



เอกสารวิชาการ  
เรื่อง

แผนพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร  
เพื่อรองรับระบบราชการดิจิทัล ระยะ 3 ปี (ปี 2563 - 2565)

โดย  
พันเอกหญิง ทิพรรัตน์ วีระวัฒน์

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 13  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
ประจำปีการศึกษา 2563

## บทคัดย่อ

การศึกษาแผนพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร เพื่อรองรับระบบราชการดิจิทัล ระยะ 3 ปี (ปี 2563 - 2565) เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ และความเจริญก้าวหน้าในเทคโนโลยีสมัยใหม่ การปฏิรูประบบราชการใช้หลักธรรมาภิบาล การปรับระบบบริหารราชการที่มุ่งประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทำให้หน่วยงานในภาคราชการต้องปรับระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งการพัฒนาระบบราชการเป็นส่วนหนึ่งของการปรับตัวในภาคราชการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ประเทศไทย 4.0 ในระบบราชการดิจิทัล

กรมยุทธการทหาร ได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินการขององค์การในปีงบประมาณ 2565 เป็น “3 DIGITAL - J3” (3 Digital Joint of Operations) โดยมีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาระบบราชการ “เป็นองค์กรนำในการพัฒนาระบบราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย” (Leader Enterprise) มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO : High Performance Organization) สามารถบริหารจัดการงานการพัฒนาระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถริเริ่ม ต่อยอด ควบคุม กำกับดูแล งานตามนโยบายและงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบราชการให้กับส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย

การศึกษานี้ได้ศึกษาความเชื่อมโยงการพัฒนาพัฒนาระบบราชการภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของรัฐบาล โดยมีวัตถุประสงค์ ในการตรวจสอบสถานะแวดล้อมที่มีผลการทบทวนการดำเนินงานของกรมยุทธการทหาร ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และวิเคราะห์สถานะแวดล้อมด้วย SWOT Analysis รวมทั้งวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix จากการศึกษาพบว่าตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร อยู่ในสถานะดวงดาว (Star) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกในการพัฒนาและต่อยอดต่อไป

จากการศึกษาทางยุทธศาสตร์โดยการกำหนด END WAYS MEANS ในการจัดทำแผนพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร เพื่อรองรับระบบราชการดิจิทัล ระยะ 3 ปี (ปี 2563 - 2565) ได้ผลการศึกษาดำเนินงานพัฒนาระบบราชการตามแผนประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 เป้าประสงค์ 7 กลยุทธ์ และ 8 แผนงาน /โครงการ

ข้อเสนอแนะที่สำคัญในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ต้องอาศัยปัจจัยความสำเร็จหลายประการ ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญได้แก่ นโยบายการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการของผู้บังคับบัญชาสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง

## คำนำ

แผนพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร เพื่อรองรับระบบราชการดิจิทัล ระยะ 3 ปี (ปี 2563 - 2565) ที่นำเสนอในเอกสารวิชาการฉบับนี้ เป็นการตรวจสอบและการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอก และวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการดำเนินการ รวมถึงมาตรการหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้จะนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบราชการของกรมยุทธการทหาร ให้เป็นองค์กรนำในการพัฒนาระบบราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย และเป็นแบบอย่างให้กับส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย

พันเอกหญิง ทิพรรัตน์ วีระวัฒน์

มิถุนายน 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
คำนำ .....	ข
สารบัญ .....	ค
สารบัญตาราง .....	ง
สารบัญแผนภาพ .....	จ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	6
1.3 ขอบเขตของการศึกษา .....	6
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา .....	7
1.5 ข้อยกเว้นของการศึกษา .....	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ .....	8
2.1 สถานะแวดล้อมทั่วไป .....	8
2.2 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร .....	20
2.3 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์.....	28
2.4 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS).....	34
บทที่ 3 ยุทธศาสตร์ขององค์กร .....	42
3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) .....	42
3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS).....	51
3.3 มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	54
บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ .....	58
บรรณานุกรม .....	59
ประวัติย่อผู้วิจัย .....	60

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2-1 กำลังพลกรมยุทธการทหารจำแนกตามชั้นยศ .....	31
ตารางที่ 2-2 กำลังพลกรมยุทธการทหารจำแนกตามอายุและวุฒิการศึกษา .....	32
ตารางที่ 2-3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน โดยใช้ 7S .....	34
ตารางที่ 2-4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน โดยใช้ CPEST .....	35
ตารางที่ 2-5 การจัดความสำคัญของปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) .....	37
ตารางที่ 2-6 การจัดความสำคัญของปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) .....	37
ตารางที่ 2-7 การจัดความสำคัญของปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) .....	38
ตารางที่ 2-8 การจัดความสำคัญของปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค (Threats) .....	39
ตารางที่ 3-1 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมยุทธการทหาร ประจำปี 2563 .....	45
ตารางที่ 3-2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์ .....	52
ตารางที่ 3-3 แผนการดำเนินงานพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร .....	56

## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1-1 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติตามหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล .....	5
แผนภาพที่ 2-1 คุณลักษณะทั้ง 3 มิติของระบบราชการ 4.0 .....	10
แผนภาพที่ 2-2 ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการกระทรวงกลาโหมกับยุทธศาสตร์ชาติ .....	13
แผนภาพที่ 2-3 ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทยกับยุทธศาสตร์ชาติ .....	14
แผนภาพที่ 2-4 เป้าหมายปี 2565 และวิสัยทัศน์ปี 2580 ของกองบัญชาการกองทัพไทย .....	16
แผนภาพที่ 2-5 ความเชื่อมโยงและขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการรองรับยุทธศาสตร์ชาติ .....	19
แผนภาพที่ 2-6 Roadmap ของกองบัญชาการกองทัพไทย .....	20
แผนภาพที่ 2-7 โครงสร้างการจัดกรมยุทธการทหาร .....	21
แผนภาพที่ 2-8 เป้าหมายปี 2565 และวิสัยทัศน์ปี 2580 ของกรมยุทธการทหาร .....	22
แผนภาพที่ 2-9 Roadmap ของกรมยุทธการทหาร .....	24
แผนภาพที่ 2-10 แผนที่ยุทธศาสตร์กรมยุทธการทหาร.....	26
แผนภาพที่ 2-11 กรอบแนวคิดแผนปฏิบัติราชการปี ของกรมยุทธการทหาร .....	27
แผนภาพที่ 2-12 SWOT Analysis .....	34
แผนภาพที่ 2-13 Boston Model .....	40
แผนภาพที่ 2-14 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ .....	41
แผนภาพที่ 3-1 เป้าหมายระยะ 3 ปี (ปี 2563 - 2565) ของกรมยุทธการทหาร .....	42
แผนภาพที่ 3-2 TOWS Matrix .....	51

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์โลกที่แข่งขันทางเศรษฐกิจเข้มข้นขึ้น สังคมโลกเชื่อมโยงกันมากขึ้นในสภาพไร้พรมแดน สภาพแวดล้อมในประเทศไทยที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการด้านต่างๆ เป็นอย่างมาก รวมถึงการพัฒนาระบบราชการ จึงต้องติดตามและประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง อีกทั้งเทคโนโลยีมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และไม่ได้เป็นเพียงเทคโนโลยี ที่สนับสนุนการทำงานเช่นที่ผ่านมาอีกต่อไป หากแต่ได้หลอมรวมเข้ากับวิถีการดำเนินชีวิต และปฏิวัติโครงสร้างรูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการผลิต การค้า การบริการ การทำงานของรัฐ และกระบวนการทางสังคมไปจากเดิม ส่งผลให้การทำงานทั้งในภาคเอกชนและรัฐบาลต้องปรับยุทธศาสตร์การทำงาน เพื่อบูรณาการการทำงานให้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาประเทศ

ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในช่วงศตวรรษที่ 21 อันเป็นผลมาจากอิทธิพลของโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงกระแสความเป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของประชาชน ประกอบกับความล้มเหลวของภาครัฐ และความไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบราชการในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ทำให้เกิดกระแสแนวความคิดใหม่ในการบริหารกิจการบ้านเมือง

สถานการณ์การปฏิรูประบบราชการขนาดใหญ่เริ่มในปี 2545 ที่เป็นแนวทางการ พัฒนาระบบราชการในปัจจุบันของประเทศ ซึ่งการพัฒนาระบบราชการเกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ทำให้เกิดการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. ขึ้น เพื่อทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพดูแล ติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และบรรลุผลตามเจตนารมณ์พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 (Good Governance)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว รัฐบาลได้ประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับการพัฒนาประเทศให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และได้ประกาศ

ลงในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ.2561

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เป็นยุทธศาสตร์ฉบับแรกของประเทศไทย การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งนี้ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติได้จัดทำแผนแม่บทรองรับยุทธศาสตร์ชาติขึ้น เพื่อเป็นแนวทางถ่ายทอดให้ส่วนราชการต่าง ๆ ใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานต่อไป รวมทั้งรัฐบาลได้ประกาศยกเลิกการจัดทำ แผนบริการราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนนิติบัญญัติ มีการแก้ไขหลักเกณฑ์การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ 5 ปี และแผนปฏิบัติราชการรายปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และ แผนอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยในขั้นต้นเพื่อให้ทันตามวงรอบงาน ในวาระเริ่มแรกจึงให้จัดทำแผนปฏิบัติราชการ 3 ปี (ปี 2563 – 2565) รวมทั้งกำหนดให้ “การบริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ต้องกระทำโดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) กำหนดด้วย” และให้ใช้เป็นกรอบในการเสนอคำขอของงบประมาณรายปี โดยให้มีผลบังคับใช้ในการเสนอคำขอของงบประมาณตั้งแต่ปี 2563 เป็นต้นไป

รัฐบาลได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการปฏิรูปประเทศสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ให้ทันต่อการบริหารการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปสู่ยุคดิจิทัล เพื่อสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับประเทศ โดยได้วางรากฐานการพัฒนาและปฏิรูปเชิงโครงสร้าง โดยได้ปรับบทบาทของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อเป็นกลไกหลักในการผลักดันการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และมีการตราพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.2560 อันเป็นการวางรากฐานโครงสร้างเชิงสถาบันในการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระยะยาว



### 1.1.1 ความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับ 2

จากการที่รัฐบาลได้ให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนแต่ละหน่วยงานต่าง ๆ ในการก้าวเข้าสู่ยุค 4.0 กระทรวงกลาโหม ในฐานะที่เป็นหน่วยงานในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) จึงนับเป็นโอกาสดีที่จะพัฒนากองทัพไทยในด้านต่าง ๆ ให้เป็นรูปธรรม โดยการกำหนดนโยบายหรือแผนงานให้ชัดเจน

ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้กรุณาการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และกรอบการดำเนินงาน การวางแผนและพัฒนาระบบการบริหารองค์การสมัยใหม่ เป็นไปตามแนวคิดการปฏิรูประบบราชการของประเทศ ประกอบด้วยเป้าหมายระยะยาว โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์กองบัญชาการกองทัพไทยเป็น “SMART HQ” (Smart Headquarters) ในปีงบประมาณ 2580 และเป้าหมายระหว่างทางเป็นห้วง ๆ โดยในปีงบประมาณ 2565 มีเป้าหมายมุ่งสู่การเป็น “DIGITAL HQ” หรือ กองบัญชาการดิจิทัล (Digital Headquarters) ทั้งนี้ เพื่อให้กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นกองบัญชาการร่วมที่มีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน มีความอ่อนตัวสูง ปรับใช้ได้หลายภารกิจ มีระบบควบคุมบังคับบัญชาที่ถูกต้องแม่นยำ เป็นกองทัพ ภายใต้สถาบันพระมหากษัตริย์ และมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการ 4.0

กรมยุทธการทหาร ในฐานะส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย จึงต้องมีการทบทวนการดำเนินงาน เพื่อจัดทำกรอบการดำเนินงานในอนาคต รองรับวิสัยทัศน์ระดับกองบัญชาการกองทัพไทย และจะต้องจัดทำแผนพัฒนาระบบราชการ เพื่อรองรับระบบราชการดิจิทัล ระยะ 3 ปี (ปี 2563 – 2565) โดยศึกษาแนวคิดนโยบายระบบราชการ 4.0 มุ่งสู่เป้าหมาย “DIGITAL”

กรมยุทธการทหาร เป็นหน่วยงานหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม มีภารกิจการดำเนินงานที่รองรับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ.2561 – 2580 (แผนระดับที่ 1) ในประเด็น (1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ซึ่งมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญคือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกราช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ สำหรับการดำเนินงานพัฒนาระบบราชการ เพื่อรองรับระบบราชการดิจิทัล ตอบสนองประเด็น (6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยให้ภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีระบบและวิธีการปฏิบัติงานทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (แผนระดับที่ 2) มีจำนวนทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ ลงสู่แผนระดับต่างๆ ต่อไป โดยจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติ รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ ภายในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน และเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่า “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ และพัฒนาคนในทุกมิติ ทั้งนี้การพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร เพื่อรองรับระบบราชการดิจิทัล ตอบสนองแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (1) ความมั่นคง แผนงานย่อยการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง และแผนงานย่อยการพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ และตอบสนองประเด็น (23) การวิจัยพัฒนานวัตกรรม มีแนวทางการพัฒนาองค์ความรู้พื้นฐานและเทคโนโลยี ประสิทธิภาพภาครัฐ การปรับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล

แผนการปฏิรูปประเทศ มีประเด็นขับเคลื่อนการปฏิรูปที่สำคัญใน 6 มิติ มีแผนปฏิรูปประเทศจำนวน 12 ด้าน ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ โดยการปฏิรูปประเทศต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้การพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร เพื่อรองรับระบบราชการดิจิทัล ตอบสนองการปฏิรูปประเทศการขับเคลื่อนในมิติ (5) การสร้างประสิทธิภาพและความโปร่งใสในกระบวนการทำงานของภาครัฐ และตอบสนองแผนการปฏิรูปด้าน (2) การบริการราชการแผ่นดิน ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญและผลอันพึงประสงค์คือ องค์กรภาครัฐมีระบบบริหารและระบบข้อมูลที่มีมาตรฐาน ทันสมัยและเชื่อมโยงกัน จัดระบบบริหารและบริการให้เป็นดิจิทัล ก้าวสู่รัฐบาลดิจิทัล จัดระบบบุคลากรภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม กะทัดรัดแต่แข็งแกร่ง ทำงานเพื่อประชาชนโดยเชิงพื้นที่เป็นหลัก และมีสมรรถนะสูงพร้อมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

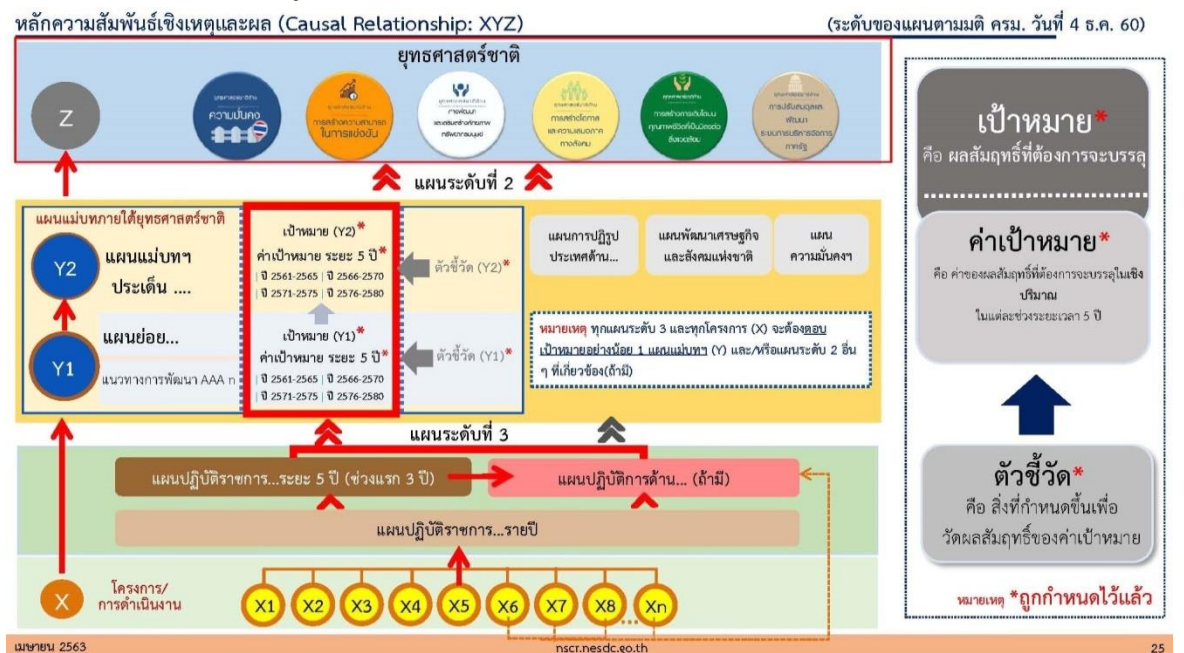
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2565) มี 10 ยุทธศาสตร์ (6 ยุทธศาสตร์หลัก + 4 ยุทธศาสตร์สนับสนุน) มีแนวทางการพัฒนาในการส่งเสริมนวัตกรรม ลดความเหลื่อมล้ำ วางรากฐานการพัฒนา โดยเป็นจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญของการพัฒนา เพราะได้เชื่อมต่อกับภาพอนาคตประเทศไทยใน 20 ข้างหน้า เป็นแผนที่ต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีการแปลงยุทธศาสตร์ชาติดังกล่าวมาเป็นสู่การปฏิบัติในระยะเวลา 5 ปี กำหนดแผนงานหรือโครงการสำคัญในช่วง 5 ปีแรกของการขับเคลื่อน โดยระบุแผนปฏิบัติการ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งให้มีการประเมินผลของการดำเนินงานในรอบ 1 ปี และ 5 ปี การบูรณาการกึ่งปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติในระยะ 5 ปีแรกของยุทธศาสตร์ชาติเป็นกรอบในการดำเนินการวางรากฐาน เพื่อให้การพัฒนาประเทศในทุกกระบวนมีความสอดคล้องกันและต่อยอดนำไปสู่การบรรลุ

เป้าหมายของการพัฒนาประเทศในระยะยาวต่อไป ทั้งนี้การพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร เพื่อรองรับระบบราชการดิจิทัล ตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ (1) ความมั่นคง และประเด็นยุทธศาสตร์ (6) การเพิ่มประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลในภาครัฐ ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

การพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร เพื่อรองรับระบบราชการดิจิทัล ตอบสนอง นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 20 ปี พ.ศ.2561 - 2580 ตามบทบัญญัติมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.2560 ที่ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 47 ก และมีผลบังคับใช้เมื่อ 12 เมษายน 2562 จนถึงวันที่ 30 กันยายน 2580 ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561 – 2580 อันเป็น แผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ระยะ 20 ปี

การจัดทำแผนระดับ 3 จะต้องระบุนความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนระดับ 2 อื่น ๆ รวมทั้งแผนระดับ 3 อื่น (หากมี) เพื่อเป็นการถ่วงระดับของแผน ทำให้เกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับที่ 2 ไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน นำไปสู่การบรรลุ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติ และเป้าหมายของแผนแม่บทฯ ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ความสอดคล้องเชื่อมโยงในการบรรลุเป้าหมายของบริบทการพัฒนาประเทศในปัจจุบัน บนหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationships : XYZ) จากยุทธศาสตร์ชาติซึ่งเป็น แผนระดับ 1 (Z) ถึงแผนระดับ 2 (Y) ผู้ศึกษาจึงเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาระบบราชการ ของกรมยุทธการทหาร เพื่อรองรับระบบราชการดิจิทัล (Digital) ระยะ 3 ปี (ปี 2563 – 2565) ซึ่งจัดได้ว่าเป็นแผนระดับ 3 (X) ที่สามารถตอบโจทย์เป้าหมายของแผนระดับบนได้ (ตอบเป้าหมาย XYZ) ถือว่าเป็น การแปลงยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติในอีกมิติหนึ่ง ดังแผนภาพที่ 1-1



แผนภาพที่ 1-1 : การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติตามหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

จากความสำคัญของการพัฒนากองทัพในด้านต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายการดำเนินงานรองรับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี รวมทั้งการพัฒนาประเทศในยุคดิจิทัล ตามนโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นระบบ ราชการ 4.0 รวมทั้งคุกคามต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กอปรกับการพัฒนากองทัพ ของประเทศต่าง ๆ ที่เน้นศักยภาพของกำลังพลที่ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ จาก การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล อีกทั้ง กรมยุทธการทหาร ยังไม่มีแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ที่รองรับกับ แผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2563 - 2565 ที่ชัดเจน ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงเห็นความจำเป็นในการจัดทำเอกสารวิชาการเรื่อง “แผนพัฒนาระบบราชการกรม ยุทธการทหาร รองรับระบบราชการดิจิทัล ระยะ 3 ปี (ปี 2563 - 2565)”

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ และวิเคราะห์ สถานะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกรมยุทธการทหาร ทั้งปัจจัยภายใน (จุดแข็ง/จุดอ่อน) รวมทั้งปัจจัยภายนอก (โอกาส/อุปสรรค) โดยใช้ SWOT Analysis

1.2.2 จัดทำแผนพัฒนาระบบราชการของกรมยุทธการทหาร เพื่อรองรับระบบราชการดิจิทัล (Digital) ในระยะ 3 ปี (ปี 2563 – ปี 2565) โดยการกำหนดเป้าหมาย (End) และนำผลการประเมิน สถานะแวดล้อม (SWOT) มาจัดทำ TOWS Matrix แล้ววิเคราะห์กลยุทธ์ในการดำเนินการ (Ways) รวมทั้งสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (Means) ในการขับเคลื่อน

1.2.3 ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาการดำเนินงานระบบราชการของกรม ยุทธการทหาร ในแนวทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของกองบัญชาการกองทัพไทย ปี 2565 เป็น “DIGITAL HQ” และวิสัยทัศน์กองบัญชาการกองทัพไทย ปี 2580 เป็น “SMART HQ”

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การจัดทำร่างแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาระบบราชการของ กรม ยุทธการทหาร ในการยกระดับหน่วยงานรองรับระบบราชการดิจิทัล เป็นการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ภายใต้งานการดำเนินงานของกองบัญชาการกองทัพไทยที่มีเป้าหมายเป็น กองบัญชาการดิจิทัล (Digital Headquarters : DIGITAL HQ) ในปี 2565 และแนวทางที่สอดคล้อง กับการใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ตามแนวทาง ขับเคลื่อนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) โดยใช้ระยะเวลาใน การศึกษารวมทั้งสิ้นประมาณ 2 เดือน (เมษายน - พฤษภาคม 2563)

## 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษารายงานวิชาการฉบับนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการศึกษารายงานเอกสารข้อมูลทุติยภูมิ จากข้อมูลหลากหลายแหล่ง เพื่อนำมาใช้ประกอบร่างการจัดทำกลยุทธ์ ในการเป็นกรอบทำแผนพัฒนาระบบราชการ เพื่อรองรับระบบราชการดิจิทัล (Digital) ในระยะ 3 ปี (ปี 2563 – ปี 2565) จากการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยวิธีการตรวจสอบสถานะแวดล้อมขององค์กรแบบ SWOT Analysis โดยกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะใช้การวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการของ McKinney (McKinney 7-S Framework) และกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกจะใช้ C – PEST Analysis

## 1.5 ข้อยกเว้นของการศึกษา

ข้อยกเว้นของการศึกษานี้คือ จำนวนเอกสารที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการวิเคราะห์จะจำกัดเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการ ตามเป้าหมายการดำเนินงานของกองบัญชาการกองทัพไทยที่จะเป็นกองบัญชาการดิจิทัลหรือ “DIGITAL HQ” ในปี 2565 ตามแนวทางของระบบราชการ 4.0 ที่สอดคล้องกับการใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) และกรอบการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร. ทั้งนี้เอกสารงานวิชาการรายบุคคล เป็นวิจารณ์ญาณของผู้ศึกษาในการวิเคราะห์ตามหลักการและเสนอแนะความคิดเห็น

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 การประเมินสถานะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อพัฒนาระบบราชการของกรมยุทธการทหาร โดยวิธี SWOT Analysis ทำให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ภัยคุกคาม ขององค์กร สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

1.6.2 ได้แผนพัฒนาระบบราชการของกรมยุทธการทหาร ในการรองรับระบบราชการดิจิทัล (Digital) ในระยะ 3 ปี (ปี 2563 – ปี 2565) เสนอต่อผู้บริหาร จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix

1.6.3 กรมยุทธการทหาร มีข้อมูลเชิงนโยบายเป็นแนวทางประกอบการวิเคราะห์ระบบราชการ 4.0 ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของกองบัญชาการกองทัพไทย ปี 2565 เป็น “DIGITAL HQ” และวิสัยทัศน์กองบัญชาการกองทัพไทย ปี 2580 เป็น “SMART HQ”

## บทที่ 2

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

#### 2.1 สภาวะแวดล้อมทั่วไป

##### 2.1.1 การพัฒนาระบบราชการ

จากการปฏิรูประบบราชการและตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การบริหารราชการสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน ต่อมาเมื่อพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งเป็นพระราชกฤษฎีกาที่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ และวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) จึงได้ร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ดำเนินการโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางที่สามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล และได้การยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสของการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดแนวทางการดำเนินการด้วยการนำเครื่องมือที่นำมาสู่การวัดผลการปฏิบัติงาน กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและประเมินตนเองตามวงรอบ และประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ ซึ่งมีพื้นฐานและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA : Public Sector Management Quality Award) ทั้งนี้ เกณฑ์ PMQA ประกอบด้วยเรื่องของการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการใน 7 ด้านหรือ 7 หมวด ได้แก่ (1) ด้านการนำองค์การ (2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) ด้านการวัด

การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) ด้านบุคลากร (6) ด้านการปฏิบัติการ และ (7) ด้านผลลัพธ์ การดำเนินการ

### 2.1.2 การพัฒนาประเทศไทย 4.0

เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้วยวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ปรับตัวให้เข้ากับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล โดยต้องเป็นที่พึงของประชาชนและเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็น ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ดังนั้นภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทที่เกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) ในกรณีนี้หมายความว่า ระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือภาครัฐต้องปรับตัวและต้องพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล ยกกระดับประสิทธิภาพภาครัฐ สู่อุตสาหกรรมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้นภาครัฐจึงต้องมุ่งความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0) อันเป็นฟันเฟืองและเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศ ให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้กลไกการพัฒนาระบบราชการมีการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ ๆ อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ และยังเป็นการยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 2.1.3 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

จากแนวคิดของการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการเป็นประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ตามนโยบายรัฐบาล ดังนั้นการพัฒนาระบบราชการ 4.0 จึงมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่ง ที่เชื่อถือ และไว้วางใจได้ของประชาชน

โดยได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการ ตามแผนภาพ 2-1 คุณลักษณะทั้ง 3 มิติของระบบราชการ 4.0 ไว้ดังนี้



แผนภาพ 2-1 : คุณลักษณะทั้ง 3 มิติของระบบราชการ 4.0

1. **ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government)** ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใส ในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงาน ในแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ยังต้องเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

2. **ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen – Centric Government)** ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการ และผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ทั้งการติดต่อด้วยตนเอง ติดต่อผ่านอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ



**3. หน่วยงานภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)** ต้องทำงานอย่างเตรียมการณไว้วางหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา เข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน กล่าวคือ

- ในฐานะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของรัฐบาล ก็จะต้องให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ตั้งอยู่บนฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชิงลึกและสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้จริง และเกิดความคุ้มค่า
- ในฐานะเป็นผู้กำกับดูแล ก็จะต้องมีความเป็นกลางและตรงไปตรงมา รวมทั้งวางกฎระเบียบให้เหมาะสมและยกเลิกการควบคุมที่ไม่เกิดประโยชน์ลง เพื่อไม่ให้เป็นการหืออุปสรรคต่อประชาชนหรือการประกอบธุรกิจ
- ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติ ก็จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อหน้าที่ ทำงานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในทุกระดับได้ และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานตามห่วงโซ่ยุทธศาสตร์ตั้งต้นจนจบ รวมทั้งใช้ทรัพยากรและบริการต่าง ๆ ร่วมกัน

ฉะนั้น ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ๆ อย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

**1. การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม (Collaboration)** อันเป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (coordination) หรือทำงานด้วยกัน (cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเองโดยลำพังอีกต่อไป หรือเป็นการบริหารกิจการบ้านเมือง ในรูปแบบ “ประชารัฐ”

**2. การสร้างนวัตกรรม (Innovation)** อันเป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือแนวทาง (solutions) ใหม่ ๆ อันจะเกิดผลกระทบมหาศาล (big impact) เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของประชาชน นำข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงปัญหา (Define) และใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างจินตนาการ สำหรับพัฒนาด้านแบบ (Prototype) และทำการทดสอบปฏิบัติจริง ก่อนนำไปขยายผลต่อไป หรือเป็นการนำเอาศาสตร์พระราชาวาดด้วย “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” เข้ามาประยุกต์ใช้

**3. การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization)** อันเป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่าน cloud computing อุปกรณ์ประเภท smart phone และทำงานร่วมกันผ่านเครื่องมือต่าง ๆ (collaboration tool) ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่าง real time ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้ วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูงและมีความคาดหวังต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และทุกช่องทาง ได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและประหยัด

ในส่วนของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะช่วยให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างคุณค่า (public value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

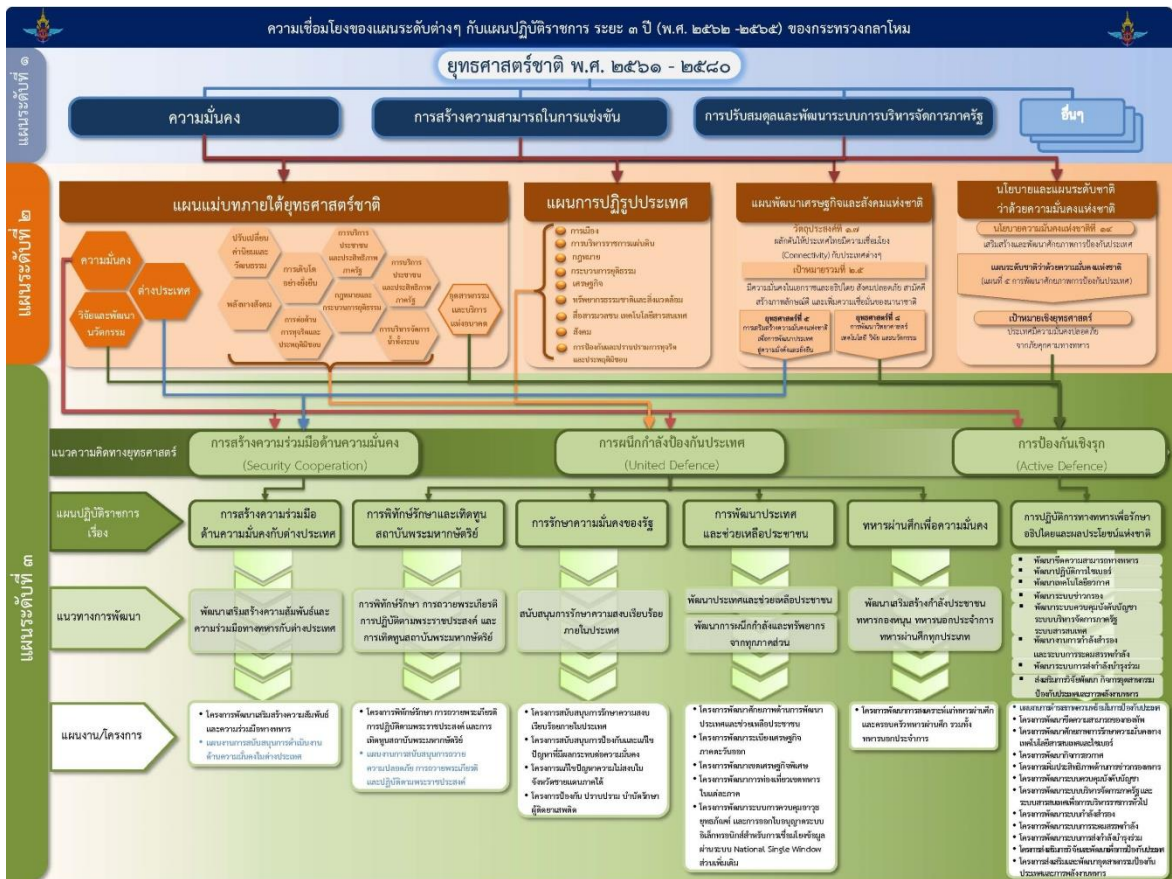
เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการที่ 4.0 รองรับระบบราชการดิจิทัลนั้น ต้องมีการเชื่อมโยงแนวคิดการพัฒนาองค์กรไปสู่การบูรณาการกับทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมทั้งการเร่งให้เกิดการปรับปรุงผ่านกลไกของการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร และการปรับตัวให้เข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดผล ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ

#### 2.1.4 บทบาทของกระทรวงกลาโหม

เมื่อพิจารณาถึงบทบาทของกองทัพ ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคงที่มีแผนงานการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพอย่างเป็นระบบ กระทรวงกลาโหม ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) ที่พิจารณาจากความมั่นคงของโลก ภัยคุกคามของภูมิภาค สถานการณ์ภายในประเทศ ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงที่เปลี่ยนแปลงไป ที่มีประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงกลาโหมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การป้องกันเชิงรุก การผนึกกำลังป้องกันประเทศ และการสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคง ซึ่งได้กำหนดแผนพัฒนาเสริมสร้างกองทัพแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ห้วงระยะเวลาละ 5 ปี

จากทบทวนและวิเคราะห์การประเมินสถานการณ์ ปัญหา และความจำเป็น ในปัจจุบันพบว่า สภาวะแวดล้อม ด้านความมั่นคงของโลกมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคดิจิทัล New Digital Generation หรือ Digital Migration ที่ระบบข้อมูลดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทที่สำคัญ ระบบความสัมพันธ์ระหว่างประเทศได้เปลี่ยนแปลงไปสู่ความสัมพันธ์แบบหลายขั้วอำนาจ (Multi-Polar) และใช้กลไกความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เป็นเครื่องมือ ตลอดจนมีการขึ้นนโยบายและอ้างอิงประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน ประชาธิปไตย และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีความขัดแย้งทางด้านอุดมการณ์และความเชื่อทางศาสนา ซึ่งในส่วนของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีการให้ความสำคัญกับการดำเนินการในกรอบความร่วมมืออาเซียนเพิ่มขึ้น สำหรับภายในประเทศนั้น สถานการณ์ความ รุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ยังคงมีอยู่ รวมทั้งยังมีปัญหาต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงด้วย

กระทรวงกลาโหม ได้จัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ.2563 – 2565) การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำคัญในภาพรวมระยะ 20 ปีที่เป็นรูปธรรมชัดเจน คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” โดยประเทศชาติมีความมั่นคงในทุกมิติและทุกระดับ ภายใต้สถานะแวดล้อมด้านความมั่นคง นั้น กระทรวงกลาโหมได้ยึดถือแนวทางการดำเนินการ หรือแนวความคิดทางยุทธศาสตร์ 3 แนวความคิด ได้แก่ การสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคง (Security Cooperation) การผนึกกำลังป้องกันประเทศ (United Defence) และการป้องกันเชิงรุก (Active Defence) โดยมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติตั้งแผนภาพที่ 2-2



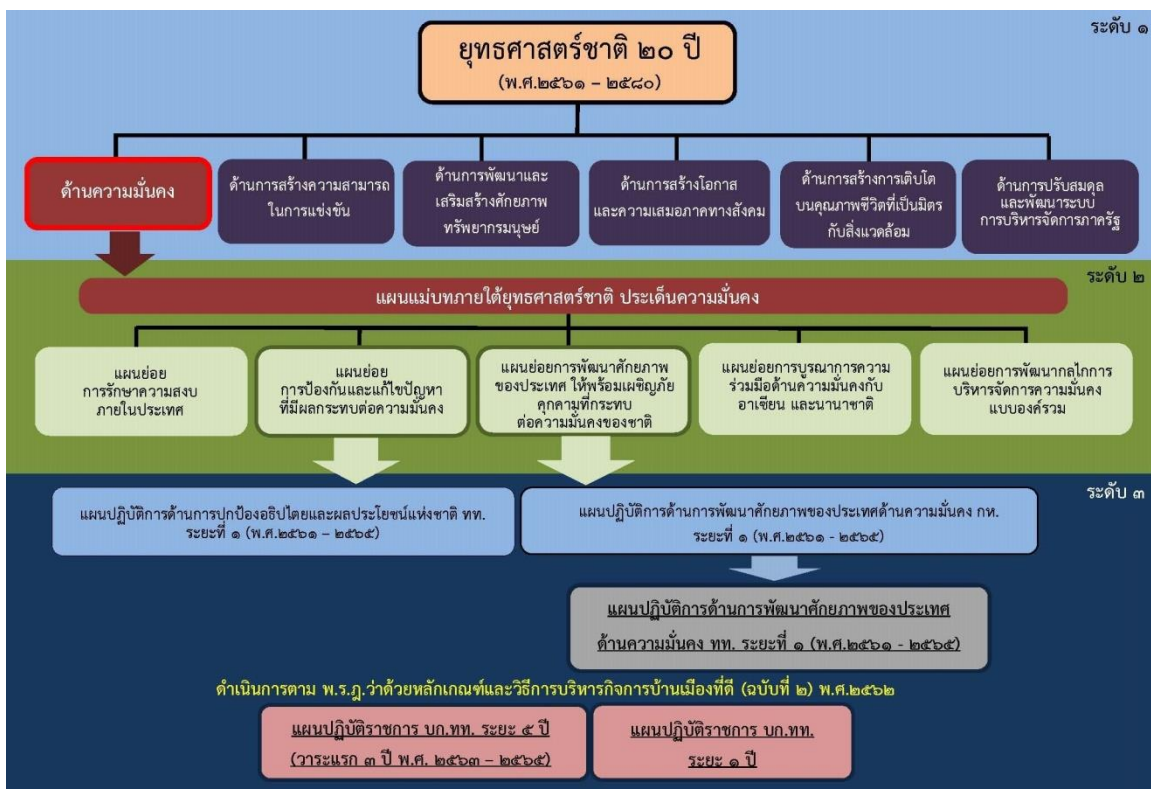
แผนภาพที่ 2-2 : ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการกระทรวงกลาโหมกับยุทธศาสตร์ชาติ

### 2.1.5 บทบาทของกองบัญชาการกองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทย (Royal Thai Armed Forces Headquarters) เป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อ กองทัพอไทย กระทรวงกลาโหม ซึ่งแปรสภาพมาจากกองบัญชาการทหารสูงสุด (Supreme Command Headquarters) มีหน้าที่ควบคุม อำนาจการ สั่งการและกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทยในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้

กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดมีผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

กองบัญชาการกองทัพไทย ได้จัดทำแผนปฏิบัติการราชการกองบัญชาการกองทัพไทย (ระยะ 3 ปี) พ.ศ.2563 - 2565 เพื่อให้ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย ได้ยึดถือเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติราชการและจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้อง บูรณาการและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบในทุกกระดับและทุกมิติ เพื่อสนองตอบนโยบายรัฐบาลและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม และเป็นหลักประกันด้านความมั่นคงของประเทศชาติและความสงบสุขของประชาชนสืบไป โดยแผนปฏิบัติการราชการกองบัญชาการกองทัพไทย (ระยะ 3) ปี พ.ศ.2563 - 2565 มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ดังแผนภาพที่ 2-3



แผนภาพที่ 2-3 : ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการราชการกองบัญชาการกองทัพไทยกับยุทธศาสตร์ชาติ

### 2.1.6 ภารกิจกองบัญชาการกองทัพไทย

รับผิดชอบการวางแผน พัฒนาและดำเนินการเกี่ยวกับระบบควบคุมบังคับบัญชากองทัพไทย ให้สามารถติดต่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับรัฐบาล ระดับกระทรวง และหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม ตลอดจนการแบ่งมอบความรับผิดชอบในการดำเนินการให้กับกองทัพ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

## พันธกิจ

1. ปกป้อง เติบโต พิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. อำนาจการปฏิบัติการร่วมของทุกเหล่าทัพ และเสริมสร้างขีดความสามารถในการป้องกันประเทศ จากภัยคุกคามทุกรูปแบบ
3. สนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ การพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชน
4. คู่ครอง และพิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ
5. เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่มประเทศอาเซียน มิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ
6. สนับสนุนการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศโดยยึดหลักมนุษยธรรม และสันติวิธี
7. ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบของสหประชาชาติ เพื่อธำรงเกียรติและศักดิ์ศรีในประชาคมโลก

**คำขวัญ** เติตราชั้น ทันสมัย พัฒนา

**ค่านิยมหลัก**   ความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism)  
 ความจงรักภักดี (Loyalty)  
 ความกล้าหาญ (Courage)  
 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

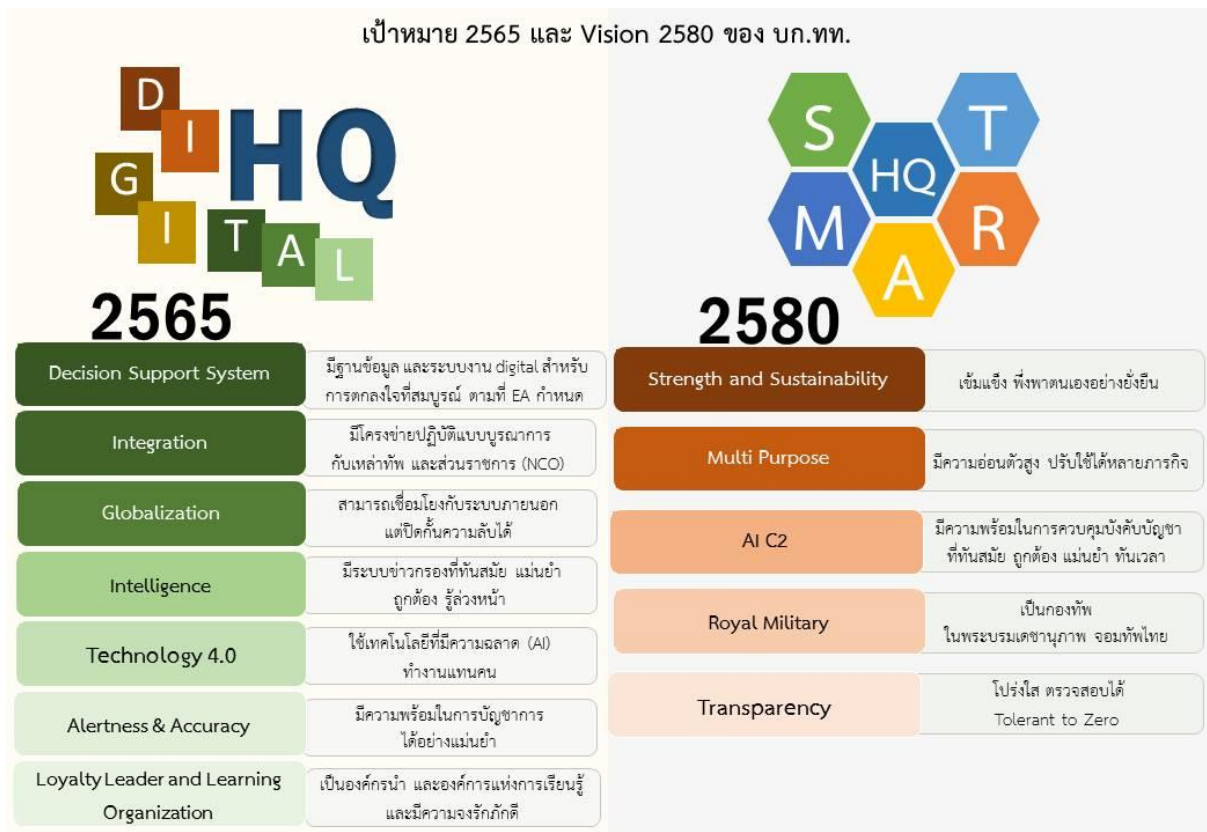
## กลุ่มงาน

กองบัญชาการกองทัพไทย ได้กำหนดกลุ่มงาน เพื่อดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ประกอบด้วยจำนวน 6 กลุ่มงาน ดังนี้

- กลุ่มงานที่ 1 การพิทักษ์รักษา และเติบโตสถาบันพระมหากษัตริย์
- กลุ่มงานที่ 2 การป้องกันประเทศ
- กลุ่มงานที่ 3 การรักษาความมั่นคงของรัฐ
- กลุ่มงานที่ 4 การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ
- กลุ่มงานที่ 5 การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและการช่วยเหลือประชาชน
- กลุ่มงานที่ 6 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

### 2.1.7 วิสัยทัศน์และเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นองค์กรนำที่ทันสมัย ในการอำนวยความสะดวกด้านการป้องกันประเทศ และการปฏิบัติการทางทหารเพื่อความมั่นคง เป็นที่เชื่อมั่นของรัฐบาล ประชาชน และเป็นที่ยอมรับของมิตรประเทศ การกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และกรอบการดำเนินงานของกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นการวางแผนและพัฒนาระบบการบริหารองค์การสมัยใหม่ เป็นไปตามแนวคิดการปฏิรูประบบราชการของประเทศ ประกอบด้วยเป้าหมายระยะยาว โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์กองบัญชาการกองทัพไทย เป็น “SMART HQ” (Smart Headquarters) ในปีงบประมาณ 2580 และเป้าหมายระหว่างทางเป็นหัวง ๆ โดยในปีงบประมาณ 2565 มีเป้าหมายมุ่งสู่การเป็น “DIGITAL HQ” (Digital Headquarters) หรือ กองบัญชาการดิจิทัล ทั้งนี้เพื่อให้กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นกองบัญชาการร่วมที่มีความเข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน มีความอ่อนตัวสูง ปรับใช้ได้หลายภารกิจ มีระบบควบคุมบังคับบัญชาที่ถูกต้องแม่นยำ เป็นกองทัพ ภายใต้สถาบันพระมหากษัตริย์ และมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ดังแผนภาพที่ 2-4



แผนภาพที่ 2-4 : เป้าหมายปี 2565 และวิสัยทัศน์ปี 2580 ของกองบัญชาการกองทัพไทย



**SMART** เป็นคำที่แสดงถึงภาพลักษณ์ขององค์การต่อสาธารณะ ที่ต้อง

แสดงให้เห็นถึงการเป็นกองบัญชาการ ที่มีความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวกด้วยระบบเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI ที่ทันสมัย แม่นยำ ถูกต้อง ทันเวลา ลดการพึ่งพาจากเชิงพาณิชย์ เข้มแข็ง พึ่งตนเองอย่างยั่งยืน มีลักษณะอ่อนกประสงค์อ่อนตัว เป็นกองทัพในพระบรมเดชาานุภาพองค์จอมทัพ เป็นหลักประกันความมั่นคงของประเทศอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ชาติและเป้าหมายยุทธศาสตร์ ชาติด้านความมั่นคง

**Strength and Sustainability เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน** การเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง พัฒนานวัตกรรม เพื่อใช้เองลดการพึ่งพาจากภายนอก พึ่งพาตนเอง โดยเฉพาะเทคโนโลยี เพื่อการอำนวยความสะดวก และตั้งอยู่บนหลักของความพอเพียง โดยจะต้องพึ่งพาหน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาการทหาร รวมถึงหน่วยงานวิจัยทั้งภาครัฐ เอกชนและมิตรประเทศเป็นเครื่องมือนำพาสู่การพึ่งพาตนเองให้ได้มากที่สุด

**Multi Purpose มีความอ่อนตัวสูง ปรับใช้ได้หลายภารกิจ** การจัดโครงสร้างและระบบบริหารงานที่มีความอ่อนตัวสูง ปรับเปลี่ยนสถานะ เพื่อการอำนวยความสะดวกได้ในหลายภารกิจ โดยศูนย์บัญชาการทางทหารจะต้องจัดโครงสร้างและปรับระบบงาน ยกกระตือรือร้นขีดความสามารถให้อำนวยความสะดวกได้หลายมิติ ทั้งมิติภารกิจ และมิติพื้นที่

**AI C2 มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชาที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา** การมีระบบการควบคุมบังคับบัญชาด้วยเทคโนโลยี AI มีฐานข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา โดยการออกแบบระบบงานในอนาคต ทั้งระบบบริหารจัดการในยามปกติ และระบบปฏิบัติการยามไม่ปกติ จะต้องพิจารณานำ AI เข้ามาช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถ ทั้งในมิติยุทธศาสตร์และระบบปฏิบัติการ

**Royal Military เป็นกองทัพในพระบรมเดชาานุภาพองค์จอมทัพไทย** การเป็นกองทัพในพระบรมเดชาานุภาพองค์จอมทัพไทย มีความจงรักภักดีปกป้องและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์อย่างเต็มความสามารถ มีวินัย และศักดิ์ศรีความเป็นทหารอาชีพ

**Transparency โปร่งใส ตรวจสอบได้ Tolerant to Zero** การเป็นองค์กรที่บริหารจัดการบนพื้นฐานของธรรมาภิบาล เป็นธรรมตรวจสอบได้ ซึ่งต้องมุ่งเน้นการพัฒนาระบบตรวจสอบภายในระบบควบคุมภายใน รวมถึงการพัฒนาระบบราชการ สู่มาตรฐานองค์การสมรรถนะสูง

### 2.1.8 การขับเคลื่อนระบบราชการดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย

การขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 5 ปี ในแต่ละห้าปีระยะเวลาจนบรรลุวิสัยทัศน์ “SMART HQ” (Smart Headquarters) มีความจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายในการบรรลุ โดยเป้าหมาย 5 ปีแรก (ปีงบประมาณ 2565) เป็นกองบัญชาการดิจิทัล “DIGITAL HQ” (Digital Headquarters)



**DIGITAL Headquarters** แสดงภาพลักษณะให้เห็นถึงการเป็นกองบัญชาการที่มีการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย มีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ ตามกรอบของสถาปัตยกรรมองค์กร Enterprise Architecture (EA) มีระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งภายนอกและภายใน Network Centric Operation (NCO) มีโครงข่ายที่สมบูรณ์ มีระบบงานข่าวกรองทางทหารระดับยุทธศาสตร์ ที่มีความพร้อมประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้ มีค่าความถูกต้องของข่าวกรองสูง มีภาวการณ์นำเหล่าทัพ และส่วนราชการที่มีค่าการยอมรับและเชื่อมั่นสูง มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกทุกสถานการณ์ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และจงรักภักดี ทั้งนี้ มีนัยสำคัญที่สอง เป็นอักษรย่อของเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในปี 2565

**Decision Support System** ระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา บนพื้นฐานของฐานข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้อง ทันสมัย เป้าหมายคือพัฒนาฐานข้อมูลให้ได้ร้อยละ 100 ของกรอบสถาปัตยกรรมองค์กร Enterprise Architecture (EA)

**Integration** การมีโครงข่าย Network Centric Operation (NCO) ที่เชื่อมโยงและบูรณาการระบบ เพื่อประสานงาน สั่งการ ควบคุม อำนาจการได้อย่างรวดเร็วและ Real time ครอบคลุมพื้นที่ปฏิบัติการเป้าหมาย

**Globalization** ระบบที่มีการเชื่อมต่อกับโครงข่ายภายนอก เพื่อใช้ข้อมูลข่าวสารจากนอกระบบ แต่มีความปลอดภัยสูง ปิดกั้นความลับได้

**Intelligence** การมีระบบข่าวกรองที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ สามารถพยากรณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้า

**Technology 4.0** การนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital) และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาสนับสนุนการปฏิบัติงานและบริหารจัดการ ซึ่งต้องกำหนดไว้ในแผนพัฒนาศักยภาพของกองทัพ



**Alertness & Accuracy** การสร้างระบบเตรียมพร้อม โดยเฉพาะศูนย์บัญชาการทางทหาร ให้มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวก พร้อมรับสถานการณ์ได้ทุกสถานการณ์ทุกสภาวะแวดล้อม มีระบบสนับสนุนการตกลงใจของคณะผู้บังคับบัญชาการทหารที่ถูกต้อง ทันสมัย ทันเวลา

**Loyalty & Learning Organization** การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการรวบรวมองค์ความรู้ ถ่ายทอดองค์ความรู้ และสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และมีความจงรักภักดี ต่อสถาบันพระมหากษัตริย์

### 2.1.9 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

กองบัญชาการกองทัพไทย รับผิดชอบเป้าหมายประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ดังนี้

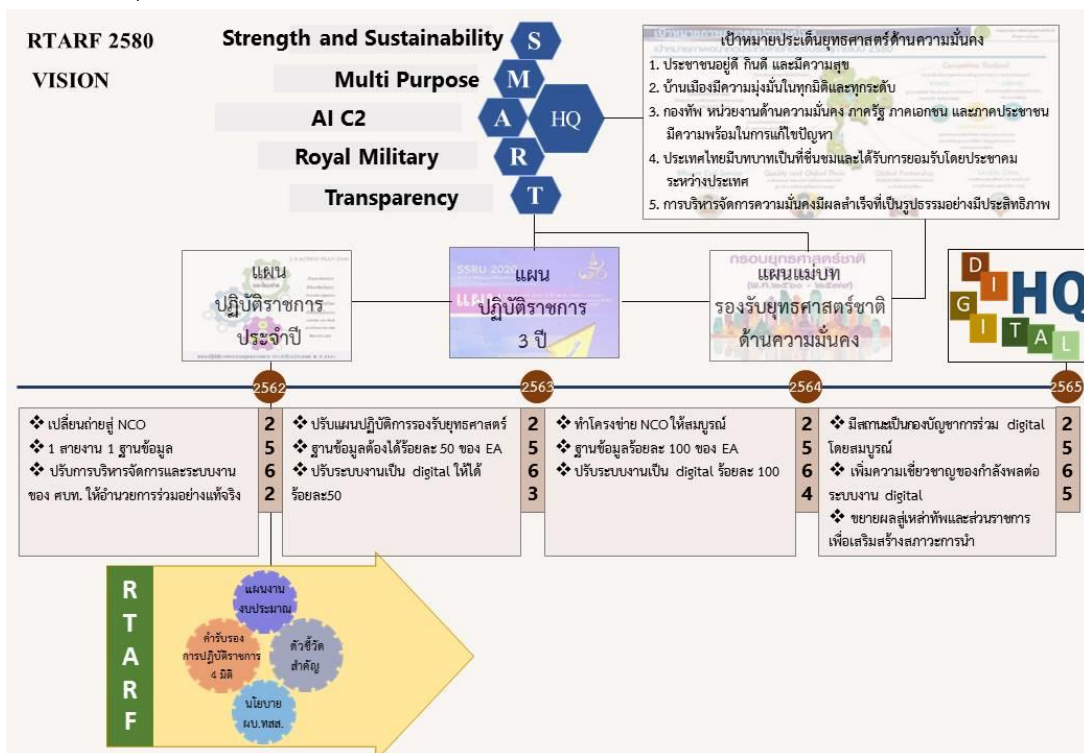
1. ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข
2. บ้านเมืองมีความมุ่งมั่นในทุกมิติและทุกระดับ
3. กองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน มีความพร้อมในการแก้ไขปัญหา

การแก้ปัญหา

4. ประเทศไทยมีบทบาทเป็นที่ชื่นชม และได้รับการยอมรับโดยประชาคมระหว่างประเทศ
5. การบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

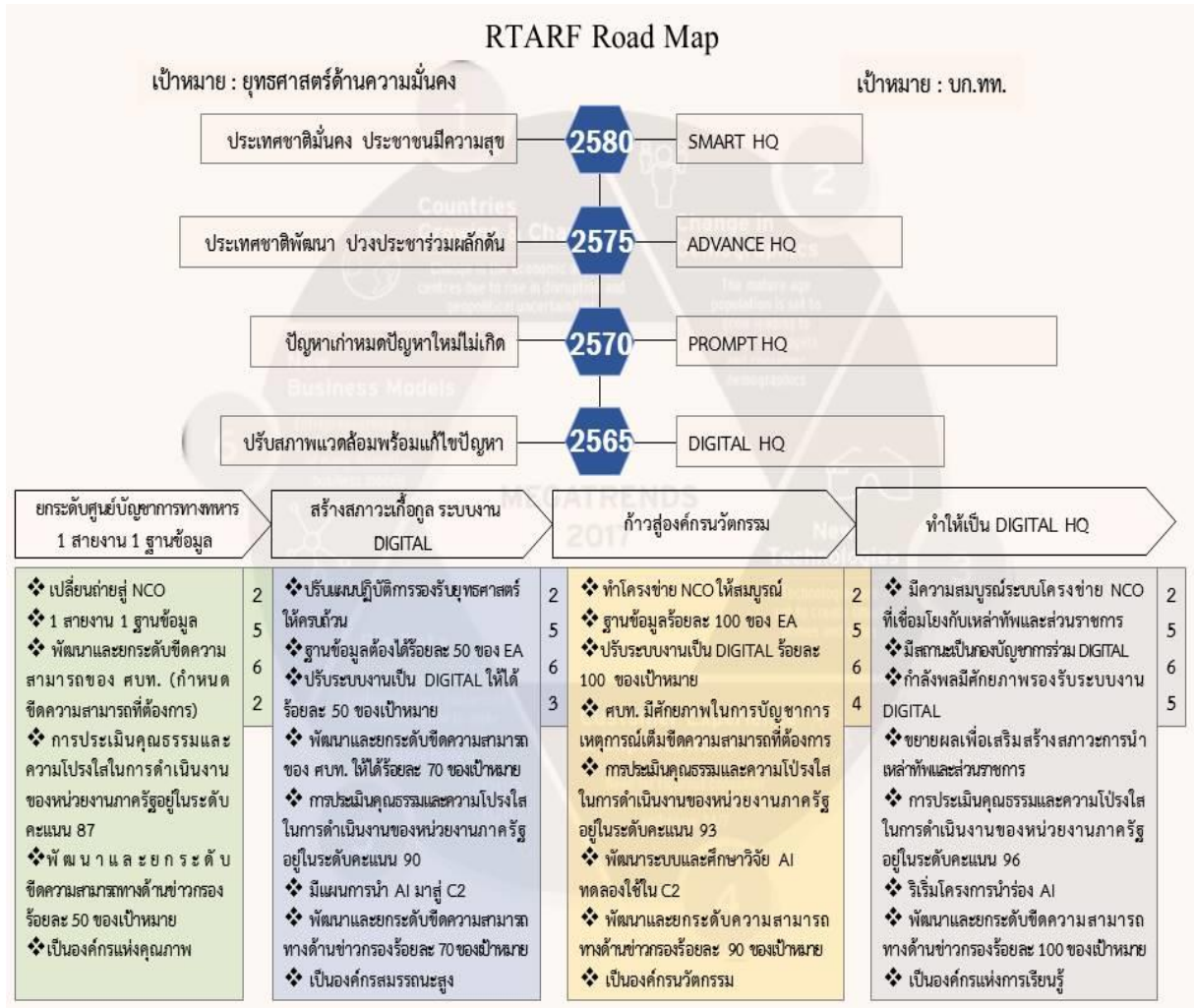
ความเชื่อมโยงสอดคล้องและการขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการของ กองบัญชาการกองทัพไทย

เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ สามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 2-5



แผนภาพที่ 2-5 : ความเชื่อมโยงและขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการรองรับยุทธศาสตร์ชาติ

ทิศทางในการขับเคลื่อนแผนการดำเนินงานของ กองบัญชาการกองทัพไทย ในปี พ.ศ.2565 - 2580 และแผนที่นำทาง หรือ Road Map ในระยะ 3 ปี แสดงได้ดังแผนภาพที่ 2-6 ประกอบด้วย ปี 2563 เป็นปีแห่งการสร้างสภาวะเกื้อกูล ระบบงานดิจิทัล Digital ปี 2564 กองบัญชาการกองทัพไทย ก้าวสู่องค์กรนวัตกรรม ปี 2565 ทำให้ กองบัญชาการกองทัพไทย เป็น Digital Headquarters



แผนภาพที่ 2-6 : Roadmap ของกองบัญชาการกองทัพไทย

## 2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (กรมยุทธการทหาร)

กรมยุทธการทหาร โดยเป็นหน่วยขึ้นตรงของกองบัญชาการกองทัพไทย มีฐานะเป็นกรมเสนาธิการร่วม มีอำนาจหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการในด้านยุทธการของกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งประสานงาน ด้านยุทธการกับเหล่าทัพ มีเจ้ากรมยุทธการทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

### 2.2.1 พันธกิจกรมยุทธการทหาร

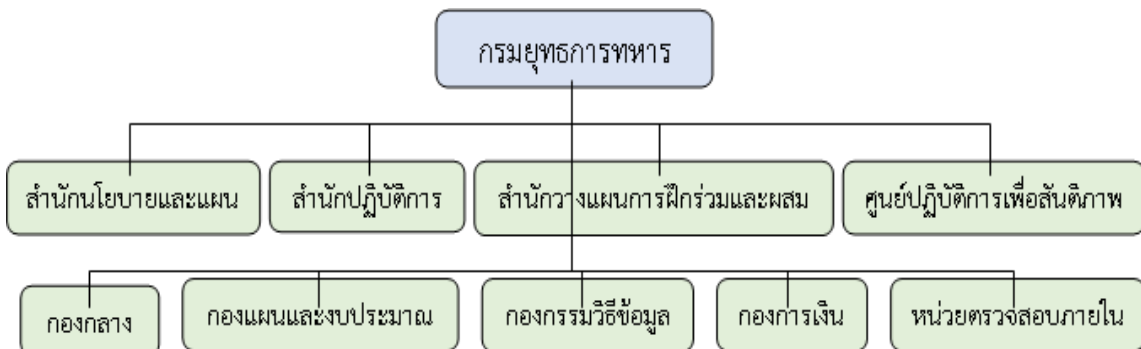
1. อำนวยการยุทธร่วมการปฏิบัติการทางทหาร ทั้งมิติป้องกันประเทศ และการรักษาความมั่นคงของรัฐโดยใช้ระบบปฏิบัติการเครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO : Network Centric Operation)
2. อำนวยการและดำเนินการฝึกร่วม การฝึกผสม การฝึกร่วมและผสม ของกองทัพไทยให้มีประสิทธิภาพ และจัดทำ ปรับปรุง พัฒนาหลักนิยมการปฏิบัติการร่วมของกองทัพไทยให้ทันสมัย
3. เสริมสร้างกำลังกองทัพด้านยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนทางทหาร พัฒนาขีดความสามารถของกองทัพ รวมทั้งการปรับโครงสร้างการจัดและอัตราของกองทัพไทย ให้มีความพร้อมและทันสมัย สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม
4. อำนวยการและประสานด้านการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ ภายใต้กรอบความร่วมมือของสหประชาชาติ และเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับมิตรประเทศ ประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งเสริมสร้างบทบาทนำของกองทัพไทยในเวทีอาเซียน

### 2.2.2 เป้าประสงค์กรมยุทธการทหาร

1. แผนและหลักนิยมทางทหารมีความพร้อมเผชิญภัยคุกคามและวิกฤติการณ์ทุกรูปแบบ
2. อำนวยการต่อการปฏิบัติการร่วมกองทัพไทยในทุกมิติอย่างมีประสิทธิภาพ
3. กองทัพไทยได้รับการยอมรับจากประชาคมโลก และกองทัพมิตรประเทศ
4. งานตามภารกิจและที่ได้รับมอบหมายมีการดำเนินการตามเป้าหมาย

### 2.2.3 โครงสร้างการจ้ดกรมยุทธการทหาร

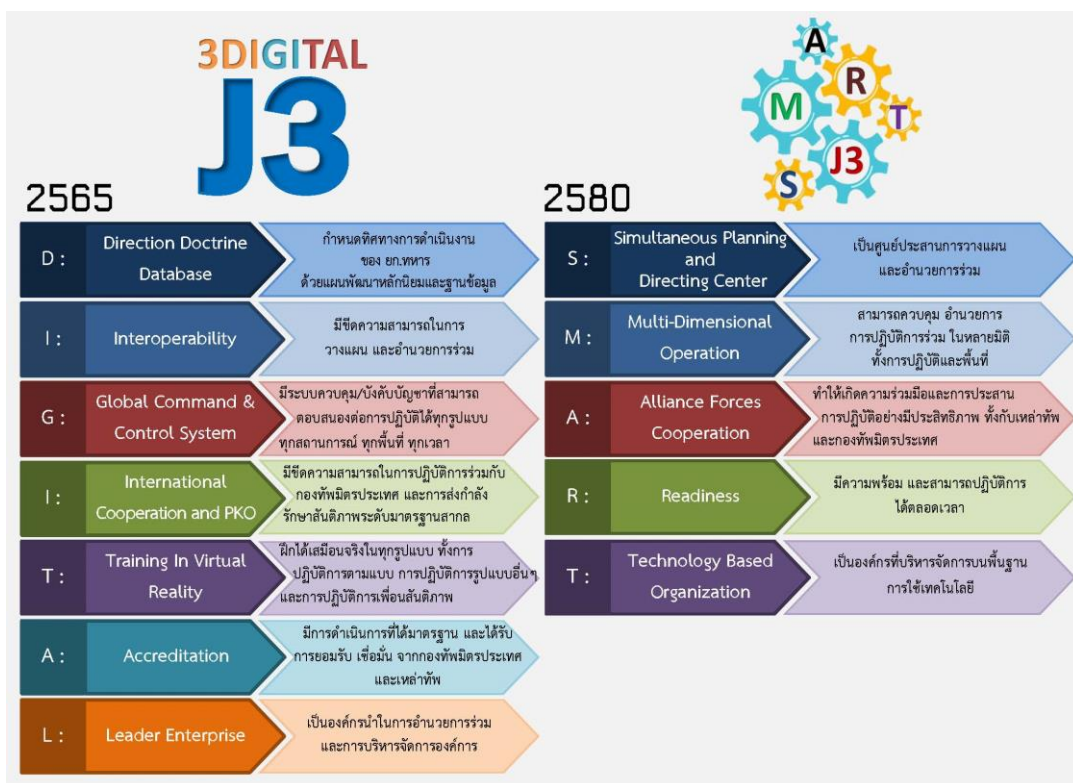
กรมยุทธการทหาร มีหน่วยงานประกอบด้วย ส่วนราชการ ระดับสำนัก 3 สำนัก ได้แก่ สำนักนโยบายและแผน สำนักปฏิบัติการ สำนักวางแผนการฝึกร่วมและผสม ระดับศูนย์ 1 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ ระดับกองหน่วยขึ้นตรง 4 กอง ได้แก่ กองกลาง กองแผนและงบประมาณ กองกรรมวิธีข้อมูล กองการเงิน และ หน่วยขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชา 1 หน่วย คือ นายทหารตรวจสอบภายใน ดังแผนภาพที่ 2-7



แผนภาพที่ 2-7 : โครงสร้างการจ้ดกรมยุทธการทหาร

## 2.2.4 วิสัยทัศน์กรมยุทธการทหาร

กรมยุทธการทหาร เป็นองค์กรหลักที่ทันสมัย ในการอำนวยความสะดวกร่วมของกองทัพไทย เป็นที่เชื่อมั่นของเหล่าทัพ และเป็นที่ยอมรับของกองทัพมิตรประเทศ จึงต้องมีการทบทวน การดำเนินงาน เพื่อจัดทำกรอบการดำเนินงานในอนาคต รองรับวิสัยทัศน์ระดับกองบัญชาการกองทัพไทย ในฐานะที่ กรมยุทธการทหาร เป็นกรมเสนาธิการร่วมที่ 3 (J3 : Joint of Operations) ของกองบัญชาการกองทัพไทย จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ปี 2580 เป็น “SMART - J3” (Smart Joint of Operations) และ เป้าหมายการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2565 เป็น “3 DIGITAL - J3” (3 Digital Joint of Operations) หรือเป็น “กรมยุทธการทหารดิจิทัล” ภายใน 3 ปี ดังแผนภาพที่ 2-8



แผนภาพที่ 2-8 : เป้าหมายปี 2565 และวิสัยทัศน์ปี 2580 ของกรมยุทธการทหาร

## 2.2.5 เป้าหมายของกรมยุทธการทหาร

กรมยุทธการทหาร ได้กำหนดเป้าหมายในปีงบประมาณ 2565 เป็น “3 DIGITAL - J3” (3 Digital Joint of Operations) หมายถึง การเป็นองค์กรนำในการอำนวยความสะดวกร่วมและบริหารจัดการ ปฏิบัติการแบบนักรบการทหารมืออาชีพ เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจาก กองทัพมิตรประเทศ กำหนดทิศทางของกองทัพด้วยแผน มีหลักนิยม และฐานข้อมูลที่ทันสมัยใช้งานได้จริง

สามารถอำนวยความสะดวกได้ทุกมิติความมั่นคง ทั้งนี้ มีนัยสำคัญที่สอง เป็นอักษรย่อของเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในปี 2565 ประกอบด้วย

**3D – Direction Doctrine Database :** มีการกำหนดทิศทาง การอำนวยความสะดวกด้วยแผน หลักนิยม ที่ปรับปรุงพัฒนาจนทันสมัยใช้ได้จริง มีความสมบูรณ์ของฐานข้อมูลด้านยุทธการ

**I – Interoperability :** การมีความสามารถในการปฏิบัติการร่วมที่มีความประสานสอดคล้อง เชื่อมโยงระบบ ข้อมูล มาตรฐาน ทรัพยากร ได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวในทุกมิติ รวมถึงการบูรณาการเพื่อพัฒนาให้เกิดการประสานอย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

**G – Global Command and Control System :** การมีระบบควบคุมบังคับบัญชาที่สนับสนุนการอำนวยความสะดวก สั่งการ ของผู้บังคับบัญชาได้ในทุกสถานการณ์และทุกสถานที่ บนพื้นฐานการเชื่อมโยงของระบบฐานข้อมูลที่สมบูรณ์และเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพสูง

**I – International Cooperation and PKO :** มีการปฏิบัติงานและการร่วมมือระหว่างประเทศ เพื่อผลประโยชน์ของชาติด้านความมั่นคง และการเป็นที่ยอมรับของมิตรประเทศ รวมทั้งการสนับสนุนภารกิจรักษาสันติภาพในเวทีโลก (Peace Keeping Operations)

**T – Training in Virtual Reality :** มีการฝึก อบรม ที่เน้นการปฏิบัติในสถานการณ์ และบริบทเสมือนจริงเพื่อประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกทั้งในยามปกติและยามสงคราม

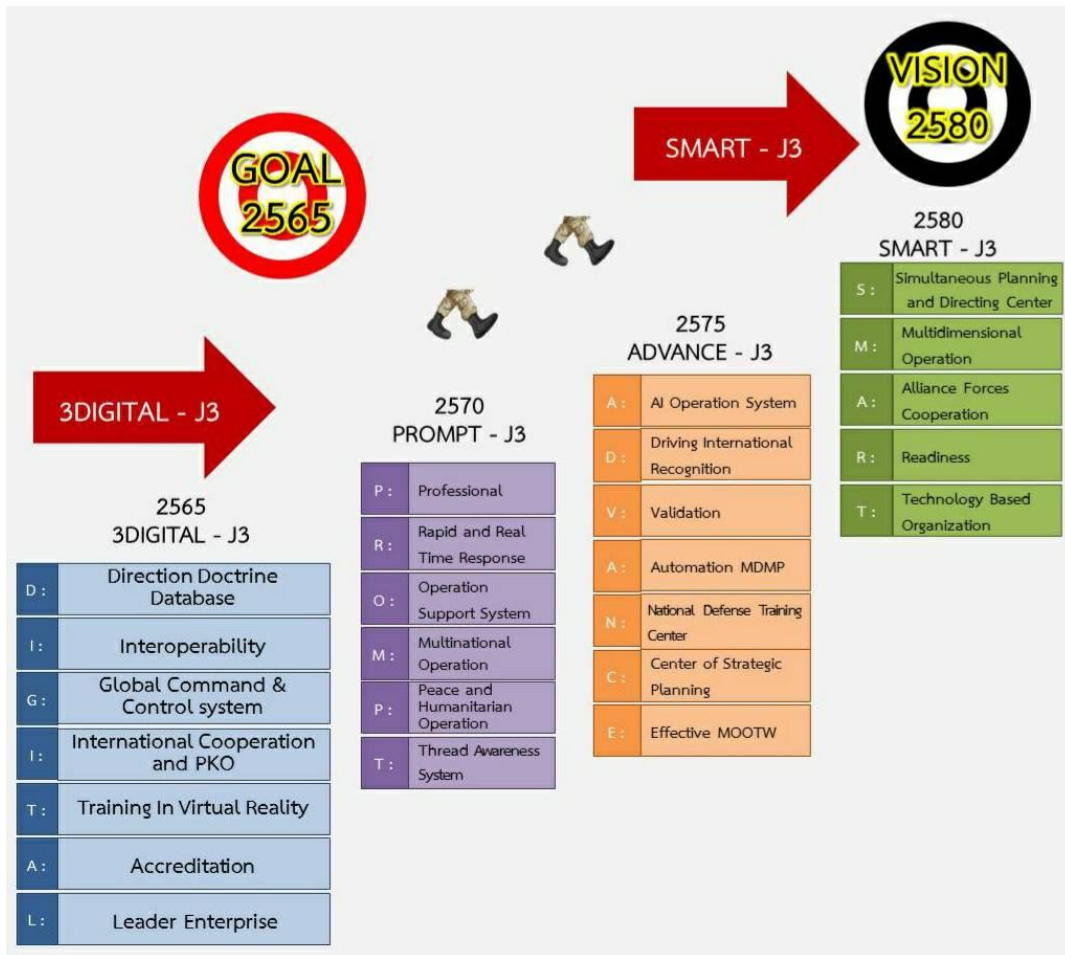
**A – Accreditation :** มีความเป็นมาตรฐาน มีอาชีพ เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานในกองบัญชาการกองทัพไทย เหล่าทัพ รัฐบาล ตลอดจนกองทัพมิตรประเทศ มีระบบการประเมินความพร้อมกองทัพที่เป็นมาตรฐาน

**L – Leader Enterprise :** เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการบริหารจัดการ สามารถริเริ่มต่อยอด ควบคุม กำกับดูแล งานตามนโยบายและงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างให้ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย

## 2.2.6 ROADMAP ของกรมยุทธการทหาร

สำหรับ Roadmap หรือ แผนที่นำทาง ของกรมยุทธการทหาร มีเป้าหมาย ทิศทางและกรอบการดำเนินงานระหว่างทางเป็นหัว ๆ ระหว่างปี 2565 - 2580 แสดงได้ตามแผนภาพที่ 2-9

ในปีงบประมาณ 2570 มีเป้าหมายเป็น “PROMPT - J3” (PROMPT Joint of Operations) หมายถึง เป็นองค์กรมืออาชีพ มีการจัดองค์ความรู้ (KM) อย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ ประเมินสถานะแวดล้อมและผลกระทบเพื่อกำหนดแผนอนาคตได้อย่างถูกต้อง มีระบบงาน มีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีบุคลากรที่มีขีดความสามารถหลักด้านการอำนวยความสะดวก สามารถปฏิบัติการร่วมกับกองทัพมิตรประเทศ รวมทั้งการปฏิบัติการรักษาสันติภาพและการปฏิบัติการเพื่อมนุษยธรรม ที่ได้มาตรฐานสากล ตอบสนองต่อการปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจอย่างรวดเร็ว ทันเวลา



แผนภาพที่ 2-9 : Roadmap ของกรมยุทธการทหาร

ในปีงบประมาณ 2575 มีเป้าหมายเป็น “ADVANCE-J3” (ADVANCE Joint of Operations) หมายถึง การเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในเวทีนานาชาติ มีมาตรฐาน ในการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ การช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม และงานความร่วมมือกับมิตรประเทศในด้านต่าง ๆ มีขีดความสามารถในการบริหารสถานการณ์วิกฤติระดับชาติ โดยมีระบบควบคุมบังคับบัญชา อำนาจการ สั่งการ ที่เป็นอัตโนมัติ ภายใต้การจัดการของเทคโนโลยี AI บนพื้นฐานการเชื่อมโยงข้อมูลด้านความมั่นคงจากทุกส่วน ตอบสนอง การปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือจากสงครามอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อจำเป็น และมีระบบ การตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานภายในเพื่อประสิทธิภาพขององค์กรในทุกมิติ

ในปีงบประมาณ 2580 มีวิสัยทัศน์เป็น “SMART-J3” (SMART Joint of Operations) หมายถึง เป็นศูนย์กลางการวางแผนและอำนาจการร่วม มีความพร้อมในด้านบุคลากร เครื่องมือ และระบบงาน มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการร่วมได้ครอบคลุมหลายมิติ รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ บน พื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

## 2.2.7 กรอบแนวคิดการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์

กรมยุทธการทหาร มีแนวทางในการบรรลุเป้าหมายระยะแรก (ปี 2563 – 2565 โดยการกำหนดทิศทางด้วยแผนระดับต่างๆ หลักนิยม ฐานข้อมูล บนพื้นฐานความพร้อมด้านบุคลากร ยุทธโศปกรณ์ และระบบงาน โดยเพิ่มขีดความสามารถในการฝึกให้ได้เสมือนจริง มีขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวก ร่วม ควบคุม สั่งการ โดยศูนย์บัญชาการทางทหาร ที่อ่อนตัว ตอบสนองรองรับได้ทุกสถานการณ์ มีการแปลงสู่การปฏิบัติโดยใช้ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของกรมยุทธการทหาร ตามแผนภาพที่ 2-10 และถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปีแรก ตามกรอบแนวคิดแผนปฏิบัติราชการห้วงปีงบประมาณ 2563 - 2565 (Mind map) ดังแผนภาพที่ 2-11 ซึ่งเป็นกรอบแนวทางการจัดทำแผนงาน/โครงการ ความต้องการงบประมาณ ภายใต้พันธกิจ กรมยุทธการทหาร ใน 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานการอำนวยความสะดวกด้านยุทธการงานป้องกันประเทศ โดยมีเป้าหมายคือ มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกทั้งยามปกติและยามสงคราม เหล่าทัพและรัฐบาลยอมรับ กลุ่มงานการอำนวยความสะดวก งานรักษา ความมั่นคงของรัฐ โดยมีเป้าหมายคือ มีความพร้อมในการรักษาความมั่นคงของรัฐ การสนับสนุนรัฐบาล ส่วนราชการและเหล่าทัพ อย่างประสานสอดคล้อง และกลุ่มงานการขับเคลื่อนความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ โดยมีเป้าหมายคือ กองทัพประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ ร่วมมือและให้การสนับสนุน ลดภัยคุกคามจากนอกประเทศ โดยสามารถใช้เป็นกรอบแนวทางการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณรายปี และคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมยุทธการทหาร ต่อไป





## กรอบแนวคิดแผนปฏิบัติการ ๖ ปี ๖ เดือน กรมยุทธการทหาร

2580 RTARF Vision SMART HQ	<b>S : Strength &amp; Sustainability</b> เข้มแข็ง พึ่งตนเองอย่างยั่งยืน	<b>M : Multi Purpose</b> มีความอ่อนตัวสูง ปรับใช้ได้หลายภารกิจ		<b>A : AI C2</b> มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชาที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา	<b>R : Royal Military</b> เป็นกองทัพในพระบรมชานุภาพ จอมทัพไทย		<b>T : Transparency</b> โปร่งใส ตรวจสอบได้ Tolerant to Zero	
2580 J3-Vision SMART-J3	<b>S : Strategic Planning Center</b> เป็นศูนย์กลางการวางแผนยุทธศาสตร์	<b>M : Multidimensional Operation</b> สามารถปฏิบัติงานครอบคลุมหลายมิติ		<b>A : Alliance Forces Cooperation</b> ความร่วมมือระหว่างกองทัพพันธมิตร	<b>R : Readiness</b> มีความพร้อม		<b>T : Technology Integration for C4ISR</b> บูรณาการเทคโนโลยีสำหรับ C4ISR	
2565 RTARF GOAL	<b>D : Decision Support System</b> มีฐานข้อมูล และระบบงาน digital สำหรับการตกลงใจที่สมบูรณ์ ตามที่ EA กำหนด	<b>I : Integration</b> มีระบบปฏิบัติแบบบูรณาการกับเหล่าทัพ และส่วนราชการ (NCO)	<b>G : Globalization</b> สามารถเชื่อมโยงกับระบบภายนอก แต่ปิดกั้นความลับได้	<b>I : Intelligence</b> มีระบบข่าวกรองที่ทันสมัย แม่นยำ ถูกต้อง รู้ล่วงหน้า	<b>T : Technology 4.0</b> ใช้เทคโนโลยีที่มีความฉลาด (AI) ทำงานแทนคน	<b>A : Alertness &amp; Accuracy</b> มีความพร้อมในการบัญชาการได้อย่างแม่นยำ		<b>L : Loyalty and Learning Organization</b> เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความจงรักภักดี
2565 J3-GOAL	<b>3D : Direction Doctrine Database</b> กำหนดทิศทาง หลักนิยม ฐานข้อมูล	<b>I : Interoperability</b> ความสามารถในการอำนวยความสะดวกร่วม	<b>G : Global Command &amp; Control System</b> ระบบควบคุมบังคับบัญชาที่ครอบคลุมทุกสถานการณ์	<b>I : International Cooperation and PKO</b> ความร่วมมือระหว่างประเทศและการรักษาสันติภาพ	<b>T : Training in Virtual Reality</b> การฝึกเสมือนจริง	<b>A : Accreditation</b> เป็นที่ยอมรับ ได้มาตรฐาน		<b>L : Leader Enterprise</b> เป็นองค์กรนำ
กลุ่มงาน	กลุ่มงาน การป้องกันประเทศ		กลุ่มงาน การรักษาความมั่นคงของรัฐ		กลุ่มงาน การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ			
เป้าหมาย	กรมยุทธการทหารมีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกด้านยุทธการ ทั้งยามปกติและยามสงคราม เหล่าทัพและรัฐบาลยอมรับ		มีความพร้อมในการรักษาความมั่นคงของรัฐ การสนับสนุนรัฐบาล ส่วนราชการ และเหล่าทัพอย่างประสานสอดคล้อง		กองทัพประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ ร่วมมือและให้การสนับสนุน ลดภัยคุกคามจากนอกประเทศ			
แผนงาน/โครงการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ แผนงานพัฒนาระบบควบคุมบังคับบัญชาและระบบอำนวยความสะดวกร่วมของ ทท. Flagship Project</li> <li>➢ โครงการพัฒนาขีดความสามารถ ศบท.</li> <li>➢ โครงการพัฒนาฐานข้อมูลทางยุทธการ</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ แผนงานสนับสนุนการแก้ไขปัญหา จซต.</li> <li>○ แผนงานสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเสพติด</li> <li>○ แผนงานสนับสนุนการแก้ไขปัญหาการหลบหนีเข้าเมืองและการค้ามนุษย์</li> <li>○ แผนงานจัดระเบียบความมั่นคงชายแดน Flagship Project</li> <li>➢ โครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคงในพื้นที่ จซต.</li> <li>➢ โครงการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็งในพื้นที่ชายแดน</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ แผนงานเสริมสร้างความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน</li> <li>○ แผนงานเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในกรอบความร่วมมือ Asian และ Asian plus</li> <li>○ แผนงานเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับกองทัพมิตรประเทศ</li> <li>○ แผนงานเตรียมความพร้อมและสนับสนุนการรักษาสันติภาพ Flagship Project</li> <li>➢ โครงการความร่วมมือด้านการบรรเทาสาธารณภัย Asian</li> <li>➢ โครงการพัฒนาข้ามแดนไทย - ประเทศเพื่อนบ้าน</li> <li>➢ โครงการส่งกำลังปฏิบัติการด้านการรักษาสันติภาพ PKO</li> </ul>			
<b>กลุ่มงาน การพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการ</b> <b>บุคลากร ระบบงานและกระบวนการทำงานของกรมยุทธการทหารที่มีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานการบริหารจัดการแบบ Digital</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกร่วม มีความรู้และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ</li> <li>○ พัฒนาความรู้ด้าน IT และการบริหารจัดการด้วย IT</li> <li>○ พัฒนาศมรรถภาพทางร่างกายของกำลังพลให้เหมาะสมกับการกิจ</li> <li>○ พัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลน ฝสธ. ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว</li> <li>○ พัฒนาระเบียบวินัยกำลังพล และธรรมเนียมทหาร</li> <li>○ พัฒนาคณะธรรม จริยธรรม ลส ลข เลิก อบายมุขและยาเสพติด</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยให้เหมาะสมรองรับภารกิจและปรับปรุงการบริหาร จัดการอัตรา ให้มีความยืดหยุ่น</li> <li>○ พัฒนาหน่วยระดับกองให้เป็น Digital office/ ระบบงานเป็น Digital</li> <li>○ พัฒนาศักยภาพและสภาพแวดล้อมให้เต็มมาตรฐาน เหมาะสมสะดวกต่อการปฏิบัติงาน</li> <li>○ ปรับปรุงระเบียบ คำสั่ง เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการ</li> <li>○ พัฒนาระบบงานให้เป็น Digital</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณให้รองรับงานตามยุทธศาสตร์ บริหารจัดการด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้</li> <li>○ เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการตรวจสอบประเมินผล และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)</li> <li>○ การต่อต้านและกำจัดกาทุจริตคอร์รัปชัน</li> </ul>		

แผนภาพที่ 2-1-1 : กรอบแนวคิดแผนปฏิบัติการ ของกรมยุทธการทหาร

## 2.2.8 นโยบายเจ้ากรมยุทธการทหาร ประจำปีงบประมาณ 2563

กรมยุทธการทหาร เป็นองค์กรหลักที่ทันสมัยในการอำนวยการยุทธร่วมของกองทัพไทย เป็นที่เชื่อมั่นของเหล่าทัพ และเป็นที่ยอมรับของกองทัพมิตรประเทศ

1. พิทักษ์เทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ ถวายความปลอดภัย ป้องกันปราบปรามการล่วงละเมิดพระบรมเดชานุภาพ เผยแพร่พระเกียรติคุณและพระราชกรณียกิจในทุกโอกาส
2. สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนด้านความมั่นคง
3. เตรียมความพร้อมในการป้องกันประเทศและรักษาผลประโยชน์ของชาติ โดยใช้การปฏิบัติการร่วมภายใต้การอำนวยการของศูนย์บัญชาการทางทหาร
4. เสริมสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ ให้มีความสำคัญกับประชาคมอาเซียน และรักษาคุณภาพความสัมพันธ์ กับประเทศที่มีบทบาทสำคัญในภูมิภาค
5. ส่งเสริมบทบาทของไทยในเวทีระหว่างประเทศ โดยเฉพาะการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพและการฝึกร่วม/ผสม
6. บูรณาการการฝึกของกองทัพไทย ให้สอดคล้องในทุกระดับ มุ่งสู่การปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง
7. พัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้านการทหาร
8. ให้กำลังพลมีความเป็นทหารอาชีพ มีวินัย มีความสามัคคี ซื่อสัตย์ เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความรับผิดชอบต่อสังคม

## 2.3 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

เครื่องมือที่จะช่วยในการวิเคราะห์ SWOT Analysis การพัฒนาระบบราชการของกรมยุทธการทหาร ที่จะนำมาใช้ในส่วนของการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ในการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factor) การศึกษานี้ใช้คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการของ McKinney (McKinney 7-S Framework) สำหรับการวิเคราะห์ โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treats) ในการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายนอก (External Factor) การศึกษานี้ใช้การวิเคราะห์ C-PEST (C-PEST Analysis)

### 2.3.1 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายใน (INTERNAL ENVIRONMENTAL SCANNING)

กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะใช้การวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด 7 S ของ McKinney (McKinney 7-S Framework) จะเป็นกลยุทธ์ในการวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการ ว่า

ในแต่ละส่วนเป็นอย่างไร รวมทั้งมีความสอดคล้องกันหรือไม่ ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรประกอบ 7S ได้แก่

**S1 : Strategy** กลยุทธ์องค์กร หมายถึงการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสม ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

กรมยุทธการทหาร ในฐานะส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย ได้มีการทบทวนการดำเนินงานเพื่อจัดทำกรอบการดำเนินงานในอนาคต รองรับวิสัยทัศน์ระดับกองบัญชาการกองทัพไทย ด้วยการเป็น “กรมยุทธการทหารดิจิทัล” (Digital Joint of Operations) โดยมีเป้าประสงค์ในกลุ่มงานหลักจำนวน 3 กลุ่มงาน ดังนี้ 1 การป้องกันประเทศ 2 การรักษาความมั่นคงของรัฐ และ 3 การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ ทั้งนี้ งานการพัฒนาาระบบราชการ อยู่ในส่วนกลุ่มงานการพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการ

**S2 : Structure** โครงสร้างองค์กร ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา โครงสร้างการจัดกรมยุทธการทหาร (ยก.ทหาร) ตามอัตรามีดังนี้

1. กองกลาง (กกล.ยก.ทหาร) ประกอบด้วย แผนกสารบรรณ แผนกธุรการกำลังพล แผนกส่งกำลังและบริการ
2. กองแผนและงบประมาณ (กผง.ยก.ทหาร) ประกอบด้วย แผนกแผน แผนกงบประมาณ แผนกประเมินผล
3. กองการเงิน (กกง.ยก.ทหาร) ประกอบด้วย แผนกบัญชี แผนกควบคุมการเบิกจ่าย
4. กองกรรมวิธีข้อมูล (กกม.ยก.ทหาร) ประกอบด้วย แผนกกรรมวิธีข้อมูล แผนกปฏิบัติการ
5. สำนักนโยบายและแผน (สนผ.ยก.ทหาร) ประกอบด้วย แผนกธุรการ กองนโยบายและยุทธศาสตร์ (กนย.๑) กองแผนร่วม (กผร.๑) กองแผนและโครงการ (กผค.๑) กองการจัด (กกจ.๑) กองความร่วมมือระหว่างประเทศ (กรป.๑)
6. สำนักปฏิบัติการ (สปก.ยก.ทหาร) ประกอบด้วย แผนกธุรการ กองยุทธการ (กยก.๑) กองปฏิบัติการพิเศษ (กปช.๑) กองปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงคราม (กมส.๑)
7. สำนักวางแผนการฝึกพร้อมและผสม ประกอบด้วย แผนกธุรการ แผนกกรรมวิธีข้อมูล กองนโยบาย และแผนการฝึก (กนผ.๑) กองฝึกพร้อมและผสม (กรผ.๑) กองควบคุมการฝึก (กคฝ.๑) กองการฝึก (กคฝ.๑) กองสนับสนุน (กสน.๑)
8. ศูนย์ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ (ศสภ.ยก.ทหาร) ประกอบด้วย แผนกธุรการ กองแผนและโครงการ (กผค.๑) กองการฝึกและศึกษา (กฝศ.๑) กองปฏิบัติการ (กปค.๑)

กรมยุทธการทหาร ได้มอบหมายงานการพัฒนาระบบราชการที่กรมยุทธการทหารเป็นหน่วยรับผิดชอบ ในระดับกองบัญชาการกองทัพไทยและระดับส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย ให้กองแผนและงบประมาณ ฯ (กผง.ยก.ทหาร) รับผิดชอบ สำหรับงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับกองบัญชาการกองทัพไทย (PMQA) ที่กรมยุทธการทหารเป็นหน่วยรับผิดชอบ หมวด 1 การนำองค์การ มอบให้ กองแผนงบประมาณ ฯ (กผง.ยก.ทหาร) รับผิดชอบ ส่วนหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มอบให้ กองนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน ฯ (กนย.สนผ.ยก.ทหาร) รับผิดชอบ

**S3 : System** ระบบในการดำเนินงานขององค์กร กระบวนการและลำดับขั้นตอนในการทำงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ บ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร

กรมยุทธการทหาร มีระบบงานดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ตัวชี้วัดสำคัญในการปฏิบัติงาน (คำรับรองการปฏิบัติงาน) แล้วถ่ายทอดสู่ผู้บริหาร/หน่วยงาน/บุคลากร กระตุ้น กำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานทุกไตรมาส และนำผลงานที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของงานให้มีความเหมาะสม ทำท่ายิ่งขึ้น
2. การประชุมสรุปสถานการณ์ประจำวันในตอนเช้า (Morning Brief) เพื่อเร่งรัดและติดตามงาน
3. การบริหารองค์การด้วยหลักธรรมาภิบาลโปร่งใส ต่อต้านทุจริต
4. การกระจายอำนาจ หรือมอบอำนาจหน้าที่ตามสายงานที่รับผิดชอบ
5. การสื่อสารแบบสองทิศทาง การใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้มีประสิทธิภาพ
6. การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สถานที่ทำงานที่ปลอดภัย บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน สนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพียงพอในการปฏิบัติงาน
7. แผนการบริหารจัดการบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อทำให้บุคลากรเป็นคนที่เก่ง เป็นคนดี และมีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นและมีความภักดี เสียสละเพื่อองค์การ
8. การบริหารทรัพยากรภายใต้ความจำเป็น เหมาะสม และคุ้มค่า
9. การดำเนินการตามตัวชี้วัดประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมยุทธการทหาร มีการถ่ายทอดความรับผิดชอบงานการพัฒนาระบบราชการผ่านตัวชี้วัดตามลำดับจนถึงระดับบุคคล

**S4 : Style** รูปแบบการนำองค์การ ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง โดยรวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรม เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

กรมยุทธการทหาร มีรูปแบบในการบริหารจัดการงาน ดังนี้

1. เป็นผู้นำ หมายถึง เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของกองบัญชาการ ทั้งในระยะสั้น ระยะยาว (Vision) กำหนดแผนหรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย เสนอแนะนโยบาย และสร้างกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงาน รวมถึงการสร้างมาตรการกำกับดูแล เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามแผนทุกระดับ
2. ทำอย่างมีส่วนร่วม หมายถึง การทำงานในลักษณะอำนาจการร่วม (Joint Operation) มีรูปแบบ การคิดการวางแผนแบบเชื่อมโยง ใช้การคิดวิเคราะห์บนพื้นฐานของข้อคิดเห็น หลายภาคส่วน หลายมิติอย่างครบถ้วน ใช้ฐานข้อมูลและระบบอำนาจการร่วมแบบโครงข่าย (Network Centric Operation)
3. มีการตั้งไลน์กลุ่มต่าง ๆ เพื่อประสานงานกันภายในกรมยุทธการทหาร เพื่อการทำงานที่รวดเร็วตามลักษณะงาน รวมถึงไลน์กลุ่มเฉพาะผู้รับผิดชอบงานพัฒนาระบบราชการ ทั้งในระดับกองบัญชาการกองทัพไทย และระดับกรมยุทธการทหาร

**S5 : Staff** บุคลากรในองค์กร การบริหารจัดการบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากรเพียงพอ รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่างๆที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อกำลังพลภายในองค์กร

กรมยุทธการทหาร มีกำลังพลทั้งหมดรวม 400 นาย เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร 251 นาย นายทหารชั้นประทวน 134 นาย และลูกจ้าง/พนักงานราชการ 15 นาย โดยจำแนกตามชั้นยศ อายุวุฒิการศึกษา ได้ตามตารางที่ 2-1 และ 2-2

ระดับตำแหน่ง	จำนวนคน
นายพล	8
พันเอก - พันเอกพิเศษ	117
พันตรี - พันโท	61
ร้อยตรี - ร้อยเอก	65
นายทหารชั้นประทวน	134
ลูกจ้างประจำ	1
พนักงานราชการ	14
รวม	400

ตารางที่ 2-1 : กำลังพลกรมยุทธการทหารจำแนกตามชั้นยศ

สายงานยุทธการ	นายทหาร สัญญาบัตร	นายทหารประทวน/ ลูกจ้าง/พนักงาน	รวม (คน)
<u>อายุ</u> 1. อายุตัวเฉลี่ย	47.22	35.84	
2. อายุราชการเฉลี่ย	17.48	10.78	
<u>วุฒิการศึกษา</u>			
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	100	130
2. ปริญญาตรี	164	47	211
3. ปริญญาโท	54	2	56
4. ปริญญาเอก	3	0	3
รวม	251	149	400

ตารางที่ 2-2 : กำลังพลกรมยุทธการทหารจำแนกตามอายุและวุฒิการศึกษา

**S6 : Skill** ทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

กรมยุทธการทหาร มีการดำเนินงานที่เกี่ยวกับทักษะและความรู้ความสามารถกำลังพล ดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ตัวชี้วัดสำคัญตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในระดับรายบุคคล แล้วติดตามผลการปฏิบัติงานรายบุคคลทุกไตรมาส และนำผลงานที่ได้มาพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นรูปธรรม

2. การพัฒนาความรู้ ความสามารถ สมรรถนะในกระบวนการปฏิบัติงานสำคัญ ที่ส่งเสริมการบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร การอบรมภาษาอังกฤษ การจัดสัมมนาแลกเปลี่ยน การฝึกปฏิบัติการ ส่งเสริมการศึกษาอบรมเพิ่มเติม การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในกระบวนการปฏิบัติงานสำคัญ เป็นต้น

**S7 : Shared Value** ค่านิยม คุณค่าร่วมในองค์กร ได้แก่ แนวคิดรวมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

กรมยุทธการทหาร มีค่านิยม คุณค่าร่วมในองค์กร ดังนี้

1. ทหารอาชีพ ความมุ่งมั่นในการทำดีที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความภูมิใจในการทำงาน ประกอบด้วย ความมีวินัย ความเป็นผู้นำ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความซื่อสัตย์ และการสร้างนวัตกรรม
2. จงรักภักดี การยึดมั่นในความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ รวมทั้งการแสดงออกถึงความเสียสละในการพิทักษ์รักษาสถาบันทั้งสาม ให้คงอยู่ตลอดไป
3. กล้าหาญ ลักษณะนิสัยที่เข้มแข็งเพื่อที่จะสร้างเกียรติยศต่อการตัดสินใจว่าผิดหรือถูก และความไม่เกรงกลัวในการเผชิญหน้าต่อภัยอันตรายใดๆ
4. ทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกันด้วยความเคารพเชื่อถือ มีจุดมุ่งหมายร่วมกันเป็นหมู่คณะ ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำงานเป็นทีมมีความหมายประกอบด้วย การบูรณาการ การปฏิบัติกรร่วมกัน และเป็นหนึ่งเดียวกัน

### 2.3.2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายนอก (EXTERNAL ENVIRONMENTAL SCANNING)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยนำปัจจัย 5 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์มาวิเคราะห์ โดยใช้ C-PEST (C - PEST Analysis) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการทำความเข้าใจในภาพรวมของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่

**C : CUSTOMER BEHAVIORS** ด้านพฤติกรรม เป็นการวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STAKEHOLDER) สภาพของคู่แข่ง (COMPETITORS)

- กระทรวงกลาโหม กองทัพอากาศ กองบัญชาการกองทัพไทย เหล่าทัพ
- ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย

**P : POLITICAL** ด้านการเมืองและกฎหมาย รวมถึงการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของภาครัฐ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กร

- เกณฑ์การพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลง
- นโยบายของผู้บังคับบัญชา

**E : ECONOMICS** ด้านเศรษฐกิจ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสถานะแวดล้อมของเศรษฐกิจ

- การชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจของประเทศ
- ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนาระบบราชการ

**S : SOCIAL** ด้านสังคม เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

- มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการพัฒนาระบบราชการ
- สภาพสังคมปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป

T : TECHNOLOGICAL ด้านเทคโนโลยี วิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งปัจจัยด้านนี้มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก

- มีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามามีส่วนในการปฏิบัติการงาน
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว

## 2.4 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS)

การพัฒนาระบบราชการของกรมยุทธการทหาร จากการตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายในองค์กรด้วย 7 S MCKINSEY และการตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย C-PEST สามารถทำการวิเคราะห์สถานะทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) ตามแผนภาพที่ 2-12 ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังนี้



แผนภาพที่ 2-12 : SWOT Analysis

### 2.4.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน

ตารางที่ 2-3 : การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน โดยใช้ 7 S

องค์ประกอบ 7S	จุดแข็ง (STRENGTHS)	จุดอ่อน (WEAKNESSES)
S : Strategy	- มีขีดความสามารถในการวางแผนในระดับต่าง ๆ มีขีดความสามารถในการนำ	- ไม่มีแผนการพัฒนาระบบราชการ
S : Structure	- มีโครงสร้างการจัดระบบงานหลักของกรมยุทธการทหารที่ดี มีการพัฒนาหลักนิยมทางทหาร	- ไม่มีกองพัฒนาระบบราชการ
S : System	- มีระบบงานที่ดี มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลทางยุทธการ (J3 DATA TANK) ใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างกองต่าง ๆ	- ได้มอบหมายให้ กองแผนและงบประมาณรับผิดชอบงานการพัฒนา ระบบราชการ



S : Style	- มีขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวก มีการปฏิบัติงานฝึกร่วมทั้งภายในประเทศ และมิตรประเทศ	- ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญองงาน การพัฒนาระบบราชการ เนื่องจากไม่ใช่ งานหลักของกรมยุทธการทหาร
S : Staff	- มีการจัดบุคลากร ในการดำเนินงานการ พัฒนาระบบราชการตามคำรับรองการ ปฏิบัติราชการ	- บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนย้ายในการ ดำรงตำแหน่ง ทำให้การดำเนินงาน บางอย่างไม่ต่อเนื่อง - มีโครงสร้างกำลังพลตามชั้นยศ เป็นรูป นาฬิกาทราย ไม่เป็นรูปโครงสร้างฐานปิระ มิด เนื่องข้าราชการที่บรรจุตามตำแหน่ง ช่วงชั้นยศกลางในระดับปฏิบัติงาน (ร้อยตรี ถึงพันโท) มีจำนวนน้อย ในขณะที่มี ข้าราชการระดับผู้บริหาร (พันเอกขึ้นไป) และข้าราชการชั้นประทวนจำนวนมาก
S : Skill	- กำลังพลมีความรู้ความสามารถสูง - มีกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะการ ทำงาน และทุ่มเทให้กับงาน	- กำลังพลบางส่วนยังมีทักษะความเข้าใจ ในงานพัฒนาระบบราชการน้อย คนที่มี ความเข้าใจจริงจึงจะมองภาพงานได้และ ทำงานด้านการพัฒนาระบบราชการได้ดี
S : Shared Value	- กำลังพลมีขวัญกำลังใจดี มีทัศนคติใน การทำงานที่ดี มุ่งหวังความสำเร็จของ องค์กร	

## 2.4.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

ตารางที่ 2-4 : การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก โดยใช้ C-PEST

องค์ประกอบ CPEST	โอกาส (OPPORTUNITIES)	อุปสรรค (TREATS)
C : CUSTOMER BEHAVIORS	- เป็นหน่วยงานที่ได้ปฏิบัติงานระดับ กระทรวงกลาโหม และกองบัญชาการ กองทัพไทย - เป็นหน่วยที่วางแผนเชิงกลยุทธ์ใน ระดับกองทัพไทย และกองบัญชาการ กองทัพไทย - ทำงานเป็นฝ่ายยุทธการของศูนย์ บัญชาการทางทหาร (ศบท.)	

P : POLITICAL FACTORS	- มีกฎหมาย นโยบาย และคำสั่งรองรับ การพัฒนาระบบราชการ - เป็นหน่วยรับผิดชอบในการเป็นองค์กร นำในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	
E : ECONOMIC FACTORS		- มีข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ จาก การชะลอตัวทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของ โรค COVID 19
S : SOCIAL FACTORS	- รับผิดชอบงานการพัฒนาระบบ ราชการ 2 ระดับ ทั้งในระดับ กองบัญชาการกองทัพไทย และ ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพ ไทย สามารถเชื่อมโยงนโยบายของ ผู้บังคับบัญชาให้หน่วยงานอื่นปฏิบัติได้	- การบูรณาการงานพัฒนาระบบ ราชการระหว่างส่วนราชการหลักใน กองบัญชาการกองทัพไทย ที่เป็น หน่วยงานรับผิดชอบ PMQA ยังไม่ดีเท่าที่ควร ยังไม่เป็นทีมเดียวกัน ต่างหน่วยต่างทำงานของตนเอง - ยังมีอุปสรรคความร่วมมือของส่วน ราชการอื่น ๆ ในการขับเคลื่อนงานไม่ เต็มที่ เนื่องจากนโยบายผู้บังคับบัญชา ของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง
T : TECNOLOGICAL FACTORS	- การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการ ทำงาน ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ในการปฏิบัติงาน และงานมีความ ถูกต้อง เรียบร้อย	- การพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่าง รวดเร็ว ต้องปรับบุคลากรและ ระบบงานให้ทันกับระบบราชการ ดิจิทัล

### 2.4.3 การกำหนดน้ำหนักคะแนนการประเมินสถานะแวดล้อม

จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ทั้งนี้จะทำการ กำหนดน้ำหนัก (weighted) ตามความสำคัญของปัจจัย ซึ่งจะมีค่าคะแนนรวมเท่ากับ 1 และโดยแบ่ง คะแนนออกเป็น 5 ระดับ (5 คือมากที่สุด 1 คือน้อยที่สุด 0 คือไม่มี) จากนั้น นำน้ำหนักคูณกับคะแนน ซึ่งจะได้เป็นค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก (weighted score) เพื่อใช้ประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้การกำหนดน้ำหนักและการให้ค่าคะแนน จะเป็นการใช้ข้อมูลเฉลี่ยจากการสอบถามผู้รับผิดชอบงาน การพัฒนาระบบราชการของกรมยุทธการทหาร ในระดับต่าง ๆ จำนวน 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนก

ถึงระดับผู้บริหาร ได้ผลข้อมูลการจัดความสำคัญของปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ดังแสดงได้ตาม ตารางที่ 2-5 2-6 2-7 และ 2-8

ตารางที่ 2-5 : การจัดความสำคัญของปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths)

ลำดับ	ข้อมูลจุดแข็ง	น้ำหนัก (รวม = 1)	คะแนน (5 ระดับ)	คะแนนเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนัก
S1	Strategy - มีขีดความสามารถในการวางแผนในระดับต่าง ๆ มีขีดความสามารถในการนำ	0.20	5.0	1.00
S2	Structure - มีโครงสร้างการจัดระบบงานหลักของกรมยุทธการทหารที่ดี มีการพัฒนาหลักนิยามทางทหาร	0.15	4.8	0.72
S3	System - มีระบบงานที่ดี มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลทางยุทธการ (J3 DATA TANK) ใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างกองต่าง ๆ	0.15	4.8	0.72
S4	Style - มีขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวก มีการปฏิบัติงานฝึกร่วม/ผสม	0.15	4.6	0.69
S5	Staff - มีการจัดบุคลากร ในการดำเนินงานการพัฒนาระบบราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	0.15	4.6	0.69
S6	Skill - กำลังพลมีความรู้ความสามารถสูง มีประสิทธิภาพ มีทักษะการทำงาน และทุ่มเทให้กับงาน	0.10	4.8	0.48
S7	Shared Value - กำลังพลมีขวัญกำลังใจดี มีทัศนคติในการทำงานที่ดี มุ่งหวังความสำเร็จขององค์กร	0.10	5.0	0.50
	รวมน้ำหนักคะแนนจุดแข็ง	1.00		<b>4.80</b>

ตารางที่ 2-6 : การจัดความสำคัญของปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses)

ลำดับ	ข้อมูลจุดอ่อน	น้ำหนัก (รวม = 1)	คะแนน (5 ระดับ)	คะแนนเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนัก
W1	Strategy - ไม่มีแผนการพัฒนาระบบราชการ	0.20	0.4	0.08
W2	Structure - ไม่มีกองพัฒนาระบบราชการ	0.15	1.0	0.15
W3	System - ได้มอบหมายให้ กองแผนและงบประมาณรับผิดชอบงานการพัฒนาระบบราชการ	0.15	0.4	0.06

W4	Style - ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบราชการ เนื่องจากไม่ใช่งานหลักของกรมยุทธการทหาร	0.15	1.4	0.21
W5	Staff - บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนย้ายในการดำรงตำแหน่ง ทำให้การดำเนินงานบางอย่างไม่ต่อเนื่อง - โครงสร้างกำลังพล เป็นรูปนาฬิกาทราย ข้าราชการที่บรรจุตามตำแหน่งช่วงชั้นยศกลางในระดับปฏิบัติงานมีจำนวนน้อย	0.15	2.2	0.33
W6	Skill - กำลังพลบางส่วนยังมีทักษะ ความเข้าใจในงานพัฒนาระบบราชการน้อย	0.10	0.6	0.06
W7	Shared Value - ค่านิยมร่วม	0.10	0.2	0.02
	รวมน้ำหนักคะแนนจุดอ่อน	1.00		<b>0.91</b>

ตารางที่ 2-7 : การจัดความสำคัญของปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities)

ลำดับ	ข้อมูลโอกาส	น้ำหนัก (รวม = 1)	คะแนน (5 ระดับ)	คะแนนเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนัก
O1	CUSTOMER BEHAVIORS - เป็นหน่วยงานที่ได้ปฏิบัติงานระดับกระทรวงกลาโหม และกองบัญชาการกองทัพไทย - เป็นหน่วยที่วางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับกองทัพไทย และกองบัญชาการกองทัพไทย - ทำงานเป็นฝ่ายยุทธการของศูนย์บัญชาการทหาร (ศบท.)	0.20	5.0	1.00
O2	POLITICAL FACTORS - มีกฎหมาย นโยบาย และคำสั่งรองรับการพัฒนา ระบบราชการ - เป็นหน่วยรับผิดชอบในการเป็นองค์กรนำในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	0.20	5.0	1.00
O3	ECONOMIC	0.20	2.5	0.50
O4	SOCIAL FACTORS - รับผิดชอบงานการพัฒนาระบบราชการ 2 ระดับ	0.20	4.0	0.80

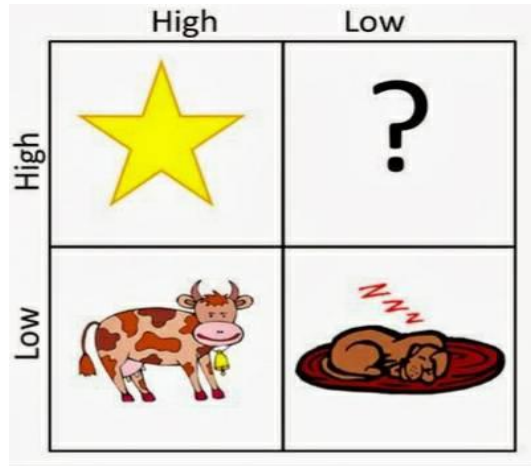
	ทั้งในระดับกองบัญชาการกองทัพไทย และ ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย สามารถเชื่อมโยงนโยบายของผู้บังคับบัญชาให้หน่วยงานอื่นปฏิบัติได้			
O5	TECNOLOGICAL - การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และงานมีความถูกต้อง เรียบร้อย	0.20	3.0	0.60
	รวมน้ำหนักคะแนนโอกาส	1.00		3.90

ตารางที่ 2-8 : การจัดความสำคัญของปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค (Threats)

ลำดับ	ข้อมูลอุปสรรค	น้ำหนัก (รวม = 1)	คะแนน (5 ระดับ)	คะแนนเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนัก
T1	CUSTOMER	0.20	0.0	0.00
T2	POLITICAL	0.20	0.0	0.00
T3	ECONOMIC FACTORS - มีข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ จากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID 19	0.20	4.0	0.80
T4	SOCIAL - การบูรณาการงานพัฒนาระบบราชการระหว่างส่วนราชการหลักในกองบัญชาการกองทัพไทย ที่เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ PMQA ยังไม่ดีเท่าที่ควร ยังไม่เป็นทีมเดียวกัน ต่างหน่วยต่างทำงานของตนเอง - ยังมีอุปสรรคความร่วมมือของส่วนราชการอื่น ๆ ในการขับเคลื่อนงานไม่เต็มที่ เนื่องจากนโยบายผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	0.20	3.0	0.60
T5	TECNOLOGICAL FACTORS - การพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างรวดเร็ว ต้องปรับบุคลากรและระบบงานให้ทันกับระบบราชการดิจิทัล	0.20	3.0	0.60
	รวมน้ำหนักคะแนนอุปสรรค	1.00		2.00

#### 2.4.4 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

จากคะแนนข้างต้นจะนำไปสู่การจัดทำกราฟแสดงสถานภาพขององค์กร 4 ช่อง ซึ่งการแสดงสถานภาพของหน่วยงานจะบ่งบอกถึงสถานภาพ 4 ลักษณะ ตาม BCG Matrix (Boston Consulting Group) หรือ Boston Model ดังแผนภาพที่ 2-13

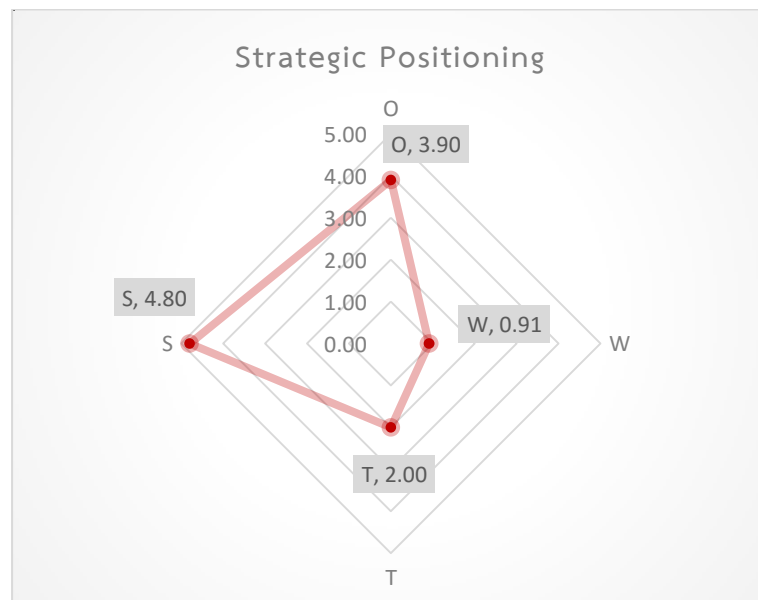


แผนภาพที่ 2-13 : Boston Model

1. Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เมื่อองค์กรมีสถานภาพเป็น Stars ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) ต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยั่งยืนต่อไป และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กร โดยภาพรวมส่วนใหญ่ มีปัจจัยภายนอกโอกาสเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในองค์กรอ่อน หากแก้ปัญหาจุดอ่อนขององค์กรได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround)
3. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรใน ภาพรวมส่วนใหญ่ ภายนอกองค์กรมีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในองค์กรแข็ง มีความพร้อมมีความเข้มแข็ง หากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส ก็จะสามารถพัฒนาองค์กรนำไปสู่สภาพ ที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน/แตกตัว (Defend/Diversify)
4. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพ รวมส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีอุปสรรคปัญหาต่อผลกระทบความล้มเหลวค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไป ปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อยๆ ถึงอาจขั้นแก้ไขไม่ได้ต้องยุบองค์กร ให้กำหนดกลยุทธ์ประคองตัว/ถอย (Retrenchment)

### 2.4.5 การประเมินตำแหน่งกรมยุทธการทหาร

เมื่อได้ผลจากการทำ SWOT Analysis แล้วการวิเคราะห์ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก เพื่อใช้ประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร โดยได้ค่าคะแนนจุดแข็ง = 4.80 จุดอ่อน = 0.91 โอกาส = 3.90 อุปสรรค = 2.00 มาทำการ plot graph ได้ตามแผนภาพที่ 2-14



แผนภาพที่ 2-14 : การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

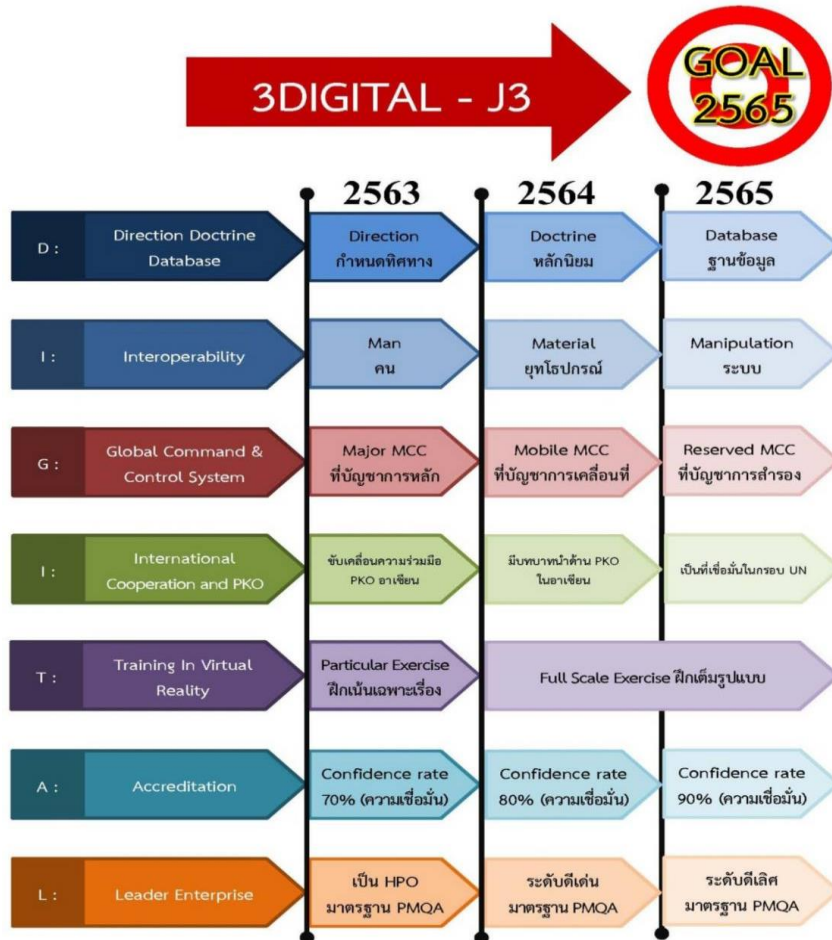
ทั้งนี้จากการประเมินข้างต้น จะเห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ด้านของจุดแข็งและโอกาส มีคะแนนสูงกว่า จุดอ่อนและอุปสรรค ส่งผลให้สถานภาพตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กรของกรมยุทธการทหาร อยู่ในตำแหน่ง Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เมื่อองค์กรมีสถานภาพเป็น Stars ที่ต้องมุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาสที่เกิดขึ้น พัฒนาต่อยอดให้องค์กรมีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในระยะยาว

## บทที่ 3 ยุทธศาสตร์ขององค์กร

### 3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)

#### 3.1.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของกรมยุทธการทหาร

กรมยุทธการทหาร ได้กำหนด Roadmap หรือแผนที่นำทาง เป้าหมาย ทิศทางและกรอบการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2565 มีเป้าหมายเป็น “3 DIGITAL - J3” (3 Digital Joint of Operations) หมายถึง การเป็นองค์กรนำในการอำนวยความสะดวกและบริหารจัดการ ปฏิบัติการแบบนักการทหารมืออาชีพ เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากกองทัพมิตรประเทศ กำหนดทิศทางของกองทัพด้วยแผน มีหลักนิยม และฐานข้อมูลที่ทันสมัยใช้งานได้จริง สามารถอำนวยความสะดวกได้ทุกมิติความมั่นคง ทั้งนี้ มีนัยสำคัญที่สอง เป็นอักษรย่อของเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในปี 2565 ทั้งนี้การดำเนินการในระยะ 3 ปีแรก ได้แก่ ปี 2563 - ปี 2565 มีเป้าหมายต่างกันในแต่ละปี ตามแผนภาพที่ 3-1 ดังนี้



แผนภาพที่ 3-1 เป้าหมายระยะ 3 ปี (ปี 2563 - 2565) ของกรมยุทธการทหาร



### 3D – Direction Doctrine Database

ปี 2563 - ปี 2565 เน้นการกำหนดทิศทาง Direction การพัฒนาหลักนิยม Doctrine และ การจัดทำฐานข้อมูล Database ตามลำดับ

#### I – Interoperability

ปี 2563 - ปี 2565 เน้นการพัฒนาคน Man ยุทธโศปกรณ์ Material และระบบ Manipulation ตามลำดับ

#### G – Global Command and Control System

ปี 2563 - ปี 2565 เน้นการเป็นที่บัญชาการหลัก Major MCC ที่บัญชาการเคลื่อนที่ Mobile MCC และที่บัญชาการสำรอง Reserved MCC ตามลำดับ

#### I – International Cooperation and PKO (Peace Keeping Operations)

ปี 2563 - ปี 2565 เน้นการขับเคลื่อนความร่วมมือด้านการปฏิบัติการรักษาสันติภาพ PKO อาเซียน การมีบทบาทนำด้าน PKO ในอาเซียน และการเป็นที่เชื่อมั่นในกรอบสหประชาชาติ UN ตามลำดับ

#### T – Training in Virtual Reality

ปี 2563 การฝึกเน้นเฉพาะเรื่อง Particular Exercise ส่วนปี 2564 - ปี 2565 เน้นการฝึกเต็มรูปแบบ Full Scale Exercise

#### A – Accreditation

ปี 2563 - ปี 2565 มีอัตราความเชื่อมั่น Confidence rate เป็น 70% 80% และ 90% ตามลำดับ

#### L – Leader Enterprise

กรมยุทธการทหาร มีเป้าหมายในการเป็นองค์กรนำ (Leader Enterprise) ด้านการพัฒนาระบบราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยมาตรฐานการพัฒนาระบบราชการ ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA (Public Sector Management Quality Award) เป็นตัววัดความสำเร็จ ปี 2563 มีเป้าหมายเป็นองค์กรสมรรถนะสูง HPO (High Performance Organization) มาตรฐาน PMQA ส่วน ปี 2564 - ปี 2565 เป็นองค์กรระดับดีเด่น และระดับดีเลิศ มาตรฐาน PMQA ตามลำดับ

### 3.1.2 วิสัยทัศน์การพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร

“กรมยุทธการทหารเป็นองค์กรนำในการพัฒนาระบบราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย” (Leader Enterprise) โดยเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO : High Performance Organization) มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ สามารถริเริ่ม ต่อยอด ควบคุม กำกับดูแล งานตามนโยบายและงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบราชการให้กับส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย มีแผนรองรับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และมีคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม

### 3.1.3 พันธกิจการพัฒนาาระบบราชการกรมยุทธการทหาร

1. จัดทำตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย ในระดับของกระทรวงกลาโหม โดยเน้นด้านความพร้อมรบ ในกลุ่มงาน การป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงของรัฐ และการเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ
2. ดำเนินการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐของกองบัญชาการกองทัพไทย (PMQA) หมวด 1 การนำองค์กร และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นหมวดที่สำคัญในมิติที่ 1 ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน และมิติที่ 3 มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ตามระบบราชการ 4.0 รองรับระบบราชการดิจิทัล
3. อำนาจการ ประสานงาน จัดทำตัวชี้วัดประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมยุทธการทหาร รวมทั้งติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามวงรอบ
4. เป็นคณะกรรมการเจรจาความเหมาะสมของเกณฑ์การให้คะแนน น้ำหนัก และรายละเอียดตัวชี้วัดงานตามภารกิจของส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย
5. เป็นคณะกรรมการตรวจประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย

### 3.1.4 เป้าประสงค์การพัฒนาาระบบราชการกรมยุทธการทหาร

1. กรมยุทธการทหารเป็นองค์กรสมรรถนะสูง HPO (High Performance Organization) สามารถบริหารจัดการงานการพัฒนาาระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การดำเนินการตามตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมยุทธการทหารสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย
3. งานการพัฒนาาระบบราชการของกรมยุทธการทหาร ได้รับการยอมรับจากส่วนราชการภายในและหน่วยงานภายนอกกองบัญชาการกองทัพไทย

### 3.1.5 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมยุทธการทหาร

การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของกรมยุทธการทหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วยตนเองของ กรมยุทธการทหาร และตัดสินคะแนน โดยคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและตรวจประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อประเมินความสำเร็จการปฏิบัติงานของหน่วยตามหลัก Balanced Scorecard ใน 4 มิติ น้ำหนักรวมร้อยละ 100 ตามตารางที่ 3-1 ดังนี้

- |  |  |
|--|--|
| ▶ มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล                     | กำหนดให้ตัวชี้วัดมีน้ำหนักรวมร้อยละ 45 |
| ▶ มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ             | กำหนดให้ตัวชี้วัดมีน้ำหนักรวมร้อยละ 10 |
| ▶ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ | กำหนดให้ตัวชี้วัดมีน้ำหนักรวมร้อยละ 20 |
| ▶ มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร                 | กำหนดให้ตัวชี้วัดมีน้ำหนักรวมร้อยละ 25 |

ตารางที่ 3-1 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมยุทธการทหาร ประจำปี 2563

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ กรมยุทธการทหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563			
ประเด็นการประเมิน ผลการปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยรับ ผิดชอบ
มิติที่ 1 มิติด้าน ประสิทธิผล		45	
ผลสำเร็จตาม เป้าประสงค์ ของ ยุทธศาสตร์ บก.ทท. แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ของ บก.ทท.และผลสำเร็จ ตามพันธกิจของส่วน ราชการ ใน บก.ทท.	1. ความสำเร็จของการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามแผน ดำเนินงาน (Road Map) เป้าประสงค์ของแผนปฏิบัติราชการ บก.ทท. และ ส่วนราชการใน บก.ทท. รวมทั้งภารกิจหลักของ ส่วนราชการใน บก.ทท.	30	
	1.1 ระดับความสำเร็จของการกำหนดแนวทางและประเมิน สถานะความพร้อมของ ยก.ทหาร (readiness conceptual)	10	กผง.๑
	1.1.1 ความสำเร็จการจัดทำสถานะความพร้อมของ ยก.ทหาร	7	กผง.๑
	1.1.1.1 ด้านกำลังพล	(1)	กกล.๑
	1.1.1.2 ด้านยุทธโศปกรณ์	(1)	กกล.๑
	1.1.1.3 ด้านแผน	(1)	สนผ.๑
1.1.1.4 ด้านการฝึก	(1)	สวผ.๑	
1.1.1.5 ด้านหลักนิยม	(1)	สวผ.๑	
1.1.1.6 ด้านการจัดการความรู้	(1)	กกล.๑	
1.1.1.7 ด้าน Database	(1)	กกม.๑	
1.1.2 ความสำเร็จการจัดทำสถานะความพร้อมการ ควบคุมบังคับบัญชาและอำนวยความสะดวก	1.5	สปก.๑	
1.1.3 ความสำเร็จการจัดทำสถานะความพร้อมการรักษา สันติภาพและผลประโยชน์แห่งชาติ	1.5	ศสภ.๑	
1.2 ระดับความสำเร็จของระบบงานตาม Enterprise Architecture : EA Blueprint ของ บก.ทท. ที่หน่วย รับผิดชอบได้รับการขับเคลื่อนและพัฒนาเป็นฐานข้อมูล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563	5	กกม.๑	

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ กรมยุทธการทหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563			
ประเด็นการประเมิน ผลการปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยรับ ผิดชอบ
	1.3 จำนวนแผนที่ได้รับการปรับปรุงและพัฒนารองรับยุทธศาสตร์ชาติ	3	สนผ.๑
	1.4 ร้อยละความสำเร็จของการยกระดับขีดความสามารถของ ศบท.	2	สปก.๑
	1.5 ร้อยละความสำเร็จในการฝึกร่วมกองทัพไทยประจำปี 2563	2	สวผ.๑
	1.6 จำนวนแผนงานของส่วนราชการ บก.ทท. ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด ที่ ยก.ทหาร บูรณาการ สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนปฏิบัติการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด	2	สนผ.๑
	1.7 จำนวนวัตถุประสงค์ของกิจกรรมความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศที่ดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์	2	สนผ.๑
	1.8 ร้อยละความสำเร็จของผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝ่ายอำนวยการ ของสหประชาชาติ (UNSOC) ประจำปีงบประมาณ 2563 สามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่สหประชาชาติรับรอง	2	ศสภ.๑
	1.9 จำนวนครั้งที่สามารถให้การสนับสนุนวิทยากรด้านการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ	2	ศสภ.๑
1. ผลสำเร็จของการดำเนินการตามตัวชี้วัดของ บก.ทท. ที่ส่วนราชการใน บก.ทท. รับผิดชอบโดยตรงหรือได้รับ	2. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัด หรือของงานภายใต้ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ บก.ทท. ที่ส่วนราชการใน บก.ทท. รับผิดชอบโดยตรง หรือได้รับการถ่ายทอดจากส่วนราชการใน บก.ทท. ที่รับผิดชอบโดยตรงให้ปฏิบัติ (หากไม่มีการดำเนินการน้ำหนักจะถูกนำไปรวมกับตัวชี้วัดที่ 1 เป็นร้อยละ 40)	10	กผง.๑

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ กรมยุทธการทหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563			
ประเด็นการประเมิน ผลการปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยรับ ผิดชอบ
การถ่ายทอดจาก ส่วนราชการ ใน บก.ทท. ที่รับผิดชอบ โดยตรงให้ปฏิบัติ	2.1 การปฏิบัติการทางทหาร (ความพร้อมรบ)	5	กผง.๑
	2.1.1 ความสำเร็จการดำเนินการทบทวนกระบวนการ วางแผนป้องกันประเทศและการฝึกพร้อมกองทัพไทย	2	กผง.๑
	2.1.1.1 ร้อยละการดำเนินการทบทวน กระบวนการวางแผนป้องกันประเทศ	1	สนผ.๑
	2.1.1.2 ร้อยละการดำเนินการทบทวนการฝึกพร้อม กองทัพไทย	1	สวผ.๑
	2.1.2 ร้อยละของการฝึกสำคัญ (บก.ทท.) ที่ผ่านเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนด	1	สวผ.๑
	2.1.3 ความสำเร็จของการออกแบบการประเมินความ พร้อมของ บก.ทท.	2	กผง.๑
	2.1.3.1 ความพร้อมด้านกำลังพล (กพ.ทหาร)	0.5	กผง.๑
	2.1.3.2 ความพร้อมด้านยุทธโศปกรณ์ (กบ.ทหาร)	0.5	กผง.๑
	2.1.3.3 ความพร้อมด้านระบบ (ยก.ทหาร)	1	กผง.๑
	2.1.3.3.1 ด้านแผน (สนผ.๑)	(0.2)	สนผ.๑
	2.1.3.3.2 ด้านหลักนิยม (สวผ.๑)	(0.2)	สวผ.๑
	2.1.3.3.3 ด้านการฝึก (สวผ.๑)	(0.2)	สวผ.๑
	2.1.3.3.4 ด้าน KM (กพ.ทหาร)	(0.2)	กผง.๑
	2.1.3.3.5 ด้าน DATABASE(สส.ทหาร)	(0.2)	กผง.๑
2.2 ความร่วมมือด้านความมั่นคงกับมิตรประเทศและ ประเทศสมาชิกอาเซียน	5	สนผ.๑	
ผลสำเร็จของการ ดำเนินการตาม แผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่าย งบประมาณ ตาม แนวทางการรายงาน ผลสำเร็จของ โครงการ/รายการ งบประมาณ	3. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของ เป้าหมายโครงการ/รายการงบประมาณที่ส่วนราชการใน บก.ทท. รับผิดชอบตามแผนงบประมาณ ผลผลิต กิจกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 และงบประมาณ/โครงการ ที่ได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ (เฉลี่ยตามจำนวนรายบรรทัดที่ได้รับจัดสรรและอนุมัติแผน)	5	กผง.๑
		(1.59)	สนผ.๑
		(0.57)	สปก.๑
		(0.74)	สวผ.๑
		(1.19)	ศสภ.๑
		(0.46)	กกล.๑
		(0.28)	กผง.๑
		(0.17)	กกม.๑

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ กรมยุทธการทหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563			
ประเด็นการประเมิน ผลการปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยรับ ผิดชอบ
มิตินี้ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ		10	
1.ความโปร่งใสใน การปฏิบัติงาน	4. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านหลักฐานเชิง ประจักษ์เกี่ยวกับความโปร่งใสและวัฒนธรรมคุณธรรม (Integrity & Transparency Assessment : ITA) ของ ยก.ทหาร	4	กกล.๑
	OIT 1 ข้อมูลพื้นฐาน	0.4	กผง.๑
	OIT 2 การบริหารงาน	0.6	กผง.๑
	OIT 3 การบริหารเงินงบประมาณ	0.6	กผง.๑
	OIT 4 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	0.6	กกล.๑
	OIT 5 การส่งเสริมความโปร่งใส	0.6	กกล.๑
	OIT 6 การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต	0.6	กกล.๑
	OIT 7 มาตรการภายในเพื่อป้องกันการทุจริต	0.6	กกล.๑
ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ	5. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ผู้รับบริการที่ประเมินความพึงพอใจ ต้องเป็นกลุ่มผู้รับบริการ ที่หน่วยกำหนดไว้ในหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระดับส่วนราชการใน บก.ทท.	3	ศสภ.๑
ภา พ ลั ก ษ ณ์ ข อ ง หน่วยในการป้องกัน และ แก่ ไข ป ัญ ห า ยาเสพติด	6. ร้อยละของจำนวนกำลังพลและครอบครัวที่ได้รับรายงาน การกระทำความผิดเกี่ยวกับคดียาเสพติด (เฉลี่ยน้ำหนักตามจำนวนกำลังพล)	3	กกล.๑
		(0.65)	สนผ.๑
		(0.49)	สปก.๑
		(0.78)	สวฝ.๑
		(0.44)	ศสภ.๑
		(0.33)	กกล.๑
		(0.09)	กผง.๑
		(0.13)	กกม.๑
		(0.07)	กกง.๑
(0.02)	นตส.๑		

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ กรมยุทธการทหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563			
ประเด็นการประเมิน ผลการปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยรับ ผิดชอบ
มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ		20	
ประสิทธิภาพการปฏิบัติ ราชการ	7. จำนวนเรื่องที่ตรวจพบซ้ำจากผลการตรวจของกรรมการ ตรวจสอบภายใน สตท.ทหาร (เฉลี่ยน้ำหนักตามความเสี่ยงที่จะทำให้งานไม่สำเร็จใน ประเด็น 4 เรื่อง) 1. หน่วยขอเบิกเงินให้ผู้ขายล่าช้า 2. การเบิกจ่ายไม่ถูกต้อง 3. ลูกหนี้เงินยืมชำระหนี้เกินระยะเวลาที่กำหนด 4. การรับหรือคืนหลักประกันสัญญาไม่เป็นไปตาม ระเบียบ	3  (0.52) (0.26) (0.62) (0.45) (0.78) (0.30) (0.05) (0.01) (0.01)	นตส.๑  สนผ.๑ สปก.๑ สวฝ.๑ ศสภ.๑ กกล.๑ กผง.๑ กกม.๑ กกง.๑ นตส.๑
	8. ร้อยละของการแสดงหลักฐานยืนยันการแก้ไขตาม คำแนะนำของ สจร.ทหาร	3	กกล.๑
	9. ร้อยละของฎีกาเบิกค่าใช้จ่ายของส่วนราชการใน บก.ทท. ที่ต้องตามระเบียบและหลักเกณฑ์ของทางราชการ (เฉลี่ยน้ำหนักตามจำนวนฎีกาของปีที่ผ่านมา)	3  (0.52) (0.26) (0.62) (0.45) (0.78) (0.30) (0.05) (0.01) (0.01)	กกง.๑  สนผ.๑ สปก.๑ สวฝ.๑ ศสภ.๑ กกล.๑ กผง.๑ กกม.๑ กกง.๑ นตส.๑
	10. ระดับความสำเร็จของการประเมินระบบควบคุมภายใน	3	กผง.๑
การบริหาร งบประมาณ	11. ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณประจำ ปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ของส่วนราชการใน บก.ทท.	6	กกง.๑

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ กรมยุทธการทหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563			
ประเด็นการประเมิน ผลการปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หน่วยรับ ผิดชอบ
	11.1 ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่าย ภาพรวมประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 (เฉลี่ยจากจำนวนงบประมาณที่ได้รับจัดสรรและอนุมัติแผน)	3	กกง.๑
		(0.33)	สนผ.๑
		(0.06)	สปก.๑
		(2.25)	สวฝ.๑
		(0.18)	ศสภ.๑
		(0.07)	กกกล.๑
		(0.02)	กผง.๑
		(0.09)	กกม.๑
	11.2 ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน โครงการ/งานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563	3	กกง.๑
			กกม.๑
12. ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย กิจกรรมย่อย	2	กผง.๑	
มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนางานองค์กร		25	
การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA)	13. ระดับความสำเร็จของการพัฒนางานองค์กร สู่ความเป็น ระบบราชการ 4.0 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563	25	กผง.๑
	13.1 ลักษณะการนำองค์กร (หมวด P)	4	กผง.๑
	13.2 หมวด 1 การนำองค์กร	3	กผง.๑
	13.3 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	3	สนผ.๑
	13.4 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	ศสภ.๑
	13.5 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้	3	กกม.๑
	13.6 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	3	กกกล.๑
	13.7 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	3	สวฝ.๑
	13.8 หมวด 7 ผลลัพธ์	3	กผง.๑
	รวม		100



## 3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS)

### 3.2.1 ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของการพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร ใช้การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน (Internal Factors) กับปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) โดยเรียงลำดับความสำคัญของ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) แล้วนำมาวิเคราะห์ทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารออกมา 4 รูปแบบ ตามแผนภาพที่ 3-2

Internal Factors	Strengths (S)	Weaknesses (W)
External Factors	Opportunities (O)	Threats (T)
	<b>SO Strategies</b> Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	<b>WO Strategies</b> Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
	<b>ST Strategies</b> Generate strategies here that use strengths to avoid threats	<b>WT Strategies</b> Generate strategies here that use minimize weaknesses and avoid threats

แผนภาพที่ 3-2 : TOWS Matrix

1. กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) กับโอกาส (Opportunity) แล้วนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดจากโอกาสที่เกิดขึ้น
2. กลยุทธ์การบริหารเชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) กับโอกาส (Opportunity) แล้วนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มี เพื่อแก้ไขจุดอ่อนหรือกลบจุดอ่อน
3. กลยุทธ์การบริหารเชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) กับอุปสรรค (Threat) แล้วนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อใช้จุดแข็งมาหลีกเลี่ยงป้องกันอุปสรรค ด้วยการใชัทรัพยากรที่มีอยู่หลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น
4. กลยุทธ์บริหารเชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) กับอุปสรรค (Threat) แล้วนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค เป็นกลยุทธ์แนว Stability Strategy ที่เน้นป้องกันเพียงอย่างเดียว เนื่องจากพบปัญหาทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก

### 3.2.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์

การจัดทำกลยุทธ์ TOWS Matrix ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรในแต่ละรูปแบบและสถานการณ์ได้ดี จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) คือวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในด้วย 7S McKinsey และสภาวะแวดล้อมภายนอกด้วย C-PEST นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก ที่ผ่านการหาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก มาวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ได้ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 : การวิเคราะห์ TOWS Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์

วิสัยทัศน์ (Vision)	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
กรมยุทธการทหารเป็นองค์กรนำในการพัฒนาระบบราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย	<p>S1 - มีขีดความสามารถในการวางแผนในระดับต่าง ๆ และมีขีดความสามารถการนำ</p> <p>S2 - มีโครงสร้างการจัดระบบงานหลักที่ดี</p> <p>S3 - มีระบบงานที่ดี มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูล ใช้ข้อมูลร่วมกัน</p> <p>S4 - มีขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวก ปฏิบัติงานร่วม</p> <p>S5 - มีการจัดบุคลากร ในการดำเนินงาน การพัฒนาระบบราชการ</p> <p>S6 - กำลังพลมีความรู้ความสามารถสูง มีประสิทธิภาพ มีทักษะการทำงาน พุ่มเทให้กับงาน</p> <p>S7 - กำลังพลมีขวัญกำลังใจดี มีทัศนคติ ในการทำงานที่ดี มุ่งหวังความสำเร็จขององค์กร</p>	<p>W1- ไม่มีแผนการพัฒนาระบบราชการ</p> <p>W2 - ไม่มีกองพัฒนาระบบราชการ</p> <p>W3 - ได้มอบหมายให้ กผง. ยก. ทหาร รับผิดชอบงานการพัฒนาระบบราชการ</p> <p>W4 - ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของงาน ก.พ.ร.</p> <p>W5 - บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนย้ายในการดำรงตำแหน่ง ทำให้งานบางอย่างไม่ต่อเนื่องและโครงสร้างกำลังพล เป็นรูปนาฬิกาทราย ช่วงชั้น ย ค ก ล าก ใน ระดับปฏิบัติงาน มีจำนวนน้อย</p> <p>W6 - กำลังพลบางส่วน ยังมีทักษะความเข้าใจในงานพัฒนาระบบราชการน้อย</p>
โอกาส (Opportunities) O1 - เป็นหน่วยงานที่ได้ปฏิบัติงานวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับกลาโหมและกองบัญชาการกองทัพไทย		

<p>O2 - มีกฎหมาย นโยบาย และ คำสั่งรองรับการพัฒนาาระบบราชการ และเป็นหน่วยรับผิดชอบในการเป็นองค์กรนำ ในงาน PMQA</p> <p>O4 - รับผิดชอบงาน ก.พ.ร.ทั้งในระดับ บก.ทท. และ ส่วนราชการ ใน บก.ทท. สามารถเชื่อมโยงนโยบายของผู้บังคับบัญชา</p> <p>O5 - การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็วในการปฏิบัติงาน และงานมีความถูกต้อง เรียบร้อย</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุก</b> (SO Strategies)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนางานด้านการพัฒนาระบบราชการ ให้ผ่านเกณฑ์ประเมิน PMQA 4.0 จากสำนักงาน ก.พ.ร. (S1 S2 S3 S4 S5 + O1 O2 O4)</li> <li>- นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายและใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน (S6 S7 + O5)</li> </ul>	<p><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข</b> (WO Strategies)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรในองค์กร พัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบราชการ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานทดแทนกันได้ (W1-W6 + O1 O2 O4 O5)</li> </ul>
<p><b>อุปสรรค</b> (Threats)</p> <p>T3 - มีข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ จากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID 19</p> <p>T4 - การบูรณาการงานพัฒนาระบบราชการระหว่างส่วนราชการหลัก ที่เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ PMQA ระดับ บก.ทท. ยังไม่เป็นทีมเดียวกัน และยังมีอุปสรรคความร่วมมือของส่วนราชการอื่น ๆ ในการขับเคลื่อนงานไม่เต็มที่ เนื่องจากนโยบายผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>T5 - การพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างรวดเร็ว ต้องปรับบุคลากรและระบบงานให้ทันกับระบบราชการดิจิทัล</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน</b> (ST Strategies)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ชับเคลื่อนการใช้เครื่องมือ ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดความเข้มแข็งในการทำงานตามระบบหน้าที่ของกองงานที่รับผิดชอบ ลดการการทำงานที่ขึ้นกับตัวบุคคลเป็นหลัก (S1 S2 S3 S4 + T3 T4)</li> <li>- พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้มากขึ้น (S5 S6 S7 + T5)</li> </ul>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรับ</b> (WT Strategies)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดโครงสร้างงานที่เหมาะสมในการทำงานด้านการพัฒนาระบบราชการให้มีกองงานรองรับงานด้านนี้โดยเฉพาะ (W1 W2 W5 W6 T3 T4)</li> <li>- เสริมสร้างเครือข่ายงานด้านการพัฒนาระบบราชการระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ โดยเน้นการบูรณาการงานในทุกกระดับให้มากขึ้น ทำให้เกิดการบูรณาการผลการดำเนินงานระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ในกองบัญชาการกองทัพไทย (W3 W4 T5)</li> </ul>

### 3.2.3 ความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการ

#### 3.2.3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านกระบวนการบริหารจัดการ

**เป้าประสงค์ :** กรมยุทธการทหารเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง HPO (High Performance Organization) สามารถบริหารจัดการงานการพัฒนากระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)** เป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งผนวกกับโอกาสที่มีอยู่ เพื่อส่งเสริมให้กรมยุทธการทหาร เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยมีระบบการทำงานและบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ดังนี้

1. สามารถพัฒนางานด้านการพัฒนากระบวนการ ให้ผ่านเกณฑ์ประเมิน PMQA 4.0 จากสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นองค์กรระดับดีเด่น และระดับดีเลิศ ตามลำดับ
2. นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย และสามารถใช้งานข้อมูลร่วมกัน พัฒนากลยุทธ์การทหารให้เป็น 3 DIGITAL - J3

#### 3.2.3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากรและระบบงาน

**เป้าประสงค์ :** กำลังพลของกรมยุทธการทหารมีความรู้ความสามารถ ในการดำเนินการตามตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมยุทธการทหาร ได้บรรลุตามเป้าหมาย และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ แสวงหาความรู้ใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และมีความรู้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสารสนเทศในการทำงาน

**กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)** เป็นการนำโอกาสที่มีมาปิดจุดอ่อนหรือทำให้จุดอ่อนลดลง เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการแก้ไขจุดอ่อนด้วยโอกาส โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านการพัฒนากระบวนการทหาร สามารถทำงานด้านนี้ทดแทนกันได้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาให้กรมยุทธการทหารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในองค์กร และมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานพัฒนากระบวนการ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานทดแทนกันได้

**กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)** เป็นการนำจุดแข็งมาป้องกันอุปสรรค เป็นกลยุทธ์การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาช่วยในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ระดับกองให้พัฒนาเป็น Digital Office ดังนี้

1. ขับเคลื่อนการใช้เครื่องมือ ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดความเข้มแข็งในการทำงานตามระบบหน้าที่ของกองงานที่รับผิดชอบ ลดการการทำงานที่ขึ้นกับตัวบุคคลเป็นหลัก
2. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้มากขึ้น

### 3.2.3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กร

**เป้าประสงค์ :** งานการพัฒนาระบบราชการของกรมยุทธการทหาร ได้รับการยอมรับจากส่วนราชการภายในและหน่วยงานภายนอกกองบัญชาการกองทัพไทย

**กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)** เป็นการเน้นตั้งรับจากภัยคุกคามและจุดอ่อนที่มีอยู่ โดยการทบทวนโครงสร้างการจัดของกรมยุทธการทหารให้มีความชัดเจน เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ ให้มีกองงานที่รับผิดชอบงานพัฒนาระบบราชการของกรมยุทธการเฉพาะในทีเดียว ไม่แยกกระจายหลายกองงานในการดำเนินงาน ดังนี้

1. มีการจัดโครงสร้างงานที่เหมาะสมในการทำงานด้านการพัฒนาระบบราชการให้มีกองงานรองรับงานด้านนี้โดยเฉพาะ

2. เสริมสร้างเครือข่ายงานด้านการพัฒนาระบบราชการระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ โดยเน้นการบูรณาการงานในทุกระดับให้มากขึ้น ทำให้เกิดการบูรณาการผลการทำงานระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ในกองบัญชาการกองทัพไทย

## 3.3 มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก)

จากการวิเคราะห์แผนพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร เพื่อรองรับระบบราชการดิจิทัลระยะ 3 ปี (ปี 2563 - 2565) ข้างต้น ได้แผนการดำเนินงานพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร แสดงได้ตามตารางที่ 3-3

ประเด็นยุทธศาสตร์ (ENDS)	เป้าประสงค์ (ENDS)	กลยุทธ์ (WAYS)	แผนงาน/โครงการ (MEANS)	ตัวชี้วัด	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ผู้รับผิดชอบ
ด้านกระบวนการบริหารจัดการ	กรมยุทธการทหารเป็นองค์กรสมรรถนะสูง HPO	1. พัฒนางานด้านการพัฒนาระบบราชการให้ผ่านเกณฑ์ประเมิน PMQA 4.0	1. แผนพัฒนาองค์กร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร	3	4	5	สนผ.ยก.ทหาร
		2. นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการปฏิบัติงาน	2. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศดิจิทัลในการบริหารจัดการฐานข้อมูล	ร้อยละของระบบงานที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน	80	90	100	กคม.ยก.ทหาร
ด้านการพัฒนาบุคลากรและระบบงาน	กำลังพลมีความรู้ความสามารถในการดำเนินการปฏิบัติงาน และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ได้	3. พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในองค์กร และให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานพัฒนาระบบราชการและมีความสามารถในการปฏิบัติงานทดแทนกันได้	3. แผนการจัดการความรู้ (KM : Knowledge Management) ในเรื่อง การพัฒนาระบบราชการ 4. โครงการอบรมและถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้หลักของกรมยุทธการทหาร (Sharing Knowledge)	- ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการจัดการความรู้เรื่องการพัฒนาาระบบราชการ - ร้อยละของกำลังพลที่มีความรู้ความเข้าใจในงาน การพัฒนาระบบราชการ	5	5	5	กกล.ยก.ทหาร
	การพัฒนาาระบบราชการได้บรรลุตามเป้าหมาย	4. ขับเคลื่อนให้เกิดความเข้มแข็งในการทำงานตามระบบหน้าที่ของกองงานที่รับผิดชอบ	5. โครงการจัดทำตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ กรมยุทธการทหาร และถ่ายทอดลงถึงระดับบุคคล	ร้อยละของคะแนนตามตัวชี้วัดการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงาน	90	95	100	

ประเด็นยุทธศาสตร์ (ENDS)	เป้าประสงค์ (ENDS)	กลยุทธ์ (WAYS)	แผนงาน/โครงการ (MEANS)	ตัวชี้วัด	ปี 63	ปี 64	ปี 65	ผู้รับผิดชอบ
	กำลังพลสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน	5. ให้กำลังพลมีความรู้ในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการปฏิบัติงาน	6. โครงการพัฒนาทักษะกำลังพลให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน	ร้อยละของกำลังพลที่มีเข้ารู้ด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพียงพอในการปฏิบัติงาน	80	90	100	กกรม.ยก.ทหาร
ด้านการพัฒนาองค์กร	งานการพัฒนาระบบราชการ ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายในและภายนอก กงบัญชาการ กองทัพอไทย	6. มีการจัดโครงสร้างงานที่เหมาะสมในการทำงานด้านการพัฒนาระบบราชการ	7. แผนงานทบทวนโครงสร้างการจัดกรมยุทธการทหารให้มีกองพัฒนาระบบราชการ	ระดับความสำเร็จของการจัดตั้งกองพัฒนาระบบราชการ กรมยุทธการทหาร	3	4	5	สนผ.ยก.ทหาร
		7. เสริมสร้างเครือข่ายงานด้านการพัฒนาระบบราชการระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ โดยเน้นการบูรณาการงานระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ในกองบัญชาการ กองทัพอไทย	8. โครงการสัมมนาการดำเนินงานพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระดับกองบัญชาการ กองทัพอไทย	ร้อยละของความสำเร็จในการบูรณาการงานพัฒนาระบบราชการระหว่างส่วนราชการในกองบัญชาการ กองทัพอไทย	80	85	90	สนผ.ยก.ทหาร

ตารางที่ 3-3 : แผนการดำเนินงานพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร

## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

#### 4.1 ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหาร เพื่อรองรับระบบราชการดิจิทัล ระยะ 3 ปี (ปี 2563 - 2565) นั้น ต้องอาศัยปัจจัยความสำเร็จหลายประการ เช่น การสนับสนุนเชิงนโยบายการออกแบบโครงสร้างและการจัดการแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ การจัดทำวิสัยทัศน์ และ Road map รองรับของส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยที่สอดคล้องกัน รวมถึงการมีระบบประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และการทบทวนเพื่อยกระดับการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาระบบราชการ ควรมีการขับเคลื่อนในทุกส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย ในแนวทางดังนี้

1. พัฒนาคณะความรู้ของกำลังพลที่ปฏิบัติงานด้านนี้ รวมทั้งให้ระบบการบริหารจัดการกำลังพลปรับหลักสูตรด้านการศึกษาสอดแทรกเรื่องการพัฒนาพัฒนาระบบราชการ
2. การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยให้เหมาะสม โดยให้มีแผนก กอง หรือกรม ที่รองรับภารกิจการพัฒนา ระบบราชการโดยเฉพาะ และปรับปรุงการบริหารจัดการอัตราให้มีความอ่อนตัว
3. การพัฒนางานรองรับระบบราชการดิจิทัล ต้องเริ่มจากการพัฒนาหน่วยระดับกองของส่วนราชการต่างๆ ให้เป็น Digital Office และพัฒนาระบบงานให้เป็น Digital
4. ปรับปรุงระเบียบคำสั่งเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ และให้มีการบูรณาการระหว่างส่วนราชการหลักที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม
5. ปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณให้รองรับงานตามยุทธศาสตร์บริหารจัดการ และการพัฒนาระบบราชการ ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้
6. เพิ่มประสิทธิภาพระบบตรวจสอบประเมินผลและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ทั้งนี้สิ่งสำคัญของการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไปใช้ จะต้องมีการพัฒนาที่สอดรับกันระหว่างผู้ปฏิบัติจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน และผู้บริหารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง จึงจะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง โดยภาพรวมของการพัฒนาระบบราชการทั้งกรมยุทธการทหาร และส่วนราชการอื่นในกองบัญชาการกองทัพไทย โดยเฉพาะในระดับผู้นำองค์กร นโยบายของผู้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ของหน่วยเหนือ ผู้บริหารควรให้ความสนใจในการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน



## บรรณานุกรม

- กรมยุทธการทหาร. แผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2563 - 2565
- กรณีศึกษา ศรีปัญญา, น.อ.หญิง ดร. แผนพัฒนาระบบราชการกองทัพอากาศ เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 : เอกสารวิชาการ, 2562
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนฯ 12 ฉบับประชาชน นวัตกรรม คือหัวใจของการพัฒนา
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.2562, พฤศจิกายน 2562
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 (Tookit), มกราคม 2562
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. หลักธรรมมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)
- สำนักงานปลัดบัญชาทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย. แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ของ กองบัญชาการกองทัพไทย
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สรุปสาระสำคัญแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สรุปสาระสำคัญของแผนการปฏิรูปประเทศ, กันยายน 2562
- ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. แนวทางการพัฒนากองทัพไทย เพื่อรองรับนโยบาย Thailand 4.0 : เอกสารวิชาการ, สิงหาคม 2561
- อติพงศ์ หิรัญเรืองโชค, ดร. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ : เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 13, 2563

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	พันเอกหญิง ทิพรรัตน์ วีระวัฒน์
วัน เดือน ปีเกิด	5 สิงหาคม 2512
การศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เศรษฐศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2534</li> <li>- เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2539</li> <li>- หลักสูตรการปฏิบัติการจิตวิทยาฝ่ายอำนวยการ รุ่นที่ 107 สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ปี 2553</li> <li>- หลักสูตรนายทหารปลัดบัญชาฯ รุ่นที่ 10 กองบัญชาการกองทัพไทย ปี 2555</li> <li>- หลักสูตรนายทหารบกอาวุโส ชุดที่ 34 โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ปี 2557</li> <li>- หลักสูตรการทัพอากาศ รุ่นที่ 52 วิทยาลัยการทัพอากาศ ปี 2561</li> </ul>
ประวัติการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รักษาราชการประจำแผนกแผนและจัดทำงบประมาณ กองงบประมาณ สำนักงานปลัดบัญชาทหาร</li> <li>- หัวหน้าแผนกงบประมาณ กองแผนและงบประมาณ กรมยุทธการทหาร</li> <li>- ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ กรมยุทธการทหาร</li> </ul>
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ กรมยุทธการทหาร