุปสรรคที่ส่งผลให้กำลังพลไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้

ประเด็นที่ 3 : แนวทางพัฒนากำล้างผลกระทบกิจการชายแดนทหารในการเตรียมความพร้อมในรูปแบบ DIGITAL Headquarters

ผู้วิจัยจะใช้ข้อคำถามทั้งหมด 5 คำถาม สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มผู้บริหารระดับต้น และกลุ่มระดับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีคำถามดังนี้

ประเด็นที่ 1 : คำถามข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- 1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- 2) ตำแหน่งปัจจุบัน
- 3) อายุ
- 4) ระดับการศึกษา
- 5) จำนวนปีที่รับราชการ

ประเด็นที่ 2 : ปัจจุบันของกำล้างผลกระทบของกรมกิจการชายแดนทหารมีรูปแบบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามแนวความคิด DIGITAL Headquarters หรือไม่ หากไม่ปัจจัยใดที่เป็นปัญหา และอุปสรรคที่ส่งผลให้กำล้างผลกระทบไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้

- 1) ท่านคิดว่ามีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นอย่างดีหรือไม่
- 2) ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคใดที่ส่งผลกระทบต่อให้กำล้างผลกระทบกิจการชายแดนทหาร ยังไม่สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบ DIGITAL Headquarters

ประเด็นที่ 3 : แนวทางพัฒนากำล้างผลกระทบกิจการชายแดนทหารในการเตรียมความพร้อมในรูปแบบ DIGITAL Headquarters

- 1) ในความคิดเห็นของท่านแนวทางใดบ้างที่จะช่วยพัฒนากำล้างผลกระทบกิจการชายแดนทหาร ในการเตรียมความพร้อมในรูปแบบ DIGITAL Headquarters
- 2) ข้อเสนอแนะอื่นๆ ของท่าน ต่อการหาแนวทางพัฒนากำล้างผลกระทบกิจการชายแดนทหาร ในการเตรียมความพร้อมในรูปแบบ DIGITAL Headquarters

3.5.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ มาตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการอธิบายและพรรณนา จากการสัมภาษณ์

3.5.3 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปผล เกี่ยวกับทัศนคติ มุมมอง ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง และข้อเสนอแนะ ต่อการปฏิบัติงานในรูปแบบ DIGITAL Headquarters ที่มีต่อแนวทางการพัฒนาของกำล้างผลกระทบกิจการชายแดนทหาร

บทที่ 4 ผลการศึกษา

4.1 บทนำ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ในรูปแบบ DIGITAL Headquarters ในปี พ.ศ.2570 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการสัมภาษณ์ (Interview) โดยใช้คำถามกึ่งโครงสร้าง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 ราย เกี่ยวกับ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคติ แนวคิด ปัญหา ข้อขัดข้อง ข้อเสนอแนะ ต่อการดำเนินงานด้านดิจิทัล และแนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบ DIGITAL Headquarters ในปี พ.ศ.2570 ประกอบกับการศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ ฎุกระเบียบ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแหล่งข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ นำมาซึ่งผลการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.2 ผลการศึกษาแบ่งได้เป็นดังนี้

4.2.1 ผลการศึกษาทั่วไป

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 ราย แบ่งเป็น ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 1 ราย ผู้บริหารระดับกลาง (อำนวยการกอง) จำนวน 2 ราย ผู้บริหารระดับต้น (ระดับหัวหน้าแผนก) จำนวน 2 ราย ระดับผู้ปฏิบัติงาน (นายทหารระดับสัญญาบัตรและประทวน รวมทั้งพนักงานราชการ) จำนวน 5 ราย โดยข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีรายละเอียดดังตารางดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

อันดับ	นามสมมติ	อายุ	ระดับการศึกษา	จำนวนปีที่รับราชการ	หมายเหตุ
ผู้บริหารระดับสูง					
1	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ A	57	ปริญญาโท	39 ปี	
ผู้บริหารระดับกลาง					
2	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ B	51	ปริญญาโท	28 ปี	
3	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ C	48	ปริญญาโท	20 ปี	

อันดับ	นามสมมติ	อายุ	ระดับการศึกษา	จำนวนปีที่รับราชการ	หมายเหตุ
ผู้บริหารระดับต้น					
4	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ D	49	ปริญญาโท	20 ปี	
5	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E	39	ปริญญาโท	18 ปี	
ระดับผู้ปฏิบัติงาน					
6	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ F	32	ปริญญาตรี	10 ปี	
7	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ G	35	ปริญญาโท	8 ปี	
8	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ H	42	ปริญญาตรี	20 ปี	
9	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ I	30	ปริญญาโท	2 ปี	
10	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ J	49	ม.6	30 ปี	

จากตารางแสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า

- 1) ระดับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 1 ราย เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี โดยมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท และมีอายุราชการตั้งแต่ 31-40 ปี
- 2) ระดับผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 2 ราย เป็นเพศชาย จำนวน 1 ราย และเพศหญิง จำนวน 1 ราย มีอายุระหว่าง 45 - 55 ปี โดยมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท ทั้ง 2 ราย และมีอายุราชการตั้งแต่ 25 – 30 ปี
- 3) ระดับผู้บริหารระดับต้น จำนวน 2 ราย เป็นเพศชาย ทั้ง 2 ราย มีอายุระหว่าง 35 – 45 ปี โดยมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท ทั้ง 2 ราย และมีอายุราชการตั้งแต่ 15 – 25 ปี
- 4) ระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 5 ราย เป็นเพศชาย 2 ราย เพศหญิง 3 ราย มีอายุระหว่าง 30 - 50 ปี โดยมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 2 ราย ปริญญาตรี จำนวน 2 ราย และมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 1 ราย

4.2.2 ผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 ราย ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง ที่ได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ตั้งแต่เริ่มต้นจน เสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ จากนั้นนำมาถอดความ สรุป และวิเคราะห์ตามขั้นตอน แบ่งตามประเด็นคำถามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

4.2.2.1 ปัจจุบันของกำลังพลของกรมกิจการชายแดนทหารมีรูปแบบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามแนวความคิด Digital Headquarters หรือไม่ หากไม่ปัจจัยใดที่เป็นปัญหา และอุปสรรค ที่ส่งผลให้กำลังพลไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ยังสามารถปฏิบัติงานในรูปแบบ DIGITAL Headquarters ได้อย่างครบถ้วน ไว้ดังนี้

คำถามที่ 1 ท่านคิดว่ามีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นอย่างดีแล้วหรือไม่

ตารางที่ 2 ตารางสรุปจากการสัมภาษณ์ในหัวข้อคำถามการมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี

ท่านคิดว่ามีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นอย่างดีแล้วหรือไม่			
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อคิดเห็น	วันที่สัมภาษณ์	หมายเหตุ
A	มีความรู้ดีและตระหนักว่าต้องเรียนรู้ให้เท่าทันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป	30 ตุลาคม 2566	
B	มีความรู้ดีและยอมรับว่าเทคโนโลยีดังกล่าวมีความสำคัญกับประชาชนในทุกกระดับ	31 ตุลาคม 2566	
C	ยังมีความรู้ไม่เพียงพอ	2 พฤศจิกายน 2566	
D	ยังมีความรู้ไม่เพียงพอ	31 ตุลาคม 2566	
E	เข้าใจระดับปานกลางและจะพัฒนาต่อไป	3 พฤศจิกายน 2566	
F	มีความเข้าใจในระดับเพียงพอกับการใช้งาน	1 พฤศจิกายน 2566	
G	ไม่มีความรู้แต่ตระหนักว่าเป็นสิ่งจำเป็น	31 ตุลาคม 2566	
H	มีความเข้าใจในระดับเพียงพอกับการใช้งาน	3 พฤศจิกายน 2566	

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อคิดเห็น	วันที่สัมภาษณ์	หมายเหตุ
I	มีความเข้าใจในระดับเพียงพอกับการใช้งาน	1 พฤศจิกายน 2566	
J	มีความเข้าใจในระดับเพียงพอกับการใช้งาน แต่ก็พยายามเรียนรู้	31 ตุลาคม 2566	

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความรู้พื้นฐานเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลและตระหนักถึงความสำคัญเป็นอย่างดี รวมถึงมีความพยายามที่จะศึกษาเพิ่มเติมด้วย อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างบางส่วนก็ยอมรับว่าด้วยการเป็นผู้ที่มีอายุมากทำให้ยังใช้งานเครื่องมือที่มีรูปแบบที่เป็นดิจิทัลไม่คล่องแคล่วมากนัก

คำถามที่ 2 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคใดที่ส่งผลกระทบต่อกำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร ยังไม่สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบ DIGITAL Headquarters

ตารางที่ 3 ตารางสรุปจากการสัมภาษณ์ในหัวข้อคำถามปัญหาและอุปสรรค

ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคใดที่ส่งผลกระทบต่อกำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร ยังไม่สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบ DIGITAL Headquarters			
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อคิดเห็น	วันที่สัมภาษณ์	หมายเหตุ
A	เป็นสิ่งใหม่และยังไม่เสถียร	30 ตุลาคม 2566	
B	ทัศนคติของคนในองค์กรยังไม่เปิดรับ	31 ตุลาคม 2566	
C	คนในองค์กรมีความเคยชินกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม	2 พฤศจิกายน 2566	
D	คนในองค์กรใช้ไม่เป็นและไม่ให้ความสำคัญ	31 ตุลาคม 2566	
E	ทักษะด้านดิจิทัลของแต่ละคนยังน้อย	3 พฤศจิกายน 2566	

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อคิดเห็น	วันที่สัมภาษณ์	หมายเหตุ
F	ไม่มีความพร้อมด้านอุปกรณ์	1 พฤศจิกายน 2566	
G	คนในองค์กรไม่มีความรู้และไม่สนใจจะพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	31 ตุลาคม 2566	
H	บุคลากรไม่มีทักษะด้านดิจิทัล	3 พฤศจิกายน 2566	
I	คนในองค์กรยึดติดกับการทำงานด้วยกระดาษ	1 พฤศจิกายน 2566	
J	การทำงานด้วยกระดาษมีความสะดวกสบายมากกว่า	31 ตุลาคม 2566	

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เปิดเผยว่า การปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันยังคงใช้รูปแบบการปฏิบัติงานด้วยเอกสารและระบบราชการที่มีความซับซ้อนและเต็มไปด้วยกฎระเบียบเช่นเดิม เนื่องจาก บางหน่วยงานยังไม่มีอุปกรณ์ช่วยปฏิบัติงานที่ทันสมัย แต่หน่วยส่วนมากได้รับอุปกรณ์ครบถ้วนแล้วแต่ก็ไม่มีกำลังพลที่สามารถใช้งานได้เนื่องจากระบบมีความซับซ้อน ซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้เวลาในการอบรมนานเพื่อให้กำลังพลทั้งหมดของ ชต.ทหาร มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างคนหนึ่งยอมรับว่าปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว ทำให้เพื่อนร่วมงานหลายคนมีอคติต่อนโยบายการเข้าสู่ดิจิทัลของ บก.ทท. โดยมองว่าทำให้การทำงานมีความยุ่งยากกว่าแนวทางการปฏิบัติเดิม

4.2.2.2 แนวทางพัฒนากำลังพลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบ DIGITAL Headquarters ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้แนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหารไว้ดังนี้

คำถามที่ 1 ในความคิดเห็นของท่านแนวทางใดบ้างที่จะช่วยพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร ในการเตรียมความพร้อมในรูปแบบ DIGITAL Headquarters

ตารางที่ 4 ตารางสรุปจากการสัมภาษณ์ในหัวข้อคำถามแนวทางพัฒนากำลังพล

ในความคิดเห็นของท่านแนวทางใดบ้างที่จะช่วยพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร ในการเตรียมความพร้อมในรูปแบบ DIGITAL Headquarters			
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อคิดเห็น	วันที่สัมภาษณ์	หมายเหตุ
A	กำหนดแนวทางการอบรมให้กับ กำลังพลในแต่ละตำแหน่ง ให้ชัดเจน	30 ตุลาคม 2566	
B	แสดงให้กำลังพลได้เห็นถึงประโยชน์ และ ความสะดวกจากการนำ เทคโนโลยีเข้ามาใช้	31 ตุลาคม 2566	
C	เชิญผู้บรรยายที่มีประสบการณ์มา ให้ข้อมูลด้านเทคโนโลยี	2 พฤศจิกายน 2566	
D	สื่อสารให้กำลังพลเห็นถึงประโยชน์ ของระบบดิจิทัลผ่านสื่อหลาย รูปแบบมากขึ้น	31 ตุลาคม 2566	
E	อบรมปรับเปลี่ยน mindset และ เทคโนโลยีให้กับกำลังพล	3 พฤศจิกายน 2566	
F	หลักสูตรการอบรม ให้สอดคล้องกับการทำงานที่ เปลี่ยนแปลงไป	1 พฤศจิกายน 2566	
G	จัดอบรมเพื่อให้กำลังพลปรับ กระบวนการทำงาน	31 ตุลาคม 2566	
H	สร้างความตื่นรู้ และเห็น ความสำคัญของการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการทำงาน	3 พฤศจิกายน 2566	
I	หาผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้าน เทคโนโลยีมาให้คำแนะนำกับกำลังพล	1 พฤศจิกายน 2566	

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อคิดเห็น	วันที่สัมภาษณ์	หมายเหตุ
J	จัดอบรมและเพิ่มสื่อที่ใช้ประกอบกรอบ	31 ตุลาคม 2566	

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนยอมรับว่า การศึกษาอบรมให้ความเข้าใจในคุณประโยชน์ระบบดิจิทัลซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคและความล่าช้าในการปฏิบัติราชการของกำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร และคาดหวังว่าหน่วยงานจะมีการฝึกอบรมการใช้งานระบบดังกล่าวอย่างจริงจังและต่อเนื่องจนอยู่ในระดับที่สามารถใช้งานได้

คำถามที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ ของท่าน ต่อการหาแนวทางพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร ในการเตรียมความพร้อมในรูปแบบ DIGITAL Headquarters

ตารางที่ 5 ตารางสรุปจากการสัมภาษณ์ในหัวข้อข้อเสนอแนะอื่นๆ ต่อการหาแนวทางพัฒนากำลังพล

ข้อเสนอแนะอื่นๆ ของท่าน ต่อการหาแนวทางพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร ในการเตรียมความพร้อมในรูปแบบ DIGITAL Headquarters			
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อคิดเห็น	วันที่สัมภาษณ์	หมายเหตุ
A	จัดตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในหน่วย เป็นการเฉพาะกิจ และจัดทำแผนพัฒนาและคู่มือการปฏิบัติงาน		
B	พิจารณา ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้สอดคล้อง		
C	จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาระบบ และ กำลังพล		
D	จัดประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ หาเกมส์สอดแทรก เพื่อสร้างแรงจูงใจของกำลังพล		

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อคิดเห็น	วันที่สัมภาษณ์	หมายเหตุ
E	ปรับปรุง พัฒนาระบบที่มีอยู่ให้ ตอบสนองต่อการใช้งานของกำลังพล		
F	จัดหาสิ่งอุปกรณ์ที่ทันสมัย		
G	จัดเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านระบบ ดิจิทัลในหน่วย มาช่วยดูแล แนะนำ		
H	ขอความร่วมมือกำลังพลในหน่วย ให้ความสนใจกับระบบดิจิทัลให้ มากขึ้น		
I	พัฒนาระบบที่มีอยู่ให้เสถียร ใช้งาน ทันสมัย ปลอดภัย		
J	จัดการศึกษาอบรมพร้อมทดลองใช้ ระบบเทคโนโลยีอย่างค่อยเป็นค่อย ไป		

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างให้ข้อเสนอแนะที่มีความหลากหลายไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อการฝึกอบรมและการจัดหาอุปกรณ์ใหม่ๆ การปรับปรุงกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามแนวคิด Digital Headquarters การนำโปรแกรมหรือระบบที่มีอยู่มาพัฒนาและใช้ปรับปรุงให้มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแนวคิด Digital HQ ได้ รวมถึงการรณรงค์ให้กำลังพลตระหนักและเห็นความสำคัญของระบบที่นำมาใช้ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ข้อเสนอแนะทั้งหมดคือ การพัฒนาปัจจัยตามแนวคิดของหลักบริหาร 4M (Man Money Material Management) นั่นเอง

4.3 อภิปรายผลการศึกษา

การอภิปรายผลการศึกษา ได้นำคำถามที่ตั้งไว้ มาเป็นแนวทางในการในการอภิปราย คือ

4.3.1 ปัญหาและอุปสรรคใดบ้าง ที่ทำให้กำลังพลยังไม่สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบ DIGITAL Headquarters

เนื่องจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานของกองบัญชาการกองทัพไทยไปสู่ดิจิทัลยังอยู่ในช่วงระยะการปูพื้นฐาน จึงพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน คือ การปฏิบัติงานของกำลังพลที่ยังไม่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิด DIGITAL Headquarters ในหัวข้อ “T” Techonolgy & Trustworthiness คือ กรมกิจการชายแดนทหาร ยังไม่ประสบ

ความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านต่างๆ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีความน่าเชื่อถือได้ ไร้วางใจได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมู่ผู้ปฏิบัติงานเองที่ไม่ได้มองว่าระบบดังกล่าวจะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพและความสะดวกสบายในการปฏิบัติราชการประจำ จึงหันกลับไปเลือกใช้วิธีการ ปฏิบัติงานตามระเบียบปฏิบัติราชการประจำที่กระทำมาตั้งแต่ในอดีตและยึดกระดาษ (Paper-based) เป็นหลัก

สำหรับอุปสรรคที่พบ หากพิจารณาตามหลักการบริหาร 4 M (Man Money Material Management) พบว่า ในด้านวัสดุและอุปกรณ์ (Material) ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ปัจจุบัน กองบัญชาการกองทัพไทย มีการลงทุนในการจัดหาอุปกรณ์ต่างๆ และแจกจ่ายให้กับหน่วยต่างๆ อย่างทั่วถึง แม้ว่าจะมีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณ (Money) แต่ผู้บังคับบัญชาก็พยายามที่จะ กระจายวัสดุอุปกรณ์เหล่านั้นให้แพร่หลายและทั่วถึงมากที่สุด แม้ว่าจะไม่ได้ใช้กับกำลังพลทุกคน ก็ตาม



ฉะนั้น อุปสรรคหลักที่ส่งผลให้กรมกิจการชายแดนทหารไม่สามารถปฏิบัติงานตาม รูปแบบ DIGITAL Headquarters มากที่สุดคือ บุคลากร (Man) และระบบการบริหารจัดการ (Management) ซึ่งปัจจัยทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ด้วยระบบการบริหาร จัดการภาครัฐที่มีการตรวจสอบซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถ ตรวจสอบได้เมื่อเวลาผ่านไป ทำให้มีการออกกฎระเบียบข้อบังคับที่ซับซ้อน มีขั้นตอนจำนวนมาก และมีการสร้างหลักฐานในรูปของเอกสารหลักฐานเป็นจำนวนมากเพื่อใช้ในการตรวจสอบจากหน่วย ต่างๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งทำให้หน่วยงานราชการมีรูปแบบการปฏิบัติงานที่พึ่งพากระดาษ (Paper-based) และมีการปลูกฝังอบรมข้าราชการให้มีความสามารถในการบริหารงานด้วยกระดาษ มาเป็นเวลานาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ ความพยายามที่จะนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในกรมกิจการ ชายแดนทหารเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากร (Man) กลุ่มเป้าหมายรู้สึกว่าเป็นความท้าทายที่อาจส่งผล กระทบต่อการปฏิบัติงานและวิถีชีวิตที่คุ้นเคย ซึ่งกลุ่มเป้าหมายหลายคนเปิดเผยว่า บุคคลใกล้ชิดของแต่ละคนรู้สึกไม่สบายใจกับการต้องเรียนรู้ระบบการปฏิบัติงานใหม่ๆ และเมื่อวานผ่านไป ความรู้สึก ดังกล่าวจึงแปรเปลี่ยนไปเป็นการต่อต้านทั้งทางตรงและทางอ้อม

สอดคล้องกับงานวิจัยของ เทพรัตน์ พิมลเสถียร (2562) ที่ได้ค้นพบว่า ปัญหาและ อุปสรรคใน การนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ไม่สามารถนำนวัตกรรมที่มีหรือ ได้เรียนรู้มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในสถานที่ทำงาน ไม่เข้าใจระบบและขั้นตอนการทำงานใน รูปแบบใหม่ เกิดการขัดแย้งต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรูปแบบนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด

รวมถึงสอดคล้อง กนกวรรณ ตระการจันทร์ (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการเรียนรู้ดิจิทัลของพนักงานบริษัท พีทีที โกลบอล จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานบริษัท มีอุปสรรคทางด้านทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่แตกต่างกัน เนื่องจากสังคมและช่วงอายุ โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุมากจะไม่ค่อยยอมรับการเรียนรู้ใหม่ๆ พนักงานส่วนใหญ่ขาดความสามารถในการเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลและความสามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่น และขาดการฝึกฝนการใช้งานแอปพลิเคชันต่าง ๆ ในการใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่าง คล่องแคล่ว

อีกทั้ง ผู้วิจัยเสนอแนะให้มีการพัฒนาทักษะของพนักงานในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถจัดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มาให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแก่พนักงานให้มาสนใจเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น

เอมิกา นัตกระโทก (2564) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในการ ปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานอัยการภาค 3 ซึ่งผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในสำนักงานมีทัศนคติ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะดิจิทัล ของตนเอง และขาดการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งอาจเกิดจาก ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) โดยควรมีการจัด ฝึกอบรมและให้ความรู้ในเรื่อง เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างทักษะความเชี่ยวชาญและความเชื่อมั่นใน การใช้งานเทคโนโลยีแก่บุคลากร

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชัย กุญชรชัย (2564) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยน ผ่านทางดิจิทัล ขององค์กรภาครัฐ (Digital Government Transformation) กรณีศึกษา สำนักงาน การต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การที่หน่วยงานมีช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ทำให้ต้องมีการจัดฝึกอบรมด้านองค์ความรู้เพิ่มเติมให้กับบุคลากรรุ่นเก่า ซึ่งจะต้องใช้เวลา ในการเรียนรู้เพื่อรองรับกับเทคโนโลยีและรูปแบบการทำงานยุคใหม่ที่มีความท้า ทายมากยิ่งขึ้น ตลอดจนพยายามสร้างการปรับเปลี่ยนแนวคิดและทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงสู่การเป็น องค์กรดิจิทัล หรือนำระบบงานเกี่ยวเทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ใน สำนักงาน เพื่อให้ บุคลากรได้เกิดการฝึกฝนทักษะและความเชี่ยวชาญทางด้านดิจิทัลและนำไปสู่การ พัฒนารองรับ

4.3.2 สำหรับแนวทางที่สนับสนุนการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร ให้ความ ความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบ DIGITAL Headquarters

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ มีความเห็นตรงกันว่า ควรมุ่งเน้นไปในเรื่อง การเรียนรู้ การ อบรม และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ ศุภชัย ยาวะประภาส (2546) ที่ได้กล่าวว่า การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเรียนรู้ให้กับบุคลากร และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ควบคู่กันไป โดยวิธีการให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะ

ช่วยให้ บุคลากรมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น รวมทั้งการใช้วิธีการจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ได้รับมาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลด้วย โดยมีแนวทางการดำเนินการ 3 แนวทาง คือ 1) การศึกษา ขั้นตอนในการทำให้บุคลากร ดำรงชีวิตที่มีคุณภาพ ได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างดี 2) การฝึกอบรม เป็นขั้นตอนให้บุคลากรมีความชำนาญ มีทักษะ ในส่วนที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงาน 3) การพัฒนา เป็นขั้นตอนการเปิดโลกทัศน์ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ให้แก่บุคลากรดำเนินการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

สอดคล้องกับ ชิตชนก ชุนุช (2562) ที่ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะพึงประสงค์ พัฒนาศักยภาพของนักบริหาร เพื่อเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำในการปฏิบัติภารกิจในอนาคต และสร้างวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ สรรวจความจำเป็นของการพัฒนากำหนดโครงการหรือหลักสูตร ดำเนินการพัฒนาและประเมินผลการพัฒนาใช้รูปแบบการพัฒนา 3 รูปแบบ คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพิมล ศิริวิวัฒน์สรรงค์ (2562) ที่ผลการวิจัยพบว่า 1) ควรสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) บุคลากรสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ 3) หลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ควรมีความเหมาะสม 4) หลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ควรมีความเหมาะสม 5) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและส่งเสริมการศึกษาต่อของบุคลากร 6) การสร้างค่านิยมที่ดีในการทำงาน สรุป ปัญหาที่ได้ระบุไว้ แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม อีกทั้งในเรื่องการปรับทัศนคติบุคลากรในองค์กร ให้ตระหนักถึงความสำคัญด้านดิจิทัลและความสะดวกรวดเร็วใจการปฏิบัติงาน Mindset จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัฒนีย์ ฉิมวัย (2560) ในเรื่อง การปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยรูปแบบการพัฒนา 10:20:70 กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหารการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อศึกษาการปรับแนวคิดของบุคลากรการไฟฟ้าฝ่ายผลิต เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกดิจิทัลและแนวทางการพัฒนาบุคลากรการไฟฟ้าฝ่ายผลิต ในรูปแบบโมเดลการพัฒนา 70:20:10 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยดิจิทัลของบุคลากร ควรมีการผลักดันการพัฒนา และสร้างนวัตกรรมขององค์กรผ่านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร คือ Mindset ของบุคลากรต้องพร้อมในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปกับองค์กร และองค์กรเองต้องสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีทีมงานที่ช่วยในการผลักดันและส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถผสมผสาน ทักษะ ประสบการณ์ ร่วมกับการปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างลงตัว โดยมีข้อเสนอแนะ ด้านการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์กรด้วยรูปแบบ 70:20:10 หน่วยงานภายใน องค์กรต้องเร่งประชาสัมพันธ์ในเรื่องการปรับ Mindset ด้านดิจิทัลของคนใน

องค์กร โดยมีการทำ ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนในทราบว่าขณะนี้องค์การอยู่ในช่วงการปรับเปลี่ยน ทุกคนต้องเร่ง พัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 สรุป

จากการศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานปัจจุบันของกำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร พบว่า ยังอยู่ระหว่างการเตรียมพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ตามแนวคิดการมุ่งสู่ DIGITAL Headquarters ของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางคือ การยึดติดกับค่านิยม และทัศนคติเดิมๆ มากจนเกินไปจนทำให้ไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานด้านดิจิทัล สำหรับแนวทาง ในการแก้ปัญหาดังกล่าว คือ การอบรมให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้จากการ ปฏิบัติตามแนวความคิด DIGITAL Headquarters และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีส่วนร่วมใน การปฏิบัติงาน เพื่อปรับทัศนคติเดิมๆ และสร้างแรงสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง จากนั้นจึง ต้องพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรให้ได้มาตรฐานตามที่กองบัญชาการกองทัพไทยกำหนดไว้

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ในรูปแบบ DIGITAL HEADQUARTERS ในปี พ.ศ.2570 มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจุบันของกำลังพลของกรมกิจการชายแดนทหารมีรูปแบบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามแนวความคิด DIGITAL Headquarters หรือไม่ หากไม่ปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลให้กำลังพลไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดไว้ และเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนากำลังพลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบ DIGITAL Headquarters โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการสัมภาษณ์ (Interview) โดยใช้คำถามกึ่งโครงสร้าง จากผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับผู้บริหารระดับกลาง ระดับผู้บริหารระดับต้น และ ระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 10 ราย ซึ่งจากผลการศึกษา สามารถสรุปสาระสำคัญ นัยสำคัญต่อองค์ความรู้ และข้อเสนอแนะของการวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปสาระสำคัญของการศึกษา

จากการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ในรูปแบบ DIGITAL HEADQUARTERS ในปี พ.ศ. 2570 สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

5.1.1 สาระสำคัญของแนวคิด ทฤษฎี และ กรอบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ในรูปแบบ DIGITAL HEADQUARTERS ในปี พ.ศ.2570 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้กำลังพลยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ในรูปแบบ DIGITAL Headquarters และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังพลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบ DIGITAL Headquarters

ในการวิจัยได้ศึกษาถึง กำลังพลของกรมกิจการชายแดนทหาร ในยุคดิจิทัล แนวคิด ทฤษฎี ยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการปฏิบัติงานของกรมกิจการชายแดนทหารที่ตอบสนองความเป็นระบบราชการ 4.0 ของ ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังได้ศึกษากรอบแนวความคิดการพัฒนาบุคลากร มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ เพื่อนำมาซึ่งแนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหารให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบ DIGITAL Headquarters ที่กำลังจะมาถึง

การเข้าสู่สังคมในยุคดิจิทัลอันเกิดจากพัฒนาการอย่างก้าวกระโดดและไม่หยุดยั้งของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของชีวิตมนุษย์อย่างมาก เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้มนุษย์ได้รับความสะดวกสบายจากการบริการต่างๆ ที่รวดเร็วขึ้น การประมวลผลข้อมูลต่างๆ ที่มีความถูกต้องแม่นยำและมีความต่อเนื่องอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยทำให้มนุษย์ได้มาซึ่งข้อมูลจำนวนมาก นอกจากนี้พัฒนาของการสื่อสารระบบดิจิทัลกว่าเดิมทำให้รวมถึงสถานะ “โลกไร้พรมแดน” ซึ่งบีบอัดให้โลกแคบลงอย่างไม่เคยมีมาก่อน มนุษย์สามารถติดต่อสื่อสารและเห็นหน้ากันได้จากทุกมุมโลกโดยปราศจากข้อจำกัดด้านภูมิศาสตร์

อย่างไรก็ตาม ทำให้หน่วยงานรัฐจึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาขีดความสามารถให้สูงขึ้นให้เท่าทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ ตามแนวทางที่รัฐบาล กำหนด กรมกิจการชายแดนทหาร ซึ่งได้เริ่มมีการปรับรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว อย่างไรก็ตาม จากการศึกษา ผู้วิจัยพบว่า รูปแบบการปฏิบัติงานของกรมกิจการชายแดนทหาร ยังไม่แตกต่างไปจากรูปแบบเดิมมากนักและยังอยู่ในระหว่างการเตรียมความพร้อมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ตามรูปแบบ DIGITAL Headquarters ของกรมกิจการชายแดนทหาร อันเกิดจากปัจจัย 4 ประการ ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กรที่ยังคงเป็นลักษณะอนุรักษ์นิยม ที่ยังอยู่ในระหว่างการปรับตัวและการเตรียมความพร้อมในรูปแบบดิจิทัล 2) รูปแบบการปฏิบัติงานซึ่งยังคงมีลักษณะเป็นหน่วยงานแบบราชการซึ่งเน้นการจัดทำเอกสารเป็นหลัก ตามที่ ปกรณ์ ศิริประกอบ (2562) ได้กล่าวไว้ถึง ทฤษฎีระบบราชการในอุดมคติของ Max Weber คือมีคุณลักษณะ การบริหารจัดการในองค์การต้องใช้เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและมีการเก็บรักษาเอกสารเหล่านั้นไว้เป็นอย่างดี กำลังพลยังมีทัศนคติแบบเดิมๆ นี้อยู่ และ 3) การขาดแคลนเครื่องมือที่ใช้การปฏิบัติงานที่เหมาะสม และ 4) อยู่ระหว่างการดำเนินการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นดิจิทัล

เมื่อศึกษาสาเหตุและสภาพปัญหาดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำปัญหาและข้อเสนอแนะที่ได้มาประกอบกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ ศุภชัย ยาวะประภาช (2546) เพื่อมาพัฒนาเป็นแนวทางพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหารให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบ DIGITAL Headquarters กองบัญชาการกองทัพไทย ได้ออกมาเป็นแนวทางการพัฒนาด้านบุคลากร ซึ่งเน้นไปที่การอบรมให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการปฏิบัติงาน ซึ่งเสนอให้มีการปรับทัศนคติ ให้ตระหนักถึงความสำคัญ ในการทำงานในรูปแบบดิจิทัล และด้านเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้มีการเชื่อมต่อบริบทเทคโนโลยีดิจิทัลให้ทันสมัย และการจัดสรรงบประมาณ

5.1.2 สารของผลการศึกษาดูโดยยึดวัตถุประสงค์การวิจัย

5.1.2.1 ปัญหาและอุปสรรค ทำให้กำลังพลยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ในรูปแบบ

DIGITAL Headquarters

- 1) ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากรที่ยังขาดความรู้ ความสามารถ และขาดทักษะทางด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะบุคลากรที่มีอายุค่อนข้างมาก
- 2) ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากรที่ยังมีทัศนคติแบบเดิม ๆ ต่อการปฏิบัติงานในการใช้เอกสารในการดำเนินงาน
- 3) ปัญหาและอุปสรรคด้านงบประมาณในการพัฒนาแผนการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลและ การจัดซื้อจัดหาสิ่งอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- 4) ปัญหาและอุปสรรคด้านวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้อยู่รับเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
- 5) ปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการยังไม่ได้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีอย่างจริงจังและอยู่ระหว่างการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

5.1.2.2 แนวทางพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหารให้มีความพร้อม ปฏิบัติงานในรูปแบบ DIGITAL Headquarters

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ควรมีการปลูกจิตสำนึก ให้กำลังพลเล็งเห็นความสำคัญและความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น ควรส่งเสริมและเสริมสร้างการเรียนรู้ในการอบรมด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีปรับในการดำเนินงาน รวมถึงความรู้เบื้องต้นด้านการปฏิบัติงานด้านงานสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์ การสร้างทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การอบรมเกี่ยวกับความรู้ในเรื่องข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านดิจิทัล สนับสนุนให้กำลังพลพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะด้านดิจิทัล จัด Workshop ให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน วางแผนการพัฒนากำลังพล และจัดกำลังพลเข้ารับการอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานตามแนวทาง DIGITAL Headquarters ให้สอดคล้องงานที่ได้รับการปฏิบัติ มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติด้านดิจิทัลให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ และผลการดำเนินงานตามที่กองบัญชาการกองทัพไทยได้ตั้งไว้ เพื่อรองรับการเป็นราชการ 4.0 ของรัฐบาล และวางแผนการพัฒนากำลังพลทุกระดับตำแหน่งให้เท่าทันเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

5.2 นัยสำคัญต่อองค์ความรู้

นัยสำคัญต่อองค์ความรู้ของการวิจัยเรื่องแนวทางพัฒนากำลังพลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในรูปแบบ DIGITAL Headquarters เป็นแนวทางการพัฒนากำลังพลในห้วงการเปลี่ยนแปลงของโลกไปสู่ยุคดิจิทัล เป็นการพัฒนากำลังพลที่ทำให้เกิดการปรับตัว โดยการให้ความรู้ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ตลอดจนการเพิ่มสมรรถนะในการทำงานให้มากขึ้น การเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น ทำให้ได้ประโยชน์ทั้งตัวกำลังพลและหน่วยงาน นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ได้ตั้งไว้ แนวทางพัฒนากำลังพลในยุคการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อาจทำได้โดย ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบาย และวิสัยทัศน์ ให้รองรับการปฏิบัติงานด้านดิจิทัล เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ของกองทัพได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกำหนดขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร ในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ วางแผนการพัฒนากำลังพลเพื่อให้พร้อมรับและเท่าทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอันอาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต

5.3 ข้อเสนอแนะ (เชิงนโยบาย)

จากผลการศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนากำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบ DIGITAL Headquarters ภายใน พ.ศ. 2570 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลเพิ่มเติมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ดังนี้

5.3.1 กรมกิจการชายแดนทหาร ควรปรับปรุงนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้สอดคล้องกับการพัฒนากำลังพลให้เตรียมความพร้อมกับโลกและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

5.3.2 กรมกิจการชายแดนทหาร ควรพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาทักษะ และขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้านดิจิทัล จัดให้มีการอบรมหลักสูตรต่างๆ ด้านดิจิทัล อย่างต่อเนื่อง ให้กับกำลังพลกรมกิจการชายแดนทหาร เพื่อให้กำลังพล ได้มีความรู้ ความสามารถ มีประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ การเป็น DIGITAL Headquarters ของกองบัญชาการกองทัพไทย

5.3.3 กรมกิจการชายแดนทหาร ควรหาแนวทางการจัดสรรงบประมาณที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านดิจิทัล ให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

5.3.4 กรมกิจการชายแดนทหาร ควรพัฒนาระบบสารสนเทศ ให้เท่าทันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา และนำมาซึ่งความสะดวก รวดเร็ว เป็นระบบ และลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้กับกำลังพล

บรรณานุกรม

- Nadler and Wiggs. (1989). *Managing Human Resources Management Development*.
Jossey-Bass. Kogan
- กนกวรรณ ตระการจันทร์. (2017). การศึกษาการเรียนรู้ดิจิทัลของพนักงานบริษัท พีทีที โกลบอล จำกัด (มหาชน) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์]. กรุงเทพฯ.
- ขวัญตา เบ็ญจะจันทร์. (2017). ไทยแลนด์ 4.0 กับ การ ปรับ ตัว ของ ข้าราชการ ไทย. *Journal of MCU Social Science Review*, 6(2-02), 661-676.
- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี. (2017). กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การในศตวรรษที่ 21. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 12(Suppl.).
- ชิดชนก ชูช. (2019). การพัฒนาบุคลากรในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยรามคำแหง].
- ณัฐพล บัวเปลี่ยนสี และ ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์. (2021). การพัฒนารูปแบบนวัตกรรมการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลสำหรับเขต พัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. วารสารมติเชษฐารามวัด จอมมณี, 4(2), 1-16.
- दनัย เทียนพุ่ม. (1999). การจัดการทรัพยากรบุคคล : ภารกิจที่ท้าทาย. บุ๊คแบงก์.
- ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2017). ระบบราชการ 4.0 กับ การสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการ ภาครัฐ. <https://www.dpe.go.th/manual-files-401291791810>
- เทพรัตน์ พิมลเสถียร. (2019). นวัตกรรม กับ การ บริหาร ทรัพยากร มนุษย์: กรณี ศึกษา ผู้ ประกอบ การ แพ้ชั้น ระดับ ลัก เซอร์ รี่ ใน ประเทศไทย. วารสาร การเมือง การ บริหาร และ ก ฎ หมาย , 9(3), 199-233.
- นรินทร์รา ผิวโต. (2019). กลยุทธ์การบริหารงานภายใต้ระบบราชการ 4.0:กรณีศึกษา เทศบาลตำบลดอน ฉิมพลี จังหวัดฉะเชิงเทรา.
- ปกรณ ศิริประกอบ. (2019). 3 พาราไดม์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิด ทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติ จริง. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรพิมล ศิริวุฒิรังสรรค์. (2019). การพัฒนาบุคลากรภาครัฐของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด สมุทรสาคร: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนา จังหวัดสมุทรสาคร มหาวิทยาลัย รามคำแหง].
- พิมพ์ชนก ไชยรัตน์. (2019). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม มหาวิทยาลัยมหิดล].

- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2009). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ = *Human resource management*. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ไพบุลย์ โกลลทัต. (2012). การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย. วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 23(3).
- ภคศรินทร์ ชยามิวัฒน์. (2021). ปัญหาในการนำนโยบายระบบราชการ 4.0 ไปปฏิบัติกรณีศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสาม จังหวัดชายแดนภาคใต้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์].
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2017). ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการความรู้และปิกดาตา หน่วยที่ 9-15.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2017). ราชกิจจานุเบกษา.
- วัฒน์ ฉิมวิชัย. (2017). การปรับ *Mindset* ด้านดิจิทัลของบุคลากร ด้วยรูปแบบการพัฒนา 70:20:10 กรณีศึกษา สายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มหาวิทยาลัยรามคำแหง].
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2003). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2017). HR 4.0 Trends and Move ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์@Thailand 4.0. *HR Society Magazine*, 36-39.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2018). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580. <http://nscr.nesdc.go.th/ns/>
- สุชินี ฤกษ์ขำ. (2014). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ หลักการและการประยุกต์. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิชัย กุญชรชัย. (2021). การ เปลี่ยน ผ่าน ทาง ดิจิทัล ของ องค์กร ภาค รัฐ (Digital Government Transformation) กรณี ศึกษา สำนักงาน การต่างประเทศ กรุงเทพมหานคร.
- เอมิกา นัตกระโทก. (2021). การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ องค์กรดิจิทัลของสำนักงานอัยการภาค.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	พันเอกหญิง ทูติยาภรณ์ อินทเวช
วัน เดือน ปี เกิด	21 สิงหาคม 2521
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY