

รูปแบบการพัฒนาศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง*

DEVELOPMENT MODEL OF MILITARY TRAINING CENTER,

24TH ARMY REGION IN BECOMING A HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

วิไลลักษณ์ ขาวสอาด

Wilailak Khaosaard

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี อุดรธานี ประเทศไทย

Master of Public Administration Program, Udon Thani Rajabhat University, Udon Thani, Thailand

*Corresponding author E-mail: wilailak.kh@udru.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพปัญหา สาเหตุของปัญหา คุณลักษณะของศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 2) กำหนดรูปแบบการพัฒนา ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 1) ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายเตรียมการ หัวหน้าฝ่ายธุรการและกำลังพล หัวหน้าฝ่ายสนับสนุน อาจารย์หัวหน้าส่วนการศึกษา และผู้บังคับหน่วยฝึก 2) เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายเตรียมการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการและกำลังพล เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน เจ้าหน้าที่ส่วนการศึกษา และผู้ช่วยครูหน่วยฝึก วิธีดำเนินการวิจัย ศึกษาสภาพปัญหา หาสาเหตุของปัญหา และกำหนดรูปแบบการพัฒนาของศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ในการก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และวิเคราะห์คุณลักษณะของ ศูนย์การศึกษาที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structural Interview) ผลการวิจัยพบว่า 1) ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงทำให้การฝึกศึกษาเกี่ยวกับนักศึกษาวิชาทหาร ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมถึงกำลังพลยังขาดความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งทรัพยากรที่มีอยู่ไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอต่อความต้องการ และงบประมาณที่หน่วยได้รับจัดสรรมานั้นมีอยู่อย่างจำกัด 2) รูปแบบการพัฒนาศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดองค์กรสมัยใหม่ การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจ การจัดการความรู้ และภาวะผู้นำ

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา, ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหารมณฑลทหารบกที่ 24, องค์กรสมรรถนะสูง

Abstract

The objectives of this research study were to study 1) the nature of the problem and the causes of the problem and characteristics of the Military Training Center, 24th Army Region in becoming a high - performance organization 2) determines the development model the Military

* Received February 8, 2024; Revised February 19, 2024; Accepted February 25, 2024



Training Center, 24th Army Region is becoming a high performance organization. By studying from a sample group: 1) high-ranking commanders, including the head of the preparation department head of administration and personnel head of support lecturer, head of education department and training unit commanders. 2) operational level officers include preparation officers, including administrative staff and personnel support staff education division officer and assistant teacher training unit. How to conduct research Study to the problem find the cause of the problem and determine the development model of the Military Training Center, 24th Army Region in becoming a high performance organization and analyze the characteristics of educational centers that are high performance organizations. Research tools Structured Interview (Structural Interview). Research results found that 1) The Military Training Center, 24th Army Region has been affected by the outbreak of the coronavirus 2019, thus causing educational training for military students and unable to operate as efficiently as it should including the personnel still lacking knowledge and expertise in performing their duties. Including the existing resources that are not up-to-date and insufficient to meet the needs and the budget that the unit has been allocated is limited. 2) Model for developing the Military Training Center, 24th Army Region becoming a high performance organization consisting of 7 elements, including modern organization, developing organizations to have high performance, change management, human resource development, motivation, knowledge management and leadership.

Keywords: Development Model, Military Training Center 24th Army Region, High Performance Organization

บทนำ

ในปี พ.ศ. 2555 หลังได้มีการประกาศพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง พ.ศ. 2556 แนวคิดการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) เป็นประเด็นสำคัญที่มีการกล่าวถึงอย่างแพร่หลาย เพื่อเป็นการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (นิสสตาร์ก เวชยานนท์, 2554) ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนจึงพยายามปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ คิดค้นรูปแบบนวัตกรรม เพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (สุนิสา ธิปัตย์ และคณะ, 2563) ภายใต้กระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรที่มีสมรรถนะสูงย่อมเป็นรากฐานและแนวทางสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว (จันทร์รัตน์ สิริสมจินต์ และคณะ, 2557) อีกทั้งการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ทำให้สังคมโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ช่องทางในการแสวงหาผลประโยชน์ในรูปแบบใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย และเกิดการแข่งขันแย่งชิงผลประโยชน์ที่นับวันจะทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (สำนักนโยบายและแผนกระทรวงกลาโหม, 2552) การแย่งชิงผลประโยชน์ด้วยการสร้างความได้เปรียบเชิงการค้า การแย่งชิงการครอบครองทรัพยากรธรรมชาติ แหล่งพลังงานซึ่งกำลังจะหมดลงอย่างรวดเร็วของประเทศมหาอำนาจ และกลุ่มทุนข้ามชาติที่ผูกขาดผลประโยชน์ในระดับโลก ทำให้หลายประเทศเริ่มรวมตัวกันเพื่อสร้างพลังอำนาจต่อรอง ตามมาด้วยการดำเนินการต่อสู้แย่งชิงผลประโยชน์ ทั้งอย่างเปิดเผยและไม่เปิดเผย ก่อให้เกิดรูปแบบของภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่มีความสลับซับซ้อนและกำลังขยายตัวเพิ่มขึ้นอีกมากมายหลายรูปแบบจากที่มีอยู่เป็นทุนเดิม เนื่องจากศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24

จะต้องทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการฝึกและให้ความรู้แก่นักศึกษาวิชาทหารในเขตพื้นที่จังหวัดอุดรธานี และ จังหวัดหนองคาย และจะต้องให้การสนับสนุนในการดำเนินการต่าง ๆ ในด้านการพัฒนาประเทศ และได้รับมอบหมายให้มีบทบาทมากขึ้นในการปฏิบัติการทั้งการทหารที่ไม่ใช่สงคราม และการปฏิบัติการในรูปแบบของการพัฒนาประเทศด้วย นอกจากนี้ ผลจากการปฏิรูประบบราชการทำให้กองทัพมีการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานในทุกด้าน และที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือ การลดกำลังพล โดยเน้นให้เป็นกองทัพที่มีความกะทัดรัดและทันสมัย มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยเสริมในการปฏิบัติงาน (ปิยะพงษ์ ทองดี, 2561) อีกทั้งหน่วยทหารทุกระดับจะต้องมีการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นการใช้เทคโนโลยีมากกว่าแรงคน

ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ได้มีการจัดการศึกษาให้กับกำลังพล โดยจัดระบบในการให้การศึกษาตามแนวทางรับราชการ ซึ่งจะเน้นการศึกษาเพื่อให้กำลังพลแต่ละคนมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ทางทหารที่จำเป็นและสามารถทำหน้าที่ในตำแหน่งสูงขึ้นด้วย โดยมีโรงเรียนเหล่าต่าง ๆ เป็นผู้รับผิดชอบ ทหารทุกนายที่จะเข้ารับการศึกษจะต้องเดินทางมาเข้ารับการศึกษที่โรงเรียนดังกล่าวตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด กำลังพลของกองทัพบกทั้งประเทศจะต้องหมุนเวียนกันเข้ารับการศึกษ แต่สถาบันการศึกษต่าง ๆ สามารถเปิดหลักสูตร ปีละ 1 หรือ 2 รุ่น จึงเกิดปัญหาไม่สามารถเปิดรับได้เพียงพอต่อความต้องการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพของกำลังพลซึ่งมีจำนวนมากมาย เนื่องจากความจำกัดด้านงบประมาณ อีกประการหนึ่ง การศึกษาในรูปแบบนี้นั้นเป็นเพียงเพิ่มความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน ทุกคนต้องเรียนรู้ในเรื่องเดียวกันซ้ำ ๆ เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเป็นการทดแทนผู้ที่เลื่อนตำแหน่งหรือพ้นตำแหน่งนั้น ๆ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องทำให้ทหารมีความรู้ที่มากกว่าวิชาทหารที่เรียนกันโดยทั่วไปต้องเรียนรู้ในวิชาอื่น ๆ ที่กว้างขวางมากขึ้น เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้ไปปรับปรุงดัดแปลงวิชาทหารให้เกิดกลยุทธ์ที่พลิกแพลงไปได้ตามสถานการณ์ ส่งเสริมให้กำลังพลทุกระดับได้แสวงหาความรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา ทั้งการเรียนรู้ด้วยการถ่ายทอด การเรียนรู้ด้วยการกระจาย และแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตามอัธยาศัย สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดเวลาและตลอดชีวิตให้เกิดขึ้นในหน่วย สามารถเก็บรักษาพัฒนาความรู้ ฝึกให้มีความสามารถในการคิดการใช้ความรู้ดัดแปลงแก้ไขสถานการณ์ได้ด้วยตนเอง จนสามารถสร้างกลยุทธ์หรือภูมิปัญญา (Wisdom) ของหน่วยได้ และสามารถนำกลยุทธ์หรือภูมิปัญญาเหล่านั้นมาฝึกให้ชำนาญและใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของกองทัพที่วางไว้ ให้เป็นหน่วยทหารที่มีชีวิตมีสมองมีคลังปัญญาของหน่วย ที่จะสามารถต่อยอดความคิดพัฒนาและขับเคลื่อนได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) นั่นเอง

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 จึงจำเป็นต้องปรับตัวเข้าสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) และคงสมรรถนะให้ได้ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 จึงต้องมีการพัฒนาความรู้และดำเนินการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลและหน่วยอย่างเป็นระบบ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ ทั้งการปฏิบัติงานทางด้านการทหารและด้านอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล มีการขับเคลื่อนค่านิยมหลักเพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดให้มีการทบทวน พัฒนา และปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ ขั้นตอนและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองความต้องการได้ทันเวลา โปร่งใส และถูกต้อง การที่จะนำศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 เป็นองค์กรสมรรถนะสูง เครื่องมือที่ใช้อย่างหนึ่ง คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งจะต้องการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ที่มีภายในองค์กรให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์กร อีกทั้ง ให้ทุกคน



ในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ที่สำคัญ และพัฒนาตนเองเป็นผู้รู้ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ อุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรทางทหารในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ของทหาร ที่นิยมการถ่ายทอดความรู้โดยตรงจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง จากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้ทางเดียว การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเกิดขึ้นได้ยาก จึงอาจทำให้มีความคิดที่ว่า การเรียนรู้สิ่งใหม่นั้นเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น ให้รู้เฉพาะหน้าที่ที่ต้องทำก็เพียงพอ ซึ่งความเป็นจริงแล้วทหารในแต่ละระดับชั้นนั้นจะเป็นทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและมีผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองที่จะต้องรับผิดชอบ แม้กระทั่งทหารกองประจำการซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาคนสุดท้าย ก็ยังต้องคิดและตัดสินใจในการปฏิบัติภารกิจของตนเองที่ได้รับภายใต้คำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ความรู้ยังคงมีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องมีความรู้เพื่อใช้ในการตัดสินใจของกำลังพลทุกระดับชั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทหารจะต้องเรียนรู้ที่จะใช้ยุทธโศปกรณ์และอาวุธที่ทันสมัยจะต้องเรียนรู้กับยุทธวิธีของข้าศึกที่พัฒนาทั้งรูปแบบและวิธีการที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังต้องศึกษาความเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเมือง และสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบมาจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์อีกด้วย และที่สำคัญที่สุด คือ การจัดการความรู้ คือ การนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับหน่วย และการใช้ประโยชน์ความรู้นั้นจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือทิศทางของหน่วยที่ตั้งไว้ด้วย จึงทำให้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อแสวงหารูปแบบการพัฒนาศูนย์การศึกษาของกองทัพบกสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งจะเป็นแนวทางให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น สามารถพัฒนาความรู้และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการสร้างสมรรถนะให้กับกำลังพลและหน่วยของศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ให้สูงขึ้น ด้วยการจัดการความรู้ ให้ได้เข้าถึงแหล่งความรู้ สร้างวิธีการเรียนรู้ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วย ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและการปฏิบัติงานของหน่วยทหาร และมีทิศทางมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของหน่วย โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ของศูนย์การศึกษาของหน่วย อันจะเป็นแนวทางให้หน่วยนั้น ๆ ก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ส่งผลให้กองทัพบกพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหา สาเหตุของปัญหา และคุณลักษณะของศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
2. เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนา ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อหารูปแบบการพัฒนาศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยกำหนดขั้นตอนไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา สภาพปัญหา สาเหตุของปัญหา ของศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ในการก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และวิเคราะห์คุณลักษณะของศูนย์การศึกษาที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดรูปแบบการพัฒนา ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ในศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายเตรียมการ, หัวหน้าฝ่ายธุรการและกำลังพล, หัวหน้าฝ่ายสนับสนุน, อาจารย์หัวหน้าส่วนการศึกษา และผู้บังคับหน่วยฝึก

2. เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ใน ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายเตรียมการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการและกำลังพล, เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน, เจ้าหน้าที่ส่วนการศึกษา และผู้ช่วยครูหน่วยฝึก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์ (Interview) ที่กำหนดคำถามเกี่ยวกับสภาพปัญหา สาเหตุของปัญหา และคุณลักษณะของ ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง แบ่งเป็น 2 ชุด ได้แก่ แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บังคับบัญชาชั้นสูง และแบบสัมภาษณ์สำหรับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน โดยทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์และเครื่องมือวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 3 ท่าน

2. อุปกรณ์ที่ใช้จดบันทึก ได้แก่ สมุดจดบันทึก เครื่องบันทึกเสียง เพื่อจดบันทึกคำตอบในการสัมภาษณ์ทุก ๆ ครั้งอย่างละเอียด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากการการสัมภาษณ์ด้วยตนเองเป็นหลัก และใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participatory Observation) เพิ่มเติมในการเก็บข้อมูล และสำหรับการสัมภาษณ์คณะผู้วิจัยได้ติดต่อขอสัมภาษณ์ นัดหมายเวลา และสถานที่ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง เก็บข้อมูลด้วยการบันทึกเทป ซึ่งได้ขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์ทุกครั้ง หลังจากนั้น ทำการถอดเทป เรียบเรียงและวิเคราะห์ข้อมูลโดยคณะผู้วิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

คณะผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interviews) มาแยกแยะตามเนื้อหาจัดหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ และประเด็นที่สัมภาษณ์ โดยจัดกลุ่มข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลที่รวบรวมมาได้ เรียบเรียง จัดลำดับ ตามเนื้อหาที่ต้องการวิจัยและจัดข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ตามประเด็นที่สัมภาษณ์ เพื่อการวิเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลทำโดยการสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยประยุกต์ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ ผสมรวมเข้ากับแนวคิดและหลักการในการบริหารงาน ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24

ประเด็นการวิเคราะห์

1. สภาพปัญหา สาเหตุของปัญหา และคุณลักษณะของ ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

2. รูปแบบการพัฒนา ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ผลการวิจัย

1. สภาพปัญหา สาเหตุของปัญหา และคุณลักษณะของ ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

1.1 สภาพปัญหาและสาเหตุของปัญหาของ ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID - 19 ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 เป็นหน่วยที่ทำหน้าที่ฝึกศึกษาเกี่ยวกับนักศึกษาวิชาทหาร ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้การฝึกนักศึกษาวิชาทหารจำนวนมาก ๆ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร กำลังพลยังขาดความรู้ความสามารถ และความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน กำลังพลส่วนใหญ่อยู่วัยสูงอายุหรือใกล้เกษียณ



ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานค่อนข้างน้อย อาจทำให้การทำงานไม่เกิดประสิทธิภาพ ควรมีการพัฒนากำลังใจให้มีการศึกษาเรียนรู้ มีการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้เป็นประจำ นอกจากนี้ ทรัพยากร ที่มีอยู่ไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอต่อความต้องการ หรือไม่เพียงพอต่องานนั้น ๆ เมื่ออุปกรณ์เครื่องมือไม่ทันสมัยและไม่ทันต่อการใช้งานการพัฒนาหน่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือภารกิจนั้นไม่ประสบผลสำเร็จอย่างเต็มที่ที่สุด รวมทั้ง เรื่องงบประมาณ ซึ่งงบประมาณที่หน่วยได้รับจัดสรรมานั้นมีอยู่อย่างจำกัด ทั้งนี้ การดำเนินงานของหน่วยมีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ

1.2 คุณลักษณะของศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ด้านการจัดองค์กรสมัยใหม่ ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ เนื่องจาก ปัจจุบันเครื่องมือที่ทันสมัยเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ องค์กรที่ทันสมัยจำเป็นต้องมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน และการใช้เทคโนโลยีต้องสอดคล้องกับการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพราะเทคโนโลยีมีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรและการพัฒนางานให้สามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี หากบุคลากรมีเพียงความรู้แต่ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยก็อาจไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่การมีสมรรถนะสูงได้ เช่น ในศูนย์ฝึกนี้มีการนำเทคโนโลยีช่วยในการเป็นฐานข้อมูลบนเว็บไซต์หลักของศูนย์ฝึกเพื่อการจัดเก็บและบริหารข้อมูลที่สำคัญขององค์กร หรือในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID - 19 ในปัจจุบันทำให้เกิดข้อจำกัดในการจัดการสอนที่ไม่สามารถสอนในห้องเรียนได้ จึงจำเป็นต้องมีการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์โดยใช้ Google Meet, Google Class - room และ Zoom โดยการอธิบายวัตถุประสงค์และชี้แจงเงื่อนไขในการเรียนแก่ผู้เรียน รวมไปถึงการวิเคราะห์บริบทการเรียนทั้งผู้เรียน ผู้สอน เนื้อหา สื่อการเรียนการสอน เวลา ทั้งนี้ รวมถึงกลยุทธ์การเรียนการสอนแบบออนไลน์ที่ต้องการทำงานระบบทีม ความรับผิดชอบของสมาชิกภารกิจ การสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจ การวางแผนเชิงกิจกรรม การนำเสนอผลงานและรายงานความก้าวหน้า การสะท้อนผล และการประเมินผลการเรียนการสอนแบบออนไลน์ที่ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับผลการเรียนรู้และการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ลักษณะการทำงานเป็นทีม รวมถึงการประสานงานระหว่างหน่วยฝึกกับสถานศึกษาภายใต้การกำกับดูแล และบุคลากรก็ต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานอื่น ๆ

การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 มีการกำหนดกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้บริหารมีความเข้าใจสิ่งแวดล้อมที่องค์กรจะต้องเผชิญรวมทั้งความเกี่ยวข้องระหว่างกำหนดกลยุทธ์กับความสามารถและศักยภาพขององค์กร และวิธีการทำงานที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ มีการทำงานเชิงรุกแบบบูรณาการโดยการวางแผน การจัดการ และเตรียมการทุกอย่าง พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขปัญหา และทำงานอย่างมีคุณภาพเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต รวมถึงมีความคล่องตัว รวดเร็ว มีขีดสมรรถนะและสร้างผลงานสูง มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม สามารถปฏิบัติการกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ พร้อมทั้งมีการ บูรณาการการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับสถานศึกษาวิชาทหารในเขตรับผิดชอบได้อย่างราบรื่น และมีการส่งเสริมให้กำลังพลได้แสดงศักยภาพตามขีดความสามารถ รวมถึงเปิดโอกาสให้กำลังพลได้พัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นกระกระกระตุ้นให้กำลังพล เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีวิธีการทำงานที่สามารถให้การปฏิบัติการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การบริหารการเปลี่ยนแปลง ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 กำหนดแผนงาน เพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ ให้มากที่สุด เช่น ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID - 19 หน่วยมีการกำหนดแผนการทำงาน โดยกำหนดให้มีการ Work form home เพื่อลดการแออัดภายในหน่วย มีการกำหนดวิธีปฏิบัติเมื่อมีเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงหรือนอกเหนือจากภาวะปกติ จะต้องจัดลำดับความสำคัญของงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานไม่เกิดความตึงเครียดหรือเกิดอุปสรรคในการทำงาน จะได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่ทำให้เกิดปัญหาขึ้นในองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากรของหน่วยค่อนข้างเป็นเรื่องท้าทายในการพัฒนาเพื่อให้ตอบสนองต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เนื่องจากบุคลากรทางทหารส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษา ไปจนถึงมัธยม และอาจมีระดับอุดมศึกษาบางส่วนซึ่งเป็นส่วนน้อย การให้ความรู้แก่กำลังพลหน่วยจึงมีการจัดรูปแบบการเรียนการสอนที่เรียกว่า Unit school คือ การจัดการเรียนการสอนขนาดเล็ก เพื่อถ่ายทอดความรู้แก่กำลังพล เช่น เรื่องระเบียบงานสารบรรณ ระเบียบข้อบังคับการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมถึงการเชิญอาจารย์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานีมาเป็นวิทยากรให้ความรู้ด้านการเข้าสังคม มารยาททางสังคม ทักษะการพูด เป็นต้น หน่วยฝึกมีการส่งเสริมการพัฒนาด้านความรู้และทักษะของบุคลากร โดยการกำหนดหลักสูตรและจัดกำลังพลให้ได้รับการศึกษาตามลำดับขั้น เพื่อให้กำลังพลได้รับการพัฒนาความรู้ตามตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ และสามารถนำมาถ่ายทอดให้กับกำลังพลภายในหน่วยได้รับทราบและปฏิบัติต่อไปได้อย่างถูก และมีประสิทธิภาพ

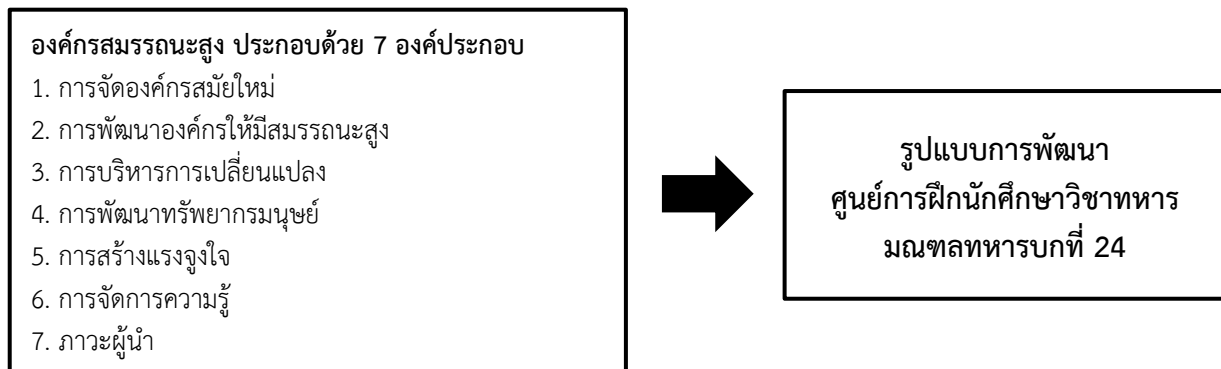
การสร้างแรงจูงใจ ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ให้กำลังพลเข้ารับศึกษาในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การเลื่อนยศที่สูงขึ้น ทั้งนี้ กองทัพบกยังมีนโยบายให้มีการเพิ่มพูนความรู้โดยการกำหนดหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตรภาษาอังกฤษ หลักสูตรภาษาต่างประเทศ และมีหลักสูตรเฉพาะเหล่า เช่น หลักสูตรทหารราบ หลักสูตรทหารม้า หลักสูตรทหารปืนใหญ่ เป็นต้น และหน่วยได้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินผลงานของกำลังพล ในการพิจารณาการให้รางวัล รวมถึงการมอบรางวัล ซึ่งนอกเหนือจากที่ระเบียบกำหนดเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนในการทำความดีต่อไป นอกจากนี้ คณะกรรมการทำหน้าที่พิจารณาและดำเนินการลงโทษ กำลังพลที่ฝ่าฝืนกฎทางทหารหรือวินัยทางทหารที่มีความชัดเจน

การจัดการความรู้ ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 นำขั้นตอนของการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล มาดำเนินการตามหลักวงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA Model) สามารถดำเนินการได้โดย 1) ขั้นตอนการวางแผน (Plan) เป็นขั้นตอนของการพิจารณาความต้องการการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลว่าต้องการพัฒนาอะไรและต้องการความรู้อะไรเพื่อใช้ในการพัฒนา รวมทั้งวางแผนการแสวงหาความรู้เหล่านั้นว่า จะหาได้จากแหล่งใดบ้าง 2) ขั้นตอนการปฏิบัติ (DO) มีขั้นตอนย่อย คือ แสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) กลั่นกรอง (Distill) ดำเนินการจัดการความรู้ (Operation) ปรับปรุง พัฒนาความรู้ สร้างความรู้บางส่วนเพิ่มเติมที่เหมาะสมกับการใช้งาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Sharing & Transfer) ประมวลความรู้ (Knowledge Codification) การจัดและเก็บรวบรวมความรู้ (Capture & Store) การใช้ความรู้ (Knowledge Use) ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล 3) ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) เป็นขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ (Monitor) ประเมินผล (Evaluate) การนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาผลการใช้ความรู้ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และ 4) ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม (Action) เก็บความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีไว้เป็นองค์ความรู้ของศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร และมีการปรับปรุงแก้ไขหากความรู้ที่ยังไม่สมบูรณ์ เพื่อเป็นฐานความรู้ให้บุคคลอื่น ๆ สามารถศึกษาต่อไป



ภาวะผู้นำ ผู้บังคับศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร เป็นผู้ที่มีความวิสัยทัศน์อันกว้างไกล มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักใช้อำนาจด้วยเหตุผล รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมจะสนับสนุนความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา มีนโยบายการทำงานที่สอดคล้องกัน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนองค์กร พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีในปัจจุบัน เป็นที่ปรึกษาและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงทักษะและความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่

2. รูปแบบการพัฒนาศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จากการศึกษา รูปแบบการพัฒนาศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24

อภิปรายผล

จากการศึกษา รูปแบบการพัฒนาศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สามารถแบ่งหัวข้อการอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. สภาพปัญหา สาเหตุของปัญหา และคุณลักษณะของ ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ได้รับผลกระทบ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID - 19 จึงทำให้การฝึกศึกษาเกี่ยวกับนักศึกษาวิชาทหาร ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมถึงกำลังพลยังขาดความรู้ และความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอต่อความต้องการ รวมทั้งงบประมาณที่หน่วยได้รับจัดสรรมานั้นมีอยู่อย่างจำกัด

2. รูปแบบการพัฒนา ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

2.1 การจัดองค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 มีกำลังพลภายในหน่วยจำนวนมาก จึงต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และต้องถ่ายทอดให้กำลังพลทุกระดับเข้าใจในเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน และต้องมีความสามัคคี และมีการทำงานเป็นทีม ทุกคนภายในหน่วยต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิด ของพิฟเฟอร์ และเซอร์วูด (เนตร์พัฒนา ยาวีภาช, 2550) ได้ร่วมกันอธิบายว่า “องค์กรเป็นวิธีการหนึ่งที่บุคคลจำนวนมากมารวมมือร่วมใจทำงานที่มีความสลับซับซ้อนอย่างมีระบบและมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างจริงจัง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้คาดหวังไว้ร่วมกัน”

2.2 การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง ศูนย์งานฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 มีการกำหนดแผนงาน เพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ ให้มากที่สุด เช่น ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID - 19 หน่วยมีการกำหนดแผนการทำงาน โดยกำหนดให้มีการ Work form home เพื่อลดการแออัดภายในหน่วย มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน เมื่อมีเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงหรือนอกเหนือจากภาวะปกติ นอกจากนี้ หน่วยยังมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทาง บุคลากรทุกระดับจะต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทาง หรือความคาดหวังดังกล่าวอย่างตรงกัน เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทาง และความคาดหวังดังกล่าว ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลที่ดี ซึ่งหน่วยยังมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ (กระทรวงพลังงาน, 2553)

- มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังที่ชัดเจน มีวิธีการสื่อสารที่ดีในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และขั้นตอนปฏิบัติงานกับบุคลากรทุกระดับ
- มีวิธีการสร้างบรรยากาศการทำงาน และผลักดันบุคลากรให้บรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ สามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสม
- มีการกำกับดูแลการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีความรับผิดชอบการปฏิบัติงานและระบบการป้องกันการทุจริต
- มีการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร มีการวิเคราะห์ ทบทวนข้อมูลผลการดำเนินการจากทุกด้านรวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม
- มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ศูนย์งานฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ต้องมีการกำหนดนโยบายการบริหาร การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้เอื้อต่อการดำเนินงาน ควรมีการกำหนดแผนงาน เพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ และมีการนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แนวคิดของ สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร ได้กล่าวถึง องค์กรจะสามารถบรรลุความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงตามที่กำหนดไว้ด้วยแรงกดดันของการเปลี่ยนแปลง 2 ประเภท คือ แรงกดดันภายนอก (External Forces) ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ด้วยเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ และแรงกดดันภายใน (Internal Force) ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน, การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร, 2549)

2.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พัทยา สายหู เห็นว่า การพัฒนา แปลว่า การทำให้เจริญ การทำให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงปรารถนา ดังนั้น ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหารจึงจัดให้กำลังพลเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ของกองทัพบก และเข้ารับการอบรมหลักสูตรครูทหารบก ตามมาตรฐานความรู้วิชาชีพครูให้กับกำลังพลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปพัฒนาและจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจัดให้กำลังพลเข้ารับการอบรมตามเหล่า สายวิทยาการต่าง ๆ ตามสังกัดของตน เพื่อให้กำลังพลมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นการกระตุ้นให้กำลังพล เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีวิธีการทำงานที่สามารถให้การปฏิบัติภารกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น (พัทยา สายหู, 2544)

2.5 การสร้างแรงจูงใจ จากทฤษฎีของ โลเวลล์ นริศรา ผลผลา ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า “แรงจูงใจ คือ กระบวนการชักนำใ้มน้าวให้บุคคลมีความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ” หน่วยจึงได้สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของทหาร ซึ่งส่วนใหญ่ใช้วิธีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งง่ายรวดเร็ว เป็นที่นิยมในรูปแบบของการฝึก หรือบอกกล่าว หรือการสอนแบบพี่สอนน้อง ผู้บังคับบัญชาสอน



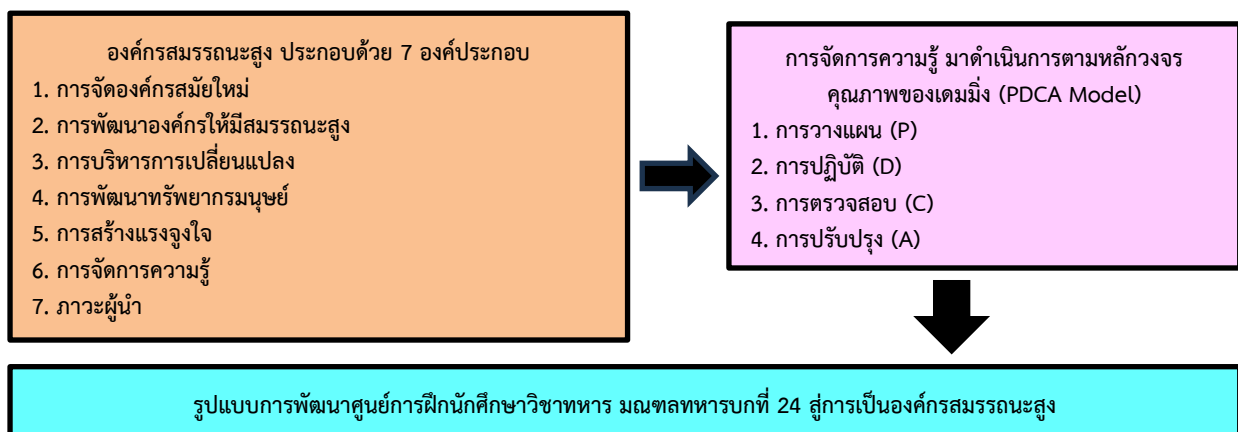
ผู้ได้บังคับบัญชา รุ่นต่อรุ่น การถ่ายทอดความแบบนี้จึงเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ อีกทั้งหน่วยยังมีการกระตุ้นการทำงานของกำลังพล โดยการประเมินการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และมอบรางวัลให้แก่กำลังพลที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น และกำหนดบทลงโทษแก่กำลังพลที่กระทำความผิด อย่างจริงจัง พร้อมทั้งผลักดันให้กำลังพลมุ่งหาความสำเร็จ เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น การเลื่อนยศที่สูงขึ้น (นริศรา ผลผลา, 2555)

2.6 การจัดการความรู้ ศูนย์กานฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 จะต้องมีการรวบรวมองค์ความรู้ไว้เพื่อให้่ายต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ผู้ที่มีรับหน้าที่ต่อ สามารถศึกษาแผนงานของตนเองว่า มีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร เพื่อให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้สู่การปฏิบัติงานอย่างสอดคล้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น นอกจากนี้แนวคิดของวิจารณ์ พานิช ได้กล่าวถึง “ระบบการจัดการความรู้ ต้องบูรณาการไปกับงานประจำ ต้องไม่ใช่ระบบที่แยกต่างหาก ต้องไม่ทำให้เกิดภาระงานเพิ่มขึ้นนี้คือ หลักสำคัญ การจัดระบบหรือรูปแบบอย่างไรรันนั้นไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว” (วิจารณ์ พานิช, 2551)

2.7 ภาวะผู้นำ ผู้นำของ “องค์กรสมรรถนะสูง” จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดริเริ่ม กำหนดทิศทางวางแผน วางระบบ ที่จะนำไปใช้ในองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กร ให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกด้าน มีคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรม โดยอาจจะนำหลักธรรมบางอย่างมาเป็นคุณธรรมประจำใจ เช่น หลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ผู้นำต้องประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง และควรนำหลักลักษณะของผู้นำ 14 ประการ มาปรับใช้ มีความกล้าแสดงออก มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะความสามารถในการบริหารจัดการ บุคลากร สามารถบังคับบัญชา ตลอดจนจะต้องสามารถให้คำปรึกษาและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างครอบคลุม นอกจากนี้แนวคิดของอนันท์ งามสะอาด ได้กล่าวถึง การสร้างภาวะผู้นำ (Building leadership) ตามกระบวนการบริหารงานขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่ม กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมายสำคัญ การสร้างภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นในให้กระบวนการบริหารงานขององค์กรมีสมรรถนะสูง (อนันท์ งามสะอาด, 2555)

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ได้นำมาวิเคราะห์เนื้อหา และจำแนกข้อมูลตามแนวทางการพัฒนาแต่ละประเด็น เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบการพัฒนาศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID - 19 จึงทำให้การฝึกศึกษาเกี่ยวกับนักศึกษาวิชาทหารไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมถึงกำลังพลยังขาดความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งทรัพยากรที่มีอยู่ไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอต่อความต้องการ และงบประมาณที่หน่วยได้รับจัดสรรมานั้นมีอยู่อย่างจำกัด ในส่วนของรูปแบบการพัฒนาศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดองค์กรสมัยใหม่ การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจ การจัดการความรู้ และภาวะผู้นำ จากผลการศึกษาผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ดังต่อไปนี้ 1) นำรูปแบบการพัฒนาศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไปทดลองใช้ในศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 2) นำรูปแบบที่ได้จากการวิจัย เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 เพื่อเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยให้ผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการปฏิบัติงานในศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 ให้ยั่งยืนต่อไป 3) นำผลการวิจัยที่ได้ให้ผู้บังคับบัญชานำไปเป็นแนวในการจัดทำหลักสูตรในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถการปฏิบัติงานของกำลังพล รวมถึงผู้ที่สนใจจะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในส่วนของข้อเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้ 1) การศึกษาวิจัย พัฒนารูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในองค์กรอื่น เช่น โรงเรียนเสนาธิการทหารบก, ศูนย์การทหารราบ เป็นต้น 2) การศึกษาวิจัยปัจจัยในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อให้เป็นการต่อยอดการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและสร้างมาตรฐานสากล 3) การศึกษาวิจัยการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนา ศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24 เพื่อเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงพลังงาน. (2553). การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน.
- จันทร์รัตน สิทธิสมจินต์ และคณะ. (2557). กลยุทธ์การบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูง. วารสารห้องสมุด, 58(1), 17-27.
- นริศรา ผลผลา. (2555). พฤติกรรมองค์กร. นครศรีธรรมราช: ศูนย์การเรียนรู้เทียบโอนประสบการณ์อาชีพ.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2554). การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีภาช. (2550). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัล เอ็กเพรส.
- ปิยะพงษ์ ทองดี. (2561). ภาวะผู้นำขององค์กรสมัยใหม่. วารสารร่วมฤกษ์, 36(1), 10-32.
- พทยา สายหู. (2544). กลไกของสังคม. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2551). การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.
- สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. (2549). การพัฒนาองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สำนักนโยบายและแผนกระทรวงกลาโหม. (2552). เอกสารทบทวนยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผนกระทรวงกลาโหม.



สุนิสา ธิปัตย์ และคณะ. (2563). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก. วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, 11(2), 103-118.

อนันท์ งามสะอาด. (2555). ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร. เรียกใช้เมื่อ 6 เมษายน 2565 จาก www.sisat.ac.th