

บทคัดย่อ

กองบัญชาการกองทัพไทยเป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม มีภารกิจหลักรับผิดชอบการวางแผน พัฒนาดำเนินการเกี่ยวกับระบบควบคุมบังคับบัญชากองทัพไทย ให้สามารถติดต่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับรัฐบาล ระดับกระทรวง และหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม ตลอดจนการแบ่งมอบความรับผิดชอบในการดำเนินการให้กับกองทัพ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์ “กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นองค์กรนำ ที่ทันสมัยในการอำนวยความสะดวกด้านการป้องกันประเทศ และการปฏิบัติการทางทหารเพื่อความมั่นคง เป็นที่เชื่อมั่นของรัฐบาล ประชาชน และเป็นที่ยอมรับของมิตรประเทศ” ต่อมาผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้กรุณาอนุมัติแผนปฏิรูปราชการกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิรูปราชการและจัดสรรทรัพยากร โดยมีการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย แม่นยำ ทันเวลา มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operations : NCO) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อมั่นจากเหล่าทัพ รวมทั้งส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และเข้าสู่การเป็น Digital Headquarters ในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ และเป็น Smart Headquarters ในปี พ.ศ. ๒๕๘๐ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ชาติและเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง

กรมกำลังพลทหารได้จัดทำแผนปฏิรูปราชการด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ เพื่อรองรับเป้าหมายตามแผนปฏิรูปราชการกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ประกอบด้วย ๖ กลุ่มงานหลัก เพื่อขับเคลื่อนกำลังพลให้พร้อมเข้าสู่การเป็น Digital Headquarters ในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ โดยได้กำหนดแผนงาน/โครงการตามวงรอบการปฏิบัติงาน ด้านกำลังพล พร้อมกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายในแต่ละปีและกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งนี้ จากการปฏิบัติที่ผ่านมา มีกำลังพลบางส่วนยังขาดความเข้าใจและปรับตัวไม่ทันกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งยังมีบางประเด็นที่ยังต้องมีการปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

การจัดทำเอกสารวิชาการฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนา กำลังพลของกรมกำลังพลทหาร ทั้งปัจจัยภายนอกด้านโอกาสและอุปสรรครวมถึงปัจจัยภายในด้านจุดแข็งและจุดอ่อน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา กำลังพลของกรมกำลังพลทหาร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กร Digital Headquarters (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๖๗) ผลการศึกษา ได้วิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรคืออยู่ใน ST Strategies ซึ่งต้องมีการส่งเสริมจุดแข็งขององค์กรเพื่อลดอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก จากการวิเคราะห์ทำให้ได้กลยุทธ์เชิงป้องกันในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาและส่งเสริมการให้ความรู้แก่กำลังพล ปรับระบบการปฏิบัติงานให้เอื้ออำนวยต่อการใช้ระบบดิจิทัลที่มีอยู่หลากหลายในปัจจุบัน และการพัฒนาปรับปรุงอุปกรณ์เครื่องมือด้านเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล ภายใต้การจัดทำแผนกลยุทธ์และเชื่อมโยงไปยังแผนงานและโครงการที่เกี่ยวข้องนั้นต้องอาศัยการขับเคลื่อนและมีการบูรณาการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนผ่าน โดยผู้บังคับบัญชาและกำลังพลทุกนายต้องร่วมมือกัน จึงเกิดผลเป็นแนวทางเดียวกันและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

คำนำ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกรมกำลังพลทหารเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กร Digital Headquarters (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๖๗) ในครั้งนี้ เป็นการนำแผนการปฏิบัติราชการด้านกำลังพลมาพิจารณาทบทวน เนื่องจากสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทยโดยตรง ทั้งนี้กำลังพลจะต้องปรับตัวให้ทันกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงในปัจจุบันเกิดการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ที่มีผลกระทบในการปฏิบัติงานของกำลังพลในทุกด้าน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติแบบวิถีชีวิตปกติใหม่ (New Normal) ในสังคม โดยวิกฤต COVID-19 ได้เร่งให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเห็นได้ชัดว่ามีการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligent: AI) ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการทำงานที่เรียกว่ายุค Society-as-a-Service (SaaS) คือ การทำงานที่สามารถทำงานที่ไหนก็ได้ หรือ Education Technology (EdTech) คือ การเรียนการสอนที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีหรือการเรียนออนไลน์ เป็นต้น ทั้งนี้ กำลังพลจะต้องรู้เท่าทันด้วยการมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานและเอาตัวรอดให้ได้จากสภาวะการณนี้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร

กลยุทธ์ที่ได้จากกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกันที่แสดงให้เห็นว่ากรมกำลังพลทหารมีจุดแข็งภายในองค์กรที่สามารถพัฒนาสู่เป้าหมายในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ ได้เป็นอย่างดี แต่ยังมีปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงต้องอาศัยผู้บังคับบัญชาที่มีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงกำลังพลที่ใฝ่หาความรู้และศึกษาพัฒนาตนเองตลอดเวลาจะช่วยสร้างภูมิคุ้มกันในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรดิจิทัลอย่างมั่นคง เพื่อก้าวไปสู่วิสัยทัศน์การเป็น Smart Headquarters ในปี พ.ศ. ๒๕๘๐ ต่อไป

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิชาการฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทยให้สามารถมุ่งสู่เป้าหมายการเป็น Digital Headquarters และก้าวไปสู่วิสัยทัศน์การเป็น Smart Headquarters ในปี พ.ศ. ๒๕๘๐ อย่างสมบูรณ์ได้ในที่สุด

นาวาอากาศเอก จงเจต วัชรานันท์
นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๔

สารบัญ

บทคัดย่อ		ก
คำนำ		ข
สารบัญ		ค
สารบัญตาราง		ง
สารบัญแผนภาพ		จ
บทที่ ๑	บทนำ	
๑.๑	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒	วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๒
๑.๓	ขอบเขตของการศึกษา	๓
๑.๔	ระเบียบวิธีการศึกษา	๓
๑.๕	ข้อจำกัดของการศึกษา	๔
๑.๖	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๔
บทที่ ๒	การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์	
๒.๑	สภาวะแวดล้อมทั่วไป	๕
๒.๒	สภาวะแวดล้อมทั่วไปในบริบทของกรมกำลังพลทหาร	๑๑
๒.๓	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเกี่ยวข้องกับองค์กร	๑๘
๒.๔	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)	๒๒
๒.๕	การประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	๒๕
๒.๖	ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายใน	๒๙
๒.๗	การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร	๓๐
บทที่ ๓	แผนขององค์กร	
๓.๑	เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)	๓๒
๓.๒	กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS)	๓๓
๓.๓	มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)	๓๗
บทที่ ๔	ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์	
	ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้	๔๑
บรรณานุกรม		๔๓
ประวัติย่อผู้วิจัย		๔๔

สารบัญตาราง

ตารางที่ ๒-๑	สถานภาพกำลังพลของกรมกำลังพลทหาร	๑๗
ตารางที่ ๒-๒	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	๑๙
ตารางที่ ๒-๓	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	๒๑
ตารางที่ ๒-๔	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	๒๕
ตารางที่ ๒-๕	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	๒๕
ตารางที่ ๒-๖	ค่าคะแนนเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายนอก	๒๖
ตารางที่ ๒-๗	ค่าคะแนนเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายใน	๒๗
ตารางที่ ๒-๘	การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก	๒๙
ตารางที่ ๒-๙	การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน	๒๙
ตารางที่ ๓-๑	ตัวแบบตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix	๓๔
ตารางที่ ๓-๒	การวิเคราะห์ TOWS Matrix	๓๕
ตารางที่ ๓-๓	ตัวอย่างแผนยุทธศาสตร์ระยะ ๓ ปี	๔๐

สารบัญแนภาพ

ภาพที่ ๒-๑	ภาพวิสัยทัศน์สู่การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล	๖
ภาพที่ ๒-๒	ภาพวิสัยทัศน์การเป็น Smart Headquarters ของกองบัญชาการกองทัพไทย	๘
ภาพที่ ๒-๓	ภาพเป้าหมายสู่การเป็น Digital Headquarters ของกองบัญชาการกองทัพไทย	๑๐
ภาพที่ ๒-๔	ภาพความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการกองบัญชาการกองทัพไทยกับ แผนปฏิบัติการด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย	๑๒
ภาพที่ ๒-๕	โครงสร้างการจัดของกรมกำลังพลทหาร	๑๓
ภาพที่ ๒-๖	วงรอบงานกำลังพล	๑๕
ภาพที่ ๒-๗	แบบการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)	๒๒
ภาพที่ ๒-๘	ภาพสัญลักษณ์แสดงถึงสถานภาพของหน่วยงาน ๔ ลักษณะ	๓๐
ภาพที่ ๒-๙	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategics Positioning)	๓๑

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กองบัญชาการกองทัพไทยเป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม มีภารกิจหลักรับผิดชอบการวางแผน พัฒนา ดำเนินการเกี่ยวกับระบบควบคุมบังคับบัญชากองทัพไทย ให้สามารถติดต่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับรัฐบาล ระดับกระทรวง และหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม ตลอดจนการแบ่งมอบความรับผิดชอบในการดำเนินการให้กับกองทัพและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์ “กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นองค์กรนำที่ทันสมัยในการอำนวยความสะดวกด้านการป้องกันประเทศ และการปฏิบัติการทางทหาร เพื่อความมั่นคงเป็นที่เชื่อมั่นของรัฐบาลประชาชน และเป็นที่ยอมรับของประเทศ” และด้วยความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ในด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร ส่งผลให้กองบัญชาการกองทัพไทยต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนากำลังพลหรือทรัพยากรบุคคลที่เป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กร

กรมกำลังพลทหารได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการ ด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ระยะ ๔ ปี พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๒ ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๖๒ กองบัญชาการกองทัพไทยได้กำหนดเป้าหมาย ในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ มุ่งสู่การเป็น Digital Headquarters และได้กำหนดวิสัยทัศน์ในปี พ.ศ. ๒๕๘๐ มุ่งสู่การเป็น Smart Headquarters ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ชาติ และเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ๒๐ ปี ที่เป็นยุทธศาสตร์ฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” กรมกำลังพลทหารจึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ เพื่อรองรับให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ดังกล่าว รวมทั้งตอบสนองต่อแผนปฏิบัติการของกองบัญชาการกองทัพไทยในด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งให้ความสำคัญกับกำลังพลโดยเน้นการปลูกฝังและพัฒนากำลังพลให้มีประสิทธิภาพ

และมีความสุขในการทำงาน โดยยึดหลัก “คนดี คนเก่ง คนมีความสุข” พร้อมทั้งสร้างกำลังพลให้รองรับการอำนวยความสะดวกในด้าน การป้องกันประเทศ ด้วยแนวคิดมุ่งจัดการความรู้สู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้อย่างยั่งยืน และให้กำลังพลเป็นทหารอาชีพ อย่างไรก็ตามเนื่องจากสภาวะแวดล้อม ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบัญชาการกองทัพไทยโดยตรงในหลายมิติ ทั้งนี้กำลังพลจะต้อง ปรับตัวให้ทันกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงในปัจจุบันเกิดการแพร่ระบาดของโรคไวรัส โควิด-๑๙ (COVID-19) ที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของกำลังพลในทุกด้าน ส่งผลให้เกิดการ เรียนรู้และการปฏิบัติแบบวิถีชีวิตปกติใหม่ (New Normal) ในสังคมโดยวิกฤต COVID-19 ได้เร่งให้ เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเห็นได้ว่าการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligent: AI) ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการทำงานที่เรียกว่า ยุค Society-as-a-Service (SaaS) คือ การทำงานที่สามารถทำงานที่ไหนก็ได้ หรือ Education Technology (EdTech) คือ การเรียนการสอนที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีหรือการเรียนออนไลน์ เป็นต้น ทั้งนี้กำลังพลจะต้องรู้เท่าทันด้วยการมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานและเอาตัวรอดให้ได้จาก สภาวะการณ์นี้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร

ดังนั้นเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กองบัญชาการกองทัพไทยได้กำหนดไว้ในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ ให้เป็น Digital Headquarters โดยสมบูรณ์ ผู้จัดทำเอกสารวิชาการฉบับนี้ จึงมีความสนใจที่จะจัดทำ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกรมกำลังพลทหาร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กร Digital Headquarters (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๖๗) ซึ่งจะนำไปสู่แผนปฏิบัติการกองบัญชาการกองทัพไทยใน ด้านการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ในส่วน กรมกำลังพลทหาร เพื่อรองรับการเป็นองค์กร Digital Headquarters ต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑.๒.๑ เพื่อตรวจสอบสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การพัฒนากำลังพลของกรมกำลังพลทหาร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กร Digital Headquarters ทั้งปัจจัยภายนอก ในด้านโอกาสและภัยคุกคาม รวมถึงปัจจัยภายใน ในด้านจุดอ่อนและจุดแข็ง

๑.๒.๒ เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกรมกำลังพลทหาร เพื่อมุ่งไปสู่ การเป็นองค์กร Digital Headquarters (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๖๗) ในการพัฒนากำลังพลของ กรมกำลังพลทหารให้รองรับการเป็นองค์กร Digital Headquarters

๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา

การจัดทำเอกสารวิชาการในเรื่องแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกรมกำลังพลทหาร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กร Digital Headquarters (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๖๗) ฉบับนี้ จัดทำเพื่อการศึกษา มีขอบเขต ดังนี้

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเอกสารและประชากร

๑.๓.๑.๑ การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ที่น่าเชื่อถือ ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๘๐) พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒ แผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔ การขับเคลื่อนกองทัพสู่การเป็นกองทัพดิจิทัล และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแผนปฏิบัติราชการด้านกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕

๑.๓.๑.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประชากรประกอบด้วยข้าราชการที่ปฏิบัติงานในกรมกำลังพลทหาร

๑.๓.๒ ขอบเขตพื้นที่การศึกษา จะศึกษาเฉพาะข้าราชการที่ปฏิบัติงานในกรมกำลังพลทหาร

๑.๓.๓ ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการศึกษาใช้เวลา ๔ เดือน ตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์-พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบและแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นและนำเสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกรมกำลังพลทหารเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๖๗ ซึ่งมีระเบียบวิธีการศึกษาดังนี้

๑.๔.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ๑) ผู้บริหารระดับสูง (ระดับรองผู้อำนวยการสำนักขึ้นไป) ๒) ผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง และผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง ๓) นายทหารระดับปฏิบัติการ ๔) เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และ ๕) อื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานในกรมกำลังพลทหาร ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มตัวแบบง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน ๒๐ นาย โดยให้ตอบแบบประเมินอิเล็กทรอนิกส์

๑.๔.๒ เครื่องมือในการศึกษา คือ แบบวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักภายในและภายนอก (SWOT Analysis) สำหรับการตรวจสอบตัวแปรสภาพแวดล้อม เป็นลักษณะกำหนดระดับช่วงคะแนนให้แต่ละระดับชั้น (Ranking Scale) โดยพิจารณาจาก “ตัวแปรที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม”

และ “ตัวแปรที่มีโอกาสเกิด” ใช้เกณฑ์การคำนวณเป็นคะแนนโดยให้ค่ามีผลกระทบน้อยที่สุด=๑ ผลกระทบน้อย=๒ ผลกระทบมาก=๓ และผลกระทบมากที่สุด=๔ เพื่อให้ได้เป็นข้อมูลเชิงลึก ในการร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกรมกำลังพลทหาร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กร Digital Headquarters (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๖๗)

๑.๔.๓ วิธีการดำเนินการศึกษา โดยการตรวจสอบสถานะแวดล้อมขององค์กร การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วยวิธี SWOT Analysis ซึ่งกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกจะใช้ PESTEL Analysis และกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะใช้การวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) และให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและนายทหารฝ่ายอำนวยการผู้รับผิดชอบด้านนโยบายและแผนของกรมกำลังพลทหาร จำนวนทั้งสิ้น ๕ นาย ให้คะแนนรวมของทุกข้อรวมกันเป็น ๑ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงจะเป็นปัจจัยหลัก และใช้เทคนิคการจับคู่ SWOT Matching หรือ TOWS Matrix นำมาจัดกลุ่มกลยุทธ์และสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือก

๑.๔.๔ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาคัดเฉพาะโอกาสและอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนตามลำดับคะแนน จากนั้นจัดลำดับความสำคัญของตัวแปรและสร้างตาราง Matrix ของแต่ละประเภท ตารางนี้จะแสดงกลยุทธ์ของกรมกำลังพลทหารซึ่งเป็นการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นโอกาสและเพื่อการพัฒนาของกรมกำลังพลทหารเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กร Digital Headquarters ในอนาคต

๑.๕ ข้อจำกัดของการศึกษา

ระยะเวลาในการจัดทำเอกสารวิชาการฉบับนี้มีจำกัด จึงอาจเกิดข้อติดขัดหรือขาดความสมบูรณ์ของข้อมูลบางประการ

๑.๖ ประโยชน์ที่ความว่าจะได้รับ

๑.๖.๑ ทำให้ทราบแนวโน้มและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อการพัฒนากำลังพลของกรมกำลังพลทหาร ในการเตรียมการรองรับสู่การเป็นองค์กร Digital Headquarters ต่อไป

๑.๖.๒ ทำให้ได้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลของกรมกำลังพลทหาร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กร Digital Headquarters (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๖๗) และเพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนากำลังพลของกรมกำลังพลทหารในอนาคตต่อไป

บทที่ ๒

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

๒.๑ สถานะแวดล้อมทั่วไป

๒.๑.๑ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ หมวดที่ ๑๖ การปฏิรูปประเทศ มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและกองทัพดิจิทัล คือ มาตรา ๒๕๘ ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผล

๒.๑.๒ ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๕๖๑-๒๕๘๐)

ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๕๖๑-๒๕๘๐) ได้ให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยได้กำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (ยุทธศาสตร์ที่ ๖) เพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นระบบและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศในทุกมิติ โดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่เน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ผ่านการมีหน่วยงานภาครัฐที่มีโครงสร้างและภารกิจที่เหมาะสม และวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ของส่วนรวม เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการบริการสาธารณะ ตรวจสอบการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ตลอดจนดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในสังคม โดยประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐ ยึดหลักภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยกำหนดให้ภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ และแยกแยะบทบาทของหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล เข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส

๒.๑.๓ พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒

พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้ระบุความหมายของ “รัฐบาลดิจิทัล” ว่าหมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภาครัฐ และการบริการสาธารณะโดยปรับปรุงการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลภาครัฐ และในการทำงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน ในการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐต่อสาธารณชน และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยมีสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ทำหน้าที่ในการให้บริการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของ

หน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล รวมถึงผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างสมบูรณ์มากขึ้น โดยมีกลไกสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล คือ พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒ หรือที่เรียกว่า พรบ.รัฐบาลดิจิทัล

๒.๑.๔ แผนพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔

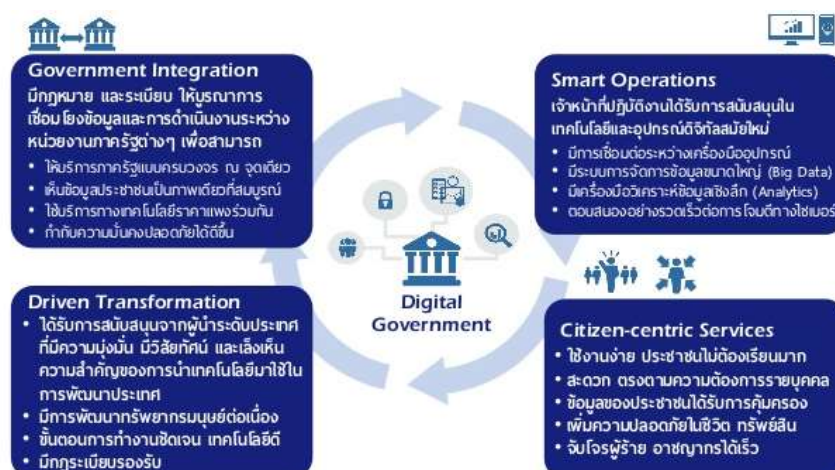
การพัฒนาารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยมีวิสัยทัศน์ คือ “ยกระดับภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน มีการทำงานแบบอัจฉริยะ ให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางและขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง” โดยในการยกระดับขีดความสามารถเชิงดิจิทัลของภาครัฐไทย สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลดังวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ นั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการดำเนินการ ๔ ประการ ได้แก่

๒.๑.๔.๑ การบูรณาการภาครัฐ (Government Integration) คือ การบูรณาการระหว่างหน่วยงานรัฐต่าง ๆ ตั้งแต่การเชื่อมโยงข้อมูลบริการไปจนถึงการดำเนินงานเพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการของรัฐทั้งในระดับหน่วยงานย่อยไปจนถึงระดับกระทรวง

๒.๑.๔.๒ การดำเนินงานแบบอัจฉริยะ (Smart Operations) คือ การนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลที่เหมาะสมมาสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐไทย เพื่อให้สามารถดำเนินงานอย่างถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว และตรงจุดมากขึ้น โดยมีการเชื่อมต่อระหว่างเครื่องมืออุปกรณ์ (Internet of Things: IoT) ต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้อย่างเป็นปัจจุบันและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๑.๔.๓ การให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Services) คือ การยกระดับงานบริการภาครัฐให้ตรงกับความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

๒.๑.๔.๔ การสนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Driven Transformation) คือ การวางแผนทางการขับเคลื่อนภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลในทุกะดับของบุคลากรภาครัฐ



ภาพที่ ๒-๑ ภาพวิสัยทัศน์สู่การพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล

๒.๑.๕ แผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔

แผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๔

ถูกกำหนดให้เป็นแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสารของกองทัพไทย เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกองทัพไทย ในส่วนของฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบเครือข่าย ฐานข้อมูล และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีวิสัยทัศน์ คือ บูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกองทัพไทยเพื่อรวมเป็นหนึ่ง และเป็นกองทัพชั้นนำในด้านความมั่นคงของรัฐและอาเซียน ประกอบด้วย ๖ กลยุทธ์ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนากำลังพลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยพัฒนา กำลังพลให้มีความรู้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามภารกิจของหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพึ่งพาตัวเองได้ มุ่งสู่กองทัพดิจิทัลในอนาคต

กลยุทธ์ที่ ๒ การพัฒนาโครงสร้างการจัดหน่วย และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มาตรฐาน โดยปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างการจัดของหน่วย ตลอดจน ระเบียบ คำสั่ง มาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีความเหมาะสม สามารถสนับสนุนการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๓ การพัฒนาและดำรงสภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร โดยการพัฒนาและดำรงสภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ประกอบด้วย ระบบสื่อสารโทรคมนาคม ระบบงานสารสนเทศ ระบบรักษา ความปลอดภัยสารสนเทศ เทคโนโลยีภูมิสารสนเทศ ฐานข้อมูล ครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ ให้มีความพร้อม ในการใช้งานและมีความครอบคลุมเพียงพอต่อการใช้งานตามภารกิจ พร้อมทั้งสนับสนุนให้เกิด การบูรณาการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารร่วมกันระหว่างหน่วยงาน มุ่งเน้นความคุ้มค่า ลดความซ้ำซ้อน และความปลอดภัยในการใช้งาน

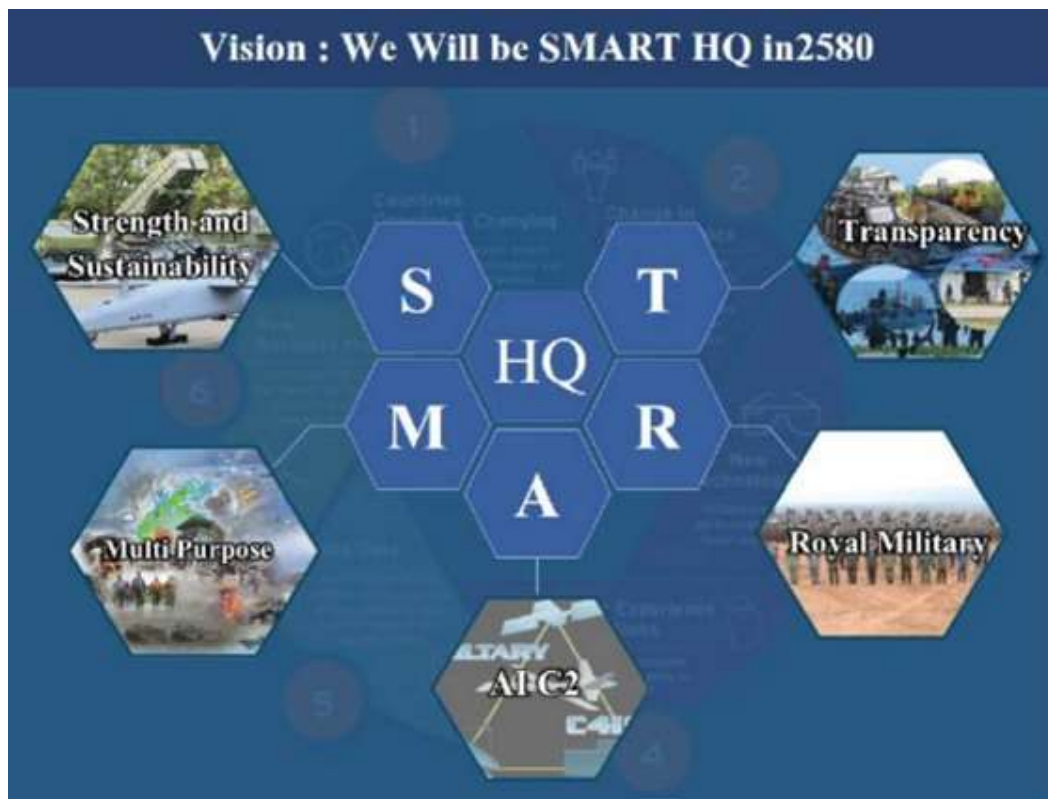
กลยุทธ์ที่ ๔ การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดย ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการดำเนินงานด้านระบบควบคุมบังคับบัญชา ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารราชการทั่วไป เทคโนโลยีภูมิสารสนเทศ ระบบสารสนเทศเพื่อการฝึก ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องสามารถตอบสนองภารกิจในภาพรวมของ กระทรวงกลาโหมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๕ การพัฒนาด้านไซเบอร์ โดยพัฒนาศักยภาพด้านไซเบอร์ในการป้องกัน การป้องปรามและการฉกกำลังไซเบอร์เพื่อป้องกันประเทศ

กลยุทธ์ที่ ๖ การเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยให้มีการพัฒนาและเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศให้เกิดการ พัฒนาขีดความสามารถกำลังพล และยกระดับการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ระดับสูง ตลอดจนมีการบูรณาการการใช้งานทรัพยากรพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่จำเป็นร่วมกันบนพื้นฐานของความปลอดภัยในการใช้งานและเกิดประโยชน์สูงสุด ต่อประเทศ

๒.๑.๖ การขับเคลื่อนกองทัพสู่การเป็นกองทัพดิจิทัล

กองทัพไทย ได้มีการวางแผนพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย ด้วยระบบการบริหารองค์การสมัยใหม่ เป็นไปตามแนวคิดการปฏิรูประบบราชการของประเทศ การพัฒนาระบบราชการ ๔.๐ และสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีของรัฐบาล โดยเป้าหมายการดำเนินงานของกองบัญชาการกองทัพไทย ในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็น Digital Headquarters และวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ปี พ.ศ. ๒๕๘๐ เป็น Smart Headquarters สำหรับวิสัยทัศน์ Smart Headquarters มีความหมายของนัยสำคัญดังนี้ นัยที่ ๑ Smart เป็นคำที่แสดงถึงภาพลักษณ์ขององค์การต่อสาธารณะที่ต้องแสดงให้เห็นถึงการเป็นกองบัญชาการที่มีความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวกด้วยระบบเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ที่ทันสมัย แม่นยำ ถูกต้อง ทันเวลา ลดการพึ่งพาจากเชิงพาณิชย์ แข็งแรง พึ่งตัวเองได้อย่างยั่งยืน มีลักษณะเอกประสงค์ เป็นกองทัพในพระบรมเดชาานุภาพแห่งองค์จอมทัพไทย เป็นหลักประกันความมั่นคงของประเทศอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ชาติ และยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง นัยที่ ๒ เป็นอักษรย่อของเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในปี พ.ศ. ๒๕๘๐ ดังนี้



ภาพที่ ๒-๒ ภาพวิสัยทัศน์การเป็น SMART Headquarters ของกองบัญชาการกองทัพไทย

S: Strength and Sustainability หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง พัฒนานวัตกรรมเพื่อใช้เอง ลดการพึ่งพาจากภายนอก พึ่งพาตนเองโดยเฉพาะเทคโนโลยีเพื่อการอำนวยความสะดวกร่วม ตั้งอยู่บนหลักของความพอเพียง โดยจะพึ่งพาหน่วยงานด้านวิจัยและพัฒนาการทหาร รวมถึงหน่วยงานวิจัยทั้งภาครัฐ เอกชน และมิตรประเทศ เป็นเครื่องมือนำพาสู่การพึ่งพาตนเองให้ได้มากที่สุด

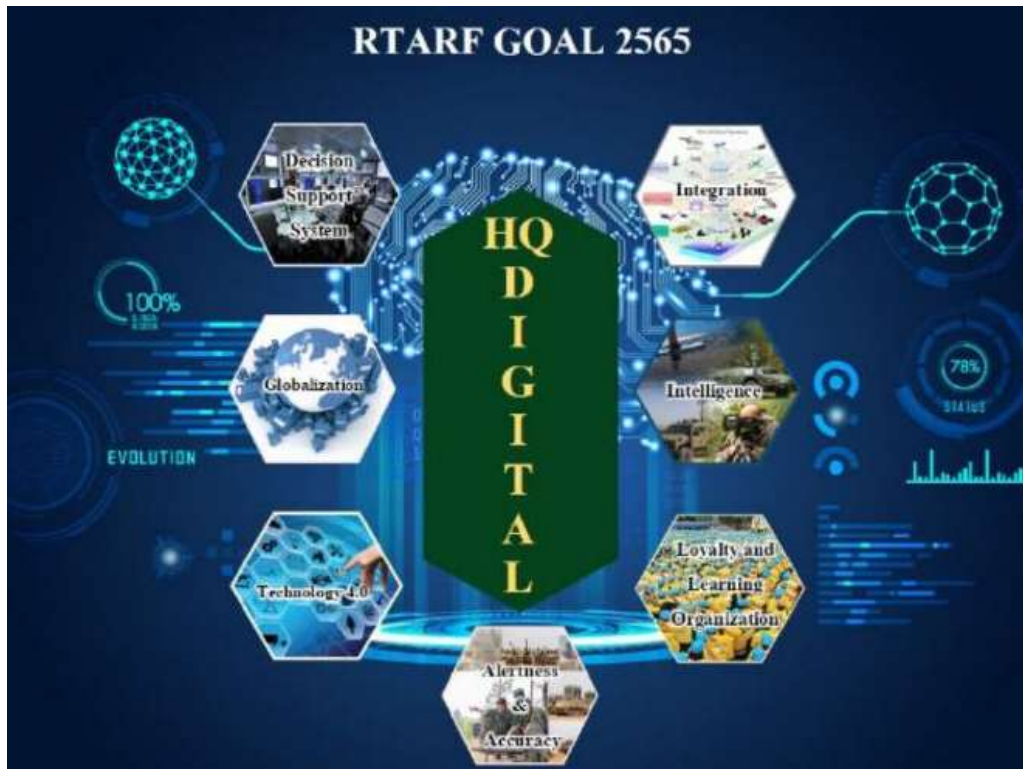
M: Multi Purpose หมายถึง การจัดโครงสร้างและระบบบริหารงานที่มีความอ่อนตัวสูง ปรับเปลี่ยนสถานะเพื่อการอำนวยความสะดวกได้ในหลายภารกิจ โดยศูนย์บัญชาการทางทหารจะต้องจัดโครงสร้างและปรับระบบงาน ยกกระตือรือร้นขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกร่วมได้หลายมิติ ทั้งมิติภารกิจและมิติพื้นที่

A: AI C2 (Artificial Intelligent for Command and Control) หมายถึง การมีระบบการควบคุมบังคับบัญชาด้วยเทคโนโลยี AI ที่มีมาตรฐาน มีฐานข้อมูลสนับสนุนการตกลงใจของผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา ในการออกแบบระบบงานในอนาคต ทั้งระบบบริหารจัดการในยามปกติ และระบบปฏิบัติการในยามไม่ปกติ โดยจะพิจารณานำ AI เข้ามาช่วยเพิ่มขีดความสามารถทั้งในมิติยุทธศาสตร์และระบบปฏิบัติการ

R: Royal Military หมายถึง การเป็นกองทัพในพระบรมเดชานุภาพแห่งองค์จอมทัพไทย มีความจงรักภักดี ปกป้องและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์อย่างเต็มความสามารถ มีวินัย มีศักดิ์ศรีความเป็นทหารอาชีพ

T: Transparency หมายถึง การเป็นองค์การบริหารจัดการบนพื้นฐานของธรรมาภิบาล เป็นธรรมตรวจสอบได้ ซึ่งต้องมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการตรวจสอบภายใน ระบบควบคุมภายใน รวมถึงการพัฒนาระบบราชการ สู่มาตรฐานองค์การสมรรถนะสูง

เพื่อให้มีแนวทางการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นกรอบการดำเนินงานให้แก่ส่วนราชการ ผู้บัญชาการทหารสูงสุดได้กรุณาเห็นชอบ Road Map การดำเนินงานในห้วงปี พ.ศ. ๒๕๖๒ ถึงปี พ.ศ. ๒๕๘๐ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง โดยแบ่งเป้าหมายการดำเนินงานเป็นช่วงระยะเวลาช่วงละ ๕ ปี ในระยะแรกภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ กำหนดเป้าหมายเป็น Digital Headquarters คำว่า Digital Headquarters มีความหมายสองนัยสำคัญเช่นกัน นัยที่ ๑ คือ แสดงภาพลักษณ์ให้เห็นถึงการเป็นกองบัญชาการที่มีการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย มีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ตามกรอบของ Enterprise Architectural (EA) มีระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอก Network Centric Operation (NCO) มีโครงข่ายที่สมบูรณ์ มีระบบงานข่าวกรองทางทหารระดับยุทธศาสตร์ที่มีความพร้อม ประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้ มีค่าความถูกต้องของข่าวกรองสูง มีสถานะการณ้นำเหล่าทัพและส่วนราชการที่มีค่าการยอมรับและความเชื่อมั่นสูง มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกทุกสถานการณ์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และจงรักภักดี นัยที่ ๒ อักษรย่อของเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ ดังนี้



ภาพที่ ๒-๓ ภาพเป้าหมายสู่การเป็น Digital Headquarters ของกองบัญชาการกองทัพไทย

D: Decision Support System หมายถึง ระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา บนพื้นฐานของข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้อง ทันสมัย เป้าหมาย คือ พัฒนาระบบข้อมูลให้ได้ร้อยละ ๑๐๐ ตามกรอบ Enterprise Architectures (EA)

I: Integration หมายถึง การมีโครงข่าย Network Centric Operation (NCO) ที่เชื่อมโยงและบูรณาการระบบเพื่อประสานงาน สั่งการ ควบคุม อำนาจการ ได้อย่างรวดเร็ว (Real Time) ครอบคลุมพื้นที่ปฏิบัติการ เป้าหมาย คือ กำหนดระบบงาน โครงข่าย และขีดความสามารถที่ต้องการของ NCO ให้ชัดเจนมุ่งพัฒนาสู่ความสมบูรณ์ให้เต็มระบบ

G: Globalization หมายถึง ระบบที่มีการเชื่อมต่อกับโครงข่ายภายนอกเพื่อใช้ข้อมูลข่าวสารจากนอกระบบแต่มีความปลอดภัยสูง ปิดกั้นความลับได้ เป้าหมาย คือ ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลของกองบัญชาการกองทัพไทยต้องสามารถเชื่อมต่อกับทุกระบบทั้งภายในและภายนอกกระทรวงกลาโหมเมื่อต้องการแต่ต้องมีความปลอดภัยตามมาตรฐาน

I: Intelligent หมายถึง การมีระบบข่าวกรองที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ สามารถพยากรณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้า เป้าหมาย คือ พัฒนาระบบงานข่าวกรองทหารระดับยุทธศาสตร์ โครงสร้าง เครื่องมือ องค์กรความรู้ ให้มีขีดความสามารถผลิตข่าวกรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

T: Technology 4.0 หมายถึง การนำเทคโนโลยี Digital เทคโนโลยี AI มาสนับสนุนการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการ ซึ่งต้องกำหนดไว้ในแผนพัฒนาศักยภาพของกองทัพ โดยกำหนดรูปแบบและแนวทางไว้ชัดเจน รวมถึงมีแผนวิจัยและพัฒนาเพื่อนำไปสู่การพึ่งพาตนเองได้ด้วยเทคโนโลยี

A: Alertness and Accuracy หมายถึง การสร้างระบบเตรียมพร้อม โดยเฉพาะ ศูนย์บัญชาการทางทหาร ให้มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวก พร้อมรับสถานการณ์ได้ ทุกสถานการณ์ ทุกสภาวะแวดล้อม มีระบบสนับสนุนการตัดสินใจของคณะผู้บัญชาการทหารที่ ถูกต้อง ทันสมัย ทันเวลา สร้างความพร้อมของศูนย์บัญชาการหลัก ศูนย์บัญชาการรอง และ ศูนย์บัญชาการเคลื่อนที่

L: Loyalty and Learning Organization หมายถึง การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ มีการรวบรวมองค์ความรู้ ถ่ายทอดองค์ความรู้ และสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และมีความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์

เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของกองทัพไทยในอนาคต นับเป็นความท้าทายต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารทุกระดับมีความจำเป็นต้องนำการเปลี่ยนแปลงด้วยภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง การปรับเปลี่ยนไปสู่ Digital Government Office นั้น ประเด็นหลักไม่ใช่เรื่องเทคโนโลยีแต่เป็นเรื่อง ของกำลังพล การเปลี่ยนคนจาก Analog Skill ไปเป็น Digital Skill เป็นเรื่องค่อนข้างยาก และ เมื่อคนเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจะเปลี่ยนเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่จะตอบสนองต่อแนวคิด หรือระบบงานที่เปลี่ยนแปลงไปเท่านั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า Transform to Digital Headquarters คนต้องเปลี่ยนก่อนถึงจะเป็นปัจจัยความสำเร็จ

๒.๒ สถานะแวดล้อมทั่วไปในบริบทของกรมกำลังพลทหาร

๒.๒.๑ วิสัยทัศน์

“กรมกำลังพลทหาร บริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็น DIGITAL Headquarters ในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อรองรับการเป็น SMART Headquarters ในปี พ.ศ. ๒๕๘๐”

๒.๒.๒ พันธกิจ

"พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับ นโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล การดำเนินการด้านกำลังพลของกองทัพไทย" โดยมีพันธกิจตามแผนปฏิบัติราชการด้านกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ดังนี้

๒.๒.๒.๑ กำหนดความต้องการ สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง กำลังพลที่มีขีดความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่ง

๒.๒.๒.๒ กำหนดนโยบาย หลักการในการใช้และควบคุมกำลังพลให้เกิดประโยชน์ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามความต้องการของงานและหน้าที่ที่กำหนดไว้ ด้วยมาตรการบรรจุ การย้าย และการควบคุมกำลังพลที่เหมาะสม

๒.๒.๒.๓ พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถ ตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ งานตามภารกิจ และพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างมืออาชีพ

๒.๒.๒.๔ พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพล ให้มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน

๒.๒.๒.๕ สร้างความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนาาระบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษา กำลังพลที่มีประสิทธิภาพสูงไว้ รวมถึงเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อเป็นมาตรการจูงใจกำลังพลให้ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละและจริงใจ

๒.๒.๒.๖ พัฒนาระบบปลดปล่อยกำลังพล ให้มีความยืดหยุ่นตามลักษณะงาน และตามความเชี่ยวชาญ



ภาพที่ ๒-๔ ภาพความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทยกับ แผนปฏิบัติราชการด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย

๒.๒.๓ ค่านิยมร่วม

ทหารอาชีพ ความมุ่งมั่นในการทำดีที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความภูมิใจในการทำงาน ประกอบด้วย มีวินัย มุ่งผลสัมฤทธิ์ คิดสร้างนวัตกรรม มีความเป็นผู้นำ ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา

จงรักภักดี น้อมนำพระบรมราโชวาทและปฏิบัติตามคำสัจย์ปฎิญาณเป็นที่ไว้วางใจ ในงานที่รับมอบปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียม สร้างคุณค่าในงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน กล่าวหาญ ไม่เกรงกลัวต่อภัยอันตรายที่จะเกิด ยืนหยัดในสิ่งที่ถูก เปิดเผยในสิ่งที่ผิด ยอมรับคำวิจารณ์ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง

ทำงานเป็นทีม เคารพ รั้ง และร่วมแสดงความคิดเห็น สนับสนุนให้มีการทำงาน ร่วมกัน สื่อสารอย่างเปิดเผย บูรณาการความคิดเป็นหนึ่งเดียว

๒.๒.๔ โครงสร้างขององค์กร

กรมกำลังพลทหาร เป็นหน่วยขึ้นตรงของกองบัญชาการกองทัพไทยในส่วนเสนาธิการร่วม มีหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแลการดำเนินการ ด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย และการบริหารจัดการกำลังพลร่วมกองทัพไทย เป็นหน่วยที่มีขีดความสามารถเกื้อกูลการอำนาจการให้กองบัญชาการกองทัพไทยเป็นหน่วยปกครอง บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติภารกิจได้เต็มรูปแบบทั้งในภาวะปกติและภาวะสงคราม



ภาพที่ ๒-๕ โครงสร้างการจัดของกรมกำลังพลทหาร

โดยกรมกำลังพลทหาร มีหน่วยขึ้นตรง ๗ หน่วยงาน ได้แก่ กองกลาง กองจัดการ กองการปกครอง กองบริการกำลังพล กองพัฒนากำลังพล กองพัฒนาระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคล และสำนักนโยบายและแผนกำลังพล โดยแต่ละหน่วยมีหน้าที่ ดังนี้

กองกลาง มีหน้าที่ดำเนินการ และประสานงานเกี่ยวกับการสารบรรณ การธุรการ การกำลังพล การส่งกำลัง การพลาธิการ การขนส่ง การสวัสดิการ การบริการ และการรักษาความปลอดภัย

กองจัดการ มีหน้าที่พิจารณาเสนอแนะนโยบาย วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการกำลังพล ในเรื่องการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อน ลด ปลด ย้าย โอน เปลี่ยนเหล่า การออกจากราชการ การปฏิบัติราชการพิเศษ การช่วยราชการ และการจัดการความก้าวหน้าในการรับราชการ

กองปกครอง มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการกำลังพลในเรื่องการปกครองบังคับบัญชา การรักษาแบบธรรมเนียมทหาร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง วินัย การสารวัตรทหาร การทะเบียนศพ การเคลยศึก บำเหน็จประจำปี การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

กองบริการกำลังพล มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการ เกี่ยวกับกิจการกำลังพลในเรื่องขวัญและการบริการกำลังพล การสวัสดิการ สิทธิกำลังพลและพิธีการ

กองพัฒนากำลังพล มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการกำลังพลในเรื่องการพัฒนากำลังพล แผนและโครงการศึกษาและการฝึกอบรม การประกันคุณภาพการศึกษาและการฝึกอบรม การวิเคราะห์และประเมินผลด้านการพัฒนากำลังพลด้านการศึกษาและด้านการฝึกอบรม

กองพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพลและประเมินผลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักนโยบายและแผนกำลังพล มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการเตรียมพล การปลดพล การกำลังสำรอง การสัสดี นโยบายด้านกำลังพลและกำลังคน การใช้กำลังพลเรือนในกิจการทหาร การประมาณการสูญเสีย การทดแทนกำลังพล การจัดการภายในของกองบัญชาการกองทัพไทย การจัดทำแผนกำลังพลประกอบแผนป้องกันประเทศและแผนอื่น ๆ รวมทั้งแผนการกำลังพลในการป้องกันร่วมตามสัญญาระหว่างประเทศและสนธิสัญญาทางทหาร ระบบสารสนเทศด้านกำลังพล การบริหารจัดการงบประมาณของกองบัญชาการกองทัพไทย และโครงการด้านกำลังพลของกองทัพไทย

กองนโยบายและแผน มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายด้านกำลังพล กำลังคน การใช้กำลังพลเรือนในกิจการทหาร การเตรียมพล การปลดพล การกำลังสำรอง การสัสดี การประมาณการสูญเสีย การทดแทนกำลังพล การจัดการภายในของ กองบัญชาการกองทัพไทย จัดทำแผนการกำลังพลประกอบแผนป้องกันประเทศและแผนอื่น ๆ รวมทั้งแผนการกำลังพลในการป้องกันร่วมตามสัญญา ระหว่างประเทศและสนธิสัญญาทางทหาร

กองสถิติและกรรมวิธีข้อมูล มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับระบบงานสารสนเทศ และการสถิติและกรรมวิธีข้อมูล ในการบริหารงานด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย

กองโครงการและงบประมาณ มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงานและกำกับดูแลในเรื่องการกำหนดความต้องการ การบริหาร การตรวจสอบ วิเคราะห์ และการประเมินผลการบริหารงบประมาณของกองบัญชาการกองทัพไทย และโครงการ ด้านกำลังพลของกองทัพไทย

แผนการเงิน มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกเงิน การรับจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การบัญชี และหลักฐานประกอบบัญชี ตลอดจนหลักฐานอื่น ๆ ในความรับผิดชอบ ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

งบประมาณ มีหน้าที่ในการวางแผน อำนวยการ กำกับดูแล และดำเนินการ เกี่ยวกับการจัดทำและบริหารงบประมาณ

๒.๒.๕ การปฏิบัติงานตามวงรอบกำลังพล



ภาพที่ ๒-๖ วงรอบงานกำลังพล

๒.๒.๕.๑ การกำหนดความต้องการและการจัดหากำลังพล

การกำหนดความต้องการและการจัดหากำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยได้ใช้พิจารณา วางแผนการบรรจุกำลังพล โดยมีความมุ่งหมายเพื่อให้การกำหนดความต้องการและการจัดหากำลังพล รวมทั้งการพิจารณาสนับสนุนงบประมาณด้านกำลังพล เป็นไปอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน มีความอ่อนตัวในการปรับหรือเพิ่มลดกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยในอนาคต

๒.๒.๕.๒ การใช้และควบคุมกำลังพล

หลักการในการใช้และควบคุมกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีความมุ่งหมายเพื่อให้การใช้กำลังพลให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามความต้องการของงาน และมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่กำหนดไว้ด้วยมาตรการ การบรรจุ การย้าย และควบคุมกำลังพลให้เหมาะสม

๒.๒.๕.๓ การพัฒนากำลังพล

การพัฒนากำลังพลเป็นการเตรียมการด้านกำลังพลให้มีคุณภาพ มีสมรรถนะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง มีระเบียบวินัย ขวัญกำลังใจที่เข้มแข็ง มีความภาคภูมิใจ ในเกียรติยศ ศักดิ์ศรีความเป็นทหารอาชีพ สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของกองทัพไทย โดยมีความมุ่งหมาย ดังนี้

๒.๒.๕.๓ (๑) พัฒนากำลังพลให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในการรัก การเรียนรู้ คิดเป็น ทำเป็น สามารถแก้ไขปัญหาที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำ เสียสละ มีวินัย มีจิตวิญญาณของความเป็นทหารอาชีพ กล้าหาญ ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาล มีอุดมการณ์ความรักชาติ รวมทั้งยึดถือแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต

๒.๒.๕.๓ (๒) พัฒนาระบบการฝึกศึกษา รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของ กำลังพลให้มีขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างมืออาชีพ มีความรอบรู้ ด้านการทหาร และเทคโนโลยีสมัยใหม่

๒.๒.๕.๓ (๓) พัฒนากำลังพลในแต่ละระดับให้มีขีดความสามารถในการ วางแผนอำนวยการและการปฏิบัติการร่วม สามารถปฏิบัติงานร่วมกับเหล่าทัพได้อย่างเป็นรูปธรรม

๒.๒.๕.๓ (๔) พัฒนาและสร้างสรรค์งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง

๒.๒.๕.๔ การอนุรักษ์กำลังพล

การอนุรักษ์กำลังพลในที่นี้หมายถึง การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อเป็น มาตรการจูงใจกำลังพล ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละเต็มขีดความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการป้องกันการสูญเสียกำลังพลที่ไม่คาดคิด โดยมีความมุ่งหมายเพื่อให้กำลังพลประพฤติตนอยู่ ในระเบียบวินัย และแบบธรรมเนียมทหารอย่างเคร่งครัดและมีความสง่างามเป็นที่ยอมรับของ ประชาชนผู้พบเห็นโดยทั่วไป อีกทั้งเพื่อเป็นการดูแลสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ ที่กำลังพลพึง จะได้รับตามที่ทางราชการกำหนดไว้และนอกเหนือจากตามที่ทางราชการกำหนดให้สามารถดำรงตน อยู่ในสังคมปัจจุบันได้อย่างมีเกียรติและสมศักดิ์ศรี

๒.๒.๕.๕ การพันราชการ

การพันราชการเป็นแนวทางดำเนินการสำหรับกำลังพลที่ได้อุทิศเวลา ทั้งชีวิตทำงานให้แก่กองทัพ และเมื่อยามกำลังพลเลี้ยงดูตัวเองไม่ได้เนื่องจากทุพพลภาพเนื่องจากการ ปฏิบัติงานหรือผลเนื่องจากการเกษียณอายุ กำลังพลเหล่านี้ควรได้รับการตอบแทนจากกองทัพ เพื่อทำให้ชีวิตบั้นปลายมีความสุข เกิดความรู้สึกภูมิใจและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยมีความมุ่งหมายดังนี้

๒.๒.๕.๕ (๑) กำลังพลที่ปฏิบัติงานอยู่มีขวัญกำลังใจเพราะได้รับรู้ว่า กำลังพลที่ได้ทุ่มเทการทำงานมาโดยตลอดจะไม่ถูกกองทัพทอดทิ้ง ถึงแม้จะไม่ได้ทำงานให้แก่กองทัพแล้ว อันเนื่องมาจากการลาออกก็ดี ทุพพลภาพก็ดี หรือการเกษียณอายุก็ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดผลในด้านความตั้งใจปฏิบัติงานของกำลังพล

๒.๒.๕.๕ (๒) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้มีความสามารถเข้ามารับราชการ ในกองทัพเพิ่มขึ้น เพราะมองเห็นว่าอาชีพรับราชการทหารก็เป็นอาชีพหนึ่งที่มีความมั่นคง ทั้งในระหว่างรับราชการอยู่ในกองทัพและหลังจากพ้นราชการไปแล้ว

๒.๒.๖ สถานภาพกำลังพลของกรมกำลังพลทหาร

กรมกำลังพลทหาร มีกำลังพลในการปฏิบัติราชการประกอบด้วยบุคลากรระดับบริหารสูง ระดับกลาง ระดับต้น ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายเสนาธิการ และบุคลากรระดับปฏิบัติการ ประเภท นายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน ลูกจ้างและพนักงานราชการ รวมทั้งสิ้นจำนวน ๑๖๘ นาย ตามตารางที่ ๒-๑ สถานภาพกำลังพลของกรมกำลังพลทหาร ดังนี้

ลำดับ	กองงาน	อัตราบรรจุ			บรรจุจริง		
		สัญญาบัตร	ประทวน	รวม	สัญญาบัตร	ประทวน	รวม
๑.	กองกลาง	๑๕	๒๐	๓๕	๑๔	๑๘	๓๒
๒.	กองจัดการ	๑๓	๑๓	๒๖	๑๓	๑๐	๒๓
๓.	กองการปกครอง	๑๑	๙	๒๐	๑๐	๖	๑๖
๔.	กองบริการกำลังพล	๑๒	๙	๒๑	๑๑	๗	๑๘
๕.	กองพัฒนากำลังพล	๑๒	๑๐	๒๒	๙	๗	๑๖
๖.	กองพัฒนาระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล	๙	๗	๑๖	๘	๖	๑๔
๗.	กองนโยบายและแผน	๑๑	๑๐	๒๑	๘	๘	๑๖
๘.	กองสถิติและกรรมวิธีข้อมูล	๑๒	๙	๒๑	๘	๖	๑๔
๙.	กองโครงการและงบประมาณ	๙	๖	๑๕	๗	๓	๑๐
๑๐.	แผนกการเงิน	๒	๔	๖	๒	๓	๕
๑๑.	งบประมาณ	๒	๒	๔	๒	๒	๔
รวม		๑๐๘	๙๙	๑๐๗	๙๒	๗๖	๑๖๘

ตารางที่ ๒-๑ สถานภาพกำลังพลของกรมกำลังพลทหาร

๒.๓ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมเกี่ยวข้องกับองค์กร

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของกรมกำลังพลทหาร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ จะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร กล่าวคือ โอกาส (Opportunity) ทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการเอื้อประโยชน์ต่อองค์กรให้การบรรลุเป้าหมาย ในทางกลับกันอุปสรรค (Threat) ทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร ส่วนจุดแข็ง (Strength) ขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อ การบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะ ทำลายผลการดำเนินงาน

๒.๓.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะใช้ PESTEL Analysis มาใช้เป็นเครื่องมือ ในการวิเคราะห์องค์กร โดยมีปัจจัย ๖ ด้าน ประกอบด้วย

๒.๓.๑.๑ การวิเคราะห์เชิงนโยบาย (Political : P) เป็นปัจจัยทางการเมือง เช่น นโยบายของภาครัฐ ความมั่นคงทางการเมือง การคอร์รัปชันทางการเมือง นโยบายการค้าระหว่าง ประเทศ นโยบายภาษีต่าง ๆ กฎหมายแรงงาน ข้อจำกัดทางการค้า เป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผล กระทบต่อการบริหารองค์กร

๒.๓.๑.๒ การวิเคราะห์เชิงเศรษฐกิจ (Economics : E) เป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น แนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้แต่ส่งผลกระทบโดยตรง ต่อองค์กร

๒.๓.๑.๓ การวิเคราะห์เชิงสังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture : S) ปัจจัย ทางสังคมและวัฒนธรรม เช่น อัตราการเติบโตของประชากร อายุเฉลี่ยของประชากร ทักษะติดต่อ การทำงาน การใส่ใจในสุขภาพ ทักษะติดต่อการใช้ชีวิต วัฒนธรรม เป็นต้น

๒.๓.๑.๔ การวิเคราะห์เชิงเทคโนโลยี (Technology : T) ปัจจัยทางเทคโนโลยี เช่น นวัตกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น การวิจัยและพัฒนาต่างๆ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การรับรู้ใน เทคโนโลยี ระบบเทคโนโลยีอัตโนมัติ การเข้ามาของดิจิทัล และ AI เป็นต้น

๒.๓.๑.๕ การวิเคราะห์เชิงสิ่งแวดล้อม (Environmental : E) ปัจจัยจากสภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น สภาพภูมิอากาศ การเปลี่ยนแปลง ของฤดูกาล สภาวะของโลก โรคระบาด เป็นต้น

๒.๓.๑.๖ การวิเคราะห์เชิงกฎ ข้อบังคับ กฎหมาย (Law and Legal : L) กฎระเบียบ ปัจจัยทางกฎหมาย เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายแรงงาน กฎหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

สำหรับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกรมกำลังพลทหารมีปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ดังนี้

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อองค์กร	
	ปัจจัยที่เป็นโอกาส (O)	ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (T)
P (Political) การเมือง	O1: รัฐบาลมีกฎหมายที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล O2: ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล	T1: นโยบายด้านดิจิทัลบางประเด็นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการและมีรายละเอียดที่ซับซ้อน T2: ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาลทางการเมืองที่ไม่แน่นอนอาจส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านดิจิทัล
E (Economics) เศรษฐกิจ	O3: งบประมาณประจำปีที่ได้รับจัดสรรมีอย่างสม่ำเสมอ	T3: งบประมาณที่กองทัพได้รับการจัดสรรมีความไม่แน่นอน อาจจะมีการปรับเปลี่ยนหรือเรียกคืนได้ในบางกรณี T4: เศรษฐกิจของประเทศถดถอยจากสถานการณ์โควิด-19 ๒๐๑๙
S (Social and Culture) สังคมและวัฒนธรรม	O4: มีข้อกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำระบบบูรณาการข้อมูลดิจิทัลระหว่างกัน O5: สังคมมีการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัลในการดำเนินชีวิตประจำวัน	T5: การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง รวมถึงการถูกโจมตี
T (Technology) เทคโนโลยี	O6: เทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าทำให้สามารถเลือกนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้พัฒนาเป็นกองทัพดิจิทัลได้	T6: ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว (Disruption)
E (Environmental) สิ่งแวดล้อม	O7: ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับการเป็น Digital Office	T7: การพัฒนาและการสร้างอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเพิ่มมากขึ้น อาจก่อให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม
L (Law & Legal) กฎหมาย/ระเบียบ	O8: มีข้อกำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือปรับปรุงแผนปฏิบัติการหรือแผนงานของหน่วยงานรัฐให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล	T8: ความไม่ทันสมัยและไม่สอดคล้องของกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ในด้านดิจิทัล

ตารางที่ ๒-๒ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

๒.๓.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะใช้การวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) ประกอบด้วย

๒.๓.๒.๑ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) กลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถสร้างกลยุทธ์ขององค์กรนั้น มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ

๒.๓.๒.๒ โครงสร้างองค์กร (Structure) การพิจารณาลักษณะขององค์กร มีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร วิเคราะห์โครงสร้างองค์กรที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชา เนื่องจากถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

๒.๓.๒.๓ ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) โดยรวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรม เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

๒.๓.๒.๔ ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) หรือการดำเนินงานภายในองค์กร ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น ระบบการวางแผน ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ระบบการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร

๒.๓.๒.๕ บุคลากรในองค์กร (Staff) ประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากรเพียงพอ รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านการบุคลากร ทั้งหมดหรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการดูแลและพัฒนาบุคลากร

๒.๓.๒.๖ ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill) ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรนั้นในการให้บริการความสามารถในด้านวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านการตลาด และความสามารถด้านการเงิน เป็นต้น

๒.๓.๒.๗ ค่านิยมร่วมกัน (Share Values) ได้แก่ แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กร แต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

สำหรับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับกรมกำลังพลทหารมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ดังนี้

ประเด็น การวิเคราะห์	ผลกระทบต่อองค์กร	
	ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (S)	ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน (W)
Strategy : กลยุทธ์	S1: มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน เพื่อให้ ปี พ.ศ.๒๕๖๕ เป็น Digital Headquarters และมีวิสัยทัศน์ในปี พ.ศ. ๒๕๘๐ เป็น Smart Headquarters	W1: การเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บังคับบัญชาตามวาระการดำรงตำแหน่ง
Structure : โครงสร้าง	S2: มีโครงสร้างการจัดหน่วยและสายการบังคับบัญชาการ รวมทั้งมีการแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบในสายงานอย่างชัดเจน	W2: โครงสร้างของบางหน่วยงานยังไม่มีสายวิทยาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ W3: การมีข้อจำกัดในการปรับโครงสร้างหน่วยให้สอดคล้องกับภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านดิจิทัล
Style : รูปแบบ	S3: มีการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นและการแบ่งมอบอำนาจอย่างชัดเจน	W4: รูปแบบการบริหารงานเป็นแบบศูนย์รวมและสั่งการ ส่งผลทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน W5: การปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับนโยบายมากกว่าการปฏิบัติงานตามแผนของหน่วยงาน
System : ระบบ	S4: มีระบบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเครื่องมือช่วยและสนับสนุนการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน	W6: การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ W7: ระบบงานภายในหน่วยไม่เอื้อต่อการใช้ระบบดิจิทัล เช่น ระบบงานสารบรรณ เป็นต้น
Staff : บุคลากร	S5: ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงาน Digital Headquarters	W8: การบรรจุกำลังพลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในแต่ละหน่วยมีไม่เพียงพอ W9: กำลังพลมีช่องว่างระหว่างวัย และความแตกต่างของคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ (Generational Difference)

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อองค์กร (ต่อ)	
	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
Skill : ทักษะ	S6: กำลังพลเป็นผู้มีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	W10: กำลังพลยังขาดความรู้ขั้นสูงที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านดิจิทัล W11: การพัฒนาอย่างรวดเร็วด้านดิจิทัล ทำให้กำลังพลมาไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
Share Value : ค่านิยมร่วม	S7: กำลังพลมีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร มีความเสียสละเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ความเป็นทหารอาชีพ	W12 :กำลังพลสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างจำกัดตามชั้นยศ W13: วัฒนธรรมองค์กรไม่เกื้อกูลต่อความคิดสร้างสรรค์

ตารางที่ ๒-๓ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

๒.๔ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)



ภาพที่ ๒-๗ แบบการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

สำหรับสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกและภายในของกรมกำลังพลทหารที่มีผลต่อการรองรับการเป็นองค์กร Digital Headquarters มีดังนี้

๒.๔.๑ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunity)

๒.๔.๑.๑ รัฐบาลมีกฎหมายที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

๒.๔.๑.๒ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

๒.๔.๑.๓ งบประมาณประจำปีที่ได้รับจัดสรรมีอย่างสม่ำเสมอ

๒.๔.๑.๔ มีข้อกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำระบบบูรณาการข้อมูลดิจิทัลระหว่างกัน

๒.๔.๑.๕ สังคมมีการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัลในการดำเนินชีวิตประจำวัน

๒.๔.๑.๖ เทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าทำให้สามารถเลือกนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้พัฒนาเป็นกองทัพดิจิทัลได้

๒.๔.๑.๗ ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับการเป็น Digital Office

๒.๔.๑.๘ มีข้อกำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือปรับปรุงแผนปฏิบัติการหรือแผนงานของหน่วยงานรัฐให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

๒.๔.๒ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค (Threat)

๒.๔.๒.๑ นโยบายด้านดิจิทัลบางประเด็นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการและมีรายละเอียดที่ซับซ้อน

๒.๔.๒.๒ ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาลทางการเมืองที่ไม่แน่นอน อาจส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านดิจิทัล

๒.๔.๒.๓ งบประมาณที่กองทัพได้รับการจัดสรรมีความไม่แน่นอน อาจจะมีการปรับเปลี่ยนหรือเรียกคืนได้ในบางกรณี

๒.๔.๒.๔ เศรษฐกิจของประเทศถดถอยจากสถานการณ์โควิด-๑๙

๒.๔.๒.๕ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในทางที่ไม่ถูกต้อง รวมถึงการถูกโจมตีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล

๒.๔.๒.๖ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว (Disruption)

๒.๔.๒.๗ การพัฒนาและการสร้างอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเพิ่มมากขึ้นอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม

๒.๔.๒.๘ ความไม่ทันสมัยและไม่สอดคล้องของกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ในด้านดิจิทัล

๒.๔.๓ สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strength)

๒.๔.๓.๑ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานเพื่อให้ ปี พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็น Digital Headquarters และมีวิสัยทัศน์ในปี พ.ศ.๒๕๖๐ เป็น Smart Headquarters

๒.๔.๓.๒ มีโครงสร้างการจัดหน่วยและสายการบังคับบัญชาการ รวมทั้งมีการแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบในสายงานอย่างชัดเจน

๒.๔.๓.๓ มีการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นและมีการแบ่งมอบอำนาจอย่างชัดเจน

๒.๔.๓.๔ มีระบบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเครื่องมือช่วยและสนับสนุนการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน

๒.๔.๓.๕ ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงาน Digital Headquarters

๒.๔.๓.๖ กำลังพลเป็นผู้มีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๒.๔.๓.๗ กำลังพลมีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร มีความเสียสละเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ มีความเป็นทหารอาชีพ

๒.๔.๔ สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weakness)

๒.๔.๔.๑ การเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บังคับบัญชาตามวาระการดำรงตำแหน่ง

๒.๔.๔.๒ โครงสร้างของบางหน่วยงานยังไม่มีสายวิทยาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๒.๔.๔.๓ การมีข้อจำกัดในการปรับโครงสร้างหน่วยให้สอดคล้องกับภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านดิจิทัล

๒.๔.๔.๔ รูปแบบการบริหารงานเป็นแบบศูนย์รวมและสั่งการ ส่งผลทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

๒.๔.๔.๕ การปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับนโยบาย มากกว่าการปฏิบัติงานตามแผนของหน่วยงาน

๒.๔.๔.๖ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ

๒.๔.๔.๗ ระบบงานภายในหน่วยไม่เอื้อต่อการใช้ระบบดิจิทัล เช่น ระบบงานสารบรรณ เป็นต้น

๒.๔.๔.๘ การบรรจุกำลังพลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในแต่ละหน่วยมีไม่เพียงพอ

๒.๔.๔.๙ กำลังพลมีช่องว่างระหว่างวัย และความแตกต่างของคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ (Generational Difference)

๒.๔.๔.๑๐ กำลังพลยังขาดความรู้ขั้นสูงที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านดิจิทัล

๒.๔.๔.๑๑ การพัฒนาอย่างรวดเร็วด้านดิจิทัล ทำให้กำลังพลมาไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

๒.๔.๔.๑๒ กำลังพลสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างจำกัดตามชั้นยศ

๒.๔.๔.๑๓ วัฒนธรรมองค์กรไม่เกื้อกูลต่อความคิดสร้างสรรค์

๒.๕ การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

๒.๕.๑ การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

ผู้จัดทำเอกสารวิชาการได้ส่งแบบวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักภายนอกและภายในให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารและนายทหารฝ่ายอำนวยการผู้รับผิดชอบด้านนโยบายและแผนของกรมกำลังพลทหาร จำนวนทั้งสิ้น ๕ นาย ให้พิจารณาตามหลักการและความสำคัญ โดยให้คะแนนรวมของทุกข้อรวมกันเป็น ๑ ในส่วนน้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ขึ้นอยู่กับความสำคัญ ได้ผลตามตารางดังนี้

รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	\bar{X}
P (Political) : การเมือง	0.25	0.20	0.20	0.20	0.25	0.22
E (Economics) : เศรษฐกิจ	0.15	0.10	0.10	0.15	0.10	0.12
S (Sociocultural) : สังคมวัฒนธรรม	0.10	0.15	0.15	0.15	0.15	0.14
T (Technology) : เทคโนโลยี	0.20	0.25	0.15	0.15	0.20	0.19
E (Environmental) : สิ่งแวดล้อม	0.10	0.10	0.15	0.15	0.10	0.12
L (Legal&Legal) : กฎหมาย/ระเบียบ	0.20	0.20	0.25	0.20	0.20	0.21
น้ำหนักคะแนนรวม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

ตารางที่ ๒-๔ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	\bar{X}
S1 (Strategy) : กลยุทธ์	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.10
S2 (Structure) : โครงสร้าง	0.1	0.15	0.1	0.1	0.15	0.12
S3 (Style) : รูปแบบ	0.15	0.15	0.2	0.2	0.15	0.17
S4 (System) : ระบบ	0.2	0.1	0.1	0.1	0.15	0.13
S5 (Staff) : บุคลากร	0.2	0.25	0.2	0.2	0.2	0.21
S6 (Skill) : ทักษะ	0.15	0.2	0.2	0.25	0.15	0.19
S7 (Share Value) : ค่านิยมร่วม	0.1	0.05	0.1	0.05	0.1	0.08
น้ำหนักคะแนนรวม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

ตารางที่ ๒-๕ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

๒.๕.๒ การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

ผู้จัดทำเอกสารวิชาการได้ส่งแบบประเมินเพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของกรมกำลังพลทหาร ให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการของกรมกำลังพลทหาร จำนวน ๕ กลุ่ม ได้แก่ ๑) ผู้บริหารระดับสูง (รองผู้อำนวยการสำนักขึ้นไป) ๒) ผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง และผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง ๓) นายทหารระดับปฏิบัติการ ๔) เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และ ๕) อื่นๆ ผ่านแบบประเมินทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีผู้ตอบแบบประเมินเพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของกรมกำลังพลทหาร จำนวนทั้งสิ้น ๒๐ นาย จากนั้นผู้จัดทำเอกสารวิชาการได้นำผลคะแนนของทุกนายมาหาค่าเฉลี่ย ได้ผลดังตารางที่ ๒-๕ และ ตารางที่ ๒-๖ ดังนี้

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก			
	คะแนนเฉลี่ย	โอกาส	คะแนนเฉลี่ย	อุปสรรค
P (Political) การเมือง	3.15	O1: รัฐบาลมีกฎหมายที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล	3.00	T1: นโยบายด้านดิจิทัลบางประเด็นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ และมีรายละเอียดที่ซับซ้อน
	3.10	O2: ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล	3.16	T2: ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาลทางการเมืองที่ไม่แน่นอน อาจส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านดิจิทัล
E (Economics) เศรษฐกิจ	2.85	O3: งบประมาณประจำปีที่ได้รับจัดสรรมีอย่างสม่ำเสมอ	3.16	T3: งบประมาณที่กองทัพได้รับการจัดสรรมีความไม่แน่นอน อาจจะมีการปรับเปลี่ยนหรือเรียกคืนได้ในบางกรณี
			3.10	T4: เศรษฐกิจของประเทศถดถอยจากสถานการณ์โควิด-19
S (Sociocultural) สังคมวัฒนธรรม	2.80	O4: มีข้อกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำระบบบูรณาการข้อมูลดิจิทัลระหว่างกัน	3.32	T5: การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในทางที่ไม่ถูกต้อง รวมถึงการถูกโจมตีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล
	3.32	O5: สังคมมีการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัลในการดำเนินชีวิตประจำวัน		

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก (ต่อ)			
	คะแนนเฉลี่ย	โอกาส	คะแนนเฉลี่ย	อุปสรรค
T (Technology) เทคโนโลยี	3.00	O6: เทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าทำให้สามารถเลือกนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้พัฒนาเป็นกองทัพดิจิทัลได้	3.11	T6: ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว (Disruption)
E (Environmental) สิ่งแวดล้อม	2.90	O7: ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับการเป็น Digital Office	3.00	T7: การพัฒนาและการสร้างอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เพิ่มมากขึ้นอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม
L (Legal&Legal) กฎหมาย/ระเบียบ	2.95	O8: มีข้อกำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือปรับปรุงแผนปฏิบัติการหรือแผนงานของหน่วยงานรัฐให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล	3.11	T8: ความไม่ทันสมัยและไม่สอดคล้องของกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ในด้านดิจิทัล

ตารางที่ ๒-๖ ค่าคะแนนเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายนอก

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน			
	คะแนนเฉลี่ย	จุดแข็ง	คะแนนเฉลี่ย	จุดอ่อน
S1 (Strategy) กลยุทธ์	3.00	S1: มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานเพื่อให้ ปี พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็น Digital Headquarters และมีวิสัยทัศน์ ในปี พ.ศ. ๒๕๘๐ เป็น Smart Headquarters	3.26	W1: การเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บังคับบัญชาตามวาระการดำรงตำแหน่ง
S2 (Structure) โครงสร้าง	3.40	S2: มีโครงสร้างการจัดหน่วยและสายการบังคับบัญชาการรวมทั้งมีการแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบในสายงานอย่างชัดเจน	3.29	W2: โครงสร้างของบางหน่วยงานยังไม่มีสายวิทยาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
			3.20	W3: การมีข้อจำกัดในการปรับโครงสร้างหน่วยให้สอดคล้องกับภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านดิจิทัล

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)			
	คะแนนเฉลี่ย	จุดแข็ง	คะแนนเฉลี่ย	จุดอ่อน
S3 (Style) รูปแบบ	3.65	S3: มีการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น และมีการแบ่งมอบอำนาจอย่างชัดเจน	3.05	W4: รูปแบบการบริหารงานเป็นแบบศูนย์รวมและสั่งการส่งผลทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน
			3.21	W5: การปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับนโยบาย มากกว่าการปฏิบัติงานตามแผนของหน่วยงาน
S4 (System) ระบบ	2.90	S4: มีระบบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเครื่องมือช่วยและสนับสนุนการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน	3.16	W6: การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ
			3.23	W7: ระบบงานภายในหน่วยไม่เอื้อต่อการใช้ระบบดิจิทัล เช่นระบบงานสารบรรณ เป็นต้น
S5 (Staff) บุคลากร	3.20	S5: ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงาน Digital Headquarters	3.16	W8: การบรรจุกำลังพลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในแต่ละหน่วยมีไม่เพียงพอ
			3.00	W9: กำลังพลมีช่องว่างระหว่างวัย และความแตกต่างของคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ (Generational Difference)
S6 (Skill) ทักษะ	3.00	S6: กำลังพลเป็นผู้มีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.00	W10: กำลังพลยังขาดความรู้ขั้นสูงที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านดิจิทัล
			2.79	W11: การพัฒนาอย่างรวดเร็วด้านดิจิทัล ทำให้กำลังพลไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
S7 (Share Value) ค่านิยมร่วม	3.05	S7: กำลังพลมีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร มีความเสียสละเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ มีความเป็นทหารอาชีพ	3.37	W12: กำลังพลสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างจำกัดตามชั้นยศ
			3.10	W13: วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการความคิดสร้างสรรค์

ตารางที่ ๒-๗ ค่าคะแนนเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายใน

๒.๖ ผลการวิเคราะห์สถานภาพภายนอกและภายใน

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก มีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ PESTEL Analysis ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นโอกาส (Opportunity) หรืออุปสรรค (Threat) ต่อกรมกำลังพลทหารมาก จะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นโอกาส (Opportunity) หรืออุปสรรค (Threat) ต่อกรมกำลังพลทหารน้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ยxน้ำหนัก		สรุปผล (โอกาส- อุปสรรค)
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
P (Political) : การเมือง	0.20	3.13	3.10	0.63	0.62	0.01
E (Economics) : เศรษฐกิจ	0.15	2.85	3.20	0.43	0.48	-0.05
S (Sociocultural) : สังคมวัฒนธรรม	0.15	3.05	3.30	0.46	0.495	-0.04
T (Technology) : เทคโนโลยี	0.20	2.90	3.10	0.58	0.62	-0.04
E (Environmental) : สิ่งแวดล้อม	0.10	2.90	3.00	0.29	0.3	-0.01
L (Legal&Legal) : กฎหมาย/ระเบียบ	0.20	2.95	3.10	0.59	0.62	-0.03
ค่าเฉลี่ยปัจจัยภายนอก				2.97	3.14	
สรุปปัจจัยภายนอก				-0.16		

ตารางที่ ๒-๘ การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก

การกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ 7-S Analysis ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็ง (Strength) หรือจุดอ่อน (Weakness) ต่อกรมกำลังพลทหารมาก จะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นจุดแข็ง (Strength) หรือจุดอ่อน (Weakness) ต่อกรมกำลังพลทหารน้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ยxน้ำหนัก		สรุปผล (จุดแข็ง- จุดอ่อน)
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
S1 (Strategy) : กลยุทธ์	0.10	3.00	3.26	0.30	0.33	-0.03
S2 (Structure) : โครงสร้าง	0.10	3.40	3.24	0.34	0.32	0.02
S3 (Style) : รูปแบบ	0.15	3.65	3.13	0.55	0.47	0.08
S4 (System) : ระบบ	0.15	2.90	3.21	0.44	0.48	-0.05
S5 (Staff) : บุคลากร	0.20	3.20	3.07	0.64	0.61	0.03
S6 (Skill) : ทักษะ	0.20	3.00	2.81	0.60	0.56	0.04
S7 (Share Value) : ค่านิยมร่วม	0.10	3.05	3.24	0.31	0.32	-0.02
ค่าเฉลี่ยปัจจัยภายใน				3.17	3.10	
สรุปปัจจัยภายใน				0.07		

ตารางที่ ๒-๙ การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน

๒.๗ การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

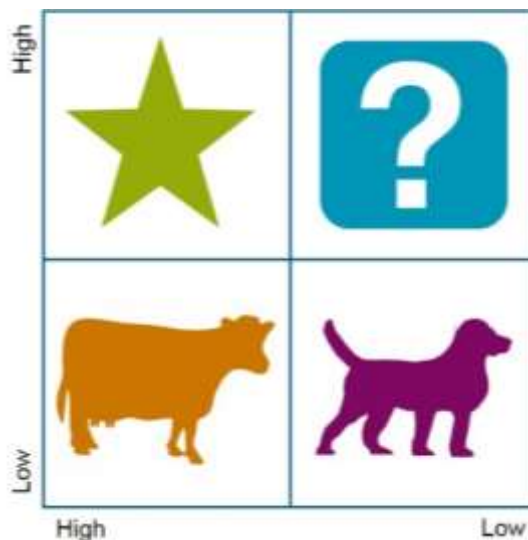
จากคะแนนข้างต้นจะนำไปสู่การจัดทำกราฟแสดงสถานภาพขององค์กร ซึ่งการประเมินสถานภาพขององค์กรเป็นลักษณะใด กราฟจะแสดงสถานภาพของหน่วยงานที่บ่งบอกถึงสถานภาพ ๔ ลักษณะ ดังนี้

๒.๗.๑ Stars (SO) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่ มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและมีปัจจัยภายในที่เข้มแข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เมื่อองค์กรมีสถานภาพเป็น Stars ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) และต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยืนยงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

๒.๗.๒ Question Marks (WO) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในองค์กรอ่อน หากแก้ปัญหาจุดอ่อนขององค์กรได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง แบบ Stars ได้ องค์กรที่ใช้กำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไขให้พัฒนาองค์กรแบบ Turnaround

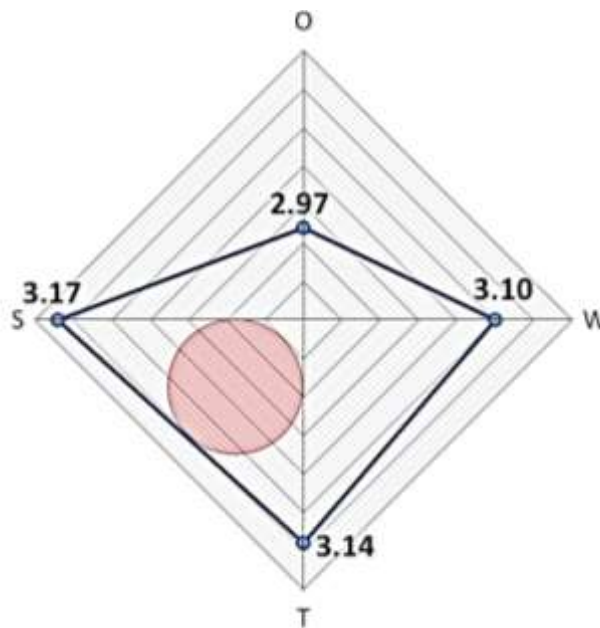
๒.๗.๓ Cash Cows (ST) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรในภาพรวมส่วนใหญ่ ภายนอกองค์กรมีอุปสรรคและมีปัญหา แต่ภายในองค์กรมีความเข้มแข็งและมีความพร้อม หากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร หรือพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสจะสามารถพัฒนาองค์กรนำไปสู่สภาพ เอื้อและแข็งแบบ Stars ได้ สถานภาพแบบนี้ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน/แตกตัว (Defend/Diversify)

๒.๗.๔ Dogs (WT) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อและภายในอ่อน มีปัญหาหล่อแหลมต่อการประสบความสำเร็จค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไปปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อย ๆ ถึงขั้นที่ถ้าแก้ไขไม่ได้อาจต้องยุบองค์กร สถานภาพแบบนี้ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรับแบบประคองตัวหรือถอย (Retrenchment)



ภาพที่ ๒-๘ ภาพสัญลักษณ์แสดงถึงสถานภาพของหน่วยงาน ๔ ลักษณะ

จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์และตรวจสอบในเชิงมหภาคแบบ PESTEL Analysis และการวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) ทำให้ทราบถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ขององค์กร จากนั้นได้นำปัจจัยมากำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านขององค์กรตามความสำคัญ ทำให้ได้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Average) ในปัจจัยด้านต่าง ๆ ของกรมกำลังพลทหารเพื่อมุ่งไปสู่ Digital Headquarters ซึ่งผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกได้ค่าเฉลี่ยปัจจัยที่เป็นโอกาส เท่ากับ ๒.๙๗ และค่าเฉลี่ยปัจจัยที่เป็นอุปสรรค เท่ากับ ๓.๑๔ สำหรับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้ค่าเฉลี่ยปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง เท่ากับ ๓.๑๗ และค่าเฉลี่ยปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน เท่ากับ ๓.๑๐ จากนั้นนำค่าเฉลี่ยดังกล่าวมาจัดทำเป็นกราฟเพื่อพิจารณาตำแหน่งที่องค์กร ได้ผลตามภาพดังนี้



ภาพที่ ๒-๙ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Positioning)

จากภาพ ๒-๘ เมื่อนำข้อมูลจากการสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (Weight Score) มาทำการจัดทำกราฟเพื่อพิจารณาตำแหน่งที่องค์กรต้องจัดทำยุทธศาสตร์พบว่าอยู่ในตำแหน่ง ST Strategies หรือ Cash Cows ดังนั้นองค์กรต้องจัดทำยุทธศาสตร์เชิงป้องกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

บทที่ ๓

แผนขององค์กร

๓.๑ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์)

กองบัญชาการกองทัพไทยเป็น Digital Headquarter ในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ ซึ่งแสดงภาพลักษณ์ให้เห็นถึงการเป็นกองบัญชาการที่มีการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ทันสมัย มีฐานข้อมูล ที่สมบูรณ์ ตามกรอบ Enterprise Architecture (EA) มีระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งภายนอก และภายใน โดยใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operation : NCO) และมีโครงข่าย ที่สมบูรณ์ มีระบบงานข่าวกรองทางทหารระดับยุทธศาสตร์ที่มีความพร้อมประเมินสถานการณ์ ล่วงหน้าได้ มีค่าความถูกต้องของข่าวกรองสูง มีภาวะการนำเหล่าทัพและส่วนราชการที่มี ค่าการยอมรับและเชื่อมั่นสูง มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกร่วมทุกสถานการณ์ เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้และจงรักภักดี

๓.๑.๑ วิสัยทัศน์

กรมกำลังพลทหาร บริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็น DIGITAL Headquarters ในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อรองรับการเป็น SMART Headquarters ในปี พ.ศ. ๒๕๘๐

๓.๑.๒ พันธกิจ

๓.๑.๒.๑ กำหนดความต้องการ สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง กำลังพลที่มีขีดความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่ง

๓.๑.๒.๒ กำหนดนโยบายและหลักการในการใช้และควบคุมกำลังพล ให้เกิดประโยชน์ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามความต้องการของงานและหน้าที่ที่กำหนดไว้ ด้วยมาตรการบรรจุ การย้าย และการควบคุมกำลังพลที่เหมาะสม

๓.๑.๒.๓ พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถ ตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ งานตามภารกิจ และพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างมืออาชีพ

๓.๑.๒.๔ พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยง กับผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน

๓.๑.๒.๕ สร้างความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษา กำลังพลที่มีประสิทธิภาพสูงไว้ รวมถึงเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อเป็นมาตรการจูงใจกำลังพลให้ปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความเสียสละและจริงใจ

๓.๑.๒.๖ พัฒนาระบบปลดถ่ายกำลังพล ให้มีความยืดหยุ่นตามลักษณะงานและ ตามความเชี่ยวชาญ

๓.๑.๓ ประเด็นทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์

๓.๑.๓.๑ ประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนากำลังพลให้มีขีดสมรรถนะตามที่กำหนด
เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนากำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานอย่าง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อน

๓.๑.๓.๒ ประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาระบบจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม มีกำลังพลเพียงพอต่อภารกิจเพื่อมุ่งไปสู่การเป็น Digital Headquarters

เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ ๒ กรมกำลังพลทหารสามารถจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาด้านกำลังพลตามวงรอบกำลังพลให้กับผู้บังคับบัญชา

๓.๑.๓.๓ ประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาและประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานด้านกำลังพล โดยมุ่งเน้นให้เกิดการบูรณาการระบบงานสารสนเทศและฐานข้อมูลต่าง ๆ ให้สามารถใช้งานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๒ กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) (ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับความสำคัญของโอกาสและอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน ๕ อันดับแรก ดังนี้

๓.๒.๑ โอกาส ๕ อันดับแรก ได้แก่

O5: สังคมมีการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัลในการดำเนินชีวิตประจำวัน

O1: รัฐบาลมีกฎหมายที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

O2: ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

O6: เทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าทำให้สามารถเลือกนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้พัฒนาเป็นกองทัพดิจิทัลได้

O8: มีข้อกำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือปรับปรุงแผนปฏิบัติการหรือแผนงานของหน่วยงานรัฐให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

๓.๒.๒ อุปสรรค ๕ อันดับแรก ได้แก่

T5: การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในทางที่ไม่ถูกต้อง รวมถึงการถูกโจมตีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล

T2: ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาลทางการเมืองที่ไม่แน่นอน อาจส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านดิจิทัล

T3: งบประมาณที่กองทัพได้รับการจัดสรรมีความไม่แน่นอน อาจจะมีการปรับเปลี่ยนหรือเรียกคืนได้ในบางกรณี

T6: ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว (Disruption)

T4: เศรษฐกิจของประเทศถดถอยจากสถานการณ์โควิด-๑๙

๓.๒.๓ จุดแข็ง ๕ อันดับแรก ได้แก่

S3: มีการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นและมีการแบ่งมอบอำนาจอย่างชัดเจน

S2: มีโครงสร้างการจัดหน่วยและสายการบังคับบัญชาการ รวมทั้งมีการแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบในสายงานอย่างชัดเจน

S5: ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงาน Digital Headquarters

S7: กำลังพลมีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร มีความเสียสละเพื่อปฏิบัติการกิจให้สำเร็จ มีความเป็นทหารอาชีพ

S1: มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานเพื่อให้ ปี พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็น Digital Headquarters และมีวิสัยทัศน์ในปี พ.ศ. ๒๕๘๐ เป็น Smart Headquarters

๓.๒.๔ จุดอ่อน ๕ อันดับแรก ได้แก่

W12: กำลังพลสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างจำกัดตามชั้นยศ

W2: โครงสร้างของบางหน่วยงานยังไม่มีสายวิทยาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

W1: การเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บังคับบัญชาตามวาระการดำรงตำแหน่ง

W7: ระบบงานภายในหน่วยไม่เอื้อต่อการใช้ระบบดิจิทัล เช่น ระบบงานสารบรรณ เป็นต้น

W5: การปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับนโยบาย มากกว่าการปฏิบัติงานตามแผนของหน่วยงาน

เมื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกทำให้ได้โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน จากนั้นนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ด้วยตัวแบบ TOWS Matrix ตามตารางที่ ๓-๑

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strength) 1. 2. 3.	จุดอ่อน (Weakness) 1. 2. 3.
ปัจจัยภายนอก		
โอกาส (Opportunity) 1. 2. 3.	SO ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส (กลยุทธ์เชิงรุก)	WO ใช้โอกาสลดจุดอ่อน (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
อุปสรรค (Threat) 1. 2. 3.	ST ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	WT แก้ไขจุดอ่อนเลี่ยงอุปสรรค (กลยุทธ์เชิงรับ)

ตารางที่ ๓-๑ ตัวแบบตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix

เมื่อวิเคราะห์ TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์ ๔ รูปแบบ ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน (Internal Factors) และปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้ววิเคราะห์เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมา ได้แก่

- กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เกิดจากการจับคู่ของจุดแข็งกับโอกาส
- กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เกิดจากการจับคู่ของจุดอ่อนกับโอกาส
- กลยุทธ์เชิงรับ (ST) เกิดจากการจับคู่ของจุดแข็งกับอุปสรรค
- กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) เกิดจากการจับคู่ของจุดอ่อนกับอุปสรรค

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน (Internal Factors)</p> <hr/> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก (External Factors)</p>	<p>จุดแข็ง (Strength)</p> <p>S3: มีการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นและมีการแบ่งมอบอำนาจอย่างชัดเจน</p> <p>S2: มีโครงสร้างการจัดหน่วยและสายการบังคับบัญชาการ รวมทั้งมีการแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบในสายงานอย่างชัดเจน</p> <p>S5: ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำในเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงาน Digital Headquarters</p> <p>S7: กำลังพลมีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร มีความเสียสละเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ มีความเป็นทหารอาชีพ</p> <p>S1: มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานเพื่อให้ปี พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็น Digital Headquarters และมีวิสัยทัศน์ในปี พ.ศ. ๒๕๘๐ เป็น Smart Headquarters</p>	<p>จุดอ่อน (Weakness)</p> <p>W12: กำลังพลสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างจำกัดตามชั้นยศ</p> <p>W2: โครงสร้างของบางหน่วยงานยังไม่มีสายวิทยาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>W1: การเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บังคับบัญชาตามวาระการดำรงตำแหน่ง</p> <p>W7: ระบบงานภายในหน่วยไม่เอื้อต่อการใช้ระบบดิจิทัล เช่น ระบบงานสารบรรณ เป็นต้น</p> <p>W5: การปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับนโยบาย มากกว่าการปฏิบัติงานตามแผนของหน่วยงาน</p>
<p>โอกาส (Opportunities)</p> <p>O5: สังคมมีการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัลในการดำเนินชีวิตประจำวัน</p> <p>O1: รัฐบาลมีกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล</p> <p>O2: ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล</p> <p>O6: เทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าทำให้สามารถเลือกนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้พัฒนาเป็นกองทัพดิจิทัลได้</p> <p>O8: มีข้อกำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือปรับปรุงแผนปฏิบัติการหรือแผนงานของหน่วยงานรัฐให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)</p> <p>การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้สามารถบริหารจัดการโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (O5 O8 S3 S2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาระบบสารสนเทศในรูปแบบ Web หรือ Mobile Application และระบบ Digital Office ที่ใช้ง่ายสำหรับชีวิตประจำวันของกำลังพล - การเลือกนำเทคโนโลยีที่หลากหลายมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานเพื่อพัฒนาเป็น Digital Headquarters 	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)</p> <p>การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของหน่วยหรือการเพิ่มอัตราตำแหน่งทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเป็น Digital Headquarters (O1 O2 W2 W1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินตามนโยบายรัฐบาลในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเคร่งครัดเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามที่รัฐบาลกำหนด - ดำเนินการทดลองและเลือกใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับระบบงานขององค์กร
<p>อุปสรรค (Threats)</p> <p>T5: การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในทางที่ไม่ถูกต้องรวมถึงการถูกโจมตีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล</p> <p>T2: ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาลทางการเมืองที่ไม่แน่นอน อาจส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านดิจิทัล</p> <p>T3: งบประมาณที่กองทัพได้รับการจัดสรรมีความไม่แน่นอน อาจจะมีการปรับเปลี่ยนหรือเรียกคืนได้ในบางกรณี</p> <p>T6: ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว (Disruption)</p> <p>T4: เศรษฐกิจของประเทศไทยถดถอยจากสถานการณ์โคโรนาไวรัส ๒๐๑๙</p>	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)</p> <p>การส่งเสริมให้กำลังพลทุกระดับชั้นทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีขีดความสามารถหรือสมรรถนะเพื่อรองรับการเป็น Digital Headquarters (S5 S7 S1 T6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงาน Digital Headquarters และมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานเพื่อให้ปี พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็น Digital Headquarters และมีวิสัยทัศน์ในปี พ.ศ. ๒๕๘๐ เป็น Smart Headquarters - กำลังพลที่มีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร มีความเสียสละเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ และคงไว้ซึ่งความเป็นทหารอาชีพ - สร้างความตระหนักรู้ให้กำลังพลด้านการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่อาจส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักของเทคโนโลยีแบบเดิม 	<p>กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)</p> <p>การสร้างความตระหนักและการมีส่วนร่วมให้กับกำลังพลทุกระดับชั้น (W12 W7 T5)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างจิตสำนึกให้กับกำลังพลไม่ให้ใช้สื่อสังคมออนไลน์ในทางที่ไม่ถูกต้อง - ให้ความรู้กับกำลังพลในเรื่องถูกโจมตีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล (Cyber Attack)

ตารางที่ ๓-๒ การวิเคราะห์ TOWS Matrix

จากการประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Position) ในบทที่ ๒ ทำให้ทราบว่าองค์กรอยู่ในสถานภาพตำแหน่ง ST Strategies หรือ Cash Cow เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรในภาพรวมส่วนใหญ่ภายนอกองค์กรมีอุปสรรค แต่ภายในองค์กรมีความเข้มแข็งและมีความพร้อม หากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสจะสามารถพัฒนาองค์กรนำไปสู่สถานภาพเอื้อและแข็งแกร่งแบบ Stars ได้ ซึ่งสถานภาพขององค์กรในตำแหน่งนี้ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกันในการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้ผลดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) กลยุทธ์เชิงรุกเป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งผนวกกับโอกาสที่มีอยู่ ซึ่งในปัจจุบันรัฐบาลมีข้อกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐให้จัดทำหรือปรับปรุงแผนปฏิบัติการเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (O8) รวมถึงผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกองบัญชาการกองทัพไทยให้ความสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานไปสู่การเป็นกองทัพดิจิทัล (O5) ประกอบกับหน่วยงานมีโครงสร้างและสายการบังคับบัญชา รวมทั้งมีการแบ่งมอบอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในสายงานอย่างชัดเจน (S1,S2) จึงเห็นว่ากลยุทธ์เชิงรุกนั้นองค์กรสามารถเร่งพัฒนาให้มีการบริหารจัดการโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้ทันที ซึ่งสามารถพัฒนาระบบสารสนเทศในรูปแบบ Web หรือ Mobile Application และระบบ Digital Office ที่ใช้ง่ายสำหรับชีวิตประจำวันของกำลังพล หรือการเลือกนำเทคโนโลยีที่หลากหลายมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานเพื่อพัฒนาเป็น Digital Headquarters

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies) กลยุทธ์เชิงแก้ไขเป็นการนำโอกาสที่มีมาทำให้จุดอ่อนลดลงหรือการใช้กลยุทธ์ที่เน้นการแก้ไขจุดอ่อนด้วยโอกาสที่เข้ามา ซึ่งโอกาสหนึ่งในการส่งเสริมการเป็น Digital Headquarters ที่สำคัญคือภาครัฐมีกฎหมายที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (O1) หรือในปัจจุบันการมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความก้าวหน้าและหลากหลายทำให้สามารถเลือกนำมาใช้พัฒนาเป็นกองทัพดิจิทัลได้ (O6) แต่ทั้งนี้ในองค์กรยังมีจุดอ่อนในด้านของการเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บังคับบัญชาตามวาระการดำรงตำแหน่ง (W1) หรือในด้านโครงสร้างของบางหน่วยยังไม่มีสายวิชาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงเห็นว่ากลยุทธ์เชิงแก้ไขต้องมีการดำเนินตามนโยบายรัฐบาลในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเคร่งครัด เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามที่รัฐบาลกำหนด มีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของหน่วยหรือการเพิ่มอัตราตำแหน่งทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเป็น Digital Headquarters และดำเนินการทดลองและเลือกใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับระบบงานขององค์กร

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies) กลยุทธ์เชิงป้องกันเป็นการนำจุดแข็งมาป้องกันอุปสรรค เนื่องจากกรมกำลังพลทหารเป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้กองบัญชาการกองทัพไทยที่มีการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ในการเป็นกองทัพดิจิทัลอย่างชัดเจน ประกอบกับผู้บังคับบัญชาของกรมกำลังพลทหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำสูงในการที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ (S5) รวมทั้งกำลังพลมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ องค์กรและมีความเสียสละเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ (S7) แต่อาจจะมีความกังวลใจในเรื่องของความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว (Disruptive Technology) (T6) จึงเห็นว่ากลยุทธ์เชิงป้องกันขององค์กรต้องมีการพัฒนาและเสริมสร้างให้กำลังพล

ทุกระดับชั้นทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีขีดสมรรถนะเพื่อรองรับการเป็น Digital Headquarters และการสร้างความตระหนักรู้ให้กำลังพลด้านการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่อาจส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักของเทคโนโลยีแบบเดิม

กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies) กลยุทธ์เชิงรับเป็นการเน้นตั้งรับจากอุปสรรคและจุดอ่อนที่มีอยู่ ด้วยการสร้างความตระหนักและการมีส่วนร่วมให้กับกำลังพลทุกระดับชั้น การสร้างจิตสำนึกให้กับกำลังพลไม่ให้อาศัยสื่อสังคมออนไลน์ในทางที่ไม่ถูกต้อง รวมถึงให้ความรู้กับกำลังพลในเรื่องถูกโจมตีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล (Cyber Attack)

๓.๓ มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก)

จากการวิเคราะห์ในข้อ ๓.๑ และ ๓.๒ นั้น สามารถกำหนดแผนงานตามยุทธศาสตร์ทั้ง ๓ ยุทธศาสตร์ ในระยะ ๓ ปี ดังนี้

๓.๓.๑ ประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนากำลังพลให้มีขีดสมรรถนะตามที่กำหนด

เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนากำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อน

แผนงาน/โครงการที่ ๑ กำลังพลมีสมรรถนะรองรับการเป็น Digital Headquarters ทั้งระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

กิจกรรมที่ ๑ จัดการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร บก.ทท. ที่รับเงินประจำตำแหน่งตามสมรรถนะที่กำหนด

กิจกรรมที่ ๒ โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในสถาบันการศึกษาระดับโลก

กิจกรรมที่ ๓ พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรตามแนวทางรับราชการกองบัญชาการกองทัพไทย และหลักสูตรตามแนวทางของสายวิทยาการให้มีมาตรฐานสูงขึ้นและรองรับการเป็น Digital Headquarters

กิจกรรมที่ ๔ จัดการอบรมขยายผลการสร้างความรู้ความเข้าใจ Digital Headquarters ให้กับกำลังพล

กิจกรรมที่ ๕ จัดทำแผนพัฒนากำลังพลในระดับกองบัญชาการกองทัพไทย สายวิทยาการ และส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย

แผนงาน/โครงการที่ ๒ กำลังพลมีทักษะดิจิทัลตามที่กำหนดในตำแหน่ง

กิจกรรมที่ ๑ จัดทำระดับทักษะดิจิทัลเพื่อกำหนดในตำแหน่งงาน และทดสอบวัดระดับทักษะดิจิทัลของกำลังพล

กิจกรรมที่ ๒ พัฒนาทักษะระดับดิจิทัลเพื่อให้กำลังพลมีทักษะเพียงพอต่อความต้องการของตำแหน่ง

กิจกรรมที่ ๓ การคัดเลือกเพื่อบรรจุกำลังพลใหม่ให้มีผลการทดสอบในด้านทักษะดิจิทัล

แผนงาน/โครงการที่ ๓ เสริมสร้างทักษะดิจิทัลให้กับกำลังพล

กิจกรรมที่ ๑ จัดฝึกอบรมการใช้ระบบสารสนเทศด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อให้กำลังพลผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ ในการใช้งานระบบสารสนเทศด้านกำลังพล และมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

กิจกรรมที่ ๒ รวบรวมปัญหาข้อขัดข้องและข้อเสนอแนะในการใช้งานระบบสารสนเทศ ด้านกำลังพล เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๓.๓.๒ ประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาระบบจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม มีกำลังพลเพียงพอต่อภารกิจเพื่อบูมไปสู่การเป็น Digital Headquarters

เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ ๒ กรมกำลังพลทหารสามารถจัดทำยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาด้านกำลังพลตามวงรอบกำลังพลให้กับผู้บังคับบัญชา

แผนงาน/โครงการที่ ๑ การพัฒนาองค์กรและปรับปรุงการบริหารจัดการ โดยใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ

กิจกรรมที่ ๑ การทบทวนปรับปรุง แก้ไข การมอบอำนาจ คำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแบบธรรมเนียมต่าง ๆ ทางทหาร และจัดทำแผนการปรับปรุง

กิจกรรมที่ ๒ ให้ สธน.ทหาร ร่วมพิจารณาทบทวน ปรับปรุง แก้ไข ตรวจสอบอำนาจ คำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแบบธรรมเนียมต่าง ๆ ทางทหารว่าไม่ขัดต่อกฎหมาย

กิจกรรมที่ ๓ จัดทำแผนพัฒนาองค์กรด้านดิจิทัล และขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของ หน่วยขึ้นตรงกรมกำลังพลทหาร

แผนงาน/โครงการที่ ๒ จัดทำระบบฐานข้อมูลด้านกำลังพลให้สามารถเชื่อมโยงใช้ ประโยชน์ร่วมกันกับกองงานในกรมกำลังพลทหาร รวมถึงทุกหน่วยงานในกองบัญชาการกองทัพไทย

กิจกรรมที่ ๑ ร่วมวิเคราะห์ ออกแบบ และพัฒนาระบบสารสนเทศด้านกำลังพล ให้สามารถรองรับการบริหารจัดการกำลังพลได้ตามความต้องการของหน่วย

กิจกรรมที่ ๒ ดำเนินการนำระบบสารสนเทศด้านกำลังพลที่พัฒนาแล้วไปใช้บริหารจัดการกำลังพลของกรมกำลังพลทหารและสายวิทยาการกำลังพล

๓.๓.๓ ประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาระบบสารสนเทศมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการกำลังพลให้มีทันสมัย

แผนงาน/โครงการที่ ๑ พัฒนาระบบสารสนเทศด้านกำลังพล เพื่อรองรับการบริหารจัดการกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย

กิจกรรม ร่วมวิเคราะห์ ออกแบบ และพัฒนาระบบสารสนเทศด้านกำลังพลให้สามารถรองรับการบริหารจัดการกำลังพลได้ตามความต้องการของหน่วย

แผนงาน/โครงการที่ ๒ พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย ง่ายต่อการใช้งานของกำลังพล

กิจกรรมที่ ๑ ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของกำลังพล

กิจกรรมที่ ๒ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย

ตัวอย่างแผนยุทธศาสตร์ระยะ ๓ ปี

ประเด็นทางยุทธศาสตร์	การพัฒนากำลังพลให้มีขีดสมรรถนะตามที่กำหนด					
เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์	การพัฒนากำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อน					
แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
		๖๕	๖๖	๖๗		
๑. กำลังพลมีขีดความสามารถและสมรรถนะรองรับการเป็น Digital Headquarters ทั้งระดับผู้บริหารและผู้นปฏิบัติงาน	๑. ร้อยละของผู้บริหาร ที่เข้ารับ การฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารผ่านการประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนด	๘๐	๘๕	๙๐	๑. จัดการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร บก.ทท. ที่รับเงินประจำตำแหน่งตามสมรรถนะที่กำหนด	กพ.ทหาร (กพท.๖) และ ส่วนราชการใน บก.ทท.
	๒. ร้อยละของกำลังพลที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรตามแนวทาง รับราชการ บก.ทท. สำเร็จหลักสูตรตามที่กำหนด	๘๐	๘๕	๙๐	๒. โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในสถาบันการศึกษา ระดับโลก	
	๓. ร้อยละของกำลังพลที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรตามแนวทางของสายวิทยาการ สำเร็จหลักสูตรตามที่กำหนด	๘๐	๘๕	๙๐	๓. พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรตามแนวทาง รับราชการ บก.ทท. และ หลักสูตรตามแนวทาง	
	๔. ระดับความสำเร็จในการกำหนด มาตรฐานหลักสูตรตามแนวทางของสายวิทยาการ <u>ระดับ ๑</u> กำหนดมาตรฐานหลักสูตรตามแนวทางของสายวิทยาการ <u>ระดับ ๒</u> จัดประชุมชี้แจงหัวหน้าฝ่ายวิชาการที่เปิดหลักสูตร <u>ระดับ ๓</u> สายวิทยาการ ดำเนินการปรับหลักสูตรตามมาตรฐานที่กำหนด <u>ระดับ ๔</u> ตรวจสอบหลักสูตรตามแนวทางของสายวิชาการให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด <u>ระดับ ๕</u> หลักสูตรตามแนวทางของสายวิทยาการ มีมาตรฐานเดียวกัน	๕	-	-	๓. พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรตามแนวทาง รับราชการ บก.ทท. และ หลักสูตรตามแนวทางของสายวิทยาการให้มีมาตรฐานสูงขึ้นและรองรับการเป็น Digital HQs ๔. จัดการอบรมขยายผลการสร้างความรู้ความเข้าใจ Digital HQs ให้กับกำลังพล ๕. จัดทำแผนพัฒนา กำลังพลในระดับ บก.ทท. สายวิทยาการ และส่วนราชการใน บก.ทท.	

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
		๖๕	๖๖	๖๗		
๒. กำลังพลมีทักษะดิจิทัลตามที่กำหนดในตำแหน่ง	๑. ระดับความสำเร็จ ในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัล <u>ระดับที่ ๑</u> ประเมินองค์กรด้านดิจิทัลของ บก.ทท. <u>ระดับ ๒</u> จัดกลุ่มกำลังพลตามที่กำหนดในแผนพัฒนาทักษะที่ต้นของบุคลากรของ กท. <u>ระดับ ๓</u> ประเมินทักษะดิจิทัลของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย <u>ระดับ ๔</u> จัดทำร่างแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลของ บก.ทท. <u>ระดับ ๕</u> ขออนุมัติใช้ร่างแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลของ บก.ทท.	๕	-	-	๑. จัดทำระดับทักษะดิจิทัลเพื่อกำหนดในตำแหน่งงาน และทดสอบวัดระดับทักษะดิจิทัลของกำลังพล ๒. พัฒนาทักษะระดับดิจิทัลเพื่อให้กำลังพลมีทักษะเพียงพอต่อความต้องการของตำแหน่ง ๓. การคัดเลือกเพื่อบรรจุกำลังพลใหม่ให้มีผลการทดสอบในด้านทักษะดิจิทัล	กท.ทหาร (กพพ.๖) และส่วนราชการใน บก.ทท.
	ร้อยละของผู้ดำรงตำแหน่งมีทักษะดิจิทัลตรงตามที่กำหนดของตำแหน่งงาน	๗๐	๗๕	๘๐		
	ร้อยละของกำลังพลบรรจุใหม่ ผ่านเกณฑ์การพัฒนาทักษะดิจิทัลตามที่กำหนด	๗๐	๗๕	๘๐		
๓. เสริมสร้างทักษะดิจิทัลให้กับกำลังพล	ร้อยละจำนวนผู้ผ่านเกณฑ์การประเมินทักษะดิจิทัลตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	๗๐	๗๕	๘๐	๑. จัดฝึกอบรมการใช้ระบบสารสนเทศด้านกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อให้กำลังพลผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ ในการใช้งานระบบสารสนเทศด้านกำลังพล และมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ๒. รวบรวมปัญหา ข้อขัดข้องและข้อเสนอแนะในการใช้งานระบบสารสนเทศด้านกำลังพล เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	กท.ทหาร (กพพ.๖) และส่วนราชการใน บก.ทท.

ตารางที่ ๓-๓ ตารางตัวอย่างแผนยุทธศาสตร์ระยะ ๓ ปี

บทที่ ๔

ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยให้บรรลุเป้าหมายในการเป็น Digital Headquarters ในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ นั้น ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนากำลังพลของกรมกำลังพลทหารเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดต้องอาศัยความร่วมมือในทุก ๆ ภาคส่วนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการนำไปปฏิบัติ ดังนั้นข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ต้องอาศัยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและกระบวนการดังต่อไปนี้

๑. ผู้บังคับบัญชา ถือว่าเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ผู้บังคับบัญชาต้องผู้ที่มีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นดิจิทัล ต้องให้ความสำคัญและมอบนโยบายอย่างชัดเจน รวมถึงการสนับสนุนปัจจัยในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงมิติด้านเทคโนโลยี หากผู้บังคับบัญชาสามารถนำเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนกระบวนการปฏิบัติงานได้ย่อมจะเกิดผลดีต่อองค์กร จึงควรสนับสนุนการวางโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นการบรรจุบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยให้เพียงพอ รวมถึงจัดหาอุปกรณ์และระบบต่าง ๆ ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒. กำลังพล ต้องเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายขององค์กรที่ได้รับการถ่ายทอดจากองค์กร เพื่อนำมาปรับตัวในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาและพัฒนาตนเองตลอดเวลา และเข้ารับการศึกษาตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่กองบัญชาการกองทัพไทยกำหนดอย่างครบถ้วน นอกเหนือจากการปฏิบัติงานประจำ รวมทั้งควรให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาด้านทักษะดิจิทัล การสร้างจิตสำนึกไม่ใช้สื่อสังคมออนไลน์ในทางที่ขัดกับระเบียบ วินัย วัฒนธรรมทางทหาร และควรมีความตระหนักรู้ในเรื่องการถูกโจมตีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล (Cyber Attack)

๓. หน่วยงาน กองบัญชาการกองทัพไทยมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานเพื่อให้ปี พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็น Digital Headquarters และมีวิสัยทัศน์ในปี พ.ศ. ๒๕๘๐ เป็น Smart Headquarters อีกทั้งมีโครงสร้างการจัดหน่วยและสายการบังคับบัญชาพร้อมทั้งการแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบในสายวิทยาการและสายงานอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามในบางหน่วยงานยังมีการจัดโครงสร้างที่ยังไม่รองรับกับสายวิทยาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือมีข้อจำกัดในการปรับโครงสร้างของหน่วยให้สอดคล้องกับภารกิจที่เกี่ยวข้องในงานด้านดิจิทัล ดังนั้นเมื่อมีการนำสายวิทยาการและสายงานมาใช้เพื่อการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรแล้ว ถ้าดำเนินการใช้มาระยะหนึ่งแล้วควรนำปัญหาข้อขัดข้องมาทบทวนและพิจารณาเพื่อมีการปรับโครงสร้างเพื่อรองรับการเป็นองค์กรดิจิทัลต่อไป

๔. ระบบการปฏิบัติงาน ในระบบราชการโดยส่วนใหญ่มีโครงสร้างที่ชัดเจนอยู่แล้ว ซึ่งการนำระบบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเครื่องมือช่วยและสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ย่อมจะเป็นคุณูปการต่อองค์กร รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดกระบวนการใหม่ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลมหัต (Big Data) เพื่อนำไปใช้กับปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในอนาคต อย่างไรก็ตามบางระบบงานภายในองค์กรอาจจะไม่เอื้อต่อการใช้ระบบดิจิทัล เช่น ระบบงานสารบรรณ เป็นต้น จึงควรปรับระบบงานและเลือกใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่หลากหลาย หรือหน่วยจะพัฒนาระบบขึ้นเองเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยและสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กรของตน

๕. การประเมินผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์/แผนงาน/โครงการ เป็นสิ่งที่บ่งชี้ความสำเร็จว่ายุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมามีการขับเคลื่อนองค์กรหรือไม่ มากหรือน้อยเพียงใด ด้วยการติดตามการประเมินผลให้บรรลุตามข้อกำหนดต่าง ๆ แล้วรายงานผลในระบบสารสนเทศรอบ ๖ ๙ และ ๑๒ เดือน จากนั้นให้มีการทบทวนและวิเคราะห์กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แนวทาง Plan Do Check Act (PDCA) เพื่อนำผลไปปรับปรุงแผนและวิธีการปฏิบัติงานสำหรับปัญหาที่ผ่านมาบางหน่วยอาจจะไม่ได้ดำเนินการประเมินแผนปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง เพียงแค่จัดทำให้มีหลักฐานในการรายงานผลเท่านั้น ฉะนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ หน่วยที่รับผิดชอบต้องให้ความร่วมมือในการประเมินด้วยความตรงมาตรงไป และตามสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาแผนให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมกำลังพลทหาร. ๒๕๖๒. แผนปฏิบัติราชการด้านกำลังพล บก.ทท. พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๔). กรุงเทพฯ.
- กองบัญชาการกองทัพไทย. ๒๕๖๓. แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ของกองบัญชาการกองทัพไทย. กรุงเทพฯ.
- กองบัญชาการกองทัพไทย. ๒๕๖๓. รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (Application Report) ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๓. กรุงเทพฯ.
- ประชาชาติธุรกิจ. ๒๕๖๔. ศูนย์วิจัยเทเลนอร์เผย ๕ เทรนด์เทคโนโลยีมาแรง ปี ๒๐๒๑ ซีโควิด-๑๙ เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญ. แหล่งที่มา: <https://www.prachachat.net>
- ประวิทย์ คุณราช, นาวาอากาศเอก. ๒๕๖๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อเป็น DIGITAL Headquarter ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕). เอกสารทางวิชาการ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย. กรุงเทพฯ.
- ลิขิตกุล พุ่มเกษม, ดร. ๒๕๖๓. แผนกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่อนาคตของมหาวิทยาลัยสยาม (พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๖). เอกสารทางวิชาการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย. กรุงเทพฯ.
- ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย. ๒๕๖๓. แนวทางการขับเคลื่อนกองทัพไทยสู่การเป็นกองทัพดิจิทัล. เอกสารการศึกษาทางวิชาการ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นาวาอากาศเอก จงเจต วัชรานันท์
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ ๑ เมษายน พ.ศ. ๒๕๑๘
การศึกษา	โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๓๔ โรงเรียนนายเรืออากาศ รุ่นที่ ๔๑ โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง รุ่นที่ ๑๐๖ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๕๔ วิทยาลัยเสนาธิการทหาร รุ่นที่ ๕๙
ประวัติการทำงาน	ประจำโรงเรียนการบิน นายทหารพิธีการและรับรอง แผนกพิธีการและรับรอง กองการต่างประเทศ กรมข่าวทหารอากาศ นายทหารข่าวกรองเทคนิคระบบอาวุธ แผนก ๗ กองข่าว กรมข่าวทหารอากาศ รองหัวหน้าแผนก ๒ กองข่าวกรองยุทธศาสตร์ กรมข่าวทหารอากาศ หัวหน้ากิจการพลเรือน กองกิจการพลเรือน สำนักกิจการพลเรือน กรมกิจการพลเรือนทหาร ประจำสำนักงานรองเสนาธิการทหาร นายทหารฝ่ายเสนาธิการประจำรองผู้บัญชาการทหารสูงสุด
ตำแหน่งปัจจุบัน	นายทหารฝ่ายเสนาธิการประจำกรมกำลังพลทหาร