

ยุทธศาสตร์การพัฒนางองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกองพลทหารราบที่ 11

Strategies for developing the organization into a high-performance organization of the 11th Infantry Division

ป๋องรัฐ แยมงามเรียบ¹, นิตยา ลินเฮาว์², ขจรศักดิ์ เจ้ากรมทอง³

สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต^{1, 2, 3}

Pongrat Yamngamriab¹, Nittaya Sintao², Kajohnsak chaokromthong³

Public Policy and Management, Kasem Bundit University^{1, 2, 3}

E-mail: tigerded@gmail.com^{1, 2, 3}

Received: April 10, 2025; Revised: May 22, 2025; Accepted: June 9, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกองพลทหารราบที่ 11, 2) ศึกษาการจัดการความรู้และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามแนวทาง PMQA 4.0 และ 3) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา พล.ร.11 สู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากเอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า จุดแข็งของกองพลทหารราบที่ 11 ได้แก่ โครงสร้างที่ยืดหยุ่น กำลังพลมีคุณภาพ และ การใช้เทคโนโลยี จุดอ่อนคือความไม่พร้อมของบางหน่วยงาน งบประมาณจำกัด และการพึ่งพาบุคคล โอกาสได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ขณะที่ภัยคุกคามคือการเมืองและภัยไซเบอร์ ด้านการจัดการความรู้ พบว่ากำลังพลมีความเชี่ยวชาญและถ่ายทอดองค์ความรู้ แต่ยังขาดวิสัยทัศน์ร่วม การคิดเชิงระบบ และการมองโลกตามความเป็นจริง ด้าน PMQA 4.0 องค์กรมีพัฒนาการในหลายด้าน มีข้อจำกัดด้านวิสัยทัศน์และการบริหารทรัพยากรไม่ทั่วถึง ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์คือมุ่งเน้นแนวทางองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) ได้แก่ การมุ่งผลลัพธ์ การปรับตัว ภาวะผู้นำ การใช้เทคโนโลยี การบริหารบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์องค์กร, ขีดสมรรถนะสูง, การจัดการความรู้, ระบบราชการ 4.0, SWOT

Abstract

This qualitative study aimed to 1) analyze the internal and external environment of the 11th Infantry Division (11th ID), 2) examine knowledge management and public sector management development under the PMQA 4.0 framework, and 3) formulate strategies to develop the 11th ID into a high-performance organization. Data were collected through documentary analysis, participatory observation, focus groups, and in-depth interviews with executives and personnel, then analyzed collected data using content analysis. Findings showed that the division's strengths included a flexible structure, skilled personnel, and the use of modern technology. Weaknesses

included limited readiness of some units, budget constraints, and dependency on individuals rather than systems. Opportunities included technological advancements and collaboration with external agencies, while threats involved political scrutiny and cyber risks. Regarding knowledge management, personnel exhibited specialized expertise and share knowledge, but challenges remained in building a shared vision, systems thinking, and realistic perspectives. Under PMQA 4.0, the division has progressed in leadership, strategic planning, personnel development, stakeholder focus, and performance orientation. Yet, issues such as unclear vision and uneven resource allocation persist. The study proposed strategic directions to be aligned with the High Performance Organization (HPO) model, emphasizing result-based management, adaptability, leadership cultivation, effective personnel utilization, and an organizational culture that supports continuous development and resilience to change.

KEYWORDS: Organizational strategy, high-performance organization, knowledge management, Public Administration 4.0, SWOT

บทนำ

องค์กรภาครัฐถือเป็นตัวแทนของรัฐบาลและประเทศในฐานะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีบทบาทสำคัญต่อความมั่นคงและการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การบริหารจัดการประเทศ การแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย จำเป็นต้องอาศัย “ การพัฒนาองค์กร ” (Organizational Development: OD) อย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจากปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายสาธารณะ ความมั่นคงทางทหาร การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในระบบราชการ

แนวคิดการพัฒนาองค์กร (OD) เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โครงสร้าง วัฒนธรรม และระบบขององค์กร โดยใช้หลักวิทยาศาสตร์พฤติกรรม เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มประสิทธิภาพในการบรรลุพันธกิจ (French & Bell, 1999) ซึ่งการพัฒนาองค์กรภาครัฐในปัจจุบันต้อง

สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ที่เน้นผลสัมฤทธิ์ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อประชาชน

ในบริบทของประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้พัฒนาแนวทางการประเมินและพัฒนาองค์กรภาครัฐ โดยใช้กรอบแนวคิด PMQA 4.0 (Public Sector Management Quality Award 4.0) ซึ่งยกระดับจากกรอบ TQA (Thailand Quality Award) โดยเน้นการพัฒนาองค์กรให้พร้อมเข้าสู่ยุคดิจิทัล มีความคล่องตัว โปร่งใส และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม กรอบแนวคิดของ PMQA 4.0 ครอบคลุม 7 หมวด ได้แก่

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนยุทธศาสตร์
3. การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร

6. การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงาน

PMQA 4.0 จึงไม่ใช่เพียงเครื่องมือประเมินผล แต่เป็นกรอบทฤษฎีที่สะท้อนองค์ความรู้ร่วมสมัย (State of the Art) ด้านการบริหารภาครัฐที่บูรณาการการจัดการเชิงยุทธศาสตร์กับแนวคิดการเปลี่ยนผ่านสู่ “ระบบราชการ 4.0” อย่างเป็นรูปธรรม

กองพลทหารราบที่ 11 (พล.ร.11) เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญด้านความมั่นคงและการสนับสนุนภารกิจภาครัฐในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา อย่างไรก็ตาม หน่วยยังเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่ลงตัว ความไม่พร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน และขีดความสามารถของกำลังพลที่ยังต้องพัฒนา โดยเฉพาะในด้านการปฏิบัติการร่วมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ยุทธโศปกรณ์ใหม่อย่างยานเกราะ Stryker

การศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่ การพัฒนากำลังพล การปรับปรุงยุทธวิธี การใช้เทคโนโลยีในภารกิจทางทหาร เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างศักยภาพของกองพลทหารราบที่ 11 และหน่วยงานอื่น ๆ ในกองทัพไทย ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับการบริหารจัดการ การวางแผนยุทธศาสตร์ และการพัฒนากำลังรบให้พร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังสามารถเป็นต้นแบบสำหรับหน่วยงานอื่น ๆ ของกองทัพไทยในการพัฒนานโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของกองทัพไทยโดยรวม ตอบสนองต่อภารกิจด้านความมั่นคงได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) ได้แก่ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม ของกองพลทหารราบที่ 11

2. เพื่อวิเคราะห์การจัดการความรู้ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ในการขับเคลื่อนไปสู่ยุทธศาสตร์การพัฒนากองพลทหารราบที่ 11 ให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

3. เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากองพลทหารราบที่ 11 ให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT) ได้แก่ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ภัยคุกคามของกองพลทหารราบที่ 11 สามารถนำไปปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานของกองพลทหารราบที่ 11 ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

2. ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนากองพลทหารราบที่ 11 ให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของ ในการขับเคลื่อนภารกิจด้านความมั่นคง ให้เกิดความมั่นคงและความสงบสุขของชาติ

3. ช่วยให้หน่วยงานมีข้อมูลเชิงลึกสำหรับการกำหนดนโยบายและการปรับปรุงยุทธศาสตร์ในระยะยาว และสามารถใช้เป็นต้นแบบในการศึกษาพัฒนากองทัพในกองพลอื่น ๆ เช่น หน่วยกองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้กำหนดวิธีการศึกษา โดย *การศึกษาเอกสาร* ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ การพัฒนา แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) การสังเกตอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Observation) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT) การจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในประเด็นการวิเคราะห์การจัดการความรู้ และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ (In-depth Interview) ในประเด็นการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) เพื่อขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ทั้งหมด มากำหนดเป็นแนวทางเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากองพลทหารราบที่ 11 ให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม วิเคราะห์การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกองพลทหารราบที่ 11 คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม รวมทั้งสิ้นจำนวน 15 คน

2. สัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) ตัวแทนผู้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้บัญชากองพลเสนาธิการกองพล ผู้บังคับการกรม และผู้บังคับกองพัน รวมทั้งสิ้น จำนวน 9 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ทำการศึกษาเอกสารวิชาการ ตำรา ผลการวิจัย วิทยานิพนธ์ต่าง ๆ แล้วจัดทำแบบประชุมกลุ่มและแบบสัมภาษณ์เพื่อนำมาเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1 แบบสังเกตอย่างมีส่วนร่วม เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) ได้แก่ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม ของกองพลทหารราบที่ 11

2 แบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) แบบมีโครงสร้าง โดยใช้ประเด็น ดังนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1 เก็บข้อมูลจากการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม (Participation Observation) ผู้วิจัยเข้าร่วมกิจกรรมของกองพลทหารราบที่ 11 ทั้งการฝึกหมู่ตอนหมวดฝึกภาคกองร้อย ฝึกภาคกองพัน อย่างใกล้ชิด เช่น การฝึกภาคสนามและการประชุมวางแผนงานการฝึกประจำปี การฝึกร่วมกับทหารไทยและทหารสหรัฐฯ (HUMAN GUARDIAN) และ การ รั บ มี อ ก บั สถานการณ์จำลองที่ซับซ้อน จากนั้นหลังเสร็จสิ้นการฝึกหรือกิจกรรมต่าง ๆ ผู้วิจัยได้ร่วมการทบทวนหลังปฏิบัติ (After Action Review - AAR) โดยได้ร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม และแนวทางการปรับปรุงเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาแผนการฝึก พัฒนาแนวทางการบริหารงาน และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่ของกองพล นอกจากนี้ ผู้วิจัยก็นำข้อมูลดังกล่าว ไปสังเคราะห์และกำหนดประเด็นในการสนทนากลุ่ม และสัมภาษณ์เชิงลึกด้วย

2. เก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในประเด็นการจัดการความรู้ด้วยการสนทนาแบบออนไลน์ ระยะเวลา 9.00 – 16.00 น. โดยมีเข้าร่วมประชุมกลุ่มทั้งหมด 15 คน

3. เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview) เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่ม ในประเด็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ด้วยการเข้าสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว คนละประมาณ 1-2 ชม. จำนวน 9 คน

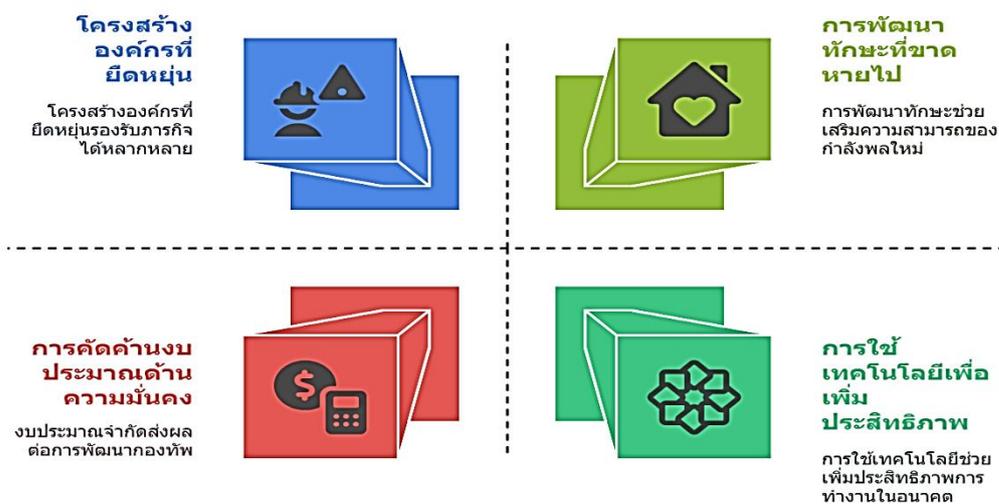
การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล
2. จำแนกและจัดระบบข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้นำมาจำแนกและ จัดหมวดหมู่ออกให้เป็นระบบ

3. วิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บได้ด้วยการใช้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจำแนกถ้อยคำ หรือข้อความที่กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น แล้วนำมาตีความ สังเคราะห์ และวิเคราะห์ด้วยหลักแห่งเหตุผล สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Induction Analysis) อภิปราย ถึงข้อเท็จจริงที่ค้นพบตามสภาพการณ์ ปรากฏการณ์ ความสัมพันธ์ และประเด็นสำคัญ เพื่อตอบคำถามการศึกษา

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้



ภาพที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT ของกองทัพอากาศที่ 11

2. วิเคราะห์การจัดการความรู้ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ในการขับเคลื่อนไปสู่ยุทธศาสตร์การพัฒนาของพลทหารราบที่ 11 ให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงซึ่งสรุปประเด็นสำคัญจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของกำลังพลภายในกองพลทหารราบที่ 11 โดยมีประเด็นที่หลากหลาย

1 .สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) ได้แก่ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม ของกองพลทหารราบที่ 11

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของกองพลทหารราบที่ 11 ซึ่งพบว่ามี จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ตามที่กล่าวมา ได้สรุปเป็นภาพ ดังภาพที่ 4.1 จากนั้น เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ผู้วิจัยจึงนำแนวคิด ทฤษฎี การจัดการความรู้ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) นำเสนอในภาพที่ 4.1 และนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงดังภาพที่ 1

ครอบคลุมทั้งด้านบวกและข้อจำกัดที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กร

ประเด็นแรกที่ปรากฏชัด คือ ความตระหนักถึงความสำคัญของ “การมีเป้าหมายร่วม” และ “ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่” ของกำลังพลทุกระดับ โดยผู้เข้าร่วมสนทนาส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า การที่บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจร่วมกันถึง

ภารกิจหลักของหน่วยงาน จะส่งผลต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน และนำไปสู่ประสิทธิภาพในภาพรวมขององค์กร ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวควรได้รับการปลูกฝังอย่างต่อเนื่อง ผ่านการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และการฝึกอบรมที่เน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ อีกประเด็นสำคัญ คือ การพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร โดยเฉพาะในด้านการคิดเชิงระบบ การวิเคราะห์สถานการณ์ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกำลังพลระดับปฏิบัติการยังคงขาดประสบการณ์และทักษะในด้านเหล่านี้ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการรับคำสั่งและการปฏิบัติตาม มากกว่าการคิดวิเคราะห์หรือการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน ทำให้เกิดข้อจำกัด

ในการพัฒนาองค์ความรู้ภายในตัวบุคคลและองค์กรโดยรวม

นอกจากนี้ กลุ่มสนทนายังได้เสนอแนวทางที่น่าสนใจในการสร้างระบบการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างรุ่นพี่กับรุ่นน้อง การจัดเวทีเสวนาภายใน หรือการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ ทั้งนี้ยังมีข้อเสนอแนะให้มีการปรับปรุงระบบแรงจูงใจภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้กำลังพลมีแรงผลักดันในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการยกย่องชมเชย การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือการสนับสนุนให้เข้ารับการศึกษาศึกษาและฝึกอบรมเพิ่มเติม ดังภาพที่ 2



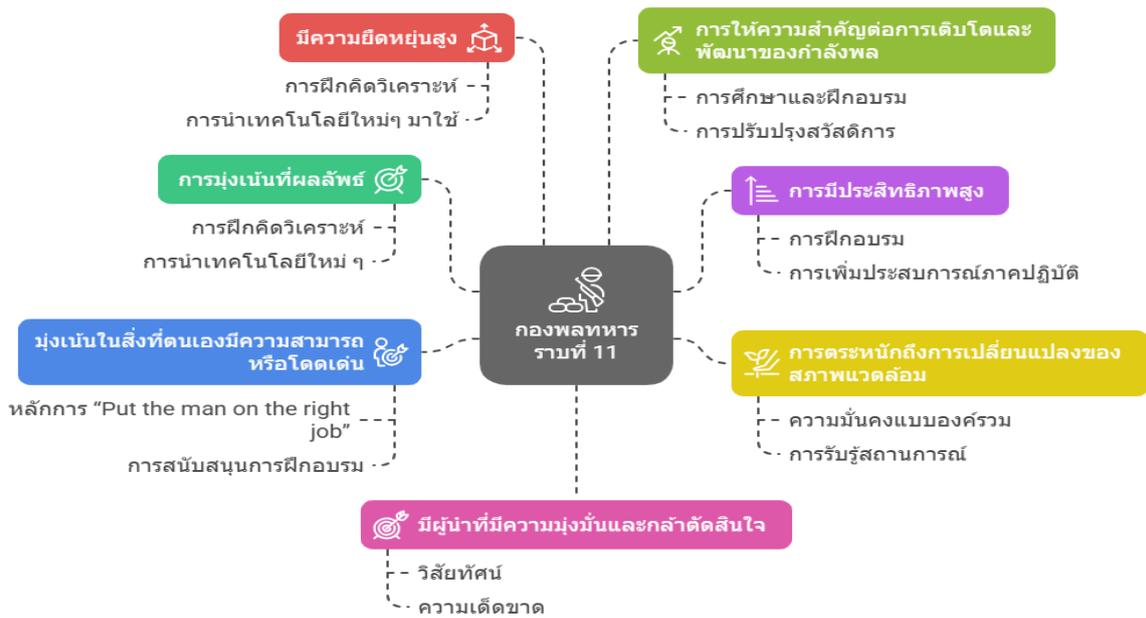
ภาพที่ 2 สรุปการสนทนากลุ่ม

ในส่วน of ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเข้าใจตรงกันว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจน มีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นแต่มีระเบียบแบบแผน สามารถปรับตัวได้ต่อการเปลี่ยนแปลง

และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญคือมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อการกิจของตนเองและองค์กร นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำในระดับต่าง ๆ ที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์

ถ่ายทอดกลยุทธ์ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในระดับผู้บังคับบัญชาที่ถูกรับรองว่าเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า นอกจากนี้ หลายเสียงสะท้อนถึงบทบาทของเทคโนโลยีและการจัดการความรู้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเสริมสร้างขีด

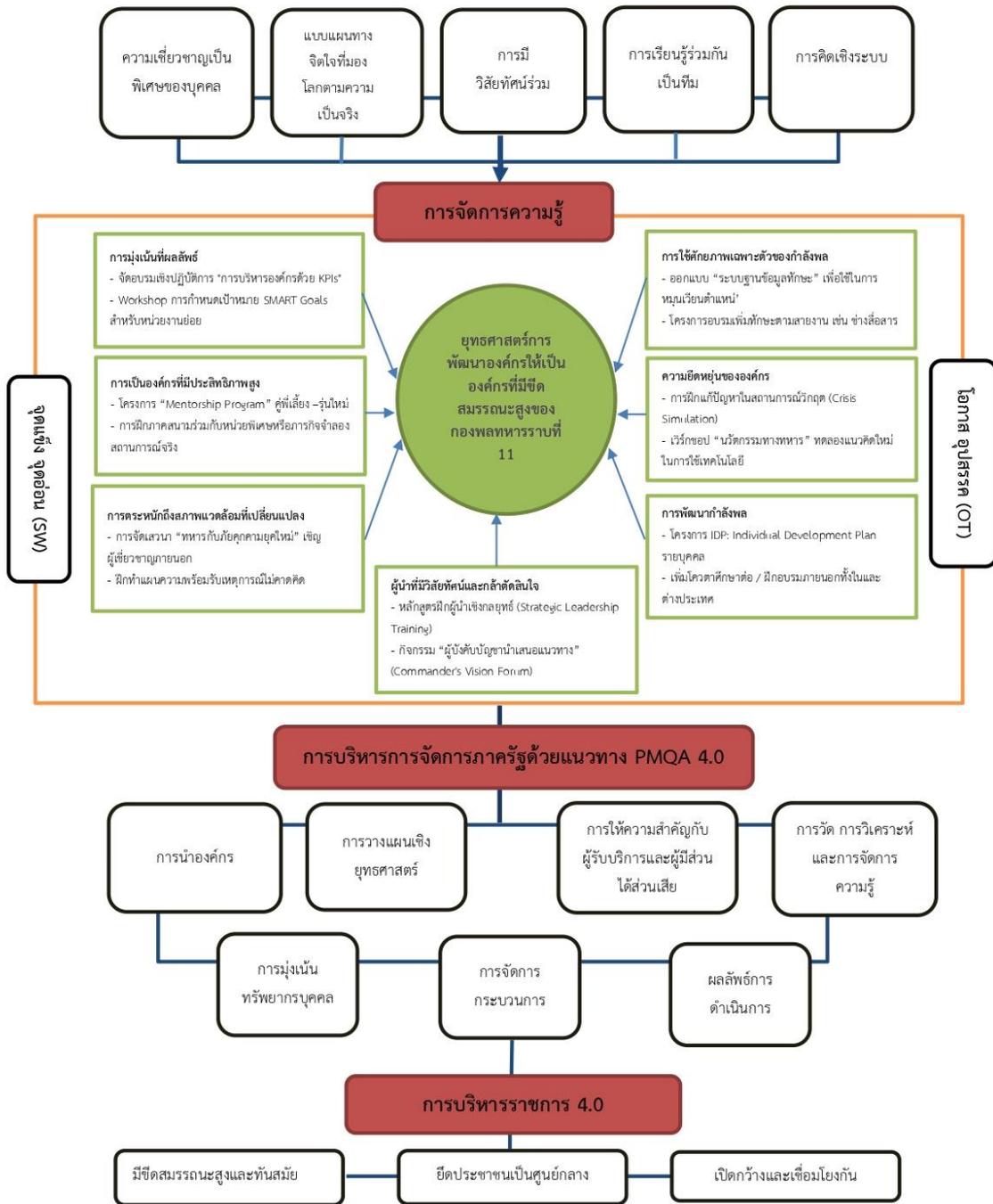
สมรรถนะ โดยมองว่าองค์กรควรมีระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนมีระบบการเรียนรู้ภายในที่เอื้อต่อการถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น และการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องของบุคลากรในทุกระดับตั้งภาพประกอบที่ 3



ภาพที่ 3 สรุปการสัมภาษณ์เชิงลึก

3. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากองพลทหารราบที่ 11 ให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง จากผลการวิจัยเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนากองครให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของ กองพลทหารราบที่ 11 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) ได้แก่ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม ของกองพลทหารราบที่ 11 2) เพื่อวิเคราะห์การจัดการความรู้ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ในการขับเคลื่อนไปสู่ยุทธศาสตร์การพัฒนากองพลทหารราบที่ 11 ให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และ 3) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากองพลทหารราบที่ 11 ให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ควบคุมองค์ประกอบทั้งหมด โดยจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ดัง Infographic ภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนางค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกองพลทหารราบที่ 11

อภิปรายผล

กองพลทหารราบที่ 11 มุ่งเน้นผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และการจัดการความรู้ (KM) เพื่อให้เข้าใจ

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค องค์ประกอบสำคัญที่เสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างที่ยืดหยุ่น กำลังพลที่มีทักษะสูง และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ทั้งนี้ การพัฒนาระบบบริหาร

จัดการด้วยแนวทาง PMQA 4.0 ช่วยให้หน่วยงานมีมาตรฐาน โปร่งใส และสามารถติดตามผลลัพธ์ได้ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการขององค์กรสมรรถนะสูง (HPO) ที่เน้นเป้าหมายชัดเจน ระบบประเมินผล และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ André A. de Waal (2012) ที่กล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) ซึ่งต้องมีทิศทางชัดเจน เป้าหมายเป็นรูปธรรม และใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสม เช่นเดียวกับงานของนิศากร จิตแสวง (2560) และดุชนีย์ ยศทอง (2561) ที่ชี้ว่าองค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจน ใช้ KPIs และมีการประเมินผลต่อเนื่อง จะสามารถปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นแนวทางที่กองพลนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการ

การปรับตัวเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 เป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองพล โดยมุ่งเน้นการเปิดกว้าง การเชื่อมโยงข้อมูล และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศและงานวิจัยในประเทศที่ชี้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงต้องสามารถเรียนรู้ ปรับตัว และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และการฝึกอบรมกำลังพลให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ยังเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กรซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ André A. de Waal (2012) ที่กล่าวว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงต้องปรับปรุงโครงสร้างระบบ และพฤติกรรมของบุคลากร Linda Holbeche (2005) และ John Kello (2007) กล่าวว่า HPO ต้องเรียนรู้ ปรับตัว และวางแผนเชิงยุทธศาสตร์สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง Kotter & Heskett (1992) กล่าวว่าองค์กรประสิทธิภาพสูงต้อง

มีโครงสร้างที่เหมาะสม ผู้นำที่เข้มแข็ง และวัฒนธรรมที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง Ikmal Rashmy Ismail (2022) กล่าวว่า ต้องมีระบบประเมินผลผู้นำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริหารได้อย่างยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสถานการณ์

การใช้จุดแข็งขององค์กรเป็นฐานในการพัฒนา เช่น ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ช่วยให้กองพลสามารถรักษาความเป็นผู้นำในด้านการทหารได้อย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้ การฝึกอบรม และการเรียนรู้ร่วมกันภายในหน่วย ล้วนส่งเสริมให้กำลังพลสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ และสามารถตอบสนองต่อความท้าทายของสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับงานของ Brunyé et al. (2020) ที่เน้นย้ำถึงความสำคัญของการตระหนักรู้สถานการณ์ การตัดสินใจ และการทำงานเป็นทีมในบริบททางทหาร ซึ่งต้องอาศัยการฝึกอบรมที่ต่อเนื่อง และกนิษฐา ฐิติวัฒนา (2565) ที่ใช้ SWOT Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อพัฒนาศักยภาพการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บังคับบัญชาในระดับสูง

ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของ กองพลทหารราบที่ 11 ได้ข้อค้นพบจากการวิจัยสามารถนำมากำหนดเป็นข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) บูรณาการการจัดการความรู้ (KM) เข้ากับแผนยุทธศาสตร์และกำหนดให้การจัดการความรู้ (KM) เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาองค์กรทหารอย่างเป็นระบบ เพื่อขับเคลื่อนสู่ HPO บรรลุ KM ไว้ในแผนพัฒนาและประเมินผลรายปีของหน่วย

2) เสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับเป็นผู้นำในการเรียนรู้ เป็นแบบอย่างในการแลกเปลี่ยนความรู้ และการพัฒนาตนเอง

3) กำหนดมาตรฐานการพัฒนาสมรรถนะตามแนวคิด Competency-based จัดตั้งเกณฑ์กลางด้านสมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่งในกองทัพ และนำไปใช้กับการพัฒนาและประเมินผลกำลังพลอย่างต่อเนื่อง

4) สร้างแรงจูงใจเพื่อสนับสนุน KM โดยจัดให้มีระบบรางวัล ประกาศเกียรติคุณ และการเติบโตในสายอาชีพสำหรับผู้ที่มีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้

5) เปิดรับความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก สนับสนุนความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานพลเรือน มหาวิทยาลัย หรือองค์กรพันธมิตรทางทหาร เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่หลากหลาย

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1) จัดตั้งเวที KM Café หรือ KM Forum ภายในหน่วย ใช้เป็นพื้นที่พูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทั้งในเชิงยุทธวิธี ยุทธการ การบริหาร และบทเรียนจากการฝึก/ปฏิบัติการกึ่ง

2) ดำเนินการ Knowledge Mapping อย่างต่อเนื่อง จัดทำแผนที่ความรู้ในหน่วย แยกความรู้สำคัญ (Critical Knowledge) และแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ (KM Champion) เพื่อทำหน้าที่ถ่ายทอด

3) พัฒนาแพลตฟอร์มจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ จัดตั้งฐานข้อมูลกลาง (Knowledge Base) เช่น ศูนย์ความรู้ดิจิทัล, e-Library หรือระบบ Intranet สำหรับเก็บคู่มือ, AAR, Best Practices

เอกสารอ้างอิง

กนิษฐา ฐิติวัฒนา (2565) การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ในรูปแบบวิทยาลัยการทัพบก. วารสารเสนาธิปไตย, 72 (1), 7-14.

หน้า 68 : วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.)

4) บูรณาการ KM เข้ากับการฝึกอบรม ออกแบบหลักสูตรที่รวมการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เช่น ฝึกอบรมผ่านกรณีศึกษา, Simulation, หรือการวิเคราะห์ AAR

5) จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (IDP) ใช้ข้อมูลจากการประเมินสมรรถนะร่วมกับผลการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อกำหนดแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลที่มีเป้าหมายชัดเจน

6) สร้างระบบ Mentor-Mentee อย่างเป็นทางการ จับคู่ระหว่างนายทหารอาวุโสกับรุ่นใหม่ เพื่อถ่ายทอด Tacit Knowledge และเสริมสร้างความสัมพันธ์ข้ามรุ่น

7) พัฒนาสื่อการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ สร้างวิดีโอ, Podcast, e-Learning เพื่อใช้ในการเรียนรู้แบบยืดหยุ่นรองรับทหารในทุกระดับทุกหน่วย

8) ตั้งกลไก Feedback Loop ภายในองค์กร เปิดช่องทางให้กำลังพลทุกระดับสามารถเสนอแนะแนวทางพัฒนาองค์กร และเชื่อมโยงเข้ากับระบบ KM

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกองพลทหารราบที่ 11 สู่การปฏิบัติ

2) ควรศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ของหน่วยงานทหาร

3) ควรศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ของกองพลทหารราบที่ 11 กับมาตรฐานของกองทัพในประเทศอื่น ๆ

- คุณิณี ยศทอง. (2561). แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการลู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง :
กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณุฎิบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสยาม.
- นิศากร จินต์แสวง. (2560). การศึกษาองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงสำหรับงานพิธีการกองทัพอากาศ.
วารสารบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต. 13(1), 147 – 157.
- เพ็ญศรี ลิ้สุวรรณกุล. (2559). การพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษาลำนักงานพระพุทธศาสนา
จังหวัดเพชรบุรี. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- สุนิสา ธิปัตย์ พร้อมพิไล บัวสุวรรณ และสุภารัตน์ สารสว่าง. (2563). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร
สมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก. วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, 11(2), 103 -118
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.). (2560). คู่มือการประเมินส่วนราชการตามมาตรการ
ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560.
- André A. de Waal. (2012). *What Makes a High Performance Organization: Five Factors of
Competitive Advantage that Apply Worldwide*. Global Professional Publishing.
- Brunyé, T.T., Brou, R., Doty, T.J. et al. (2020). A Review of US Army Research Contributing
to Cognitive Enhancement in Military Contexts. *J Cogn Enhanc* 4, 453–468
<https://doi.org/10.1007/s41465-020-00167-3>
- Hayter, R. (1997). *The Dynamics of Industrial Location: The Firm, the Factory and the
Production System*. Notes of the Book
- Ikmal Rashmy Ismail. (2022). *High performance organization (HPO): the effective
organizational structure and leadership role in automotive industry -a literature
review*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/344152079>.
- Linda Holbeche (2005). *The High Performance Organization*. Butterworth-Heinemann