แนวทางเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการการแสดงดนตรี ในกิจการกองดุริยางค์ทหารเรือ ฐานทัพเรือกรุงเทพ

STRATEGIC MANAGEMENT GUIDELINES FOR MUSIC PERFORMANCES OF THE ROYAL THAI NAVY BAND AT BANGKOK NAVAL BASE

นฤมล โพธิเวส[1] และศักดิ์สิทธิ์ ราชรักษ์[2]
Naruemol Potiwes[1] and Saksit Rachrak[2]

[1] หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสังคีตวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยศิลปากร
Doctor of Philosophy, Music Research and Development, Silpakorn University
E-mail lek.rtn@gmail.com

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่องแนวทางเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการการแสดงดนตรี ในกิจการกองดุริยางค์ทหารเรือ ฐานทัพเรือกรุงเทพ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะดุริยางคศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2568

Received: February 9, 2026 Revised: April 9, 2026 Accepted: May 17, 2026

บทคัดย่อ

กองดุริยางค์ทหารเรือเป็นหน่วยงานสำคัญในการให้บริการดนตรีในงานพระราชพิธี งานราชการ และกิจกรรมสาธารณะ โดยทำหน้าที่เป็นกลไกทางวัฒนธรรมในการสะท้อนภาพลักษณ์ของกองทัพและประเทศ อย่างไรก็ตาม หน่วยงานกำลังเผชิญข้อจำกัดด้านกำลังพล ระบบการบริหารแบบดั้งเดิมที่ขาดความยืดหยุ่น และความท้าทายในยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของระบบการบริหารจัดการการแสดงดนตรีในกองดุริยางค์ทหารเรือในปัจจุบัน (2) เพื่อสังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการแสดงดนตรี โดยบูรณาการแนวคิด POCCC และ (3) เพื่อประเมินความเหมาะสมของแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ด้วยแบบสอบถามมาตรประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างกับผู้บริหารระดับสูง 10 คน และผู้ใช้บริการภายนอก 20 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกมิติของ POCCC โดยเฉพาะด้านการประสานงานและกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ แผนกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นสามารถบูรณาการการบริหารแบบดั้งเดิมเข้ากับนวัตกรรมดิจิทัลและการตลาดเชิงสังคมได้อย่างเหมาะสม และได้รับการประเมินว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง อย่างไรก็ตาม ยังพบข้อจำกัดด้านโครงสร้างการบริหารแบบลำดับชั้นและการใช้เทคโนโลยีที่ยังไม่เต็มศักยภาพ การอภิปรายผลชี้ให้เห็นว่า การผสมผสานระหว่างวินัยทางทหารกับความยืดหยุ่นทางศิลปะก่อให้เกิดรูปแบบการบริหารเชิงผสมที่สามารถพัฒนาเป็นกลไก Soft Power ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ควรมุ่งพัฒนาการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร

คำสำคัญ

กองดุริยางค์ทหารเรือ แนวทางการบริหารจัดการการแสดงดนตรี แผนกลยุทธ์

ABSTRACT

The Royal Thai Navy Music Division plays a vital role in providing musical services for royal ceremonies, official functions, and public events, serving as a cultural instrument that enhances the image of both the military and the nation. However, the organization currently faces several challenges, including workforce limitations, rigid traditional management structures, and increasing pressures arising from the rapidly evolving digital environment, all of which affect operational efficiency and organizational adaptability.

This study aimed to (1) examine the current state of music performance management within the Royal Thai Navy Music Division, (2) develop strategic management guidelines based on the POCCC framework integrated with innovation-driven approaches, and (3) evaluate the appropriateness and feasibility of the proposed strategies. A mixed-methods research design was employed. Quantitative data were collected from 400 respondents using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed through descriptive statistics. Qualitative data were gathered through semi-structured in-depth interviews with 10 senior executives and 20 external service users and subsequently analyzed using content analysis.

The findings revealed that overall management performance was rated at a high level across all dimensions of the POCCC framework, with particularly strong results in coordination and operational management. The proposed strategic framework successfully integrates conventional management principles with digital innovation and social marketing concepts and was evaluated as both practical and applicable in real-world contexts. Nevertheless, several challenges were identified, including a hierarchical organizational structure that limits flexibility and the insufficient utilization of digital technologies.

The study suggests that the integration of military discipline with artistic flexibility creates a hybrid management model that can be further developed as an effective soft power mechanism. Future organizational development should focus on strengthening digital transformation and enhancing human capital capabilities in order to improve competitiveness, increase organizational resilience, and ensure long-term sustainability.

Keywords

Royal Thai Navy Music Division, Music Performance Management Guidelines, Strategic Planning

ความสำคัญของปัญหา

กองดุริยางค์ทหารเรือเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการให้บริการดนตรีในงานพระราชพิธี งานรัฐพิธี และกิจกรรมสาธารณะ โดยทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของกองทัพเรือและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับประเทศในระดับชาติและนานาชาติ (กองดุริยางค์ทหารเรือ ฐานทัพเรือกรุงเทพ, 2560)

กองดุริยางค์ทหารเรือเป็นหน่วยงานในสังกัดกองทัพเรือ ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารแบ่งออกเป็นหลายส่วน ได้แก่ งานด้านวิชาการดนตรี งานด้านการแสดง และงานสนับสนุน โดยมีภารกิจหลักในการบรรเลงดนตรีในงานพระราชพิธี งานพิธีการทางทหาร และการแสดงดนตรีเพื่อประชาชนทั่วไป ลักษณะดนตรีที่ใช้ในการแสดง

ครอบคลุมทั้งดนตรีสากล (Western Music) ดนตรีทหาร (Military Band) และการแสดงดนตรีร่วมสมัย ซึ่งสะท้อนบทบาทของหน่วยงานในฐานะสื่อกลางทางวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงระหว่างกองทัพกับสังคม (กองดุริยางค์ทหารเรือ ฐานทัพเรือกรุงเทพ, 2560)

ในบริบทของการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบัน แนวคิด Soft Power ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์และอิทธิพลของประเทศผ่านมิติทางวัฒนธรรม (Nye, 2004) โดยเฉพาะองค์กรด้านดนตรีซึ่งสามารถทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน อย่างไรก็ตาม หน่วยงานภาครัฐในประเทศไทยยังคงเผชิญกับข้อจำกัดด้านโครงสร้างการบริหารแบบลำดับชั้น การขาดความคล่องตัว และการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลที่ยังไม่สมบูรณ์ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการให้บริการ โดยการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลถือเป็นกระบวนการเชิงระบบที่ส่งผลต่อโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และรูปแบบการให้บริการอย่างมีนัยสำคัญ (Mergel et al., 2019) งานศึกษาด้านการพัฒนาระบบราชการยังชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปสู่รูปแบบการบริหารที่เน้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (ระจิตรี โสมะภีร์, 2565)

จากรายงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า หน่วยงานด้านศิลปวัฒนธรรมภาครัฐมักประสบปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การขาดความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร และข้อจำกัดในการนำเทคโนโลยีมาใช้ส่งผลให้การให้บริการยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการในยุคดิจิทัลได้อย่างเต็มที่ (ระจิตรี โสมะภีร์, 2565)

ในด้านแนวคิดการบริหารจัดการ แนวคิด POCCC ของ Henri Fayol ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ (HREX Asia, 2019) แนวคิดดังกล่าวมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากช่วยให้การดำเนินงานมีความเป็นระบบ สามารถกำหนดเป้าหมาย วางแผนการดำเนินงาน และติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้ POCCC ในบริบทขององค์กรดนตรีภาครัฐที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น กองดุริยางค์ทหารเรือ ซึ่งมีทั้งความเป็นองค์กรทหารและองค์กรศิลปวัฒนธรรม ยังไม่ปรากฏอย่างชัดเจนในงานวิจัยที่ผ่านมา

นอกจากนี้ ยังพบช่องว่างขององค์ความรู้ในการบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมเข้ากับนวัตกรรมดิจิทัล และบทบาทของ Soft Power ในบริบทขององค์กรดนตรีภาครัฐ ส่งผลให้ขาดกรอบแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาองค์กรในลักษณะดังกล่าว

ดังนั้น การวิจัยนี้จึงมุ่งพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการแสดงดนตรีของกองดุริยางค์ทหารเรือ โดยบูรณาการแนวคิด POCCC นวัตกรรม และบทบาทของ Soft Power เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงานในระยะยาว

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของระบบการบริหารจัดการการแสดงดนตรีในกองดุริยางค์ทหารเรือในปัจจุบัน
2. เพื่อสังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการแสดงดนตรี โดยบูรณาการแนวคิด POCCC
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมของแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) (Creswell & Plano Clark, 2018) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพระบบการบริหารจัดการการแสดงดนตรีของกองดุริยางค์ทหารเรือในปัจจุบัน โดยดำเนินการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มเป้าหมายของการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการกองดุริยางค์ทหารเรือ ซึ่งครอบคลุมทั้งผู้ใช้บริการโดยตรงและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเลือกใช้บริการดนตรี โดยประชากรดังกล่าวเป็นประชากรที่ไม่สามารถระบุจำนวนที่แน่นอนได้

กลุ่มเป้าหมายสามารถจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้ที่มีประสบการณ์ในการใช้บริการหรือเข้าชมการแสดงดนตรีของกองดุริยางค์ทหารเรือ 2) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดงานดนตรี เช่น เจ้าหน้าที่ ผู้ประสานงาน ผู้จัดการการแสดง หรือผู้จัดงาน และ 3) ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกใช้บริการดนตรีสำหรับงานราชพิธี งานเฉลิมฉลอง หรือกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงบุคลากรภายในกองดุริยางค์ทหารเรือ

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของ Cochran (1977) สำหรับกรณีไม่ทราบจำนวนประชากร โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 384.16 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 384 คน และเพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนจากการตอบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ จึงเพิ่มจำนวนตัวอย่างสำรองอีก 16 คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 คน

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับการเลือกแบบสะดวก (Convenience Sampling) จากผู้ที่สามารถเข้าถึงได้และมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด

1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ บุคคลที่มีบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารจัดการหรือการใช้บริการการแสดงดนตรีของกองดุริยางค์ทหารเรือ โดยคัดเลือกจากกลุ่มที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้อย่างเหมาะสม

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่

1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้บริหารในสังกัดกองทัพเรือและกองดุริยางค์ทหารเรือ ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการบริหารจัดการองค์กร โดยกำหนดเกณฑ์คัดเลือก ได้แก่ ผู้ที่มีชั้นยศตั้งแต่นาวาเอกขึ้นไป หรือดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการดนตรีในกองทัพเรือ และมีประสบการณ์ด้านการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

จากประชากรกลุ่มนี้จำนวนประมาณ 130 คน ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์โดยตรง

2) กลุ่มผู้ใช้บริการจากหน่วยงานภายนอก เป็นบุคคลจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีประสบการณ์ในการว่าจ้างหรือประสานงานการแสดงดนตรีของกองดุริยางค์ทหารเรือ โดยกำหนดเกณฑ์คัดเลือก ได้แก่ ผู้ที่มีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้จัดงาน หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ และมีประสบการณ์การจ้างงานแสดงดนตรีในช่วงปี พ.ศ. 2560–2566 อย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลจำนวน 20 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้มุมมองจากผู้ใช้บริการที่มีประสบการณ์จริง

รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 30 คน ซึ่งจำนวนดังกล่าวถือว่าเพียงพอสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากสามารถทำให้ข้อมูลเกิดความอิ่มตัวและสะท้อนมุมมองที่หลากหลายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 2 ประเภท ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire)

แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการบริหารจัดการแบบ POCCC ของ Fayol เพื่อให้ครอบคลุมมิติของการบริหาร

จัดการการแสดงดนตรี ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ตั้งแต่ระดับ 1 = น้อยที่สุด ถึงระดับ 5 = มากที่สุด โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และส่วนที่ 2 การประเมินการบริหารจัดการการแสดงดนตรีตามกรอบ POCCC

2.2 แบบสัมภาษณ์ (Interview)

แบบสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยพัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลเชิงลึกได้อย่างครอบคลุม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการกองดุริยางค์ทหารเรือ โดยทำการแจกแบบสอบถามทั้งในรูปแบบเอกสารและรูปแบบออนไลน์ให้กับกลุ่มเป้าหมายที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพดำเนินการโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 30 คน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการนัดหมายและสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว

ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการตั้งคำถามปลายเปิดเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ พร้อมทั้งมีการบันทึกข้อมูลด้วยการจดบันทึกภาคสนามและการบันทึกเสียง โดยได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้า

4. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยแยกตามลักษณะของข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และบูรณาการผลการวิเคราะห์ทั้งสองส่วนเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่มีความครอบคลุมและน่าเชื่อถือ ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ข้อมูลจากแบบสอบถามได้รับการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการการแสดงดนตรีตามกรอบแนวคิด POCCC

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกได้รับการวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ โดยการอ่านข้อมูลอย่างละเอียดเพื่อทำความเข้าใจเนื้อหาโดยรวม จากนั้นทำการกำหนดรหัสข้อมูล โดยแยกข้อความสำคัญออกเป็นหน่วยความหมายและการจัดกลุ่มรหัสเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันแล้วสังเคราะห์เป็นประเด็นหลัก (Thematic Analysis) เพื่อระบุรูปแบบ แนวโน้ม และสาระสำคัญของข้อมูล

5. การตรวจสอบคุณภาพข้อมูล

เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และสามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้อย่างมีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือและข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนี้

5.1 ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในภาพรวมมีค่ามากกว่า 0.70 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แสดงว่าเครื่องมือมีความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงได้

5.2 ความตรงของเนื้อหา (Content Validity) แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ ดนตรี และการวิจัย โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.3 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพ (Trustworthiness) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลจากหลายมิติ

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพและปัญหาของระบบการบริหารจัดการการแสดงดนตรีในกองดุริยางค์ทหารเรือ

ผลการวิจัยในส่วนนี้นำเสนอโดยยึดแนวทางการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นฐานในการอธิบายปรากฏการณ์เชิงลึก และใช้ข้อมูลเชิงปริมาณสนับสนุนเพื่อยืนยันความสอดคล้องของข้อค้นพบในระดับภาพรวม

1.1 สภาพการบริหารจัดการในปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงและผู้ใช้บริการภายนอกจำนวน 30 คน พบว่า ระบบการบริหารจัดการของกองดุริยางค์ทหารเรือ ฐานทัพเรือกรุงเทพ มีลักษณะเฉพาะเป็นองค์กรลูกผสมที่บูรณาการคุณลักษณะขององค์กรทหารและองค์กรศิลปวัฒนธรรมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ เป็นการผสมผสานระหว่าง**ความเป็นระเบียบแบบแผนและวินัยของระบบราชการทหาร**กับ**ความยืดหยุ่นเชิงสร้างสรรค์ของศิลปะการแสดง**

ลักษณะดังกล่าวสะท้อนผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรที่มุ่งความเป็นเลิศทางดนตรีควบคู่กับความมั่นคงทางวินัยซึ่งมิได้จำกัดบทบาทเพียงการสนับสนุนภารกิจพิธีการของกองทัพเรือเท่านั้น แต่ยังขยายไปสู่การเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ด้าน Soft Power ในการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร สร้างความเชื่อมั่นแก่สาธารณะ และเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน

เมื่อพิจารณาในมิติของการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด POCCC สามารถสังเคราะห์สาระสำคัญได้ดังนี้

1) ด้านการวางแผน (Planning) การวางแผนการแสดงดนตรีมีลักษณะเป็นระบบและมีความครอบคลุม โดยมีการกำหนดเป้าหมาย เนื้อหา รูปแบบการแสดง และทรัพยากรที่ใช้ให้สอดคล้องกับลักษณะของงานแต่ละประเภทอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นงานพระราชพิธีที่ต้องการความสง่างามตามแบบแผน หรือการแสดงสำหรับประชาชนทั่วไปที่เน้นความเข้าถึงและความบันเทิง นอกจากนี้ ยังพบว่ามีการปรับแผนให้สอดคล้องกับบริบทของผู้ชม ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารสมัยใหม่ร่วมกับบริบทเฉพาะขององค์กร

2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) โครงสร้างองค์กรมีลักษณะเป็นลำดับชั้น ตามระบบราชการทหาร ซึ่งเอื้อต่อความชัดเจนในการกำหนดบทบาทหน้าที่และสายการบังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม ภายในโครงสร้าง

ดังกล่าวมีการจัดสรรบุคลากรตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านดนตรี เช่น การแบ่งกลุ่มเครื่องดนตรี การจัดวงตามประเภทการแสดง และการกำหนดบทบาทตามทักษะเฉพาะ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงศิลปะ

3) ด้านการสั่งการ (Commanding) การสั่งการดำเนินไปภายใต้ระบบสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ควบคู่กับการใช้กลไกทางจิตวิทยา เช่น การสร้างแรงจูงใจ การให้เกียรติ และการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากร ซึ่งสะท้อนรูปแบบภาวะผู้นำเชิงผสมที่ผสานความเป็นผู้นำแบบสั่งการกับความเข้าใจบริบทของงานศิลปะ

4) ด้านการประสานงาน (Coordinating) การประสานงานถือเป็นจุดแข็งสำคัญขององค์กร โดยเฉพาะในงานพิธีการที่ต้องการความแม่นยำและความพร้อมเพรียงสูง พบว่ามีการประสานงานทั้งในระดับภายในระหว่างส่วนงานหรือกลุ่มเครื่องดนตรี และภายนอกกับหน่วยงานเจ้าภาพ ซึ่งช่วยลดข้อผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

5) ด้านการควบคุม (Controlling) องค์กรมีการนำกระบวนการประเมินผลมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการใช้กระบวนการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) และการติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งสะท้อนถึงการควบคุมเชิงคุณภาพมากกว่าการควบคุมเชิงระเบียบเพียงอย่างเดียว

นอกเหนือจากกรอบการบริหาร POCCC แล้ว ผลการวิจัยยังพบว่า กองดุริยางค์ทหารเรือมีการประยุกต์ใช้แนวคิด **7Ps Marketing Mix** ในลักษณะที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรภาครัฐ โดยปรับจากการตลาดเชิงพาณิชย์ไปสู่การตลาดเชิงสังคม กล่าวคือ แนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า กองดุริยางค์ทหารเรือมิได้ดำเนินงานในฐานะผู้ให้บริการดนตรีเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็นกลไกทางวัฒนธรรมที่มุ่งสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งการมีส่วนร่วมของผู้ชมถือเป็นปัจจัยสำคัญในองค์กรศิลปะ (Walmsley, 2019) ได้แก่ การเปิดให้เข้าชมการแสดงโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือมีค่าใช้จ่ายต่ำ เพื่อเพิ่มการเข้าถึงของประชาชน การออกแบบการแสดงให้ตอบสนองกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย ทั้งในเชิงพิธีการและเชิงบันเทิง และการใช้การสื่อสารเชิงเรื่องเล่าเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กร

แนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า กองดุริยางค์ทหารเรือมิได้ดำเนินงานในฐานะผู้ให้บริการดนตรีเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็นกลไกทางวัฒนธรรมที่มีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์เชิงสังคมและเสริมสร้าง Soft Power ของประเทศอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการการแสดงดนตรีโดยรวมอยู่ในระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย 3.78–3.84) และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำ สะท้อนถึงความสอดคล้องของความคิดเห็นในกลุ่มตัวอย่าง

เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า ด้านกระบวนการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.84) รองลงมาคือ ด้านการประสานงาน (3.81) ซึ่งสะท้อนถึงความเข้มแข็งขององค์กรในด้านระบบการดำเนินงานและการทำงานร่วมกันภายใน ขณะที่ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (3.77) แม้ยังอยู่ในระดับมาก แต่สะท้อนข้อจำกัดด้านการเข้าถึงบริการและการสื่อสารกับผู้ใช้บริการ ซึ่งเชื่อมโยงกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

เมื่อบูรณาการกับข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่าผลการวิจัยมีความสอดคล้องกัน โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรมีความเข้มแข็งด้านระบบปฏิบัติการ แต่ยังมีช่องว่างในด้านความคล่องตัวเชิงองค์กรและการบูรณาการดิจิทัลซึ่งเป็นประเด็นสำคัญต่อการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ในอนาคต

1.2 ปัญหาและข้อจำกัดของระบบการบริหารจัดการ

แม้ว่าผลการศึกษาในส่วนก่อนหน้าจะสะท้อนให้เห็นว่ากองดุริยางค์ทหารเรือมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในระดับสูง โดยเฉพาะในมิติของการปฏิบัติงานตามกรอบ POCCC อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในเชิงลึกจากข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่าระบบดังกล่าวยังคงมีข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและเชิงกลไกการดำเนินงานที่ส่งผลต่อศักยภาพในการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1) ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างการบริหารแบบลำดับชั้นซึ่งเป็นลักษณะพื้นฐานขององค์กรทหาร แม้จะเอื้อต่อความชัดเจนของสายการบังคับบัญชา แต่กลับก่อให้เกิดข้อจำกัดด้านความคล่องตัวในการตัดสินใจ ข้อจำกัดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นความตึงเครียดเชิงโครงสร้างระหว่าง

ระบบราชการแบบสั่งการกับธรรมชาติของงานสร้างสรรค์ที่ต้องการความยืดหยุ่น ซึ่งส่งผลให้ในบางกรณีการดำเนินงานไม่สามารถปรับตัวได้อย่างทันท่วงที

2) ข้อจำกัดด้านการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล แม้องค์กรจะมีการรับรู้ถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล และมีความพยายามในการนำมาใช้ในบางส่วน แต่ผลการวิจัยพบว่ายังขาดการบูรณาการเชิงระบบของเทคโนโลยีในกระบวนการบริหารจัดการ โดยข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่ การขาดระบบฐานข้อมูลผู้ใช้บริการการไม่มีแพลตฟอร์มการจองบริการแบบครบวงจร สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนช่องว่างเชิงดิจิทัลระหว่างศักยภาพขององค์กรกับความต้องการในยุคดิจิทัล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการขยายฐานผู้ชมและการแข่งขันกับองค์กรด้านดนตรีในภาคเอกชน

3) ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลและการแข่งขันกับภาคเอกชน ผลการวิจัยเชิงคุณภาพชี้ให้เห็นว่ากองดุริยางค์ทหารเรือเผชิญความท้าทายในการสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะในบริบทที่ภาคเอกชนมีความยืดหยุ่นด้านค่าตอบแทนและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพมากกว่า

4) ข้อจำกัดของระบบติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ แม้องค์กรจะมีการใช้กระบวนการ AAR และการประเมินผลหลังการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง แต่ผลการวิจัยพบว่า ระบบดังกล่าวยังเน้นการประเมินในระดับปฏิบัติการมากกว่าระดับยุทธศาสตร์ กล่าวคือ ยังขาดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์เชิงกลยุทธ์ และระบบติดตามผลระยะยาว ส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างแผนกับการปฏิบัติซึ่งเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในเชิงยุทธศาสตร์

5) ความท้าทายในการขับเคลื่อน Soft Power แม้องค์กรจะมีศักยภาพสูงในการใช้ดนตรีเป็นเครื่องมือ Soft Power แต่ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานในมิตินี้ยังคงอยู่ในลักษณะเชิงปฏิบัติมากกว่าการออกแบบเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งยังขาดกรอบนโยบาย Soft Power ที่ชัดเจน

2. ผลการสังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการแสดงดนตรี

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพร่วมกับกรอบแนวคิด POCCC และ 7Ps Marketing Mix ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการการแสดงดนตรีของกองดุริยางค์ทหารเรือในลักษณะของโมเดลการบริหารเชิงผสม (Hybrid Strategic Model) ซึ่งสะท้อนการบูรณาการระหว่างมิติการบริหารแบบดั้งเดิมกับแนวคิดสมัยใหม่ด้านดิจิทัลและการสร้างคุณค่าทางสังคม

โมเดลดังกล่าวประกอบด้วย 3 แกนสำคัญ ได้แก่

1) การพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งมุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพบุคลากรทั้งในด้านทักษะทางดนตรีและสมรรถนะใหม่ที่จำเป็นในยุคดิจิทัล โดยอาศัยกลไกสำคัญ เช่น ระบบพี่เลี้ยง การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาทักษะดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร

2) การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการให้บริการ โดยครอบคลุมการพัฒนาระบบจองออนไลน์ การจัดทำฐานข้อมูลผู้ชม และการใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงบริการ

3) การสร้างคุณค่าทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งเน้นการใช้ดนตรีเป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้าง Soft Power ขององค์กร ผ่านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การพัฒนาเนื้อหาและการสื่อสารเชิงเรื่องเล่า ตลอดจนการสร้างภาพลักษณ์ที่สะท้อนอัตลักษณ์ขององค์กรในฐานะสถาบันทางวัฒนธรรมของชาติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า มิติด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 มิติด้าน กระบวนการมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 3.84 และมิติด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ยประมาณ 3.80 ซึ่งทุกมิติอยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงความพร้อมขององค์กรในองค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการแสดงดนตรี

เมื่อพิจารณาเชิงวิเคราะห์ พบว่าค่าคะแนนในระดับสูงของมิติด้านบุคลากรและกระบวนการสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์และการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ขณะที่มิติด้านการตลาดสนับสนุน

แนวคิดการสร้างคุณค่าทางสังคมและการขยายการเข้าถึงผู้ชม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่มองว่าการมีส่วนร่วมของผู้ชมเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างคุณค่าขององค์กรศิลปะ (Walmsley, 2019)

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณจึงยืนยันว่าองค์กรมีฐานศักยภาพที่เอื้อต่อการนำโมเดลการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้ได้จริง ทั้งในมิติของทรัพยากรบุคคล กระบวนการดำเนินงาน และการสื่อสารเชิงการตลาดในบริบทปัจจุบัน

3. ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางเชิงกลยุทธ์

3.1 ผลการประเมินจากผู้ให้ข้อมูล

ผลการประเมินจากผู้บริหารและผู้ใช้บริการภายนอกพบว่ามีความเห็นสอดคล้องกันว่า แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม (appropriateness) และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ (feasibility) ในระดับสูง โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงภายใต้บริบทขององค์กรภาครัฐ

ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญเป็นพิเศษต่อศักยภาพของแนวทางดังกล่าวในมิติของการใช้ดนตรีเป็นกลไก Soft Power ในการสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์กับสังคม ตลอดจนการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภาครัฐในยุคปัจจุบัน และสะท้อนถึงความพร้อมขององค์กรในการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า ทุกมิติของการบริหารจัดการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก สะท้อนถึงการรับรู้เชิงบวกของผู้ใช้บริการต่อศักยภาพขององค์กรในภาพรวม ข้อค้นพบดังกล่าวสนับสนุนผลการประเมินเชิงคุณภาพ โดยยืนยันว่าแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีฐานความเป็นไปได้ (feasibility base) ในการนำไปประยุกต์ใช้จริง ทั้งในด้านทรัพยากรบุคคล กระบวนการดำเนินงาน และการสื่อสารกับผู้ใช้บริการ ดังนั้น การบูรณาการผลการวิจัยทั้งสองส่วนจึงช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของข้อสรุปการวิจัย และยืนยันถึงความพร้อมขององค์กรในการขับเคลื่อนแนวทางเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทจริง

3.2 ประเด็นที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม

แม้แนวทางเชิงกลยุทธ์จะได้รับการประเมินว่ามีศักยภาพสูงในการนำไปใช้ แต่ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์

ประการแรก คือการลดข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง โดยเฉพาะระบบการบริหารแบบลำดับชั้น เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน

ประการที่สอง คือการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรมและบูรณาการ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ การให้บริการ และการสื่อสารกับผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่สาม คือการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเชื่อมโยงผลการดำเนินงานกับเป้าหมายระดับองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารจัดการการแสดงดนตรีของกองดุริยางค์ทหารเรือมีประสิทธิภาพในระดับสูง โดยเฉพาะในมิติของการดำเนินงานตามกรอบแนวคิด POCCC ซึ่งสะท้อนถึงความเป็นระบบในการบริหารจัดการ ทั้งในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Fayol ที่ระบุว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ของ POCCC เป็นกลไกพื้นฐานที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (HREX Asia, 2019) โดยเฉพาะในองค์กรที่มีโครงสร้างชัดเจนและมีภารกิจเฉพาะ เช่น องค์กรภาครัฐ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ได้ขยายองค์ความรู้เพิ่มเติมว่าในบริบทขององค์กรดนตรีภาครัฐ การประยุกต์ใช้ POCCC มิได้เป็นเพียงการบริหารเชิงโครงสร้าง แต่ยังต้องผสานมิติทางศิลปะเข้าไปด้วย ซึ่งทำให้เกิดลักษณะขององค์กรลูกผสมที่แตกต่างจากองค์กรราชการทั่วไป

นอกจากนี้ ผลการวิจัยที่พบว่าองค์กรมีความเข้มแข็งด้านการประสานงานและกระบวนการดำเนินงานสอดคล้องกับงานของกวินนาฏ นันทโกวัฒน์ (2558) ที่ชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรง

ต่อความพึงพอใจและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้มีความแตกต่างในเชิงบริบท เนื่องจากเป็นองค์กรด้านศิลปวัฒนธรรม ซึ่งต้องอาศัยทั้งความเป็นระบบและความยืดหยุ่นควบคู่กัน

เมื่อวิเคราะห์ประเด็นของการใช้ดนตรีเป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่ากองดุริยางค์ทหารเรือมีบทบาทในการเป็นกลไก Soft Power ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nye (2004) ที่มองว่า Soft Power เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างอิทธิพลผ่านวัฒนธรรมและคุณค่าทางสังคม อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบของการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ในบริบทขององค์กรภาครัฐไทย การขับเคลื่อน Soft Power ยังอยู่ในระดับเชิงปฏิบัติมากกว่าการออกแบบเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เน้นการวางระบบอย่างเป็นรูปธรรม

ในด้านการพัฒนาองค์กรสู่ยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่าหน่วยงานยังมีข้อจำกัดในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานของระจิตรี โสมะภีร์ (2565) ที่ระบุว่าหน่วยงานภาครัฐไทยยังอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล และยังมีข้อจำกัดด้านโครงสร้างและระบบข้อมูล

ในมิติของการตลาดและการให้บริการ ผลการวิจัยที่พบว่ามีการประยุกต์ใช้ 7Ps Marketing Mix ในลักษณะการตลาดเชิงสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของ Zanroo (2024) ที่อธิบายว่า 7Ps สามารถปรับใช้ได้กับบริบทที่ไม่ใช่เชิงพาณิชย์ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้มีความแตกต่างตรงที่เน้นคุณค่าทางสังคมมากกว่าการสร้างรายได้ ซึ่งสะท้อนลักษณะเฉพาะขององค์กรภาครัฐด้านศิลปวัฒนธรรม

เมื่อพิจารณาในภาพรวม ข้อค้นพบสำคัญของการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการกองดุริยางค์ทหารเรือมีลักษณะเป็นการผสมผสานเชิงระบบระหว่างวินัยทางทหาร ความยืดหยุ่นทางศิลปะ และการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล ซึ่งก่อให้เกิดรูปแบบการบริหารเชิงผสม (Hybrid Strategic Model) ที่สามารถพัฒนาเป็นกลไก Soft Power ได้อย่างมีศักยภาพ อย่างไรก็ตาม ความท้าทายสำคัญยังคงอยู่ที่การลดข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง การบูรณาการเทคโนโลยี และการพัฒนาระบบประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับงานวิจัยด้านการพัฒนาระบบราชการและนวัตกรรมองค์กร (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2565) ที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวเชิงโครงสร้างควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้สามารถแข่งขันและยั่งยืนในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการบริหาร

1.1 การปรับโครงสร้างองค์กร องค์กรควรปรับโครงสร้างการบริหารจากระบบลำดับชั้นแบบเดิมไปสู่รูปแบบที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยจัดตั้งทีมปฏิบัติงานแบบข้ามสายงาน สำหรับโครงการแสดงดนตรีแต่ละประเภท พร้อมกำหนดอำนาจการตัดสินใจในระดับหน่วยย่อยให้ชัดเจน

1.2 การพัฒนายุทธศาสตร์ดิจิทัล องค์กรควรจัดทำระบบดิจิทัลแบบบูรณาการที่เชื่อมโยงฐานข้อมูลผู้ใช้บริการ ระบบจองงานแสดง และช่องทางการสื่อสารออนไลน์ไว้ในแพลตฟอร์มเดียว

1.3 การกำหนดนโยบาย Soft Power องค์กรควรกำหนดนโยบายด้าน Soft Power อย่างเป็นรูปธรรม โดยระบุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เช่น การสร้างภาพลักษณ์องค์กร การส่งเสริมวัฒนธรรมไทย

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 การพัฒนาทุนมนุษย์ องค์กรควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบ โดยออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่ครอบคลุมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการจัดการแสดง การสื่อสารออนไลน์ และการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ พร้อมทั้งส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง เพื่อถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรรุ่นใหม่และรุ่นพี่อย่างต่อเนื่อง

2.2 การพัฒนาระบบประเมินผล องค์กรควรพัฒนาระบบประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการกับเป้าหมายระดับองค์กร โดยกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในแต่ละมิติ เช่น ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และการเข้าถึงของผู้ชม พร้อมทั้งนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กองดุริยางค์ทหารเรือ ฐานทัพเรือกรุงเทพ. (2560). *เกี่ยวกับกองดุริยางค์ทหารเรือ*. https://www.rtnsm.com/history.html

กวินนาฏ นันทโกวัฒน์. (2558). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

กนกวรรณ เพ็งสว่าง. (2560). *ศิลปะการแสดงดนตรีไทยในธุรกิจโฮมสเตย์*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กชวรรณ เวชชพิทักษ์. (2562). *กลยุทธ์การตลาด 5A และการตัดสินใจซื้อสินค้าเกษตรอินทรีย์*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2565). *การพัฒนาองค์การและการจัดการนวัตกรรม*. ทริปเพิ่ล กรุ๊ป.

ระจิตรี โสมะภีร์. (2565). *การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ*. http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2565_1681966235_6414830085.pdf

ภาษาอังกฤษ

Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). Wiley.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, *36*(4), 101385.

Nye, J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. PublicAffairs.

OECD. (2019). *Digital government review of Thailand: Towards a digital government*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264307636-en

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman.

Walmsley, B. (2019). Audience engagement in the performing arts. *International Journal of Cultural Policy*, *25*(3), 295–310.