

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ยุทธศาสตร์ความมั่นคง  
เพื่อรองรับความมั่นคงรูปแบบใหม่ : กรณีศึกษาสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ  
Human Resource Development to become  
Security Strategists to tackle Non-Traditional Security :  
Case Study of the office of the National Security Council

สุรสีห์ บัวจันทร์\*  
Surasee Buachan

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ยุทธศาสตร์ความมั่นคงเพื่อรองรับความมั่นคงรูปแบบใหม่ โดยใช้กรณีศึกษาของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ สำหรับส่วนแรกของบทความเป็นการเปลี่ยนผ่านจากความมั่นคงดั้งเดิมไปสู่ความมั่นคงรูปแบบใหม่ ซึ่งทำให้หน่วยงานด้านความมั่นคงมีความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับความมั่นคงรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนที่สอง เป็นการอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติเชิงทฤษฎีและกรอบการวิเคราะห์ ส่วนที่สาม มุ่งเน้นวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ยุทธศาสตร์ความมั่นคงที่รองรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติซึ่งเป็นหน่วยงานรับผิดชอบงานธุรการของสภาความมั่นคงแห่งชาติที่เป็นกลไกเชิงนโยบายในการขับเคลื่อนภารกิจงานด้านความมั่นคงของประเทศไทย ผ่านกรอบแนวคิดของลีโอนาร์ด เนดเลอร์ ซึ่งใช้เป็นกรอบแนวคิดหลัก และมีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล โดยสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติได้กำหนดยุทธศาสตร์และมีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 แนวทาง ได้แก่ หนึ่ง การพัฒนาปัจเจกบุคคลผ่านการส่งบุคลากรเข้ารับการเรียนรู้ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความมั่นคงและทักษะเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีกลไกภายในองค์กรเป็นผู้พิจารณาจัดสรรบุคลากรเข้ารับการอบรม แต่อาจจำเป็นต้องสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองรวมถึงการจัดการความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมเพิ่มเติม สอง การพัฒนางานผ่านรูปแบบการทำงาน

\* นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Doctor of Public Administration in Public Policy and Public Management, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University

Received: January 8, 2024 Revised: March 20, 2024 Accepted: April 3, 2024

ที่ให้ผู้บุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในกลไกขององค์กร ด้วยวิธีการทำงานแบบนำบุคลากรจากหลากหลายกองมาทำงานร่วมกันเป็นคณะทำงาน แต่อาจต้องพิจารณาเพิ่มเติมเรื่องการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานที่ประเมิณผลได้และสาม การพัฒนาองค์การผ่านการปรับโครงสร้างองค์กรและการสร้างความร่วมมือกับสถาบันวิชาการ ซึ่งจำเป็นต้องนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงไปกับการพัฒนาปัจเจกบุคคลและการพัฒนางาน สำหรับส่วนสุดท้ายเป็นบทสรุปและข้อเสนอแนะในการนำไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ

**คำสำคัญ:** ความมั่นคงรูปแบบใหม่, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, นักยุทธศาสตร์ความมั่นคง

### Abstract

This article aims to study the human resource development to become security strategists to tackle non-traditional security, by focusing on the office of the National Security Council as a case study. The introduction part of the article explains about the transition of traditional security concept to non-traditional security concept which affects the human resource development guidelines of the security agencies, while the second elaborates the human resource development concept of Leonard Nadler, which focuses on three activities to develop the human resource. For the highlight, the implementation of the human resource development activities of the office of the National Security Council to drive the human resource to become security strategists is discussed by emphasizing on individual development, job development and organization development dimensions. Furthermore, there is an interview session with the office of the National Security Council staff for gathering and analyzing data. By analyzing this study benefits to propose policy recommendations to the office of the National Security Council and other security agencies to develop the human resource development guidelines and upgrade their human resource to become security strategists to tackle non-traditional security.

**Keyword:** non-traditional security, human resource development, security strategist

## บทนำ

ความมั่นคงเป็นเป้าหมายสูงสุดของรัฐ ไม่ว่าจะความมั่นคงจะรูปแบบใด หรือไม่ว่ารัฐมีอำนาจหรืออ่อนแอก็ตาม (Booth, 2014: 71) โดยแต่ละรัฐมักกำหนดค่านิยมความมั่นคงในระดับประเทศที่มีนัยของการเชื่อมโยงกับผลประโยชน์ของชาติในเรื่องเอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งดินแดน รวมถึงการปราศจากภัยคุกคามความมั่นคง สำหรับประเทศไทยได้กำหนดค่านิยมของความมั่นคงแห่งชาติตามพระราชบัญญัติสภาความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2559 (2559: 1) หมายถึง “ภาวะที่ประเทศปลอดจากภัยคุกคามต่อเอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขต สถาบันศาสนา สถาบันพระมหากษัตริย์ ความปลอดภัยของประชาชน การดำรงชีวิต โดยปกติสุขของประชาชน หรือที่กระทบต่อผลประโยชน์แห่งชาติหรือการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งความพร้อมของประเทศที่จะเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ อันเกิดจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ”

จากค่านิยมความมั่นคงแห่งชาติของประเทศไทยพบว่า ภาวะของการปราศจากภัยคุกคามความมั่นคง รวมถึงความพร้อมในการเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ อันเกิดจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ เป็นคำสำคัญที่สัมพันธ์กับภัยคุกคามความมั่นคงของประเทศ โดยภัยคุกคามในค่านิยมของประเทศไทย หมายถึง ภาวะหรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความไม่มั่นคง ซึ่งเป็นปัญหาที่มีความรุนแรง สลับซับซ้อน หากไม่ดำเนินการแก้ไขจะเกิดผลกระทบในวงกว้างต่อความมั่นคงแห่งชาติ (พระราชบัญญัติสภาความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2559, 2559: 2) อย่างไรก็ตาม ค่านิยมภัยคุกคามที่กำหนดมีลักษณะเป็นคำอธิบายในภาพกว้างที่ไม่ได้เฉพาะเจาะจงไปในภัย/สถานการณ์หนึ่งสถานการณ์ใด ดังนั้น การพิจารณาภัยคุกคามความมั่นคงตามบริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแต่ละห้วงเวลาเข้ามาพร้อมด้วย จึงเป็นสิ่งที่จะสร้างความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานด้านความมั่นคงมากยิ่งขึ้น

ภัยคุกคามความมั่นคงมีวิวัฒนาการและขยายขอบเขตของการพิจารณาสถานการณ์/ประเด็นไปอย่างกว้างขวาง กล่าวคือ ภัยคุกคามในอดีตให้ความสำคัญกับภัยคุกคามทางการทหาร (Military Threat) ซึ่งมักเกิดขึ้นในรูปแบบของสงครามระหว่างรัฐเพื่อแย่งชิงหรือปกป้องผลประโยชน์ แต่ภายหลังสงครามเย็นสิ้นสุดลงซึ่งถือเป็นการเกิดขึ้นของระบบนิเวศน์สมัยใหม่ ทั้งในระดับระหว่างประเทศ ระดับประเทศ ระดับชุมชน จนถึงระดับปัจเจกบุคคล ทำให้ประเด็นความมั่นคงครอบคลุมหลายมิติมากยิ่งขึ้น ภัยคุกคามทางการทหารกลายเป็นเพียงหนึ่งในปัญหาความมั่นคงที่รัฐต้องเผชิญ (จารุพล เรื่องสุวรรณ, 2564) ลักษณะดังกล่าวทำให้การบริหารจัดการปัญหาความมั่นคงในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนดำเนินการได้ยากยิ่งขึ้น ดังนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบจึงจำเป็นต้องปรับตัวทั้งในระดับองค์กรและระดับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจท่ามกลางปัญหาภัยคุกคามความมั่นคงรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในบริบทของประเทศไทย การดำเนินการกิจในประเด็นความมั่นคงมีหน่วยงานทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน โดยแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่อำนาจในการรับผิดชอบตามแต่ละประเด็นความมั่นคงที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ประเด็นความมั่นคงรูปแบบใหม่มีลักษณะและประเด็นที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ทำให้การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินการกิจมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ การกำหนดนโยบายและทิศทาง รวมถึงการขับเคลื่อนการกิจด้านความมั่นคง มีสภาความมั่นคงแห่งชาติซึ่งในอดีตถูกจัดตั้งขึ้นภายใต้บริบทสถานการณ์ภัยคุกคามทางการทหารเป็นกลไกสำคัญดำเนินงาน และมีสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ที่รับผิดชอบงานธุรการของสภาความมั่นคงแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ รวมถึงติดตาม ประเมิน วิเคราะห์ และแจ้งเตือนสถานการณ์ด้านความมั่นคง (พระราชบัญญัติสภาความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2559, 2559: 6-7) โดย สภาความมั่นคงแห่งชาติและสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาตินับว่าเป็นกลไกและหน่วยงานที่สำคัญในการบริหารจัดการความมั่นคงในภาพรวม และสอดคล้องกับข้อเสนอของ จารุพล เรื่องสุวรรณ (2564) ที่เสนอให้สภาความมั่นคงแห่งชาติควรได้รับมอบอำนาจในการบูรณาการและสั่งการหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีกระทรวง ทบวง และกรมต่าง ๆ เป็นผู้ปฏิบัติตามการตัดสินใจของสภาความมั่นคงแห่งชาติ ทั้งนี้ หากแต่สภาความมั่นคงแห่งชาติจะต้องสามารถเป็นหน่วยงานหลักที่สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้ทั้งทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ ประกอบกับเทคโนโลยีที่สำคัญในการคาดการณ์ภัยคุกคามด้านความมั่นคงในอนาคต

สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบงานธุรการของสภาความมั่นคงแห่งชาติได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้สามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนการกิจด้านความมั่นคงในยุคปัจจุบันของสภาความมั่นคงแห่งชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากการกำหนดนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนภายใต้แนวคิดความมั่นคงแบบองค์รวมที่ไม่ได้จำกัดเฉพาะความมั่นคงของรัฐ แต่รวมถึงความมั่นคงของมนุษย์ด้วย (สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ, 2566: 13) ซึ่งการกำหนดนโยบายและแผนระดับชาติดังกล่าวถือว่าเป็นกรอบการปฏิบัติงานทั้งในเชิงกระบวนการขับเคลื่อนงานขององค์กร ตลอดจนทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ควรจะมีของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ยังได้กำหนดให้มีแนวทางการพัฒนา เผยแพร่ และเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรไปสู่การเป็นนักยุทธศาสตร์ความมั่นคงมืออาชีพ ซึ่งถือเป็นการยกระดับศักยภาพของบุคลากรจากการเป็นเพียงผู้วิเคราะห์งานด้านความมั่นคงให้เป็นบุคลากรที่สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ด้านความมั่นคง และนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงของประเทศ ตลอดจนผลักดันให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวจะทำให้สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

และสามารถกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนภารกิจด้านความมั่นคงหรือการบริหารจัดการภัยความมั่นคงรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ, 2566: 31)

จากการเปลี่ยนแปลงบริบทและสถานการณ์ด้านความมั่นคงที่ส่งผลให้แนวคิดและขอบเขตความหมายของการพิจารณาความมั่นคงเปลี่ยนแปลงไป ทำให้หน่วยงานด้านความมั่นคงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทุกด้านเพื่อให้สามารถบริหารจัดการภัยคุกคามรูปแบบใหม่ได้ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติที่มีหน้าที่อำนาจในการขับเคลื่อนภารกิจด้านความมั่นคงในเชิงนโยบาย ได้ตระหนักถึงความท้าทายดังกล่าว และให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรโดยการผลักดันให้มีการพัฒนาบุคลากรไปสู่การเป็นนักยุทธศาสตร์ความมั่นคงที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานท่ามกลางบริบทภัยความมั่นคงรูปแบบใหม่ เพราะหากไม่มีการยกระดับบุคลากรในลักษณะดังกล่าวอาจทำให้การกำหนดนโยบายด้านความมั่นคงและการขับเคลื่อนภารกิจของประเทศไม่สอดคล้องกับสภาพของประเด็นความมั่นคงในโลกยุคใหม่ ดังนั้น บทความขึ้นนี้จึงเป็นการศึกษาการพัฒนาบุคลากรให้เป็นนักยุทธศาสตร์ความมั่นคงที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับภัยความมั่นคงรูปแบบใหม่ โดยมีสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ เป็นกรณีศึกษา สำหรับโครงสร้างของบทความประกอบด้วย ส่วนที่หนึ่งเป็นการเริ่มอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงจากความมั่นคงดั้งเดิมไปสู่ความมั่นคงรูปแบบใหม่ ในฐานะที่เป็นโจทย์ตั้งต้นของคุณลักษณะของนักยุทธศาสตร์ที่ปฏิบัติงานด้านความมั่นคง จากนั้นจะนำเสนอส่วนที่สอง คือ การอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติเชิงทฤษฎีที่เป็นกรอบแนวคิดและตัวแบบในการศึกษา ส่วนที่สามจะเป็นการอธิบายการพัฒนาบุคลากรไปสู่นักยุทธศาสตร์ความมั่นคงยุคปัจจุบันของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ซึ่งมีการพัฒนาทั้งในส่วนของการพัฒนาบุคคล การพัฒนาปัจเจก และการพัฒนาองค์กรที่สัมพันธ์กันอย่างไม่สามารถแยกการอธิบายออกจากกันได้ เพียงแต่ต้องมีการดำเนินการที่เป็นระบบและกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และส่วนสุดท้ายเป็นบทสรุปและข้อเสนอแนะจากบทความสำหรับนำไปใช้ในการต่อยอดและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติในฐานะหน่วยงานเชิงนโยบายอย่างเป็นระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงเป็นแนวทางให้หน่วยงานที่มีการขับเคลื่อนงานด้านความมั่นคงนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีทิศทางสอดคล้องกัน ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับการดำเนินภารกิจด้านความมั่นคงของประเทศได้ต่อไป

## จากความมั่นคงดั้งเดิมสู่ความมั่นคงรูปแบบใหม่ : โจทย์ที่เปลี่ยนแปลงของนักยุทธศาสตร์ความมั่นคง

การสิ้นสุดของสงครามเย็นและบทบาทของโลกาภิวัตน์ได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของความคิดด้านความมั่นคง กล่าวคือความมั่นคงดั้งเดิม (Traditional Security) มุ่งวิเคราะห์ลัทธิของสภาวะอนาธิปไตย (Anarchy) และหาทางจำกัดสภาวะดังกล่าว ซึ่งกรอบความคิดเช่นนี้ทำให้รัฐใช้การประเมินดุลแห่งอำนาจจากการวัดมุมมองทางการทหาร ดังนั้น ความมั่นคงดั้งเดิมจึงให้ความสำคัญกับความมั่นคงของรัฐโดยมีรัฐเป็นตัวแสดงหลัก และเน้นมิติทางการทหารเป็นสำคัญ (Buzan, Waever, and Wilde, 1998: 2--3 และ Booth, 2014: 74) แต่เมื่อภูมิทัศน์ทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ความมั่นคงแบบดั้งเดิมถูกท้าทายจากกรอบการวิเคราะห์ความมั่นคงในมิติใหม่ ๆ (Non-Traditional Security) ซึ่งไม่ได้ยึดโยงกับรัฐเพียงเท่านั้น แต่มีตัวแสดงอื่น ๆ ที่ไม่ใช่รัฐเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น อีกทั้งประเด็นความมั่นคงมีขอบเขตที่กว้างขึ้น อาทิ การค้ายาเสพติด การลักลอบเข้าเมือง โรคระบาด และการก่อการร้าย เป็นต้น (จุลชีพ ชินวรรโณ, 2557: 374) อย่างไรก็ตาม ลักษณะเฉพาะของความมั่นคงดั้งเดิมกับความมั่นคงรูปแบบใหม่สามารถสรุปรายละเอียดได้ตามตารางที่ 1 การเปรียบเทียบลักษณะของความมั่นคงดั้งเดิมและความมั่นคงรูปแบบใหม่

**ตารางที่ 1** การเปรียบเทียบลักษณะของความมั่นคงดั้งเดิมและความมั่นคงรูปแบบใหม่ (Hoang Dinh Phi, Nguyen Van Huong, Hoang Anh Tuan, and Nguyen Xuan Huynj, 2019: 254 และ จุลชีพ ชินวรรโณ, 2557: 374-375)

ประเด็น	ลักษณะของความมั่นคงดั้งเดิม (Traditional Security)	ลักษณะของความมั่นคงรูปแบบใหม่ (Non-Traditional Security)
แนวคิดพื้นฐาน	- ให้ความสำคัญกับความมั่นคงของรัฐ (National Security) - ยึดหลักแนวคิดรัฐเป็นศูนย์กลาง (State-centered Approach) และ Hard Security	- ให้ความสำคัญกับความมั่นคงของรัฐ มนุษย์ และองค์การ - ยึดหลักแนวคิดคนเป็นศูนย์กลาง (People-centered Approach) และ Soft Security
วัตถุประสงค์หลัก	เพื่อปกป้องรัฐ อำนาจอธิปไตย และดินแดนจากภัยคุกคามทางทหาร	เพื่อสร้างหลักประกันในความปลอดภัย ความมีเสถียรภาพ และการพัฒนาที่ยั่งยืนของรัฐ มนุษย์ และองค์การ
ตัวแสดงหลัก	รัฐ	รัฐ มนุษย์ และองค์การ

**ตารางที่ 1** การเปรียบเทียบลักษณะของความมั่นคงดั้งเดิมและความมั่นคงรูปแบบใหม่ (Hoang Dinh Phi, Nguyen Van Huong, Hoang Anh Tuan, and Nguyen Xuan Huynj, 2019: 254 และ จุลชีพ ชินวรรโณ, 2557: 374-375) (ต่อ)

ประเด็น	ลักษณะของความมั่นคงดั้งเดิม (Traditional Security)	ลักษณะของความมั่นคงรูปแบบใหม่ (Non-Traditional Security)
ลักษณะของภัยคุกคาม	ภัยคุกคามทางการทหารจากรัฐอื่น	ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่ครอบคลุมทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เพศ และสิ่งแวดล้อม ฯลฯ
เครื่องมือหลัก	กฎหมายและนโยบายทางการทหารและอาวุธ	- กฎหมาย นโยบาย และทรัพยากรของรัฐ - อำนาจและทรัพยากรของมนุษย์และองค์กร
การตอบสนองต่อภัยคุกคาม	ใช้กำลัง	- ใช้การพัฒนาเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เช่น การพัฒนาประชาธิปไตย - ใช้การสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศในกรอบพหุภาคี
ผลกระทบ	การอยู่รอดปลอดภัยของอำนาจอธิปไตยของระบอบการเมืองที่รัฐบาลใช้ในการปกครอง	- เสถียรภาพของรัฐ - การอยู่รอดปลอดภัยและความสุขของมนุษย์ - ความปลอดภัยและการพัฒนาองค์กร - ผลกระทบเกิดได้ทั้งในระดับประเทศและระดับระหว่างประเทศ

จากข้อมูลลักษณะของความมั่นคงดั้งเดิมกับความมั่นคงรูปแบบใหม่ในข้างต้นแสดงให้เห็นว่าแนวคิดพื้นฐานและขอบเขตเนื้อหาของความมั่นคงทั้งสองรูปแบบมีความแตกต่างกัน โดยความมั่นคงดั้งเดิมจะมีลักษณะเป็นแนวคิดแบบบนลงล่าง (Top-Down Approach) คือ ประเด็นความมั่นคงถูกกำหนดโดยรัฐที่มุ่งเน้นการรักษาอธิปไตย การป้องกันไว้ซึ่งบูรณภาพแห่งดินแดนที่อาจถูกรุกรานจากรัฐภายนอก และอุดมการณ์ที่รัฐยึดถือ ในทางตรงกันข้าม ความมั่นคงรูปแบบใหม่ไม่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงของรัฐเท่านั้น แต่ความมั่นคงของมนุษย์ที่แสวงหาความมั่นคงในชีวิตประจำวันเป็นมิติที่จำเป็นในการสร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นด้วย ดังนั้น ความมั่นคงรูปแบบใหม่จึงมีตัวแสดงที่เกี่ยวข้องรวมถึงประเด็นความมั่นคงที่มีขอบเขตกว้างกว่าความมั่นคงดั้งเดิม (Hoang Dinh Phi, Nguyen Van Huong, Hoang Anh Tuan, and Nguyen Xuan Huynj, 2019: 253)

การเปลี่ยนแปลงแนวคิดและขอบเขตเนื้อหาจากความมั่นคงดั้งเดิมสู่ความมั่นคงรูปแบบใหม่ ทำให้การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดประเด็นความมั่นคง รวมถึงตัวแสดงที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็นความมั่นคงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย (Williams, 2008: 8) ประเด็นดังกล่าวส่งผลต่อการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานด้านความมั่นคงที่ไม่สามารถปฏิบัติงานภายใต้ความรู้ชุดเดิมได้ ดังนั้น หน่วยงานด้านความมั่นคงจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มุมมอง และวิถีคิดที่สอดคล้องกับความมั่นคงที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม Ken Booth (2014: 72) ได้เสนอว่า การทำความเข้าใจความมั่นคงในปัจจุบันต้องเริ่มจากเห็นว่าความมั่นคงเป็นเรื่องการเมืองที่มี 3 มิติหลัก ได้แก่ **มิติที่หนึ่ง** บุคคลหรือวัตถุเป้าหมายของความมั่นคง (referent-object) คือ การพิจารณาว่าอะไรหรือใครควรได้รับความมั่นคง **มิติที่สอง** ภัยคุกคามต่อเป้าหมายของความมั่นคง (threats to that referent) คือ การพิจารณาว่าอะไรเป็นภัยอันตรายที่ควรระวังที่สุด และ **มิติที่สาม** การออกแบบนโยบาย คือ การพิจารณาการกำหนดนโยบายเพื่อรับมือกับภัยคุกคาม ทั้งนี้ การพิจารณาทั้ง 3 มิติ ถือได้ว่าเป็นจุดตั้งต้นของกรอบในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรด้านความมั่นคงให้เป็นนักยุทธศาสตร์ ความมั่นคงภายใต้บริบทความมั่นคงรูปแบบใหม่ที่ต้องมีคุณลักษณะเชิงองค์ความรู้ด้านความมั่นคงในภาควิชาการและเชิงทักษะเพื่อนำมาความรู้มาสู่การปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์

สำหรับการพัฒนาบุคลากรในลักษณะดังกล่าวจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบในลักษณะของการวางกรอบแนวทาง ขอบเขต และวิธีการในทุกมิติที่สัมพันธ์กัน เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาการพัฒนาบุคลากรในบทความนี้ได้นำกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของลีโอนาร์ด แนต์เลอร์ มาใช้เป็นตัวแบบในการศึกษาและอธิบายเป็นหลัก

### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรอบแนวคิดและขอบเขตเนื้อหา

“มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีความสามารถในการพัฒนาความรู้ความสามารถที่มีและสร้างสรรค์ให้ออกมาเป็นประโยชน์ต่อตนเอง องค์กร และสังคม ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ในการในการต่อยอดความรู้ความสามารถของมนุษย์สำหรับขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีมิติทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ความรู้ที่มีนักวิชาการนิยามความหมาย แนวคิดทฤษฎี และผลิตตัวแบบผ่านมุมมองรูปแบบต่าง ๆ ในขณะเดียวกันองค์ความรู้ดังกล่าวสามารถนำมาใช้สร้างกระบวนการพัฒนามนุษย์ให้เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีพลวัตของค่านิยมและขอบเขตเนื้อหาที่กว้างขึ้นมากกว่าการอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะปัจเจกบุคคลเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (learning) และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

(performance Improvement) โดย McLean ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับประเทศ (National Human Resource Development: NHRD) ที่มีนิยามว่า “กระบวนการหรือกิจกรรมใด ๆ ก็ตามที่ทำเนิการตั้งแต่ระยะเริ่มต้นและในระยะยาว เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ผลิตภาพ และความพึงพอใจ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม/ทีม องค์กร ชุมชน และประเทศชาติและสูงสุดคือมนุษยชาติ” (McLean & McLean, 2001: 322 อ้างถึงใน ศิริพร แยมินิล, 2564: 29 และบุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2564: 2-6) ซึ่งสอดคล้องกับ Na Chiangmai (2012 อ้างถึงใน ศิริพร แยมินิล, 2564: 30) ที่นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อเอื้ออำนวยและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของมนุษย์ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล องค์กร และชุมชน โดยใช้การพัฒนา องค์กรและการพัฒนาชุมชนเป็นเครื่องมือการพัฒนา เพื่อทำให้บรรลุประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และมีความกลมกลืนทั้งเป้าหมายของปัจเจกบุคคล องค์กร และชุมชน ทั้งนี้ จากคำนิยามดังกล่าวแสดงถึงนิยาม และขอบเขตเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันครอบคลุมการอธิบายใน 4 ระดับ คือ ระดับบุคคล องค์กร ชุมชน และประเทศ (ศิริพร แยมินิล, 2564: 34-35) ซึ่งบทความนี้จะใช้การอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทขององค์กรเป็นหลัก

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทขององค์กร คือ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับบุคลากรขององค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถตามความต้องการขององค์กรและสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเจริญเติบโตตามความชำนาญและขีดความสามารถขององค์กร (Rao and Pereira, 1986) ทั้งนี้ การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีกรอบแนวคิดตัวแบบ และขอบเขตเนื้อหาที่ใช้ในการอธิบายจำนวนมาก โดยลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) (1989: 6) ได้เสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่กำหนดวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนา และปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมทั้งการปรับปรุงประสิทธิภาพและผลิตภาพอย่างเป็นระบบให้กับบุคลากรในองค์กร โดยใช้การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา เพื่อบรรลุถึงความสำเร็จของบุคลากรและองค์กร จากคำนิยามดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ได้อธิบายตัวแบบกรอบแนวคิด และขอบเขตเนื้อหาว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีกิจกรรมหลักในการดำเนินการที่เหมาะสมกับเป้าหมาย 3 กิจกรรม ได้แก่

- 1) **การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)** เป็นการพัฒนาผ่านการเข้ารับการศึกษ (education) เพื่อสร้างทักษะ ความรู้ และความสามารถให้กับบุคลากรแต่ละบุคคลสำหรับเตรียมพร้อมการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและรองรับการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ โดยกิจกรรมดังกล่าวจะมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถทางปัญญา แนวคิด ความเข้าใจสังคม และผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการการเรียนรู้
- 2) **การพัฒนางาน (Job Development)** เป็นการพัฒนางานที่บุคลากรทำอยู่โดยมักเชื่อมโยงกับการจัดกิจกรรมฝึกอบรม (training) เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้

ในการทำงานตามความต้องการขององค์กร ทั้งนี้ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานมีรูปแบบหรือวิธีการที่หลากหลาย เช่น การบรรยายเนื้อหาภาคทฤษฎี การฝึกปฏิบัติงานจริงในที่ทำงาน (on-the-job training) การฝึกอบรมทางไกล (distance learning) และการเรียนรู้แบบออนไลน์ (online learning) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม องค์กรมักจะมีการจัดการฝึกอบรมมากขึ้นในกรณีที่บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานต่ำ องค์กรมีสินค้าหรือบริการใหม่หรือมีกระบวนการทำงานใหม่ และองค์กรมีนโยบายใหม่ (พระครูสมุห์ชินวรวัตร ธีรภทโท, โยธีย์ จันตะนี, ชาญชัย เพียงแก้ว, และศุภกิจ ภัคดีแสน, 2565: 505-506)

3) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นการพัฒนาในภาพใหญ่ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการและการสร้างการปรับตัวขององค์กรให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตขององค์กรและงานในอนาคต ซึ่งการพัฒนาในลักษณะดังกล่าวมีความแตกต่างจากการพัฒนางานและการพัฒนาปัจเจกบุคคลที่มุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้ให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคล

**ตารางที่ 2** การเปรียบเทียบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ ลีโอนาร์ด แนด์เลอร์ (สุจิตรา ธนานันท์, 2551: 23)

มิติ	กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของลีโอนาร์ด แนด์เลอร์		
	การพัฒนาปัจเจกบุคคล	การพัฒนางาน	การพัฒนาองค์กร
1. จุดมุ่งเน้น	มุ่งเน้นบุคคล	มุ่งเน้นงาน	มุ่งเน้นองค์กร
2. วัตถุประสงค์	เพิ่มการรู้สติ ปัญญา และการปรับตัว	เพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติ	เพื่อประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน
3. การประเมินผล	วัดผลที่การสอน	วัดผลที่การทำงาน	วัดผลที่ความสำเร็จขององค์กร

อย่างไรก็ดี กิจกรรมในการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 กิจกรรมที่ ลีโอนาร์ด แนด์เลอร์ เสนอมีความคาบเกี่ยวหรือสัมพันธ์กัน (พระครูสมุห์ชินวรวัตร ธีรภทโท, โยธีย์ จันตะนี, ชาญชัย เพียงแก้ว, และศุภกิจ ภัคดีแสน, 2565: 505-506) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเจอร์รี่ ดับเบิลยู กิลลีย์, สตีเวน เอ เอ็กแลนด์ และแอน เมย์ คูนิช กิลลีย์ (Gilley, Egglend and Gilley, 2002) ที่นำเสนอว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนที่เกี่ยวข้องกัน 3 ส่วน ได้แก่ การพัฒนาที่ปัจเจกบุคคล การพัฒนางาน และการพัฒนาองค์กร ซึ่งทุกกิจกรรมเป็นการให้ความสำคัญกับกระบวนการและการสร้างการปรับตัวขององค์กรให้สามารถเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

## การพัฒนาบุคลากรไปสู่ยุทธศาสตร์ความมั่นคงเพื่อรองรับภัยความมั่นคงรูปแบบใหม่

สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ มียุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นนักยุทธศาสตร์ ความมั่นคงมืออาชีพที่สามารถขับเคลื่อนงานภายใต้วิสัยทัศน์ คือ “องค์กรนำด้านความมั่นคงแบบองค์รวม บนพื้นฐานการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ และบริหารจัดการความมั่นคงทุกมิติอย่างสมดุลและยั่งยืน” (สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ, ม.ป.ป.) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านความมั่นคง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคงและประเด็นการต่างประเทศ และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่มีทิศทางในการให้ความสำคัญ กับความมั่นคงทุกมิติ และการบริหารจัดการแบบองค์รวม โดยในส่วนนี้จะนำเสนอการวิเคราะห์การพัฒนา บุคลากรไปสู่ยุทธศาสตร์ความมั่นคงที่รองรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ และใช้แนวทางการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของลีโอนาร์ด แนต์เลอร์ เป็นกรอบในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล ดังนี้

**1. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)** เป็นประเภทการพัฒนาบุคลากร ที่สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ มีการดำเนินการมากที่สุด โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีองค์ความรู้และทักษะ ที่จำเป็นผ่านการความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นความมั่นคงรูปแบบใหม่ ๆ อาทิ ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ การก่อการร้าย และอาชญากรรมข้ามชาติ เป็นต้น ซึ่งจากข้อมูลในปี พ.ศ. 2566 สำนักงานสภาความมั่นคง แห่งชาติ มีการส่งบุคลากรเข้ารับการเรียนรู้และอบรม ทั้งในจากหลักสูตรที่ สำนักงานสภาความมั่นคง แห่งชาติ เป็นผู้จัดขึ้น และ/หรือหน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด ตามรายละเอียดดังตารางที่ 3 การฝึกอบรมของบุคลากร ของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ (สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ, 2566)

**ตารางที่ 3** การฝึกอบรมบุคลากรของ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ

หลักสูตร	ลักษณะของการพัฒนา	หน่วยงาน ที่จัด	ประเภท การฝึกอบรม
Countering WMD in the Maritime Environment I (CWME I)	เชิงประเด็นความมั่นคง (ความมั่นคงทางทะเล)	ภายนอก (ในประเทศ)	อบรมในห้องเรียน
Countering WMD in the Maritime Environment (CWME) II: Maritime Risk Assessment (MRA) Course	เชิงประเด็นความมั่นคง (ความมั่นคงทางทะเล)	ภายนอก (ในประเทศ)	อบรมในห้องเรียน

ตารางที่ 3 การฝึกอบรมบุคลากรของ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ (ต่อ)

หลักสูตร	ลักษณะของการพัฒนา	หน่วยงาน ที่จัด	ประเภท การฝึกอบรม
The International Foundation for the Law of the Sea (IFLOS)	เชิงประเด็นความมั่นคง (ความมั่นคงทางทะเล)	ภายนอก (ต่างประเทศ)	อบรมในห้องเรียน
การป้องกันความปลอดภัย ข้อมูลคอมพิวเตอร์	เชิงประเด็นความมั่นคง (ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์)	ภายนอก (ในประเทศ)	อบรมในห้องเรียน
Cyber Security Management ครั้งที่ 1	เชิงประเด็นความมั่นคง (ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์)	ภายนอก (ในประเทศ)	อบรมในห้องเรียน
Counterterrorism (บทบาท ของหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย)	เชิงประเด็นความมั่นคง (การต่อต้านการก่อการร้าย)	ภายนอก (ต่างประเทศ)	อบรมในห้องเรียน
CSC 23-2: Counterterrorism, Crisis Management, Information and Security	เชิงประเด็นความมั่นคง (การต่อต้านการก่อการร้าย)	ภายนอก (ต่างประเทศ)	อบรมในห้องเรียน
Comprehensive Security Cooperation (CSC 23-1): Maritime Security, Cyber Security, Economics and Security	เชิงประเด็นความมั่นคง (ความมั่นคงทางทะเล / ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ / เศรษฐศาสตร์กับ ความมั่นคง)	ภายนอก (ต่างประเทศ)	อบรมในห้องเรียน และศึกษาดูงาน
นักความมั่นคงระดับต้น	เชิงประเด็นความมั่นคง	ภายใน	อบรมในห้องเรียน และแบบออนไลน์
U.S.-ASEAN Institute for Rising Leaders Fellowship	เชิงทักษะ	ภายนอก (ต่างประเทศ)	อบรมในห้องเรียน และศึกษาดูงาน
การเพิ่มพูนความรู้ในสาย วิทยาการการข่าว	เชิงทักษะ	ภายนอก (ในประเทศ)	อบรมในห้องเรียน
นักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16	เชิงทักษะ	ภายนอก (ในประเทศ)	อบรมในห้องเรียน และศึกษาดูงาน
การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 1	เชิงทักษะ	ภายนอก (ในประเทศ)	อบรมในห้องเรียน และศึกษาดูงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 3 จะพบว่าการฝึกอบรมบุคลากรของ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ จะมุ่งเน้นส่งบุคลากรไปเข้าเรียนกับหลักสูตรของหน่วยงานภายนอกทั้งภายในและต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง โดยเฉพาะหลักสูตรที่สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับประเด็นร่วมสมัยด้านความมั่นคง ซึ่ง สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ มีความต้องการองค์ความรู้ในประเด็นดังกล่าวมาใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจเชิงนโยบายด้านความมั่นคงที่ครอบคลุมทุกมิติ อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเป็นการอบรมในห้องเรียน (in-class training) และจะต้องเป็นหลักสูตรที่ได้รับการอนุญาตจากหน่วยงานให้เข้าเรียน สำหรับการฝึกอบรมเนื้อหาเชิงทักษะด้านยุทธศาสตร์ จะเป็นการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานภายนอกในรูปแบบอบรมในห้องเรียนเช่นเดียวกัน แต่จำนวนหลักสูตรและบุคลากรที่เข้ารับการอบรมจะมีสัดส่วนน้อยกว่าหลักสูตรที่มุ่งเน้นเชิงประเด็นความมั่นคง นอกจากนี้ กระบวนการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมของ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ จะมีคณะกรรมการพิจารณาการพัฒนาบุคลากร สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ เป็นกลไกในการพิจารณาตัวบุคคลเข้ารับการฝึกอบรมภายใต้หลักเกณฑ์ตามแนวทางการพิจารณาเกี่ยวกับการขอลาศึกษาและฝึกอบรมบุคลากร โดยกระบวนการดังกล่าวถือเป็นการบริหารจัดการที่เป็นระบบ แต่อาจต้องพิจารณาความคล่องตัวของ การพิจารณาโดยกลไกกับการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-learning) ที่กระตุ้นให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

ภายหลังการเข้ารับการอบรมจากหลักสูตรดังกล่าว สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ได้กำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีการนำเสนอองค์ความรู้ที่ได้จากการอบรมและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในเวทีที่ประชุมสัมมนาวิชาการของ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ รวมถึงการเขียนเป็นบทความวิชาการลงวารสารมุมมองความมั่นคง (เจ้าหน้าที่สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 ธันวาคม 2566) ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวเป็นการสร้างแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกันภายใน สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ และเป็นการจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) ไปในคราวเดียวกัน

**2. การพัฒนางาน (Job Development)** เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาปัจเจกบุคคล กล่าวคือ นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการเข้ารับการเรียนรู้หรืออบรมจากหลักสูตรต่าง ๆ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ยังให้ความสำคัญกับการฝึกปฏิบัติงานจริงในที่ทำงาน (on-the-job training) โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนภารกิจหลักขององค์กร ทั้งในรูปแบบของการเป็นคณะทำงานในการผลักดันงานประเภทต่าง ๆ อาทิ คณะทำงานยกร่างนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570) หรือแผนความมั่นคงเฉพาะเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบ เช่น แผนเตรียมพร้อมแห่งชาติและแผนบริหารวิกฤตการณ์ เป็นต้น (เจ้าหน้าที่สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 ธันวาคม 2566) ซึ่งรูปแบบดังกล่าวเป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถจากการลงมือปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ที่สามารถนำไปใช้ในงานเชิงยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงได้

ทั้งนี้ หากพิจารณาการพัฒนาปัจเจกบุคคลและการพัฒนางานด้วยตัวแบบการเรียนรู้ 70:20:10<sup>1</sup> สามารถอธิบายได้ว่า สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีการพัฒนาที่สอดคล้องกับตัวแบบดังกล่าว กล่าวคือ บุคลากรจะปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในประเด็นที่รับผิดชอบเป็นสัดส่วนหลักของการทำงาน และมีการเข้าร่วมประเด็นทำงานในกิจกรรมอื่น ๆ ที่ร่วมกันระหว่างบุคลากรระหว่างกองตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ บุคลากรสามารถเข้าร่วมการเรียนรู้จากหลักสูตรที่เกี่ยวข้องได้ทั้งจากการได้รับมอบหมาย หรือการขอเข้าเรียนรู้จากความสนใจของตนเอง อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ แล้ว ยังไม่พบข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลที่ได้จากการฝึกอบรมดังกล่าวในลักษณะของการนำความรู้ไปใช้ในงาน อย่างเป็นระบบ

**3. การพัฒนาองค์การ (Organization Development)** เป็นกิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับการปรับตัวขององค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว ซึ่ง สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีลักษณะของการพัฒนาองค์การที่นำมาใช้ได้ 2 ลักษณะ ได้แก่

**3.1 การปรับโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการปฏิบัติงาน** ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติภารกิจ ภายใต้อิทธิพลความมั่นคงรูปแบบใหม่ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้มีการปรับโครงสร้างแบ่งส่วนราชการ และปรับปรุงกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการตามความเห็นของที่ประชุม คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการด้านสังคม (อ.ก.พ.ร. ด้านสังคม) และที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ครั้งที่ 3/2562 จนนำมาสู่ การประกาศใช้กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2563 ซึ่งประเด็นสำคัญของการปรับโครงสร้างแบ่งส่วนราชการ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562: 49) ได้แก่

(1) การจัดตั้งกองความมั่นคงทางทะเล ซึ่งมีหน้าที่และอำนาจที่สำคัญในการประเมิน และวิเคราะห์สถานการณ์ที่กระทบต่อความมั่นคงทางทะเลและการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติทางทะเล รวมถึงการดำเนินงานเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนความมั่นคงแห่งชาติทางทะเล (กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2563, 2563: 7) ทั้งนี้ หากพิจารณาภายใต้แนวคิดเรื่องความมั่นคงรูปแบบใหม่ ถือว่าการจัดตั้งกองความมั่นคงทางทะเลเป็นการวางโครงสร้างที่รองรับ การขับเคลื่อนประเด็นความมั่นคงใหม่ ๆ ที่ครอบคลุมทั้งมิติการป้องกันและการพัฒนาไปควบคู่กัน

<sup>1</sup> ตัวแบบการเรียนรู้ 70:20:10 เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นโดยความร่วมมือระหว่างมอร์แกน แม็คคอล, ไมเคิล ลอมบาร์โด และ โรเบิร์ต อีชเชอร์ (Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger) กับ Centre for Creative Leadership (อากรณ ภูววิพันท์, 2559) ที่นิยามว่าการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงควรมีสัดส่วนของกิจกรรมการเรียนรู้ คือ 70% เป็นการเรียนรู้ จากประสบการณ์ทำงาน 20% เป็นการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ในที่ทำงานผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และเป็นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ และ 10% เป็นการเรียนรู้จากหลักสูตรที่จัดขึ้นผ่านการกำหนดหัวข้อ เนื้อหา และรูปแบบที่ชัดเจน

(2) การเพิ่มเติมหน้าที่และอำนาจของสถาบันความมั่นคงศึกษาให้อยู่ในกองนโยบายและยุทธศาสตร์ความมั่นคง เพื่อมุ่งเน้นเรื่องการศึกษา วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้สำหรับการสร้างศักยภาพและบริหารจัดการคลังสมองด้านความมั่นคง ซึ่งการเพิ่มเติมดังกล่าวถือว่าเป็นการให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงมากยิ่งขึ้น (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2563, 2563: 9)

(3) การปรับปรุงภารกิจของ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ โดยมีการเพิ่มเติมภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ นโยบายและยุทธศาสตร์หรือแผนด้านความมั่นคงเฉพาะเรื่อง รวมถึงการติดตาม ประเมิน และวิเคราะห์สถานการณ์ภาพรวมในเชิงยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2563, 2563: 1) ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญในการปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ดี การปรับโครงสร้างองค์กรของ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ แม้ว่าจะมีการจัดตั้งกองความมั่นคงที่รองรับประเด็นความมั่นคงใหม่ ๆ ที่สำคัญเพิ่มขึ้น แต่ยังเป็นการจัดตั้งที่กำหนดประเด็นความมั่นคงเฉพาะเรื่องลงในหน้าที่และอำนาจอย่างชัดเจน ซึ่งหากพิจารณาร่วมกับลักษณะของบริบทความมั่นคงรูปแบบใหม่ที่มีความซับซ้อน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือไม่สามารถระบุเป็นภัยใดภัยหนึ่งได้อย่างชัดเจน การจัดตั้งกองที่เฉพาะเรื่องขึ้นใหม่อาจทำให้ภารกิจงานไม่เท่าทันต้องสถานการณ์ที่ผันผวนอย่างรวดเร็ว อีกทั้งบุคลากรจะต้องปฏิบัติงานภายใต้ประเด็นเฉพาะเรื่องของกองที่สังกัดเป็นหลัก ดังนั้น สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ อาจพิจารณาสร้างระบบการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมการทำงานระหว่างกองให้ง่ายขึ้น

**3.2 การสร้างความร่วมมือกับสถาบันวิชาการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านความมั่นคงในทุกมิติ**  
โดยในปัจจุบัน สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ มีการสร้างความร่วมมือทางวิชาการอย่างเป็นทางการกับ (1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย คณะรัฐศาสตร์ สถาบันเอเชียศึกษา และสถาบันวิจัยสังคม (2) คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ (3) กองบัญชาการกองทัพไทย (เจ้าหน้าที่สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 ธันวาคม 2566) ซึ่งมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางวิชาการตามแต่ละสถาบันมีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้เป็นฐานข้อมูลสำหรับบุคลากรของ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งเป็นกลไกให้บุคลากรได้พัฒนาทั้งองค์ความรู้และทักษะการทำงาน อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่ผ่านมา สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ และสถาบันวิชาการได้มีการจัดกิจกรรมร่วมกัน อาทิ การสัมมนาวิชาการในประเด็นความมั่นคงร่วมสมัย การสนับสนุนบุคลากรให้เป็นผู้บรรยายทางวิชาการทางความมั่นคงใสถาบันการศึกษาที่มีความร่วมมือ เป็นต้น

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การเปลี่ยนผ่านจากความมั่นคงดั้งเดิมไปสู่ความมั่นคงรูปแบบใหม่ส่งผลต่อหน่วยงานด้านความมั่นคงในการปกป้องค้ำพิชของการปฏิบัติเพื่อให้สอดรับการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว และสามารถคงไว้ซึ่งความมั่นคงของประเทศในทุกมิติได้ สำหรับประเทศไทย สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบงานธุรการของสภาความมั่นคงแห่งชาติที่เป็นกลไกเชิงนโยบายที่สำคัญในการกิจงานด้านความมั่นคงของประเทศ ก็มีความจำเป็นในการปรับให้องค์กรปฏิบัติงานท่ามกลางความมั่นคงบริบทใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรภายในองค์กรที่จะเป็นผู้ปฏิบัติงานในเชิงนโยบายตามหน้าที่และอำนาจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ กำหนดให้มีแนวทางการพัฒนา เผยแพร่ และเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรไปสู่การเป็นนักยุทธศาสตร์ความมั่นคงมืออาชีพ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและสามารถกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนภารกิจด้านความมั่นคงหรือการบริหารจัดการภัยความมั่นคงรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักขององค์กร และได้มีการขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในทางปฏิบัติหลายแนวทาง ซึ่งจำแนกตามกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของลีโอนาร์ด แนด์เลอร์ ได้ 3 กิจกรรมหลัก คือ **หนึ่ง** การพัฒนาบุคลากรในระดับปัจเจกบุคคล โดย สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ มีการส่งบุคลากรเข้าเรียนเกี่ยวกับองค์ความรู้เชิงประเด็นความมั่นคงรูปแบบใหม่ และทักษะการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ **สอง** การพัฒนางาน สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ มีกระบวนการทำงานที่ให้บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้จากการทำงานจริง รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของบุคลากรภายใต้กลไกการประสานงานขององค์กร และ**สาม** การพัฒนาองค์กร สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ มีการปรับโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานในประเด็นความมั่นคงบริบทใหม่ และขยายความร่วมมือทางวิชาการไปสู่หน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อเป็นฐานข้อมูลเชิงวิชาการในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร

อย่างไรก็ดี กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบของลีโอนาร์ด แนด์เลอร์ จะมีลักษณะที่เชื่อมโยงระหว่างกัน แต่หากพิจารณาตามการดำเนินการของ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ พบว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของบริบทความมั่นคงรูปแบบใหม่ทั้งในเชิงองค์ความรู้ด้านความมั่นคงและทักษะด้านยุทธศาสตร์ เพียงแต่การพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนางาน และการพัฒนาองค์กรยังไม่ถูกกำหนดให้สอดคล้องระหว่างกันอย่างเป็นทางการภายใต้ นโยบายหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุสู่การเป็นนักยุทธศาสตร์ความมั่นคง ซึ่งหากสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ได้นำกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของลีโอนาร์ด แนด์เลอร์ มาเป็นแนวทางตั้งต้นในการกำหนดกลยุทธ์กิจกรรมการพัฒนาทั้ง 3 ส่วนให้สัมพันธ์กันจะทำให้สำนักงาน

สภาความมั่นคงแห่งชาติ บรรลุผลการพัฒนาบุคลากรได้ตามเป้าหมาย พร้อมทั้งได้พัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการภารกิจความมั่นคงในยุคปัจจุบันและพัฒนากระบวนการทำงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ของบุคลากรไปได้ในคราวเดียวกัน

ประการสุดท้าย จากการวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรของ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ พบว่า มีแนวปฏิบัติที่ดีหลายประการที่เป็นจุดแข็งในการนำไปพัฒนาต่อไปได้ในขณะเดียวกัน มีข้อเสนอแนะบางประการที่จะทำให้การพัฒนาบุคลากรสามารถเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนบุคลากรสู่การเป็นนักยุทธศาสตร์ความมั่นคงได้อย่างแท้จริง ดังนี้

1) เนื่องจากความมั่นคงรูปแบบใหม่มีลักษณะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่ในขณะเดียวกัน สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ มีการกำหนดผลประโยชน์แห่งชาติและประเด็นความมั่นคงเร่งด่วนที่ชัดเจน จึงอาจพิจารณนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบในการแปลงไปสู่สมรรถนะของตำแหน่ง (job competency) ที่ชัดเจน เพื่อจัดทำเป็นเส้นทางการพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่ง (human development roadmap) ได้อย่างเป็นระบบ

2) การวางแผนทางการพัฒนาในลักษณะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (on-the-job training) และการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในให้เป็นระบบตามตำแหน่งงานและระดับตำแหน่งที่ชัดเจน เนื่องจาก สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ มีกลไกการทำงานร่วมกันภายในแต่เดิมอยู่แล้ว ซึ่งหากมีการวางแผนดังกล่าวไว้ จะช่วยทำให้การเรียนรู้ นอกเหนือจากการอบรมสามารถเป็นเครื่องมือการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือสามารถพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมการพัฒนาขององค์กรได้

3. การพัฒนาช่องทางการเรียนรู้ของบุคลากรในลักษณะที่เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลสมรรถนะตามตำแหน่งงานตามที่เสนอมาใช้ และให้บุคลากรเลือกเรียนตามความสนใจเป็นการเพิ่มเติม จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยที่องค์กรไม่จำเป็นต้องเป็นผู้จัดหาหรือประสานงานกับหลักสูตรต่าง ๆ แต่เพียงผู้เดียว

## บรรณานุกรม

- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2563, 19 มีนาคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 137 ตอนที่ 22 ก หน้า 1-11.
- จารุพล เรื่องสุวรรณ. (2564). **ความท้าทายบนความท้าทาย: การบริหารจัดการเพื่อรับมือภัยคุกคามความมั่นคงในยุคใหม่**. [www.polsci.tu.ac.th/direk/view.aspx?ID=500](http://www.polsci.tu.ac.th/direk/view.aspx?ID=500).
- จุลชีพ ชินวรรณ. (2557). **โลกในศตวรรษที่ 21 กรอบการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ**. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- บุญนันต์ พินัยทรัพย์. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ความรู้พื้นฐาน หลักการ และวิธีการปฏิบัติ. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พระครูสมุทรชินวรวัตร ธีรภทโท, โยธี จันตะนี, ชาญชัย เพียงแก้ว, และศุภกิจ ภัคดีแสน. (2565). รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์: กรอบแนวคิดของ Leonard Nadler. วารสาร มจร. อุบลปริทรรศน์, 7(3), 503-516.
- พระราชบัญญัติสภาความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2559. (2559, 26 กันยายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 133 ตอนที่ 85 ก หน้า 1-8.
- ศิริพร แยมนิล. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุจิตรา ธนานันท์. (2551). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). ทีพีเอ็นเพรส.
- สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ. (2562). รายงานผลการดำเนินงานสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562. <https://www.nsc.go.th/wp-content/uploads/2020/04/NSC-Report-2562.pdf>.
- สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ. (2566). นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570). [https://www.nsc.go.th/wp-content/uploads/2023/06/nsc\\_policy\\_66-70-2-.pdf](https://www.nsc.go.th/wp-content/uploads/2023/06/nsc_policy_66-70-2-.pdf)
- สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ. (2566). แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570). <https://www.nsc.go.th/wp-content/uploads/2023/05/ActionPlan5Years.pdf>.
- สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์องค์กร. <https://www.nsc.go.th/วิสัยทัศน์-พันธกิจ-ยุทธ/>.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2559). การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model. เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Booth, K. (2014). ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ: เรื่องที่ต้องรู้ [International Relations: All That Matters] (จันจิรา สมบัติพูนศิริ, ผู้แปล). สยามปริทัศน์.
- Buzan, B., Waever, O., & Wilde, J.D. (1998). *Security: A New Framework for Analysis*. Lynne Rienner.
- Gilley, J.W, Eggland, S.A., & Gulley, A.M. (2002). *Principle of Human Resource Development* (2<sup>nd</sup> ed.). Perseus.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resources* (3<sup>rd</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Phi, Hoang Dinh., Huong, Nguyen Van., Tuan, Hoang Anh., & Huynj, Nguyen Xuan (2019). Management of Nontraditional Security: A New Approach. *International Journal of Engineering, Applied and Management Sciences Paradigm*, 54(1), 252-262.
- Rao, T.V., & Pereira, D.F. (1986). *Recent Experience in HRD*. Oxford and IBH.
- Williams, P.D. (2008). *Security Studies: An Introduction*. Routledge