



เอกสารวิชาการ
เรื่อง

แผนปฏิบัติการเสริมสร้างขีดสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกำลังพล สำนักนโยบายและแผน
กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ตามเป้าหมาย
Digital Headquarter ในปี พ.ศ.2565
ของกองบัญชาการกองทัพไทย

โดย
น.อ. วรฤช เข้มแป้นพะเนา

นักศึกษาหลักสูตรนักรัฐศาสตร์ รุ่นที่ 14
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ประจำปีการศึกษา 2564

บทคัดย่อ

ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้กรุณานุมัติแผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2563 - 2565 เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติราชการและจัดสรรทรัพยากร โดยมีการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย แม่นยำ ทันเวลา มีระบบที่สนับสนุนการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operations : NCO) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับ และได้รับความเชื่อมั่นจากเหล่าทัพ รวมทั้งส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และเข้าสู่การเป็น Digital Headquarter ในปี พ.ศ.2565 และเป้าหมายระยะยาวที่จะเป็น SMART HQ ในปี พ.ศ.2580 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มุ่งเน้นให้องค์กร และบุคลากรใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับและพัฒนาทั้งด้านนวัตกรรม ข้อมูล ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

กรมยุทธการทหาร ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี กรมยุทธการทหาร พ.ศ.2561 – 2565 เพื่อรองรับเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2563 – 2565 ในการขับเคลื่อนกำลังพลให้พร้อมเข้าสู่การเป็น Digital Headquarter โดยได้กำหนดแผนงาน โครงการ และตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายในแต่ละปี พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

การจัดทำเอกสารวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ตรวจสอบและวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการเสริมสร้างขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลกำลังพลของสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนตามเป้าหมาย Digital Headquarter ของกองบัญชาการกองทัพไทย 2) จัดทำแผนปฏิบัติราชการเสริมสร้างขีดสมรรถนะ การปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกำลังพล สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ตามเป้าหมาย Digital Headquarter ในปี พ.ศ.2565 ของกองบัญชาการ กองทัพไทย และ 3) เสนอแนวทางยุทธศาสตร์แก่ผู้บริหารสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด พร้อมทั้งให้ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้กับผู้บังคับบัญชาในด้านการบริหารกำลังพล เพื่อการมุ่งไปสู่การเป็น SMART HQ ให้ได้ในที่สุด

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรของสำนักนโยบาย และแผน กรมยุทธการทหาร พบว่าควรจัดทำกลยุทธ์เชิงรุกในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนา และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้าขับเคลื่อนการปฏิบัติงานร่วมกับจุดแข็งขององค์กร และนำจุดแข็ง ขององค์กรสร้างกลยุทธ์เชิงป้องกันเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับกำลังพลโดยผลลัพธ์จะก่อให้เกิด การปฏิบัติงานประสานสอดคล้อง รวดเร็ว ถูกต้อง ทันเวลา มีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่องต่อไป

คำนำ

เทคโนโลยีดิจิทัลถูกใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนในทุกภาคส่วน รัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพ และขีดความสามารถในการแข่งขันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงมีการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564) และนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทั้งด้านนวัตกรรม ข้อมูล ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

การขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 นั้น รัฐบาลจะต้องปรับกระบวนการทำงาน การให้บริการของภาครัฐ กระบวนการคิดของข้าราชการให้เป็นการเปลี่ยนแปลงด้วยการนำระบบดิจิทัลมาช่วยในการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ซึ่งจากนโยบายดังกล่าวทำให้หน่วยงานต่างๆ ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น เพื่อตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรองรับการทำงาน และนำพาประเทศไทยก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบ

แผนปฏิบัติการเสริมสร้างขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีของกำลังพล สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ตามเป้าหมาย Digital Headquarter ในปี พ.ศ.2565 ที่นำเสนอในเอกสารวิชาการฉบับนี้ เป็นการตรวจสอบและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายใน ภายนอก และวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการดำเนินการรวมถึงมาตรการหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะกำลังพล

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องในการนำผลการศึกษาไปใช้เป็นกรอบแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนากำลังพลของกรมยุทธการทหารในภาพรวมให้เป็นองค์กรนำด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้กองบัญชาการกองทัพไทยบรรลุเป้าหมายการเป็น “DIGITAL HQ” ต่อไป

นาวาอากาศเอก วรฤกษ์ เข็มแป้นพะเนา
 นักศึกษาหลักสูตรนักรัฐศาสตร์ รุ่นที่ 14

สารบัญ

บทคัดย่อ.....	ก
คำนำ.....	ข
สารบัญ.....	ค
สารบัญตาราง.....	ง
สารบัญแผนภาพ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	4
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	4
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา	5
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
1.7 คำจำกัดความ.....	6
บทที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์	8
2.1 สภาวะแวดล้อมภายนอก	8
2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	13
2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์.....	39
2.4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์(SWOT Analysis).....	45
บทที่ 3 แผนขององค์กร	56
3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	56
3.2 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS).....	57
3.3 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	63
บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....	71
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้.....	71
บรรณานุกรม.....	73
ประวัติย่อผู้วิจัย	74

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2-1	กำลังพลสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร	42
ตารางที่ 2-2	กำลังพลสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร จำแนกตามอายุและวุฒิการศึกษา	43
ตารางที่ 2-3	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในโดยใช้ Mckinsey 7-s Framework	46
ตารางที่ 2-4	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกโดยใช้ CPEST	47
ตารางที่ 2-5	แสดงค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	48
ตารางที่ 2-6	แสดงค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก	48
ตารางที่ 2-7	การจัดความสำคัญของปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strength)	49
ตารางที่ 2-8	การจัดความสำคัญของปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses).....	50
ตารางที่ 2-9	การจัดความสำคัญของปัจจัยภายในที่เป็นจุดโอกาส (Opportunities).....	51
ตารางที่ 2-10	การจัดความสำคัญของปัจจัยภายในที่เป็นจุดอุปสรรค (Threats).....	52
ตารางที่ 3-1	Tows Matrix.....	58
ตารางที่ 3-2	การวิเคราะห์ Tows Matrix.....	60
ตารางที่ 3-3	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map).....	64
ตารางที่ 3-4	ตัวอย่างแผนการดำเนินการเสริมสร้างขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล..	65

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 2-1 ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในระยะเวลา 20 ปี.....	9
แผนภาพที่ 2-2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.....	10
แผนภาพที่ 2-3 แผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะที่ 1 (พ.ศ.2563-2565) กระทรวงกลาโหม.....	14
แผนภาพที่ 2-4 โครงสร้างการจัดกระทรวงกลาโหมตาม พ.ร.บ.การจัดส่วนราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551.....	16
แผนภาพที่ 2-5 แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่1 (พ.ศ.2563-2565) กองบัญชาการกองทัพไทย.....	17
แผนภาพที่ 2-6 โครงสร้างการจัดกองทัพไทยตาม พ.ร.บ.การจัดส่วนราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551.....	19
แผนภาพที่ 2-7 เป้าหมายปี 2565 และวิสัยทัศน์ปี 2580 ของกองบัญชาการกองทัพไทย.....	20
แผนภาพที่ 2-8 เป้าหมายปี 2565 ของกองบัญชาการกองทัพไทย.....	21
แผนภาพที่ 2-9 วิสัยทัศน์ปี 2580 ของกองบัญชาการกองทัพไทย.....	22
แผนภาพที่ 2-10 ความเชื่อมโยงและการขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการรองรับยุทธศาสตร์ชาติ.....	23
แผนภาพที่ 2-11 RTARF Roadmap ของกองบัญชาการกองทัพไทย.....	24
แผนภาพที่ 2-12 บทสรุปผู้บริหารการเปลี่ยนผ่านสู่ DIGITAL HQ.....	25
แผนภาพที่ 2-13 โครงสร้างการจัดกรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย.....	27
แผนภาพที่ 2-14 วิสัยทัศน์กรมยุทธการทหารดิจิทัล (DIGITAL-J3) ปี 2565.....	28
แผนภาพที่ 2-15 วิสัยทัศน์กรมยุทธการทหารดิจิทัล (SMART-J3) ปี 2580.....	28
แผนภาพที่ 2-16 Roadmap ของกรมยุทธการทหาร.....	30
แผนภาพที่ 2-17 โครงสร้างการจัดสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร.....	36
แผนภาพที่ 2-18 กรอบแนวคิดแผนปฏิบัติราชการสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร.....	37
แผนภาพที่ 2-19 Roadmap สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร.....	38
แผนภาพที่ 2-20 SWOT Analysis.....	45
แผนภาพที่ 2-21 Boston Model.....	53
แผนภาพที่ 2-22 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	54

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ เกิดจากการสั่งสม ถ่ายทอด ความรู้ และความเจริญของมนุษย์ทำให้สังคมทุกหน่วย ทุกระดับ จำเป็นต้องปรับตัวโดยมีอาจปฏิเสธได้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวผลักดันให้เกิดพลวัตของเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ ตลอดจนลักษณะ การดำเนินงานของทุกองค์การไปอย่างไม่หยุด เมื่อโลกได้เข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital) ระบบอนาล็อก (Analog) แบบเดิมถูกแทนที่เกือบสิ้นเชิง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology : ICT) ไม่ได้เป็นเพียงแค่เครื่องมือสำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่นดังเดิมอีกต่อไป เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital technology) มีวิวัฒนาการและการพัฒนาอย่างรวดเร็ว รวมทั้งก่อให้เกิดคุณประโยชน์อย่างมากมายหลากหลายด้าน ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาทั่วโลกได้มีเทคโนโลยี ดิจิทัลเป็นพลังขับเคลื่อนหลักที่สำคัญของการพัฒนาในด้านต่างๆ รวมถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลง ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม นอกจากนี้เทคโนโลยีดิจิทัลยังมีบทบาทสำคัญที่ทำให้โลกมีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด เช่น เทคโนโลยีประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud computing) เทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data analytics) อินเทอร์เน็ตที่สามารถ เชื่อมต่อได้ทุกสรรพสิ่ง (Internet of things) เทคโนโลยีอุปกรณ์การสื่อสารชนิดเคลื่อนที่ที่สามารถ เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตแบบทุกที่ทุกเวลา (Mobile/ Wearable computing) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) เทคโนโลยีสื่อสารที่มีความเร็วและมีคุณภาพสูง (New communications technology) และเทคโนโลยีเพื่อความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber security) เป็นต้น จะเห็นได้ ว่าในโลกปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลกำลังมีบทบาทสำคัญที่ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการ เปลี่ยนแปลงอย่างมากมายและรวดเร็วและกำลังเกิดขึ้นในประเทศไทยด้วยภายใต้การเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว การปรับตัวเพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิด ประโยชน์ และคุณค่าสูงสุด จึงเป็นกลไกสำคัญในการนำไปสู่การพัฒนาที่มั่นคงและยั่งยืน นำไปสู่การ หลอมเข้ากับชีวิตมนุษย์ส่วนใหญ่ของโลก และเปลี่ยนแปลงโครงสร้างรูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการการผลิต รูปแบบการค้า รูปแบบการบริการ และรูปแบบทางสังคมอื่นๆ อย่างหลีกเลี่ยง ไม่ได้ เช่น การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งจากระยะใกล้ หรือระยะทางไกลข้ามทวีปโดยไม่มีข้อจำกัด ดังนั้น ประเทศต่างๆ ทั่วโลกจึงจำเป็นต้องเข้าถึง เรียนรู้ พัฒนา และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็น เครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน และพัฒนาเศรษฐกิจให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ทั้งในบริบทของ การเพิ่มโอกาสในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลกระทบต่อประเทศไทยเช่นเดียวกับในหลายประเทศทั่วโลก โดยนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมาเทคโนโลยีดิจิทัลถูกใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศในทุกภาคส่วน โดยประเทศไทย ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพ และขีดความสามารถในการแข่งขันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รัฐบาลจึงมีการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564) และนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทั้งด้านนวัตกรรม ข้อมูล ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” การขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 นั้น รัฐบาลจะต้องปฏิรูปปรับกระบวนการทำงานการให้บริการของภาครัฐ กระบวนการคิดของข้าราชการให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้วยการนำระบบดิจิทัลมาช่วยในการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ซึ่งจากนโยบายดังกล่าวทำให้หน่วยงานต่างๆ ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น เพื่อตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รองรับการทำงาน และนำพาประเทศไทยก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบ

หลายองค์กรชั้นนำของโลกได้นำแนวคิดของสมรรถนะ (Competency) ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลกได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ โดยเป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยม และได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะหลักมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จ จึงทำให้มีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับใช้เพิ่มมากขึ้น สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้เพื่อสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในยุคดิจิทัล เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงที่ต้องการพัฒนากำลังคนให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น นอกเหนือจากสมรรถนะที่มีอยู่โดยการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) ซึ่งเป็นทักษะที่มีความต้องการในทุกภาคส่วนและทุกสาขาอาชีพ ที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะที่เพียงพอในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) มาใช้ในการติดต่อสื่อสาร การปฏิบัติงาน การเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง การทำงานร่วมกันและสร้างการมีส่วนร่วมในสังคมหรือใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานหรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ เพิ่มความปลอดภัย เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นแก่ผู้รับบริการ และสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการยกระดับงานให้มีคุณค่าสูงขึ้น

สำหรับองค์กรที่เป็นหน่วยงานภาครัฐนั้น เป็นที่ทราบกันดีว่าการปรับตัวทางด้านเทคโนโลยี เป็นเรื่องที่ได้ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มบุคลากรที่มีช่วงอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป จะยังไม่สามารถปรับตัวและเรียนรู้ให้เท่าทันหรือเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ ดังนั้น เพื่อให้มีการเรียนรู้ปรับตัวให้พร้อมกับการปฏิบัติงานได้อย่างทันที่ ทบสนองผู้บังคับบัญชาและผู้มาใช้บริการได้ (Stage holder) สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ได้ตระหนัก และเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของกำลังพลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เทียบเท่ากับองค์กรชั้นนำ จึงต้องมีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้สอดคล้อง กับ Road map ของกองบัญชาการกองทัพไทยที่จะเป็นองค์กรนวัตกรรม ในปี พ.ศ.2564 เป็น Digital Headquarter ในปี พ.ศ.2565 ได้มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็น Digital HQ โดยการเสริมสร้างความเข้มแข็ง มีความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวก และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย แม่นยำ ถูกต้อง ทันเวลา บริหารจัดการข้อมูลด้วยเทคโนโลยี พร้อมทั้ง การสนับสนุนการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operations : NCO) อาทิ ระบบโครงข่ายที่สมบูรณ์ ระบบเชื่อมโยงทางยุทธวิธีร่วม ตลอดจนมีระบบงานข่าวกรองทางทหารระดับยุทธศาสตร์ที่มีความพร้อม มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ล่วงหน้า มีค่าความถูกต้องของข่าวกรองสูง พร้อมทั้งเพิ่มเติมขีดความสามารถในการต่อต้านการก่อการร้ายสากล การปฏิบัติการด้านการข่าวและการต่อต้านการข่าวกรองในระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน การบรรเทาสาธารณภัย การสำรวจและจัดทำแผนที่ การปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ การพัฒนาขีดความสามารถด้านไซเบอร์ การสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน และมิตรประเทศ ตลอดจนการประสานการปฏิบัติโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริฯ (กองบัญชาการกองทัพไทย, 2563)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าโลกมีการเปลี่ยนแปลง เป็นพลวัตอย่างต่อเนื่อง การปรับตัวขององค์กรในปัจจุบันโดยเฉพาะหน่วยงานราชการถือว่าเป็นหน่วยงานสำคัญที่จะสามารถผลักดันการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมความพร้อมของกำลังพล สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร ที่มีความสำคัญต่อการป้องกันราชอาณาจักรไทย ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การปฏิบัติงานของกำลังพลสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ตามเป้าหมาย Digital Headquarter ในปี พ.ศ.2565 ของกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะดิจิทัล และเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของกำลังพล สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร ให้ทันกับกาลเวลาปัจจุบันที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแพร่หลายอย่างรวดเร็ว

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการเสริมสร้างขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกำลังพลของสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนตามเป้าหมาย Digital Headquarter ของกองบัญชาการกองทัพไทย

1.2.2 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเสริมสร้างขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกำลังพล สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ตามเป้าหมาย Digital Headquarter ในปี พ.ศ.2565 ของกองบัญชาการกองทัพไทย

1.2.3 เพื่อเสนอแนวทางยุทธศาสตร์แก่ผู้บริหารสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้จะศึกษาแผนปฏิบัติการเสริมสร้างขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกำลังพล สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร ตามเป้าหมาย Digital Headquarter ของกองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.2564 - 2565) ประกอบด้วย

1.3.1.1 สมรรถนะในปฏิบัติงาน (Competency)

พัฒนากำลังพล สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร ตามเป้าหมาย Digital HQ ของกองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.2564 - 2565) ให้พร้อมเข้าสู่การทำงานผ่านระบบดิจิทัลโดยเน้นในด้านการส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยีเฉพาะด้านให้กับกำลังพลที่ปฏิบัติงานเพื่อรองรับความต้องการของงานเกี่ยวกับดิจิทัลในอนาคต

1.3.1.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564)

สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของคน เพราะคนคือหัวใจสำคัญที่สุดของประเทศจึงต้องส่งเสริมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ลดความเหลื่อมล้ำภายในประเทศเพิ่มโอกาสให้ผู้มีรายได้น้อยเข้าถึงการศึกษา พัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีนวัตกรรมเพิ่มการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานผ่านระบบดิจิทัล

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย การศึกษาในครั้งนี้ได้ดำเนินการศึกษากลุ่มบริหารระดับสูง กลุ่มบริหารระดับกลาง กลุ่มบริหารระดับต้น กลุ่มนายทหารสัญญาบัตรปฏิบัติการ และกลุ่มนายทหารประทวนปฏิบัติการของสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาในครั้งนี้ใช้เวลาในการดำเนินการรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ และสรุปผลในห้วงตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนเมษายน 2564

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

1.4.1 การรวบรวมข้อมูล

1.4.1.1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และเทคโนโลยีสารสนเทศที่พึงประสงค์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการปฏิบัติงานของกำลังพลสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย โดยสังเคราะห์จากสมรรถนะขององค์กรหน่วยงาน นักวิชาการต่างๆ โดยใช้ความถี่ที่ตรงกันจำนวน 5 ขึ้นไปมากำหนดเป็นกรอบสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่พึงประสงค์

1.4.1.2 รวบรวมข้อมูลโดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากกรมการสื่อสารทหาร ศูนย์ไซเบอร์ทหาร และกองกรรมวิธีข้อมูล กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวนรวม 5 คน

1.4.1.3 พัฒนาแบบสอบถามสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence: IOC) ระหว่าง 0.67 – 1.00 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำเครื่องมือไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้

1.4.1.4 นำแบบสอบถามฉบับร่างนำไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่ประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความคล้ายคลึงกันในการปฏิบัติงาน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาหาความเชื่อมั่นของข้อมูล (Reliability) โดยค่าสัมประสิทธิ์พบว่ามีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.75

1.4.1.5 เก็บรวบรวมข้อมูล โดยกลุ่มประชากรเป้าหมาย จำนวน 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริหารระดับสูง จำนวน 3 ตัวอย่าง กลุ่มบริหารระดับกลาง จำนวน 5 ตัวอย่าง กลุ่มบริหารระดับต้น จำนวน 15 ตัวอย่าง กลุ่มนายทหารสัญญาบัตรปฏิบัติการ จำนวน 15 ตัวอย่าง และกลุ่มนายทหารประทวนปฏิบัติการ จำนวน 35 ตัวอย่าง

1.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.2.1 นำข้อมูลที่รวบรวมได้ซึ่งเป็นเครื่องมือตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ตามกรอบคุณลักษณะขององค์กร 7 ประการของ McKinsey และตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกตามกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยทั่วไป CPEST Analysis ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Analysis เพื่อตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

1.4.2.2 นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ที่มีค่าสูงสุด 5 อันดับแรกของแต่ละด้านนำมาสร้างตาราง TOWS Matrix ของแต่ละประเภท ผลที่เกิดขึ้นจากตารางนี้จะแสดงกลยุทธ์ทางเลือกของสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร ในการที่จะพัฒนากำลังพลของสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร ต่อไป

1.4.2.3 พัฒนายุทธศาสตร์ และกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติราชการเสริมสร้างขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกำลังพล

สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ตามเป้าหมาย Digital Headquarter ในปี พ.ศ.2565 ของกองบัญชาการกองทัพไทย

1.4.2.4 เสนอแนวทางยุทธศาสตร์แก่ผู้บริหารสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร เพื่อนำเรียนยุทธศาสตร์การพัฒนานี้ไปยังเจ้ากรมยุทธการทหาร และขยายผลไปสู่สำนัก ศูนย์ หน่วย ชั้นตรง กรมยุทธการทหาร ส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย และหน่วยงานที่สนใจอื่นๆ

1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษามีเพียง 3 เดือน ซึ่งอาจส่งผลให้ไม่สามารถรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ที่ได้ครบถ้วนเท่าที่ควร ประกอบกับกลุ่มประชากรตัวอย่างในสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย มีภารกิจหลากหลาย มีการเดินทางไปราชการอย่างต่อเนื่องเป็นจำนวนมากอาจทำให้ไม่สามารถตอบแบบสอบถามได้ครบถ้วน

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทราบสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการเสริมสร้างขีดสมรรถนะการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนตามเป้าหมาย Digital Headquarter ของกองบัญชาการกองทัพไทย

1.6.2 ได้แผนปฏิบัติราชการเสริมสร้างขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกำลังพลสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร ตามเป้าหมาย Digital Headquarter ในปี พ.ศ.2565 ของกองบัญชาการกองทัพไทย

1.6.3 ได้แนวทางยุทธศาสตร์นำเสนอแก่ผู้บริหารสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร

1.7 คำจำกัดความ

อ้างอิงจาก กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2559). แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

1.7.1 สมรรถนะในการทำงาน (Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ ที่กำหนด ในงานที่รับผิดชอบ สมรรถนะบุคคลมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self - Concept) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ สมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ที่ดีของงานตามท้องที่การต้องการ

1.7.2 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) หมายถึง เทคโนโลยีสำหรับการประมวลผลสารสนเทศ ซึ่งครอบคลุมถึงการรับ - ส่ง การแปลง การจัดเก็บ การประมวลผล และการสืบค้นสารสนเทศ ในการประยุกต์ การบริการ และพื้นฐานทางเทคโนโลยี

1.7.3 เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) หมายถึง เทคโนโลยีสำหรับการประมวลผลสารสนเทศ ซึ่งครอบคลุมถึงการรับ-ส่ง การแปลง การจัดเก็บ การประมวลผล และการสืบค้นสารสนเทศ ในการประยุกต์ การบริการ และพื้นฐานทางเทคโนโลยี เช่นเดียวกับกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.7.4 บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านดิจิทัล (Digital specialist) หมายถึง บุคลากรที่อยู่ในอุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital industry) ที่ใช้เทคโนโลยีเข้มข้น (High-tech sector) และบุคลากรที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลง รูปแบบและกระบวนการทางธุรกิจ (Disruptive business)

1.7.5 เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy) หมายถึง เศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีไอซีที เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปกระบวนการผลิต การดำเนินธุรกิจ การค้า การบริการ การศึกษา การสาธารณสุข การบริหารราชการแผ่นดิน รวมทั้ง กิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ การพัฒนา คุณภาพชีวิตของคนในสังคมและการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น เศรษฐกิจและสังคมที่รูปแบบ และกระบวนการดำเนินกิจกรรมใดๆ ถูกขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

1.7.6 อุตสาหกรรมในยุคที่ 4 (Industry 4.0) หมายถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต และการบริการให้มีความทันสมัย (Modernization) เพิ่มประสิทธิภาพ (Optimization) และลดต้นทุน (Cost reduction) ให้กับระบบการผลิตและการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานให้มีขั้นตอน การดำเนินงานด้วยระบบอัตโนมัติโดยใช้กระบวนการผลิตที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

บทที่ 2

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

2.1 สภาวะแวดล้อมภายนอก

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.2561 – 2580) ให้ความสำคัญกับการพัฒนา และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology, ICT) มาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุน (Enabling Technology) การพัฒนาประเทศโดยมุ่งเน้นให้ประเทศไทยมีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (Broadband Internet) กระจายอย่างทั่วถึงเสมือนบริการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานทั่วไป ประชาชนมีความรอบรู้ เข้าถึง สามารถพัฒนา และใช้ประโยชน์จากสารสนเทศได้อย่างรู้เท่าทัน รัฐบาลได้ดำเนินการออกกฎหมาย และได้จัดทำแผนการพัฒนาที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมจะเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2562)

แนวคิดรัฐบาลดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ทุกประเทศทั่วโลกคาดหวังให้เกิด "ความเป็นพลเมืองดิจิทัล" ขึ้นในประชากรของตน คือ พลเมืองผู้ใช้งานสื่อดิจิทัล และสื่อสังคมออนไลน์อย่างเข้าใจ บรรทัดฐานของการปฏิบัติตัวให้เหมาะสม และมีความรับผิดชอบในการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารในยุคดิจิทัลเป็นการสื่อสารที่ไร้พรมแดนจำเป็นต้องมีความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence Quotient : DIQ) ซึ่งหมายถึง ความสามารถทางสังคม อารมณ์ และการรับรู้ที่จะทำให้คนคนหนึ่งสามารถเผชิญกับความท้าทายบนเส้นทางของชีวิตในยุคดิจิทัล และสามารถปรับตัวให้เข้ากับชีวิตดิจิทัลได้ ความฉลาดทางดิจิทัลครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ ทศนคติและค่านิยมที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตในฐานะสมาชิกของโลกออนไลน์ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ทักษะการใช้สื่อและการเข้าถึงสังคมในโลกออนไลน์

ประเทศไทยเป็นหนึ่งในหลายประเทศที่ปัจจุบันเทคโนโลยีได้มีการพัฒนา และก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว มีบทบาทจนกลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน ส่งผลให้รูปแบบการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงไป การเข้าถึงข้อมูลและการใช้บริการพื้นฐานของภาครัฐ รวมทั้งการบูรณาการเชื่อมโยงลดขั้นตอนการให้บริการประชาชน เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญของรัฐบาลในการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อส่งเสริมให้ ภาครัฐปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายของประเทศไทย ที่จะปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน

ของประเทศ ด้วยการใช้ประโยชน์สูงสุดจากเทคโนโลยีดิจิทัล “รัฐบาลตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ที่มีต่อมิติการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ จึงได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบราชการให้ขับเคลื่อนด้วยการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ผ่านกลไกด้านกฎหมาย และแผนระดับชาติที่สำคัญ โดยรัฐบาลได้ผลักดันให้การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน มีการนำเทคโนโลยีอัจฉริยะมาใช้ในการทำงานและยกระดับการให้บริการโดยยึดความต้องการของประชาชนเป็นศูนย์กลาง” (แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.2563 - 2565)

วิสัยทัศน์ และเป้าหมายการพัฒนาชาติดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวอย่างยั่งยืน ให้สอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี คือ ปฏิรูปประเทศไทยสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ ซึ่งดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand) หมายถึง ยุคที่ประเทศไทยสามารถสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน



แผนภาพที่ 2-1 วิสัยทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในระยะเวลา 20 ปี

แนวทางการพัฒนาหรือวิสัยทัศน์ดิจิทัล กำหนดเป็น 4 ระยะ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ ตามที่กำหนดวิสัยทัศน์สรุปได้ ดังนี้

ระยะที่ 1 (เวลา 1 ปี 6 เดือน) Digital Foundation ประเทศไทยลงทุนและสร้างฐานรากในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

ระยะที่ 2 (เวลา 5 ปี) Digital Thailand Inclusion ทุกภาคส่วนในประเทศไทยมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวประชารัฐ

ระยะที่ 3 (เวลา 10 ปี) Full Transformation ประเทศไทยก้าวสู่การเป็น “ดิจิทัลไทยแลนด์” ที่ขับเคลื่อน และใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ

ระยะที่ 4 (เวลา 10 - 20 ปี) Global Digital Leadership ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทยตามวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาตามภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย 4 ระยะ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันมีการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินความก้าวหน้าได้อย่างชัดเจน และมีแผนงาน เพื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์ แสดงได้ตามแผนภาพที่ 2-2 สรุปได้ ดังนี้



แผนภาพที่ 2-2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ เป้าหมาย

- (1) โครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเข้าถึงทุกหมู่บ้าน และบริการอินเทอร์เน็ตเคลื่อนที่ความเร็วสูง (Mobile Broadband)
- (2) ค่าบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงไม่เกินร้อยละ 2 ของรายได้มวลรวมประชาชาติต่อหัว
- (3) ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างประเทศ
- (4) โครงข่ายแพร่สัญญาณภาพโทรทัศน์และกระจายเสียงวิทยุระบบดิจิทัลครอบคลุมทั่วประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าหมาย

- (1) ชีตความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการไทยเพิ่มขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- (2) สัดส่วนของธุรกิจ SMEs ไทย ทั้งในภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล
- (3) ธุรกิจ SMEs สามารถใช้นวัตกรรมและมีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น
- (4) สัดส่วนมูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลต่อ GDP เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 25
- (5) ประเทศไทยเป็นหนึ่งในผู้นำอุตสาหกรรมดิจิทัลของภูมิภาค

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าหมาย

- (1) ประชาชนทุกกลุ่มโดยเฉพาะกลุ่มผู้อาศัยในพื้นที่ห่างไกล ผู้สูงอายุ และคนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล
- (2) ประชาชนทุกคนมีความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ (Digital Literacy)
- (3) ประชาชนสามารถเข้าถึงการศึกษา สาธารณสุข และบริการสาธารณะ ผ่านระบบดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

เป้าหมาย

- (1) บริการภาครัฐตอบสนองประชาชน ผู้ประกอบการทุกภาคส่วนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำ
- (2) ประชาชนเข้าถึงข้อมูลภาครัฐได้สะดวก เหมาะสมเพื่อส่งเสริมความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของประชาชน
- (3) มีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลภาครัฐ การจัดเก็บ และบริหารฐานข้อมูลที่บูรณาการ ไม่ซ้ำซ้อน สามารถรองรับการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงาน และให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

เป้าหมาย

- (1) บุคลากรในวิชาชีพด้านดิจิทัลมีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่ขาดแคลน หรือมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล
- (2) เกิดการจ้างงานแบบใหม่ อาชีพใหม่ ธุรกิจใหม่ จากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 20,000 งาน
- (3) บุคลากรผู้ทำงานทุกสาขามีความรู้และทักษะด้านดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าหมาย

(1) ประชาชนและภาคธุรกิจมีความเชื่อมั่น ในการทำธุรกรรมออนไลน์อย่างเต็มรูปแบบ โดยมีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตที่ทำธุรกรรมเพิ่มสูงขึ้นต่อเนื่องและมูลค่า e-Commerce เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 4 ต่อปี

(2) มีชุดกฎหมาย กฎระเบียบที่ทันสมัย เพื่อรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยผลักดัน Data Protection Law และปรับแก้ไข Computer Crime Law ให้บังคับใช้ได้

(3) มีมาตรฐานข้อมูลที่เป็นสากล เพื่อรองรับการเชื่อมโยงและใช้ประโยชน์ในการทำธุรกรรม การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สรุปได้ดังนี้

(1) ต้องตระหนักและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และนับจากการเปลี่ยนแปลง รวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล แบบก้าวกระโดด ในช่วง 5 ปีข้างหน้า ได้แก่ เทคโนโลยีสื่อสารที่มีความเร็วและคุณภาพสูงมาก (New Communications Technology) เทคโนโลยีอุปกรณ์เคลื่อนที่เพื่อการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตแบบทุกที่ทุกเวลา (Mobile/Wearable Computing) เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Computing) เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เทคโนโลยีการเชื่อมต่อของสรรพสิ่ง (Internet of Things) เทคโนโลยีการพิมพ์สามมิติ (3D Printing) และเทคโนโลยีความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) โดยมีเทคโนโลยีอื่น เช่น เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทคโนโลยี Blockchain เป็นเรื่องสำคัญในอนาคตระยะยาว

(2) การทำให้เกิดการหลอมรวมระหว่างกิจกรรมทางเศรษฐกิจสังคมของโลกออนไลน์และออฟไลน์ (Convergence of Online and Offline Activities) โดยที่เทคโนโลยีใหม่ หรือการใช้เทคโนโลยีเดิมในรูปแบบใหม่ ท าให้เส้นแบ่งระหว่างระบบเศรษฐกิจสังคมของโลกเสมือน และโลกทางกายภาพเกือบจะเลือนหายไป โดยกิจกรรมของประชาชน ธุรกิจ หรือภาครัฐ จะถูกย้ายมาอยู่บนระบบออนไลน์มากขึ้น เช่น การสื่อสาร การซื้อขายสินค้า การทำธุรกรรมทางการเงิน การเรียนรู้ การดูแลสุขภาพ การบริการของภาครัฐ เกิดแนวโน้มการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้เกิดการผลิตมากขึ้น (Consumption to Production) เกิดการแข่งขันที่อยู่บนพื้นฐานของนวัตกรรมสินค้าและบริการ (Innovation Economy) เกิดการใช้ระบบอัจฉริยะ (Smart Everything) เกิดข้อมูลทั้งจากผู้ใช้งาน และจากอุปกรณ์เซ็นเซอร์ต่างๆ จำนวนมหาศาล โลกดิจิทัล จึงเป็นโลกของการแข่งขันด้วยข้อมูล ซึ่งศักยภาพในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) จะเป็นเรื่องจำเป็น และเป็นพื้นฐานสำหรับทุกหน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน นอกจากนี้ข้อมูลส่วนบุคคล จะมีความสำคัญมากทั้งในเชิงธุรกิจ และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลจะกลายเป็นประเด็นสำคัญในยุคของ Big Data

(3) คำนึงถึงความเสี่ยงด้านความปลอดภัยไซเบอร์ ที่จะตามมาอีกหลายรูปแบบ เช่น การก่อวินาศกรรมความ ราคาญแก่ผู้ใช้ระบบ การเข้าถึงข้อมูลและระบบโดยไม่ได้รับอนุญาต การรั่วไหลข้อมูล และระบบ การสร้างความเสียหายแก่ระบบ การโจรกรรมข้อมูลบนระบบคอมพิวเตอร์ (ข้อมูล การค้า การเงิน หรือข้อมูลส่วนตัว) หรือแม้แต่การโจมตีโครงสร้างพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งยวดที่สามารถทำให้ระบบเศรษฐกิจหยุดชะงัก และได้รับความเสียหายหรือเกิดอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินของผู้น คน โดยที่ภัยไซเบอร์เหล่านี้ล้วนแล้วแต่พัฒนาอย่างรวดเร็วตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และบ่อยครั้งยังเป็นเรื่องที่ถูกคุกคามจากนอกประเทศ ทำให้การป้องกันหรือติดตามจับกุมการกระทำผิดเป็นเรื่องที่ยากและสลับซับซ้อนมากขึ้นอีกด้วย

(4) การเตรียมเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในเรื่องของโครงสร้างกำลังคนทั้งในเชิงลบและเชิงบวกงานหลายประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุตสาหกรรม โรงงาน และภาคบริการ จะเริ่มถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถทำได้ดีกว่าและมีประสิทธิภาพมากกว่า เช่น นักวิทยาศาสตร์หรือผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูล ผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านไซเบอร์เน็ตเวิร์คนักธุรกิจดิจิทัล เป็นต้น นอกจากนี้จะมีงานบางประเภทที่อาจต้องเปลี่ยนบทบาทไป เช่น ครู กลายเป็นผู้อำนวยการสอนมากกว่าผู้สอน

องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง และการต่างประเทศ รวมทั้งการที่คู่แข่ง และกลุ่มที่มีส่วนได้เสียขององค์การมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดสภาพความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของอนาคต หากวิเคราะห์ธรรมชาติของความเสี่ยงแล้วจะพบว่า ความเสี่ยงมีอยู่สองส่วนคือ ความเสี่ยงส่วนที่คาดการณ์และจัดการได้และส่วนที่ไม่อาจจัดการได้ องค์การจึงมีความจำเป็นในการคาดการณ์อนาคตและวางแผนเพื่อลดความเสี่ยง ตลอดจนการเตรียมพร้อมและการปรับตัวเองให้เท่าทันและก้าวล้ำไปในตำแหน่งที่สามารถดำรงอยู่ในสภาพของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารต้องรู้จักใช้ความฉลาดในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์อย่างมืออาชีพ

2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

2.2.1 กระทรวงกลาโหม

กระทรวงกลาโหมได้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ 1 (พ.ศ.2563 – 2565) กระทรวงกลาโหม ซึ่งถือเป็นแผนระดับ 3 สอดรับตามพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.2560 ซึ่งมีมาตราที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาดิจิทัลหลายมาตรา ประกอบด้วย มาตรา 5 “เพื่อให้การพัฒนาดิจิทัลเกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นส่วนรวม ให้คณะรัฐมนตรีจัดให้มีนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ขึ้นตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ การประกาศใช้และ

การแก้ไขปรับปรุงนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ให้ทำเป็นประกาศพระบรมราชโองการและประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อมีการประกาศใช้นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแล้ว หน่วยงานของรัฐต้องดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของตนให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติดังกล่าว” และมาตรา 21 “เมื่อประกาศใช้นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมตามความในมาตรา 5 แล้ว ให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยดำเนินการตามนโยบายและแผนระดับชาติดังกล่าว และให้สำนักงบประมาณตั้งงบประมาณให้หน่วยงานของรัฐให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาตินั้น” ปัจจุบันได้มีการประกาศให้นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแล้ว มีผลใช้บังคับ ตั้งแต่ 12 เม.ย.62 จนถึง 30 ก.ย.80 ตามราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 47 ก ลงวันที่ 11 เม.ย.62



แผนที่ 2-3 แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ 1 (พ.ศ.2563 – 2565) กระทรวงกลาโหม

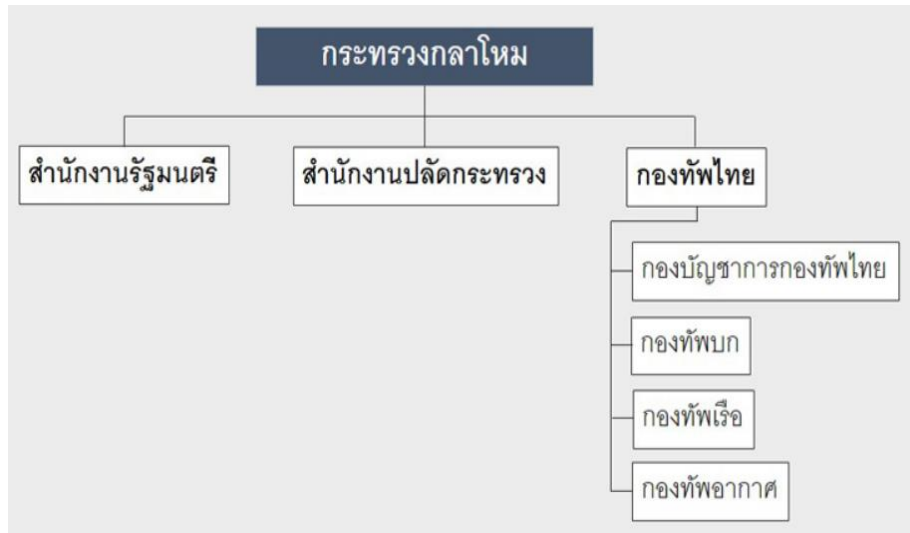
การดำเนินงานของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบันถือปฏิบัติตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2560 – 2564 เป็นกรอบการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องตามแนวทางการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยมีกระทรวงเทคโนโลยี

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นผู้กำหนด (ปัจจุบันปรับเปลี่ยนชื่อเป็น กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการภายในกระทรวงกลาโหมมีกรอบการพัฒนาที่ทันสมัย มีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องตามนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับประเทศ และระดับกระทรวง ตลอดจนสถานะแวดล้อมในปัจจุบัน คณะทำงานขับเคลื่อนนโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (คณะทำงานภายใต้คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุน “ไทยแลนด์ 4.0” ของกระทรวงกลาโหม ซึ่งอยู่ภายใต้คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกระทรวงกลาโหม) จึงได้ทบทวนแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2560 – 2564 และปรับปรุงเป็นแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ 1 (พ.ศ.2563 - 2565) กระทรวงกลาโหม เพื่อเป็นกรอบการพัฒนาด้านดิจิทัลในภาพรวมของกระทรวงกลาโหม

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม พบว่ามีการพัฒนา และปรับเปลี่ยนการใช้งานเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างรวดเร็ว เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI), ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology) การเชื่อมต่อทุกสรรพสิ่ง (Internet of Things : IoT) เทคโนโลยีอุปกรณ์เคลื่อนที่เพื่อการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตแบบทุกที่ทุกเวลา (Mobile/Wearable Computing) การเชื่อมต่อทุกสรรพสิ่งในสนามรบ (Internet of Battle Things : IoBT) ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนให้หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานด้านความมั่นคง ต้องปรับตัวให้เท่าทันเทคโนโลยี สถานะแวดล้อมและภัยคุกคามสมัยใหม่ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาหน่วยงานไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์สูงสุดของประเทศ

แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ 1 (พ.ศ.2563 – 2565) กระทรวงกลาโหม กำหนดแนวทางการดำเนินการพัฒนา จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. การพัฒนากำลังพลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
2. การปรับปรุงโครงสร้างการจัดหน่วย และ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
3. การพัฒนาและดำรงสภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
4. การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
5. การเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ



แผนภาพที่ 2-4 โครงสร้างการจัดกระทรวงกลาโหมตาม พ.ร.บ.การจัดส่วนราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551

2.2.2 กองบัญชาการกองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทยได้นำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ 1 (พ.ศ.2563 – 2565) กระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร บก.ทท. พ.ศ.2563 – 2564, วิสัยทัศน์ บก.ทท. RTARF Road Map กรอบแนวคิดการพัฒนาและขับเคลื่อนเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่ DIGITAL HQ ในปี พ.ศ.2565 ตลอดจนแผนพัฒนาขีดความสามารถของกองบัญชาการกองทัพไทย และแผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย 5 ปี พ.ศ.2561 – 2565 มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 – 2565) กองบัญชาการกองทัพไทย



แผนภาพที่ 2-5 แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ 1 (พ.ศ.2563 – 2565) กองบัญชาการกองทัพไทย

แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ 1 (พ.ศ.2563 – 2565) กองบัญชาการกองทัพไทย กำหนดแนวทางเพื่อพัฒนาด้านดิจิทัล ดังนี้

- แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลฯ ต้องมีความสอดคล้องตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายรัฐบาล และกระทรวงกลาโหม สามารถนำสู่การปฏิบัติได้จริง
- ส่งเสริมให้กรมการสื่อสารทหารและส่วนงานด้านดิจิทัลของแต่ละส่วนราชการ มีขีดความสามารถในการพัฒนาซอฟต์แวร์ สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน
- พัฒนาขีดความสามารถกำลังพลทุกระดับให้มีขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมตามนโยบายการพัฒนาทักษะดิจิทัลของรัฐบาล
- สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลในกลุ่มงานเทคโนโลยีดิจิทัลและกำหนดแนวทางการก้าวหน้าในการรับราชการที่ชัดเจน และส่งเสริมให้กำลังพลมีการพัฒนาตนเองไปสู่ระดับผู้เชี่ยวชาญ
- พิจารณาบรรจุกำลังพลข้าราชการพลเรือนกลาโหม ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามความจำเป็นในตำแหน่งที่มีความจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งพิจารณาค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานการพัฒนา ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่างๆ ให้มีความทันสมัย

สอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติภารกิจทั้งในภาวะวิกฤติและภาวะฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการทรัพยากรและผลผลิตด้านเทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกันระหว่างส่วนราชการลดความซ้ำซ้อนและมีความคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน

- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารราชการทั่วไป ให้สามารถติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันในระบบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- พัฒนาระบบควบคุมบังคับบัญชา ให้สามารถติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นรูปแบบการปฏิบัติการไปสู่ระบบเครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operations : NCO)

- พัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาที่มีข้อมูล ครบถ้วน ถูกต้อง และทันสมัย สามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาทุกระดับได้ถูกต้องและทันเวลา

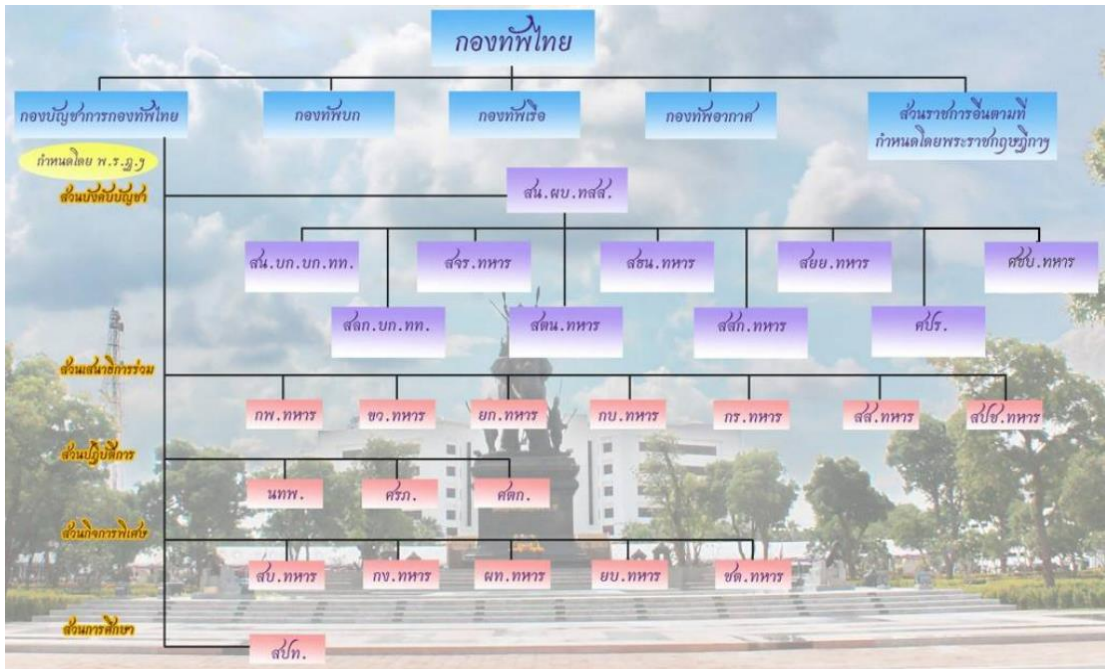
- การส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานในภาพรวมของกระทรวงกลาโหม เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology) การเชื่อมต่อทุกสรรพสิ่ง (Internet of Things : IoT) เทคโนโลยีอุปกรณ์เคลื่อนที่เพื่อการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตแบบทุกที่ทุกเวลา (Mobile/Wearable Computing) การเชื่อมต่อทุกสรรพสิ่งในสนามรบ (Internet of Battle Things : IoBT) เป็นต้น

- การเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยในการใช้งานบนเครือข่ายและพัฒนาขีดความสามารถด้านไซเบอร์ในภาพรวมของกระทรวงกลาโหม

- การพึ่งพาตนเองในการพัฒนาระบบงานสารสนเทศและระบบฐานข้อมูล โดยมุ่งเน้นให้ส่วนราชการเป็นผู้พัฒนาระบบงานสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลขึ้นใช้งานเองโดยใช้มาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันระหว่างระบบงานได้ นอกจากนี้ยังเป็นการป้องกันข้อมูลรั่วไหล และมีความง่ายในการปรับปรุงระบบงานสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลให้มีความสอดคล้องตามความต้องการของผู้ใช้งาน ตลอดจน กฎ ระเบียบข้อบังคับ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม

- การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และบูรณาการองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลร่วมกันระหว่างส่วนราชการและหน่วยงานภายนอก ส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศเพื่อนำไปสู่การพึ่งพาตนเอง

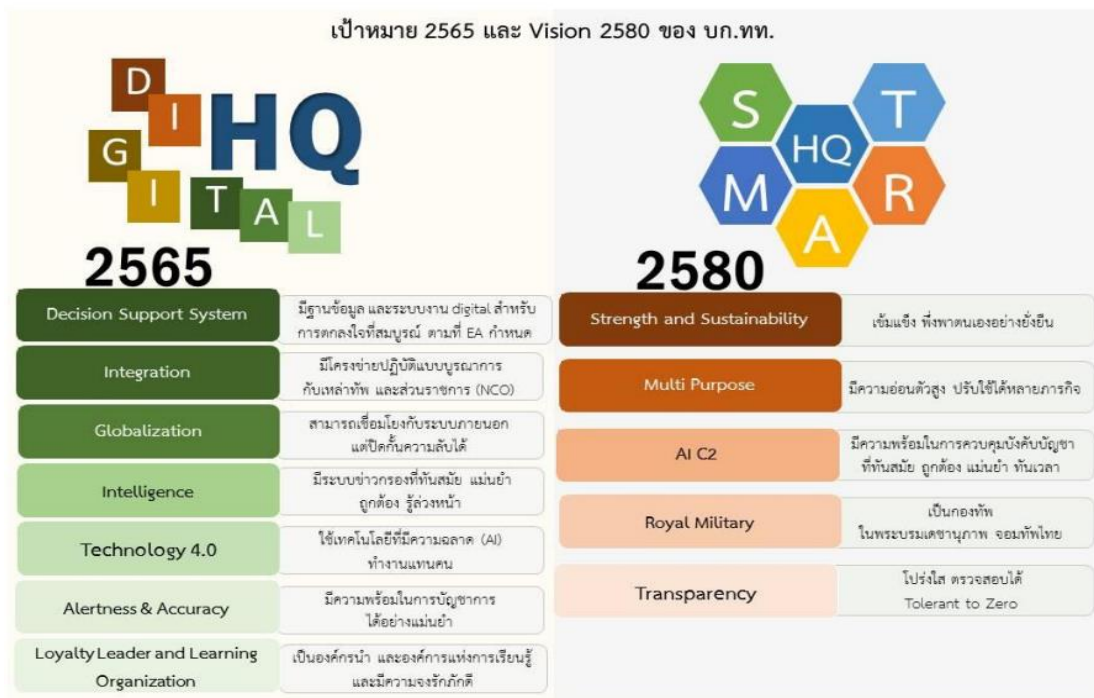
- สนับสนุนให้มีการใช้งานโปรแกรมเปิด (Open Source Software) ที่ผ่านการรับรองความปลอดภัยจากหน่วยงานที่มีความน่าเชื่อถือ เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการจัดหาโปรแกรมป้องกันปัญหาการล่องละเมิดทางลิขสิทธิ์และปิดช่องโหว่ของการรักษาความปลอดภัยระบบคอมพิวเตอร์



แผนภาพที่ 2-6 โครงสร้างการจัดกองทัพอไทย ตาม พ.ร.บ.การจัดส่วนราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551

2.2.2.1 วิสัยทัศน์และเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพอไทย

กองบัญชาการกองทัพอไทย เป็นองค์กรนำที่ทันสมัย ในการอำนวยความสะดวกด้านการป้องกันประเทศ และการปฏิบัติการทางทหารเพื่อความมั่นคง เป็นที่เชื่อมั่นของรัฐบาลประชาชน และเป็นที่ยอมรับของมิตรประเทศ การกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และกรอบการดำเนินงานของกองบัญชาการกองทัพอไทย เป็นการวางแผนและพัฒนาระบบการบริหารองค์กรสมัยใหม่ เป็นไปตามแนวคิดการปฏิรูประบบราชการของประเทศ ประกอบด้วยเป้าหมายระยะยาว โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์กองบัญชาการกองทัพอไทยเป็น “SMART HQ” (Smart Headquarters) ในปีงบประมาณ 2580 และเป้าหมายระหว่างทางเป็นห้วงๆ โดยในปีงบประมาณ 2565 มีเป้าหมายมุ่งสู่การเป็น “DIGITAL HQ” (Digital Headquarters) หรือกองบัญชาการดิจิทัล ทั้งนี้ เพื่อให้กองบัญชาการกองทัพอไทย เป็นกองบัญชาการร่วมที่มีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน มีความอ่อนตัวสูง ปรับใช้ได้หลายภารกิจ มีระบบควบคุมบังคับบัญชาที่ถูกต้อง แม่นยำ เป็นกองทัพภายใต้สถาบันพระมหากษัตริย์ และมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ดังแผนภาพที่ 2-7



แผนภาพที่ 2-7 เป้าหมายปี 2565 และวิสัยทัศน์ปี 2580 ของกองบัญชาการกองทัพไทย

2.2.2.2 การขับเคลื่อนระบบราชการดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย

การขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 5 ปี ในแต่ละห้วงระยะเวลาจนบรรลุวิสัยทัศน์ “SMART HQ” (Smart Headquarters) มีความจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายในการบรรลุ โดยเป้าหมาย 5 ปีแรก (ปีงบประมาณ 2565) เป็นกองบัญชาการดิจิทัล “DIGITAL HQ” (Digital Headquarters) ซึ่งแสดงภาพลักษณ์ให้เห็นถึงการเป็นกองบัญชาการที่มีการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ ตามกรอบของสถาปัตยกรรมองค์กร Enterprise Architecture (EA) มีระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งภายนอกและภายใน Network Centric Operation (NCO) มีโครงข่ายที่สมบูรณ์มีระบบงานข่าวกรองทางทหารระดับยุทธศาสตร์ที่มีความพร้อมประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้ มีค่าความถูกต้องของข่าวกรองสูง มีภาวะการนำเหล่าทัพ และส่วนราชการที่มีค่าการยอมรับและเชื่อมั่นสูง มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกทุกสถานการณ์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และจงรักภักดี ทั้งนี้ มีคำจำกัดความที่มีนัยสำคัญที่เป็นอักษระย่อของเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในปี 2565 คือ



แผนภาพที่ 2-8 เป้าหมายปี 2565 ของกองบัญชาการกองทัพไทย

- Decision Support System ระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา บนพื้นฐานของฐานข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้อง ทันสมัย เป้าหมายคือพัฒนาฐานข้อมูลให้ได้ร้อยละ 100 ของกรอบสถาปัตยกรรมองค์กร Enterprise Architecture (EA)
- Integration การมีโครงข่าย Network Centric Operation (NCO) ที่เชื่อมโยงและบูรณาการระบบ เพื่อประสานงาน สั่งการควบคุม อำนาจการได้อย่างรวดเร็วและ Real time ครอบคลุมพื้นที่ปฏิบัติการเป้าหมาย
- Globalization ระบบที่มีการเชื่อมต่อกับโครงข่ายภายนอก เพื่อใช้ข้อมูลข่าวสารจากนอกระบบ แต่มีความปลอดภัยสูง ปิดกั้นความลับได้
- Intelligence การมีระบบข่าวกรองที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำสามารถพยากรณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้า
- Technology 4.0 การนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital) และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาสนับสนุนการปฏิบัติงานและบริหารจัดการ ซึ่งต้องกำหนดไว้ในแผนพัฒนาศักยภาพของกองทัพ
- Alertness & Accuracy การสร้างระบบเตรียมพร้อม โดยเฉพาะศูนย์บัญชาการทางทหาร ให้มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวก พร้อมรับสถานการณ์ได้ทุกสถานการณ์ทุกสภาวะแวดล้อม มีระบบสนับสนุนการตัดสินใจของคณะผู้บังคับบัญชาการทหารที่ถูกต้อง ทันสมัย ทันเวลา
- Loyalty & Learning Organization การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการรวบรวมองค์ความรู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ และสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และมีความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์



แผนภาพที่ 2 - 9 วิสัยทัศน์ปี 2580 ของกองบัญชาการกองทัพไทย

SMART เป็นคำที่แสดงถึงภาพลักษณ์ขององค์การต่อสาธารณะที่ต้องการแสดงให้เห็นถึงการเป็นกองบัญชาการ ที่มีความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวกด้วยระบบเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI ที่ทันสมัย แม่นยำ ถูกต้อง ทันท่วงที ลดการพึ่งพาจากเชิงพาณิชย์เข้มแข็งพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน มีลักษณะอ่อนน้อมประสงค่อ่อนตัว เป็นกองทัพในพระบรมเดชาานุภาพองค์จอมทัพ เป็นหลักประกันความมั่นคงของประเทศอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ชาติและเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง

- Strength and Sustainability เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน การเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง พัฒนานวัตกรรม เพื่อใช้เองลดการพึ่งพาจากภายนอก พึ่งพาตนเอง โดยเฉพาะเทคโนโลยีเพื่อการอำนวยความสะดวก และตั้งอยู่บนหลักของความพอเพียง โดยจะต้องพึ่งพาหน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาการทหาร รวมถึงหน่วยงานวิจัยทั้งภาครัฐ เอกชนและมิตรประเทศ เป็นเครื่องมือนำพาสู่การพึ่งพาตนเองให้ได้มากที่สุด

- Multi Purpose มีความอ่อนตัวสูง ปรับใช้ได้หลายภารกิจ การจัดโครงสร้างและระบบบริหารงานที่มีความอ่อนตัวสูง ปรับเปลี่ยนสถานะ เพื่อการอำนวยความสะดวกได้ในหลายภารกิจ โดยศูนย์บัญชาการทางทหารจะต้องจัดโครงสร้างและปรับระบบงาน ยกกระต๊อบขีดความสามารถให้อำนวยความสะดวกได้หลายมิติ ทั้งมิติภารกิจ และมิติพื้นที่

- AI C2 มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชาที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ ทันท่วงที การมีระบบการควบคุมบังคับบัญชาด้วยเทคโนโลยี AI มีฐานข้อมูลสนับสนุนการตกลงใจของผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ทันท่วงที โดยการออกแบบระบบงานในอนาคต ทั้งระบบบริหารจัดการในยามปกติและระบบปฏิบัติการยามไม่ปกติ จะต้องพิจารณานา AI เข้ามาช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถ ทั้งในมิติยุทธศาสตร์และระบบปฏิบัติการ

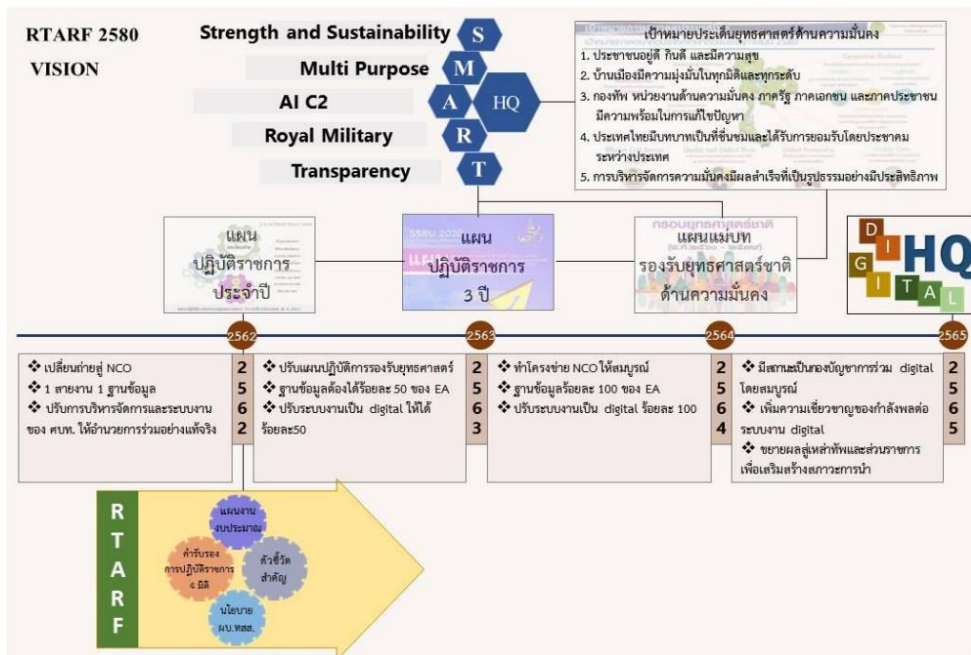
- Royal Military เป็นกองทัพในพระบรมเดชาานุภาพองค์จอมทัพไทย การเป็นกองทัพในพระบรมเดชาานุภาพองค์จอมทัพไทย มีความจงรักภักดีปกป้องและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์อย่างเต็มความสามารถ มีวินัย และศักดิ์ศรีความเป็นทหารอาชีพ

- Transparency โปร่งใส ตรวจสอบได้ Tolerant to Zero การเป็นองค์การที่บริหารจัดการบนพื้นฐานของธรรมาภิบาล เป็นธรรมตรวจสอบได้ ซึ่งต้องมุ่งเน้นการพัฒนาระบบตรวจสอบภายในระบบควบคุมภายใน รวมถึงการพัฒนาระบบราชการ สู่มาตรฐานองค์การสมรรถนะสูง

2.2.2.3 กองบัญชาการกองทัพไทยกับความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

กองบัญชาการกองทัพไทย รับผิดชอบเป้าหมายตามประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ดังนี้

1. ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข
2. บ้านเมืองมีความมุ่งมั่นในทุกมิติและทุกระดับ
3. กองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน มีความพร้อมในการแก้ปัญหา
4. ประเทศไทยมีบทบาทเป็นที่ชื่นชม และได้รับการยอมรับโดยประชาคมระหว่างประเทศ
5. การบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ความเชื่อมโยงสอดคล้องและการขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการของกองบัญชาการกองทัพไทยเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ สามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 2-10

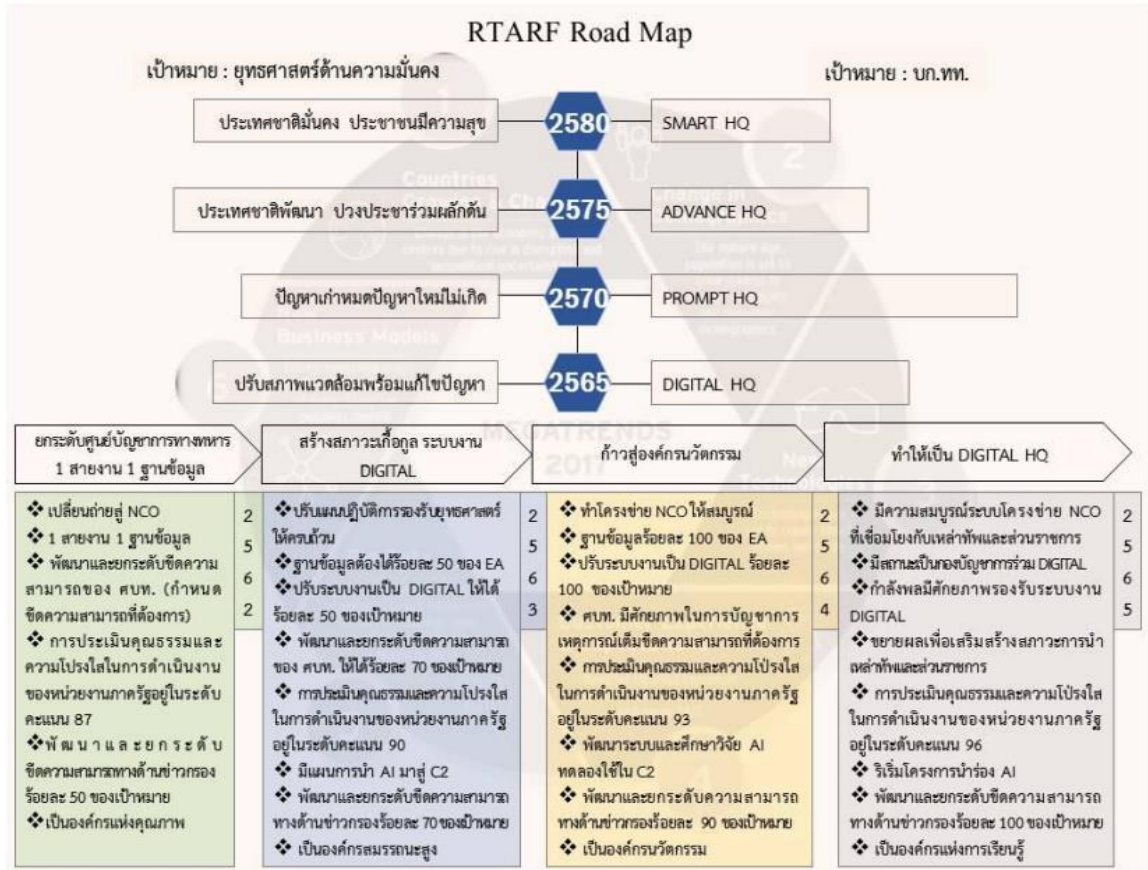


แผนภาพที่ 2-10 ความเชื่อมโยงและการขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการรองรับยุทธศาสตร์ชาติ

ทิศทางในการขับเคลื่อนแผนการดำเนินงานของ กองบัญชาการกองทัพไทย ในปี พ.ศ.2565 - 2580 และแผนที่นำทาง (Road Map) ในระยะ 3 ปี แสดงได้ดังแผนภาพที่ 2-11 ประกอบด้วย

- ปี 2563 เป็นปีแห่งการสร้างสภาวะเกื้อกูล ระบบงานดิจิทัล Digital
- ปี 2564 กองบัญชาการกองทัพไทย ก้าวสู่องค์กรนวัตกรรม
- ปี 2565 ทำให้กองบัญชาการกองทัพไทย เป็น Digital Headquarters

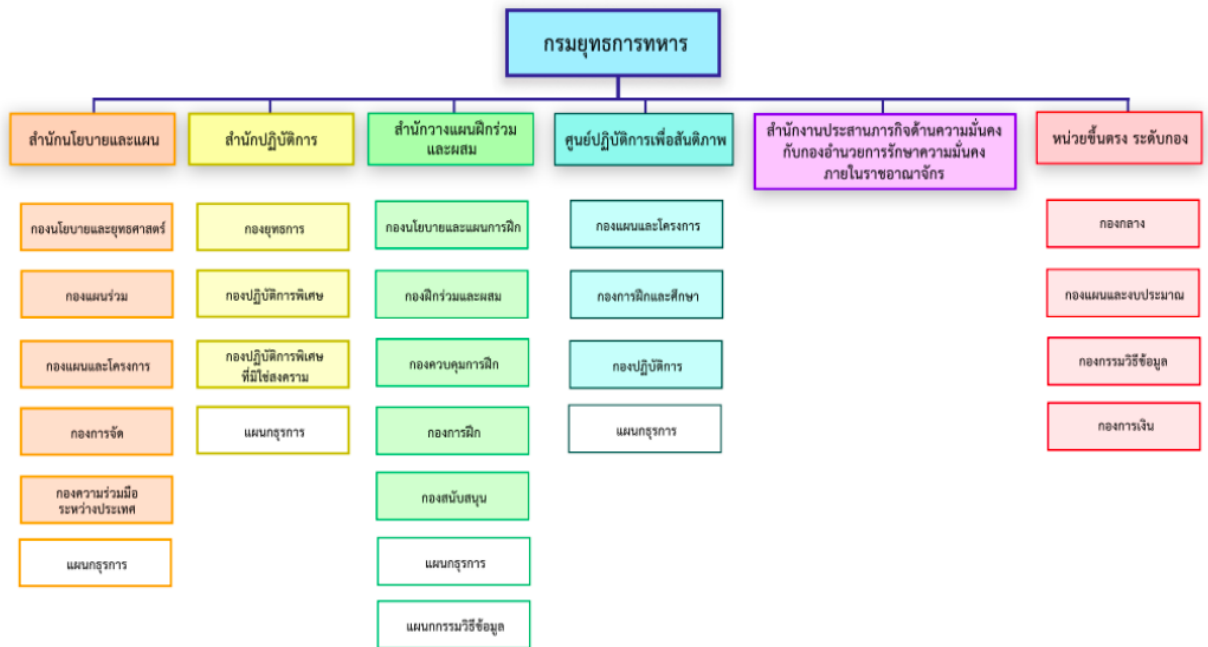
ปี 2565 ทำให้ กองบัญชาการกองทัพไทย เป็น Digital Headquarters



แผนภาพที่ 2-11 RTARF Roadmap ของกองบัญชาการกองทัพไทย

2.2.3 กรมยุทธการทหาร

กรมยุทธการทหาร เป็นส่วนเสนาธิการร่วมของกองบัญชาการกองทัพไทย มีส่วนราชการ ประกอบด้วย หน่วยระดับสำนัก จำนวน 3 สำนัก ได้แก่ สำนักนโยบายและแผน สำนักปฏิบัติการ สำนักวางแผนการฝึกพร้อมและผสม หน่วยระดับศูนย์ 1 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ หน่วยระดับกองขึ้นตรง จำนวน 4 กอง ได้แก่ กองกลาง กองแผนและงบประมาณ กองกรรมวิธีข้อมูล กองการเงิน และหน่วยขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชา จำนวน 1 หน่วย คือ นายทหารตรวจสอบภายใน ดังแผนภาพที่ 2-13 มีหน้าที่พิจารณาเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการในด้านยุทธการของกองทัพไทย รวมทั้ง การปฏิบัติการเพื่อสันติภาพของกองทัพไทย มีเจ้ากรมยุทธการทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ดังนั้นแผนปฏิบัติราชการกรมยุทธการทหาร จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม และใช้เป็นแนวทาง ในการจัดทำ แผนงาน/โครงการ และกิจกรรม ของหน่วยขึ้นตรง กรมยุทธการทหาร ซึ่งจะทำให้เกิดการบูรณาการในการพัฒนาตั้งแต่ระดับหน่วยจนถึงระดับ กองทัพไทย โดยมีกรอบการดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน มีวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรหลักที่ทันสมัย ในการอำนวยการยุทธร่วมของกองทัพไทย เป็นที่เชื่อมั่นของเหล่าทัพ และเป็นที่ยอมรับของกองทัพ มิตรประเทศ” มีพันธกิจในการ 1) อำนวยการยุทธร่วมการปฏิบัติการทางทหาร ทั้งมิติป้องกันประเทศ และความมั่นคงของรัฐโดยใช้ระบบปฏิบัติการเครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) 2) อำนวยการและ ดำเนินการฝึกพร้อม การฝึกผสม การฝึกพร้อมและผสม ของกองทัพไทยให้มีประสิทธิภาพ และจัดทำ ปรับปรุง พัฒนาหลักนิยามการปฏิบัติการร่วมของกองทัพไทย ให้ทันสมัย 3) เสริมสร้างกำลังกองทัพ ด้านยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนทางทหาร พัฒนาขีดความสามารถของกองทัพ รวมทั้งการปรับ โครงสร้างการจัดและอัตราของกองทัพไทย ให้มีความพร้อมและทันสมัยสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม และ 4) อำนวยการและประสานการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบความร่วมมือ ของสหประชาชาติ และเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับมิตรประเทศ ประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้ง เสริมสร้างบทบาทนำของกองทัพไทยในเวทีอาเซียน ทั้งนี้ได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย การดำเนินการ และกลยุทธ์ในการดำเนินการ ตลอดจนกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม และงบประมาณ เพื่อรองรับการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และนโยบายของรัฐบาล



แผนภาพที่ 2-13 โครงสร้างการจัดการกรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

2.2.3.1 วิสัยทัศน์และเป้าหมายกรมยุทธการทหาร

วิสัยทัศน์ : กรมยุทธการทหาร เป็นองค์กรหลักที่ทันสมัยในการอำนวยความสะดวกร่วมของกองทัพไทย เป็นที่เชื่อมั่นของเหล่าทัพ และเป็นที่ยอมรับของกองทัพมิตรประเทศ และในฐานะที่กรมยุทธการทหาร เป็นกรมเสนาธิการร่วม (Joint of Operations) ของกองบัญชาการกองทัพไทย จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวไว้โดยมีเป้าหมาย ในปี 2565 เป็น “3 DIGITAL-J3” (3 Digital Joint of Operations) หรือเป็น “กรมยุทธการทหารดิจิทัล” ภายใน 3 ปี และเป้าหมายการดำเนินงาน ในปี 2580 กำหนดเป็น “SMART- J3” (Smart Joint of Operations) ดังแผนภาพที่ 2-14 และ 2-15



แผนภาพที่ 2-14 วิสัยทัศน์กรมยุทธการทหารดิจิทัล (DIGITAL - J3) ปี 2565



แผนภาพที่ 2-15 วิสัยทัศน์กรมยุทธการทหารดิจิทัล (SMART - J3) ปี 2580

ทั้งนี้ นัยสำคัญที่เป็นอักษรย่อของเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในปี 2565 ประกอบด้วย

3D – Direction Doctrine Database : มีการกำหนดทิศทาง การอำนวยความสะดวกด้วยแผนหลักนิยม ที่ปรับปรุงพัฒนาจนทันสมัยใช้ได้จริง มีความสมบูรณ์ของฐานข้อมูลด้านยุทธการ

I – Interoperability : การมีความสามารถในการปฏิบัติการร่วมที่มีความประสานสอดคล้อง เชื่อมโยงระบบ ข้อมูล มาตรฐาน ทรัพยากร ได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวในทุกมิติ รวมถึงการบูรณาการ เพื่อพัฒนาให้เกิดการประสานอย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

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

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

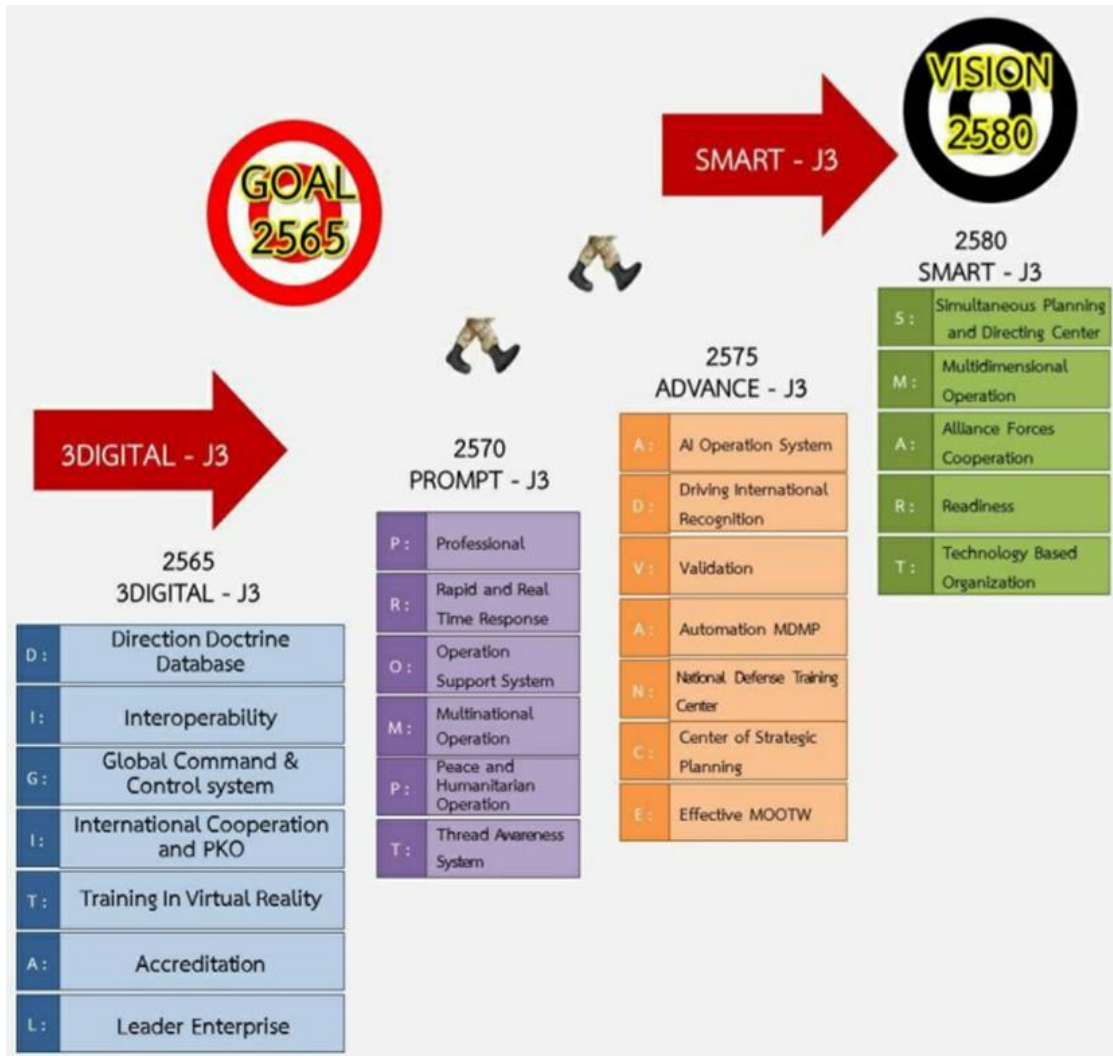
T – Training in Virtual Reality : มีการฝึก อบรม ที่เน้นการปฏิบัติในสภาวะ สถานการณ์ และบริบทเสมือนจริงเพื่อประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกร่วมทั้งในยามปกติและยามสงคราม

A – Accreditation : มีความเป็นมาตรฐาน มีอาชีพ เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานในกองบัญชาการกองทัพไทย เหล่าทัพ รัฐบาล ตลอดจนกองทัพนมิตรประเทศ มีระบบการประเมินความพร้อมกองทัพที่เป็นมาตรฐาน

L – Leader Enterprise : เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการบริหารจัดการ สามารถริเริ่มต่อยอด ควบคุม กำกับดูแล งานตามนโยบายและงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างให้ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย

2.2.3.2 Roadmap ของกรมยุทธการทหาร

สำหรับ Roadmap หรือ แผนที่นำทางของกรมยุทธการทหาร มีเป้าหมายทิศทางและกรอบการดำเนินงานระหว่างทางเป็นหัวๆ ระหว่างปี 2565 - 2580 ซึ่งแบ่งเป็น 4 หัวงสำคัญ ดังแสดงได้ตามแผนภาพที่ 2-9 สรุปดังนี้ 1) DIGITAL-J3 ปี 2565 2) PROMPT-J3 ปี 2570 3) ADVANCE – J3 ปี 2575 และ 4) SMART – J3) 2580



แผนภาพที่ 2-16 Roadmap ระยะต่างๆ ของกรมยุทธการทหาร (3DIGITAL – PROMPT – ADVANCE - SMART)

- DIGITAL-J3 ในปี 2565 มีเป้าหมายเป็นองค์กรนำในการอำนวยความสะดวกและบริหารจัดการปฏิบัติการแบบนักการทหารมืออาชีพ เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากกองทัพมิตรประเทศ กำหนดทิศทางของกองทัพด้วยแผน มีหลักนิยม และฐานข้อมูลที่ทันสมัยใช้งานได้จริงสามารถอำนวยความสะดวกได้ทุกมิติความมั่นคง

- PROMPT-J3 ในปี 2570 มีเป้าหมายเป็นองค์กรมืออาชีพ มีการจัดองค์ความรู้ (KM) อย่างเป็นระบบสามารถวิเคราะห์ประเมินสถานะแวดล้อมและผลกระทบเพื่อกำหนดแผนอนาคตได้อย่างถูกต้อง มีระบบงานมีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีบุคลากรที่มีขีดความสามารถหลักด้านการอำนวยความสะดวกสามารถปฏิบัติการร่วมกับกองทัพมิตรประเทศ รวมทั้งการปฏิบัติการรักษาสันติภาพ และการปฏิบัติการเพื่อนมนุษยธรรม ที่ได้มาตรฐานสากล ตอบสนองต่อการปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจอย่างรวดเร็ว ทันเวลา

- ADVANCE-J3 ในปี 2575 มีเป้าหมายเป็นองค์การที่ได้รับการยอมรับในเวทีนานาชาติ มีมาตรฐาน ในการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ การช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม และงานความร่วมมือ กับมิตรประเทศในด้านต่าง ๆ มีขีดความสามารถในการบริหารสถานการณ์วิกฤติระดับชาติ โดยมี ระบบควบคุมบังคับบัญชา อำนาจการ สั่งการที่เป็นอัตโนมัติภายใต้การจัดการของเทคโนโลยี AI บนพื้นฐานการเชื่อมโยงข้อมูลด้านความมั่นคงจากทุกส่วน ตอบสนองการปฏิบัติการทางทหาร นอกเหนือจากสงครามอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อจำเป็น และมีระบบการตรวจสอบประเมินผล การปฏิบัติงานภายในเพื่อประสิทธิภาพขององค์การในทุกมิติ

SMART-J3 ในปี 2580 มีวิสัยทัศน์เป็นศูนย์กลางการวางแผนและอำนาจการร่วม มีความพร้อมในด้านบุคลากร เครื่องมือ และระบบงาน มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการร่วม ได้ครอบคลุมหลายมิติ รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

2.2.3.3 นโยบายเจ้ากรมยุทธการทหาร ประจำปีงบประมาณ 2564

- 1) น้อมนำแนวทางพระราชทาน “สืบสาน รักษา ต่อยอด” มาเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติตนทั้งในการปฏิบัติงานและในการดำเนินชีวิตส่วนตัว
- 2) สนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล ประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2564 ได้แก่ นโยบายหลัก 12 ด้าน และนโยบายเร่งด่วน 12 เรื่อง
- 3) สนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินการตามนโยบายเร่งด่วนของ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564
- 4) สนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินการตามเจตนารมณ์ผู้บัญชาการทหารสูงสุด 7 ประการ ทั้งนโยบายเฉพาะและนโยบายเร่งด่วนภายใต้กลุ่มงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรม ยุทธการทหาร
- 5) ปฏิบัติหน้าที่หลักในฐานะกรมฝ่ายเสนาธิการที่รับผิดชอบสายงานด้านยุทธการ และการดำเนินการกิจในภาพรวมของกองบัญชาการกองทัพไทย และกองทัพไทย รวมทั้งสนองตอบ ต่อนโยบายผู้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) มุ่งมั่นพัฒนากรมยุทธการทหารให้มีความก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น ของส่วนราชการต่างๆ รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและมิตรประเทศ
- 7) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้กับกำลังพล เพื่อสนับสนุนให้กองบัญชาการกองทัพไทยก้าวไปสู่ Digital Headquarter อย่างสมภาคภูมิ
- 8) ยึดมั่นและธำรงรักษาชื่อเสียงและเกียรติภูมิของหน่วย
- 9) จัดหาสวัสดิการที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตให้แก่กำลังพลเพื่ออำนวยความสะดวก ให้แก่กำลังพลและสมาชิกครอบครัว
- 10) ยึดมั่นและมีความจงรักภักดีต่อสถาบัน ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ รวมทั้งร่วมกันถ่ายทอดความจงรักภักดีนี้ไปยังสมาชิกในครอบครัวและชุมชน

11) มีความเป็นทหารอาชีพ รักษาระเบียบวินัย มีความสามัคคี เสียสละเพื่อส่วนรวม และปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมเมื่ออยู่ท่ามกลางสาธารณชน

2.2.4 โครงสร้างการจัดสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร

สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร เป็นหน่วยขึ้นตรงกรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายความมั่นคงแห่งชาติด้านการป้องกันประเทศ นโยบาย การทหารและนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัยุทธศาสตร์ในการป้องกันประเทศ แผนงานและโครงการ ทางทหาร การประสานการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งงานเกี่ยวกับเรื่องการจัดและอัตรา พัฒนาปรับปรุง แก้ไขการจัดและอัตราของหน่วยต่างๆ ของกองทัพไทย มีผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

2.2.4.1 ขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่สำคัญ

1) พิจารณากำหนดนโยบายด้านการทหารให้สอดคล้องกับนโยบายความมั่นคง แห่งชาติ และนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประสาน และกำกับดูแลให้นโยบายของเหล่าทัพ สอดคล้องกับนโยบายการทหาร

2) ประสานกับกระทรวง และส่วนราชการที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย ซึ่งเกี่ยวข้องกักระทรวงกลาโหม เพื่อขอรับการสนับสนุนและให้การสนับสนุนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติตามนโยบายในฐานะที่รับผิดชอบร่วมกัน

3) พิจารณาประสาน และสนอนนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัการทหารตามความจำเป็น

4) วางแผน ประสานงาน และดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ทหาร แผนยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการแผนป้องกันประเทศ แผนสนับสนุนทางทหาร และแผนป้องกันร่วมตามสัญญา ระหว่างประเทศสนธิสัญญาหรือข้อตกลงทางทหาร

5) พิจารณาเสนอความเห็น และประสานงานเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติแผนระดมสรรพกำลังเพื่อการทหาร แผนการยุทธของเหล่าทัพ

6) พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน ประสานงาน รวบรวม และดำเนินการจัดทำ แผนงานทางทหารการจัดเตรียม การพัฒนา และเสริมสร้างกำลังรบ แผนงาน งาน โครงการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและการประสานการวิจัยและพัฒนาเพื่อเสริมสร้างกำลังกองทัพ

7) ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบาย แผน แผนงาน และโครงการที่ได้รับอนุมัติ

8) พิจารณาเสนอขอแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน ทางทหาร ให้เหมาะสมและทันกัสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา

9) วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และกำกับดูแลเกี่ยวกับการจัดและอัตรา กองบัญชาการกองทัพไทย ให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด

10) พิจารณาเสนอความเห็น และประสานงานเกี่ยวกับการจัดทำ ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข และยุบเลิกการจัดและอัตราของส่วนราชการให้เป็นไปตามนโยบายการจัดและอัตรา กองบัญชาการกองทัพไทย

11) พิจารณาเสนอความเห็น ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำ ปรับปรุง แก้ไข และยุบเลิกกฎหมาย กฎกระทรวง ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และแบบแผนของทาง ราชการที่เกี่ยวกับการจัดและอัตรา

2.2.4.2 โครงสร้างขององค์กร (Structure)

สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร เป็นหน่วยขึ้นตรงกรมยุทธการ ทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย แบ่งส่วนราชการออกเป็น 1 แผนกธุรการ และ 5 กองขึ้นตรงดังนี้

1) แผนกธุรการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการธุรการ การสารบรรณ การ กำลังพล การบริการ และการรักษาความปลอดภัย

2) กองนโยบายและยุทธศาสตร์ มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ นโยบาย การทหาร และนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ประสานนโยบายในการดำเนินความสัมพันธ์ และจัดทำ สนธิสัญญาและความตกลงทางทหารกับต่างประเทศ รวมทั้งจัดทำยุทธศาสตร์ทหาร ยุทธศาสตร์การ บริหารจัดการ และประสานแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติกับแผนทางทหาร แบ่งแผนการ ทำงานออกเป็น 1) แผนยุทธศาสตร์ มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการ เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ทหาร ประสานแผนยุทธศาสตร์ทหารกับแผนพัฒนา เศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ระดับยุทธศาสตร์ของชาติ ตลอดจนให้มีการประเมินสถานะแวดล้อม และปรับสมดุลของยุทธศาสตร์ทหาร 2) แผนกนโยบายการทหาร และการเมือง มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับนโยบาย การทหาร นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ และนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทหาร นโยบาย ของกองบัญชาการกองทัพไทย ตรวจสอบนโยบายของ เหล่าทัพ และของส่วนราชการ ในกองบัญชาการกองทัพไทย และนโยบายของผู้บัญชาการทหารสูงสุดให้สอดคล้องกับนโยบาย การทหาร รวมทั้งกิจกรรมความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายทหารในกรอบของกองทัพ และ 3) แผนกนโยบายการทหารต่างประเทศ มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับนโยบาย และยุทธศาสตร์ทหารของไทย ในการดำเนินความสัมพันธ์กับ ประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศพันธมิตร มิตรประเทศ สถาบันระหว่างประเทศ และจัดทำบันทึก ความตกลงทางทหาร

3) กองแผนร่วม มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนป้องกันประเทศ แผนการปฏิบัติการ ทางทหารที่มีใช้สงคราม ประสานแผนการยุทธ แผนระดมสรรพกำลังเพื่อการทหาร ระบบการ

เตรียมพร้อมแห่งชาติแผนสนับสนุนอื่นๆ ของเหล่าทัพ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนแผนป้องกันประเทศ รวมทั้งแผนป้องกันร่วมตามสนธิสัญญาระหว่างประเทศ และสนธิสัญญา หรือข้อตกลงทางทหาร แบ่งแผนการทำงานออกเป็น 1) แผนกแผนป้องกันประเทศ มีหน้าที่วางแผน อำนาจการประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนป้องกันประเทศเป็นส่วนรวม การประสานแผนการยุทธของเหล่าทัพ และของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่ได้จัดทำขึ้น รวมทั้งแผนป้องกันร่วมตามสนธิสัญญาระหว่างประเทศ และสนธิสัญญาหรือข้อตกลงทางทหาร 2) แผนกแผนสนับสนุนทางทหาร มีหน้าที่วางแผน อำนาจการประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบแผนทางทหาร เพื่อสนับสนุนแผนป้องกันประเทศเป็นส่วนรวม ระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ แผนระดมสรรพกำลังเพื่อการทหารแผนสนับสนุนอื่นๆ ที่เหล่าทัพ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องได้จัดทำขึ้น และ 3) แผนกแผนปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงคราม มีหน้าที่วางแผน อำนาจการประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงคราม การประสานแผนปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงครามร่วมกับประเทศพันธมิตรที่ได้ทำสัญญาระหว่างประเทศ หรือสนธิสัญญา หรือข้อตกลงทางทหาร

4) กองแผนและโครงการ มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนาจการประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างกำลัง แผนงานและโครงการทางทหาร การประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงานและโครงการ และการประสานการวิจัยและพัฒนา เพื่อเสริมสร้างกำลังกองทัพ แบ่งแผนการทำงานออกเป็น 1) แผนกแผนงาน มีหน้าที่วางแผน อำนาจการประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างกำลัง และแผนงานของส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพ 2) แผนกโครงการ มีหน้าที่วางแผน อำนาจการประสานงาน กำกับดูแล และเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ของส่วนราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย ปรับปรุงและเสนอแนะการพัฒนาโครงการต่างๆ ให้เหมาะสมและทันสมัย 3) แผนกตรวจสอบและประเมินผล มีหน้าที่ตรวจสอบติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนงาน งาน โครงการ เพื่อการพัฒนาและเสริมสร้างกำลังรบ และการพัฒนาปรับปรุงแผน แผนงาน และโครงการต่าง ๆ และ 4) แผนกประสานการวิจัย มีหน้าที่วางแผน อำนาจการประสานงาน กำกับดูแล ดำเนินการเกี่ยวกับการประสานการวิจัยให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพ

5) กองการจัด มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น นโยบาย วางแผน อำนาจการประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดและอัตรา ปรับปรุงแก้ไขการจัดและอัตราของหน่วยต่างๆ ของกองทัพไทย รวมทั้งดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายที่ทางราชการกำหนด แบ่งแผนการทำงานออกเป็น 1) แผนกนโยบายและมาตรการการจัด มีหน้าที่วางแผน อำนาจการประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดและอัตราของกองทัพไทย พัฒนานโยบายการจัดและอัตราให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด รวบรวมและจัดทำ มาตรฐาน ประวัติ แบบฟอร์ม

รูปศัพท์ต่างๆ เกี่ยวกับการจัดและอัตรา การใช้อัตรา ปรับปรุง แก้ไข และยุบเลิกกฎหมาย กฎกระทรวง ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และแบบแผนของทางราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดและอัตรา

2) แผนกอัตรากองบัญชาการ มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการ เกี่ยวกับการจัดทำตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข และยุบเลิกการจัดและอัตราของส่วนราชการ ในกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งเป็นเจ้าหน้าที่ร่วมในการวิเคราะห์ประเมินค่าการจัดหน่วย คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะเจ้าหน้าที่ชุดทำงานตามที่ทางราชการแต่งตั้งขึ้น เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการพิจารณาการจัดและอัตราของส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย

3) แผนกอัตรากองทัพบก มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำ ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขและยุบเลิกการจัดและอัตราของส่วนราชการในกองทัพบก รวมทั้งเป็นเจ้าหน้าที่ร่วมในคณะกรรมการคณะอนุกรรมการหรือคณะเจ้าหน้าที่ ชุดทำงาน ตามที่ ทางราชการแต่งตั้งขึ้น เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการพิจารณาการจัดและอัตราของส่วนราชการ ในกองทัพบก

4) แผนกอัตรากองทัพเรือ มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำ ตรวจสอบปรับปรุง แก้ไข และยุบเลิกการจัดและอัตราของ ส่วนราชการในกองทัพเรือ รวมทั้งเป็นเจ้าหน้าที่ร่วมในคณะกรรมการคณะอนุกรรมการหรือ คณะเจ้าหน้าที่ชุดทำงาน ตามที่ทางราชการแต่งตั้งขึ้น เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการพิจารณาการจัด และอัตราของส่วนราชการในกองทัพเรือ และ

5) แผนกอัตรากองทัพอากาศ มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำ ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข และยุบเลิกการจัดและอัตราของส่วนราชการในกองทัพอากาศ รวมทั้งเป็นเจ้าหน้าที่ร่วม ในคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการหรือคณะเจ้าหน้าที่ชุดทำงาน ตามที่ทางราชการแต่งตั้งขึ้น เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการพิจารณาการจัดและอัตราของส่วนราชการในกองทัพอากาศ

6) กองความร่วมมือระหว่างประเทศ มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของไทย ในการดำเนินความร่วมมือ และความสำคัญกับประเทศเพื่อนบ้านมิตรประเทศ และสถาบันระหว่าง ประเทศ รวมทั้งจัดทำบันทึกความตกลงทางทหาร แบ่งแผนการทำงานออกเป็น 1) แผนกแผนงาน ระหว่างประเทศ มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการในด้าน ความร่วมมือและความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศพันธมิตร มิตรประเทศ สถาบันระหว่าง ประเทศ รวมทั้งจัดทำบันทึกความตกลงทางทหาร 2) แผนกอาเซียน มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับความร่วมมือทางทหาร และกิจกรรมในด้านต่างๆ ระหว่างกองทัพไทยกับกองทัพและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของประเทศในกลุ่มอาเซียน และ 3) แผนก มิตรประเทศ มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับ ความร่วมมือทางทหาร และกิจกรรมในด้านต่างๆ ระหว่างกองทัพไทยกับกองทัพและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องของมิตรประเทศภายนอกอาเซียน



แผนภาพที่ 2-17 โครงสร้างการจัดสำนักงานนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร

2.2.4.3 วิสัยทัศน์และเป้าหมายสำนักงานนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร

วิสัยทัศน์ : สำนักงานนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร เป็นองค์กรหลักที่ทันสมัยในการอำนวยความสะดวกของกองทัพไทย เป็นที่เชื่อมั่นของเหล่าทัพ และเป็นที่ยอมรับของกองทัพมิตรประเทศ มีกำลังพลที่มีขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อบูม่งสู่การเป็นหน่วยนำใน “กรมยุทธการทหารดิจิทัล” (DIGITAL HQ ในปี พ.ศ.2565) และในฐานะที่สำนักงานนโยบายและแผนเป็นหน่วยที่กำหนดยุทธศาสตร์ และทิศทางกรมยุทธการทหาร เพื่อบูม่งสู่เป้าหมายร่วมกันในระดับกองบัญชาการกองทัพไทยคือ ในปี พ.ศ.2580 ที่จะเป็น “SMART- J3” (Smart Joint of Operations)

กรอบแนวคิดแผนปฏิบัติการสำนักรับนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร

2565 OPP - GOAL	D : Direction & Develop	I : Interoperability	G : Growth	I : International Cooperation	T : Training in Virtual Reality	A : Accreditation	L : Leader Enterprise	
	ปรับปรุงนโยบาย แผน คำสั่ง เป็นฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง	มีความสามารถในการวางแผน และอำนวยความสะดวกตามแผน	พัฒนากระบวนการทำงาน ซึ่ค ความสามารถกำลังพล การบริหารจัดการองค์กร	ได้รับความร่วมมือจากมิตรประเทศในทุกด้าน	การพัฒนาความรู้กำลังพล การฝึกตามแผนฯ เสมือนจริง	ปฏิบัติตามแผน และตามนโยบาย ผบ.จก ได้ถูกต้องตามหลักการ เป็นที่ยอมรับของเหล่าทัพ	เป็นหน่วยงานในระดับกรม สสร. ได้รับความเชื่อมั่นจาก ผบ.จก	
กลุ่มงาน	กลุ่มงาน การป้องกันประเทศ	กลุ่มงาน การป้องกันประเทศ	กลุ่มงาน การศึกษาความมั่นคงของรัฐ	กลุ่มงาน การศึกษาความมั่นคงของรัฐ	กลุ่มงาน การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ			
เป้าหมาย	มีแผนป้องกันประเทศ และแผนป้องกันภัยทางอากาศครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ มีการดำรงสภาพความพร้อมในการป้องกันประเทศ รวมถึงแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของกองทัพ ให้พร้อมในการอำนวยความสะดวก โดยเหล่าทัพให้ความเชื่อมั่น	มีแผนป้องกันประเทศ และแผนป้องกันภัยทางอากาศครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ มีการดำรงสภาพความพร้อมในการป้องกันประเทศ รวมถึงแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของกองทัพ ให้พร้อมในการอำนวยความสะดวก โดยเหล่าทัพให้ความเชื่อมั่น	มีความพร้อมในการศึกษาความมั่นคงของรัฐและการสนับสนุนรัฐบาล สภาวิชาการและเหล่าทัพ ดำเนินนโยบายสอดคล้องเป็นระบบ	มีความพร้อมในการศึกษาความมั่นคงของรัฐและการสนับสนุนรัฐบาล สภาวิชาการและเหล่าทัพ ดำเนินนโยบายสอดคล้องเป็นระบบ	กองทัพประเทศรอบข้างและมิตรประเทศให้การยอมรับและร่วมมือ เหล่าทัพและรัฐบาล จัดเสื่อเนจนาความร่วมมือทางทหารให้ผลเป็นรูปธรรม ตอบสนองนโยบายและยุทธศาสตร์ในการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ			
แผนงาน/โครงการ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ แผนป้องกันประเทศ ▶ แผนป้องกันภัยทางอากาศ ▶ การดำรงสภาพความพร้อมในการป้องกันประเทศ ▶ โครงการพัฒนาศักยภาพความสามารถของกองทัพ ▶ การปรับปรุงโครงสร้างกำลังพลและขีดความสามารถแบบการปรับปรุงโครงสร้าง กท. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ โครงการปรับปรุงปรมาณเหล่าทัพ ▶ การปรับปรุงโครงสร้างกำลังพลและขีดความสามารถแบบการปรับปรุงโครงสร้าง กท. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ โครงการปรับปรุงปรมาณเหล่าทัพ ▶ การปรับปรุงโครงสร้างกำลังพลและขีดความสามารถแบบการปรับปรุงโครงสร้าง กท. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ การแลกเปลี่ยนการเยือนนขทระหว่างระดับกระทรวงหรือระดับประเทศที่มิใช่ชาติตน (จน.) ▶ การประชุมประสานงานผ่านเอชอีการระดับอาวุโส (ทพ. อู.ป. ปกติกาน ม.ช. ส.ม. จน.) ▶ แผนงานเสริมสร้างความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน ▶ การประชุมคณะกรรมการความร่วมมือด้านความร่วมมือด้านความมั่นคงระหว่างกระทรวง กท.ไทย - กท.มกต. ▶ การประชุมคณะกรรมการความร่วมมือด้านความมั่นคงระหว่างความมั่นคงระหว่าง กท.ไทย - กท.สิง. ▶ การประชุมคณะกรรมการร่วมด้านยุทธศาสตร์ภาคี ไทย - ชด. ▶ การประชุมความร่วมมือทางทหารระหว่าง ไทย - สหรัฐ (THAI - TAC) 				
กลุ่มงาน การพัฒนาองค์การและการบริหารสวัสดิการ								
บุคลากร ระบบงานและกระบวนการทำงานของ สานักทหาร ที่ไม่ประสิทธิภาพ บนพื้นฐานการจัดการแบบ Digital								
<ul style="list-style-type: none"> ○ พัฒนากำลังพลให้มีความสามารถในการสนับสนุนการรบ มีความรู้และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ○ พัฒนาศวามรู้ด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ○ พัฒนาระบบราชการของกำลังพลให้เหมาะสมกับภารกิจ ○ พัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ○ พัฒนาระบบป้องกันภัยพิบัติ และระบบป้องกันภัย ○ พัฒนาศูนย์รวม ชัยธรรม ๓๓ ๓๒ ๓๑ ๓๐ ขยายและขยายเขต 								
<ul style="list-style-type: none"> ○ ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานให้เหมาะสมรองรับภารกิจและรับปฏิบัติการ จัดกำลังพลให้มีความอ่อนตัว ○ พัฒนาระบบบริหารจัดการด้วย Digital/ระบบงานเป็น Digital ○ พัฒนาศักดิ์และคุณวุฒิให้เหมาะสมกับภารกิจ ○ ปรับปรุงระเบียบ คำสั่ง เพื่อให้ได้กฏกระทรวงอำนาจ การบริหารจัดการ ○ พัฒนาระบบงานให้เป็น Digital 								
<ul style="list-style-type: none"> ○ ปรับปรุงกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลให้ตรงระดับงานตามคุณลักษณะ บริหารจัดการด้วยความเป็นเลิศ ○ เพิ่มประสิทธิภาพของระบบประเมินผล และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ○ การลดอำนาจและอำนาจการตัดสินใจ 								

แผนภาพที่ 2-18 กรอบแนวคิดแผนปฏิบัติการสำนักรับนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร



แผนภาพที่ 2-19 Roadmap สำเนักรนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร

2D – Direction & Develop : มีการกำหนดทิศทางแนวทาง แปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ พัฒนาแผน หลักนิยม อำนาจการร่วมด้วยระบบที่ทันสมัยที่ใช้ได้จริง สร้างฐานข้อมูลด้านยุทธการ อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

I – Interoperability : พัฒนาให้ความรู้กำลังพล เกี่ยวกับนโยบาย แผน คำสั่ง มีความสามารถในการวางแผนและอำนวยความสะดวกตามแผนสอดคล้อง เชื่อมโยงระบบ ข้อมูล มาตรฐาน ทรัพยากร ได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวในทุกมิติ รวมถึงการบูรณาการ เพื่อพัฒนาให้เกิดการประสานอย่าง มีประสิทธิภาพในอนาคต

G – Growth : ส่งเสริมแนวคิดกระบวนการทำงาน พัฒนาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานจาก Manual สู่ Digital พัฒนาปรับปรุงขีดความสามารถกำลังพลให้เป็น Digital

L – International Cooperation : ส่งเสริมและขยายกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ มีการปฏิบัติงานและการร่วมมือระหว่างประเทศ เพื่อผลประโยชน์ของชาติด้านความมั่นคง

T – Training in Virtual Reality : มีส่วนร่วมกับการฝึก การอบรมในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับ การฝึก cpx จนถึงการฝึกตามแผนเสมือนจริงอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมอย่างต่อเนื่อง ในการอำนวยความสะดวกทั้งในยามปกติและยามสงคราม

A – Accreditation : มีการแก้ไขปัญหา และจำกัดข้อบกพร่องอย่างมีมาตรฐาน เป็นมืออาชีพ ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานในกองบัญชาการกองทัพไทย เหล่าทัพ รัฐบาล ตลอดจนกองทัพมิตร ประเทศ โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ

L – Leader Enterprise : เป็นหน่วยงานในระดับสำนัก และศูนย์ของกรมยุทธการทหาร ซึ่งได้รับความเชื่อมั่นจากผู้บังคับบัญชาในทุกระดับ

2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ANALYSIS : FORESIGHT, SWOT, TOWS, etc.)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ SWOT Analysis การเสริมสร้างขีดสมรรถนะการทำงานด้านดิจิทัลของกำลังพล สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร ที่จะนำมาใช้ในส่วนของการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ในการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factor) การศึกษาที่ใช้คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการของ McKinney (McKinney 7-S Framework) สำหรับการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treats) ในการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factor) การศึกษาที่ใช้การวิเคราะห์ C-PEST (C-PEST Analysis)

2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Scanning)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะใช้การวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการของ McKinsey (McKinsey 7-S Framework) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร และยังเป็นแนวคิดที่ต้องการนำเสนอความมีประสิทธิภาพขององค์กรจากปัจจัยความสัมพันธ์ต่างๆ 7 ประการ ดังนี้คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) แผนการสำหรับการดำเนินการต่างๆ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันหรือสร้างแรงผลักดันให้กับองค์กร
2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์กรที่ระบุตำแหน่งและหน้าที่ของแต่ละคน รวมไปถึงใครจะต้องทำงานร่วมกับใคร และรับคำสั่งจากใคร
3. โครงสร้างระบบ (Systems) การดำเนินงานในแต่ละส่วนของแต่ละหน่วยย่อยรวมไปถึงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้งานที่ทำร่วมกันสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
4. สไตล์ (Style) ลักษณะของการปกครองและการวางตัวของผู้นำองค์กร
5. บุคลากร (Staff) บุคลากรทุกคนที่ทำงานให้องค์กร แผนการจัดบุคลากร และการบริหารจัดการคน (Talent Management)
6. ความสามารถ (Skills) ความสามารถในภาพรวมของบุคลากร และความสามารถขององค์กรในการประกอบการต่างๆ
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) เราอาจเรียกสิ่งนี้ว่า “เป้าหมายสูงสุดขององค์กร” ก็ได้ ซึ่งในตัวของปัจจัยนี้แต่ละคนทั้งคนภายในและภายนอกองค์กร มักมีมุมมองที่ไม่เหมือนกัน แต่จุดร่วมของปัจจัยนี้คือทุกๆ คนจะสามารถได้รับประโยชน์สูงสุดจากความสำเร็จขององค์กรได้อย่างไร

ตามกรอบแนวคิด 7-S ของ McKinney (McKinney 7-S Framework) จะเป็นกลยุทธ์ในการวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการว่าในแต่ละส่วนเป็นอย่างไร รวมทั้งมีความสอดคล้องกันหรือไม่ ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

S1 : Strategy กลยุทธ์องค์กร หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ แผนงาน กิจกรรมหลัก กิจกรรมรองหรือการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งได้ถูกวางแผนขึ้นมาอย่างมีหลักคิดเชิงเหตุผลรองรับ เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสม ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม

ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ ดังนี้ 1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การป้องกันประเทศ ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนายุทธศาสตร์แผนทางทหารและหลักนิยม กลยุทธ์การขับเคลื่อนการดำเนินการตามร่างแผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการ การปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2560 – 2569 (ในส่วนของกองทัพไทย) กลยุทธ์การขับเคลื่อนการดำเนินการตามร่างแผนพัฒนาขีดความสามารถกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2560 – 2569 (ในส่วนของกองทัพไทย) 2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การรักษาความมั่นคงแห่งรัฐ ประกอบด้วย กลยุทธ์การอำนาจการและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเสถียรภาพ 3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ ประกอบด้วย กลยุทธ์การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับต่างประเทศ กลยุทธ์การพัฒนา ขับเคลื่อนกลไกความร่วมมือกับต่างประเทศ สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร เป็นหน่วยขึ้นตรงกรมยุทธการทหาร และในฐานะเป็นหน่วยแปลงนโยบายจากรัฐบาล เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง นโยบายจากกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติการราชการสู่การปฏิบัติเพื่อกำหนดแนวทางให้กับส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย โดยได้มีการทบทวนการดำเนินงานเพื่อจัดทำกรอบการดำเนินงานในอนาคต รองรั่ววิสัยทัศน์ระดับกองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีเป้าประสงค์ในกลุ่มงานหลักจำนวน 3 กลุ่มงาน ดังนี้ 1) การป้องกันประเทศ 2) การรักษาความมั่นคงของรัฐ และ 3) การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ

S2 : Structure โครงสร้างองค์กร ได้จัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย การจัดส่วนราชการ การแบ่งหน่วยงาน การมอบอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และโครงสร้างการจัดสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร (สนผ.ยก.ทหาร) ตามอัตราที่มีดังนี้

1. แผนกธุรการ (ผชก.สนผ.ยก.ทหาร)
2. กองนโยบายและยุทธศาสตร์ (กนย.สนผ.ยก.ทหาร) ประกอบด้วย แผนกยุทธศาสตร์ แผนกนโยบายการทหารและการเมือง และแผนกนโยบายการทหารต่างประเทศ
3. กองแผนร่วม (กพร.สนผ.ยก.ทหาร) ประกอบด้วย แผนกแผนป้องกันประเทศ แผนกแผนสนับสนุนทางทหาร และแผนกแผนปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงคราม
4. กองแผนและโครงการ (กผค.สนผ.ยก.ทหาร) ประกอบด้วย แผนกแผนงาน แผนกโครงการ แผนกตรวจสอบและประเมินผล และแผนกประสานการวิจัย
5. กองการจัด (กกจ.สนผ.ยก.ทหาร) ประกอบด้วย แผนกนโยบายและมาตรการการจัด แผนกอัตรากองบัญชาการ แผนกอัตรากองทัพบก แผนกอัตรากองทัพเรือ และแผนกอัตรากองทัพอากาศ
6. กองความร่วมมือระหว่างประเทศ (กรป.สนผ.ยก.ทหาร) ประกอบด้วย แผนกมิตรประเทศ แผนกอาเซียน และแผนกแผนงานระหว่างประเทศ

S3 : System ระบบในการดำเนินงานขององค์กร กระบวนการและลำดับขั้นตอนในการทำงาน ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพบริหารจัดการจัดการองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์บ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่างๆ ขององค์กร

สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร มีระบบงานดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ตัวชี้วัดสำคัญในการปฏิบัติงาน (คำรับรองการปฏิบัติงาน) แล้วถ่ายทอดสู่ผู้บริหาร/หน่วยงาน/บุคลากร กระตุ้น กำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานทุกไตรมาส และนำผลงานที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของงานให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

2. การประชุมสรุปสถานการณ์ประจำวัน (Morning Brief) ในเวลา 08.10 น. ของทุกวันปฏิบัติราชการ เพื่อเร่งรัดและติดตามงานอย่างต่อเนื่อง

3. การบริหารองค์การด้วยหลักธรรมาภิบาลโปร่งใส และเป็นธรรม

4. การกระจายอำนาจ หรือมอบอำนาจหน้าที่ตามสายงานที่รับผิดชอบ

5. การสื่อสารแบบหลายช่องทาง เพื่อป้องกันความผิดพลาด เกิดประสิทธิภาพ

6. การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สถานที่ทำงานที่ปลอดภัย บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน สนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพียงพอในการปฏิบัติงาน

7. แผนการบริหารจัดการบุคลากรที่เหมาะสม พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามภาระหน้าที่ และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เป็นคนดี และมีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น รัก และเสียสละเพื่อองค์กร

8. การบริหารทรัพยากรภายใต้ความจำเป็น เหมาะสม และคุ้มค่า

9. การดำเนินการตามตัวชี้วัดประกอบคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร มีการถ่ายทอดความรับผิดชอบตัวชี้วัดตามลำดับจนถึงระดับบุคคล

S4 : Style รูปแบบการนำองค์กร ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง โดยรวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรม เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร มีรูปแบบในการบริหารจัดการงาน ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ หมายถึง เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยทั้งใน ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว (Vision) กำหนดแผนหรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย เสนอแนะนโยบาย และสร้างกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงาน รวมถึงการสร้างมาตรการกำกับดูแล เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตาม แผนทุกระดับ และรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นภายใต้คำสั่ง

2. ทำอย่างมีส่วนร่วม หมายถึง การทำงานในลักษณะอำนาจการร่วม (Joint Operation) มีรูปแบบการคิดการวางแผนแบบเชื่อมโยงใช้การคิดวิเคราะห์บนพื้นฐานของข้อคิดเห็นหลายภาคส่วนหลายมิติอย่างครบถ้วน ใช้ฐานข้อมูลและระบบอำนาจการร่วมแบบโครงข่าย

3. มีการตั้งกลุ่มไลน์ (line) สำหรับการสื่อสารในทุกกระดับ เช่น ระดับนโยบาย ระดับเจ้าหน้าที่ และภาพรวมของสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร เพื่อประสานงานกันภายในให้เกิดความรวดเร็ว

4. มีการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำวันทาง J3 Link เพื่อแจ้งผลการปฏิบัติงานพร้อมภาพถ่าย ทำให้เกิดการประสานสอดคล้องระหว่างงานของหน่วยในภาพรวม

S5 : Staff บุคลากรในองค์กร การบริหารจัดการบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากร ความเพียงพอรวมทั้งแบบแผน และพฤติกรรมต่างๆ ที่องค์กรแสดง และปฏิบัติต่อกำลังพลภายในองค์กร

สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร มีกำลังพลจำนวนทั้งสิ้นรวม 80 นาย เป็นนายทหารสัญญาบัตร จำนวน 53 นาย นายทหารประทวน จำนวน 26 นาย และลูกจ้าง/พนักงานราชการ จำนวน 1 นาย โดยจำแนกตามชั้นยศ อายุ วุฒิการศึกษา ได้ตามตารางที่ 2-1 และ 2-2

ระดับ	จำนวน (คน)
พลตรีขึ้นไป	1
พันเอก ถึง พันเอกพิเศษ	7
พันตรี ถึง พันโท	13
ร้อยตรี ถึง ร้อยเอก	32
นายทหารประทวน	26
ลูกจ้างประจำ	-
พนักงานราชการ	1
รวม	80

ตารางที่ 2-1 กำลังพลสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร

รายการ	นายทหาร สัญญาบัตร	นายทหารประทวน/ ลูกจ้าง/พนักงาน	รวม (คน)
อายุ			
1. อายุตัวเฉลี่ย	49.06	37.04	
2. อายุราชการเฉลี่ย	18.57	11.70	
วุฒิการศึกษา			
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	6	8
2. ปริญญาตรี	36	18	54
3. ปริญญาโท	14	3	17
4. ปริญญาเอก	1	0	1
รวม	53	27	80

ตารางที่ 2-2 กำลังพลสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร จำแนกตามอายุและวุฒิการศึกษา

S6 : Skill ทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร มีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับทักษะและความรู้ความสามารถกำลังพล ดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ตัวชี้วัดสำคัญตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในระดับรายบุคคล แล้วติดตามผลการปฏิบัติงานรายบุคคลทุกไตรมาส และนำผลงานที่ได้มาพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นรูปธรรม

2. การพัฒนาความรู้ ความสามารถ สมรรถนะในกระบวนการปฏิบัติงานสำคัญ ที่ส่งเสริมการบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์การ การอบรมภาษาอังกฤษ การจัดสัมมนาแลกเปลี่ยน การฝึกปฏิบัติการส่งเสริมการศึกษาอบรมเพิ่มเติม การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในกระบวนการปฏิบัติงานสำคัญ เป็นต้น

S7 : Shared Value ค่านิยม คุณค่าร่วมในองค์กร ได้แก่ แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคต องค์กรที่มีความเป็นเลิศมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร มีค่านิยม คุณค่าร่วมในองค์กรซึ่งเป็นไปตามนโยบายผู้บัญชาการทหารสูงสุด ดังนี้

1. ทหารอาชีพ ความมุ่งมั่นในการทำดีที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความภูมิใจในการทำงาน ประกอบด้วย ความมีวินัย ความเป็นผู้นำ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความซื่อสัตย์ และการสร้างนวัตกรรม

2. จงรักภักดี การยึดมั่นในความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ รวมทั้งการแสดงออกถึงความเสียสละในการพิทักษ์รักษาทั้งสามสถาบันให้คงอยู่ตลอดไป

3. กล่าวหาญ ลักษณะนิสัยที่เข้มแข็งเพื่อที่จะสร้างเกียรติยศต่อการตัดสินใจว่าผิดหรือถูก และความไม่เกรงกลัวในการเผชิญหน้าต่อภัยอันตรายใดๆ

4. ทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกันด้วยความเคารพเชื่อถือ มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เป็นหมู่คณะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำงานเป็นทีม มีความหมาย ประกอบด้วย การบูรณาการ การปฏิบัติกรร่วมกัน และเป็นหนึ่งเดียวกัน

2.3.2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายนอก (External Environment Scanning)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยนำปัจจัย 5 ด้าน (C-PEST) ที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์มาวิเคราะห์โดยใช้ C-PEST (C-PEST Analysis) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการทำความเข้าใจในภาพรวมของสภาพแวดล้อม ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เราไม่สามารถ ควบคุมได้ โดยมีคำจำกัดความดังนี้

C : Customer behaviors ด้านพฤติกรรม เป็นการวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) สภาพของคู่แข่ง (Competitors)

- กระทรวงกลาโหม กองทัพอากาศ กองบัญชาการกองทัพไทย เหล่าทัพ
- ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย
- ส่วนราชการภายนอกที่เกี่ยวข้อง

P : Political ด้านการเมือง และกฎหมายรวมถึงการกำหนดนโยบายต่างๆ ของภาครัฐเป็นการ วิเคราะห์ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์การ

- เกณฑ์การพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลง
- นโยบายของผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ

E : Economics ด้านเศรษฐกิจเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสถานะแวดล้อมของเศรษฐกิจ

- โรคอุบัติใหม่ ภัยธรรมชาติ
- การชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจของประเทศ
- ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนาระบบราชการ

S : Social ด้านสังคม เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม การบูรณาการ ระหว่าง หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

- มีการแทรกแซงทางสังคม และวัฒนธรรมจากภายนอก
- มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการพัฒนาระบบราชการ
- สภาพสังคมปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป

T : Technological ด้านเทคโนโลยีวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สารสนเทศ ซึ่งปัจจัยด้านนี้มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก

- การคุกคามด้วยเทคโนโลยีที่เหนือกว่า

- มีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีส่วนในการปฏิบัติงาน
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว

2.4 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

การพัฒนาขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกำลังพล สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร โดยการพิจารณาจากการตรวจสอบสถานะแวดล้อม ภายในองค์กรด้วย 7-S MCKINSEY และการตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย C-PEST สามารถทำการวิเคราะห์สถานะทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) ตามแผนภาพที่ 2-20 ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคดังนี้



แผนภาพที่ 2-20 : SWOT Analysis

2.4.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (McKinsey 7-S Framework)

องค์ประกอบ 7-S	จุดแข็ง (strengths)	จุดอ่อน (weaknesses)
S – strategy	มีแนวทางปฏิบัติราชการที่มีความชัดเจน- มีขีดความสามารถในการวางแผนในทุกระดับ มีศักยภาพในการนำหน่วย	ขาดการมีส่วนร่วมในบางกิจกรรม
S – structure	มีโครงสร้างการจัดหน่วยที่มีประสิทธิภาพรองรับภารกิจได้หลากหลาย มีความอ่อนตัวสูง	บางอัตราหรือบางตำแหน่งถูกปิดไว้ (การบรรจุไม่ได้มีอัตรา) มีความซ้ำซ้อนในบางภารกิจ
S – system	มีระบบงานที่ดี มีฐานข้อมูลใน Share drive และ cloud สืบค้นได้สะดวก	มีการ Error ของระบบในบางครั้ง
S – style	จริงจัง รุกرب กระตือรือร้น ทุ่มเทตอบสนองรวดเร็วในทุกภารกิจ ชอบงานท้าทาย	ความรวดเร็วบางครั้งอาจขาดข้อมูลอย่างรอบด้าน
S – staff	มีกำลังพลที่มีคุณภาพ ตอบสนองภารกิจได้เป็นอย่างดี จัดคนให้ถูกกับงาน	มีกำลังพลระดับนายทหารประทวน ปฏิบัติการไม่เพียงพอ ภาวะแบกรับงาน กระจายงานไม่ดีเพียงพอ
S – skill	กำลังพลมีความรู้มีขีดความสามารถสูง เรียนรู้ทักษะใหม่ๆด้วยตนเองอยู่เสมอ	ไม่มีการกระจายองค์ความรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้ดีเพียงพอ
S – shared value	กำลังพลมีทัศนคติที่ดีต่องาน มีแนวคิดมุ่งหวังผลสำเร็จของงานร่วมกัน	การหลบเลี่ยง ทำงานไม่เต็มศักยภาพ

ตารางที่ 2-3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในโดยใช้ McKinsey 7-S Framework

2.4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (CPEST)

องค์ประกอบ CPEST	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
C – customer behaviors	- เป็นหน่วยงานที่กำหนดทิศทางของกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นคลังสมองของกระทรวงกลาโหม -สร้าง/ให้การยอมรับในศักยภาพของหน่วย	เปลี่ยนแปลงนโยบาย กระทันหัน
P – political factors	นโยบายจากหน่วยเหนือทุกระดับมีเป้าหมายชัดเจนมีแผนทั้งระยะสั้น กลาง และยาว	-มีความหมายกว้างขวาง คลุมเครือต้องใช้การตีความ -บางเรื่องต้องใช้ระยะเวลานานกว่าจะบรรลุ
E – economic factors	มีงบประมาณในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	-ขาดความเพียงพอในการขับเคลื่อนให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมในระยะเวลาจำกัด -ข้อจำกัดด้านงบประมาณจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจจากสถานการณ์ covid-19
S – social factors	มีระบบอาวุโส เคารพให้เกียรติสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	-กดดันด้วยความอาวุโส -ระบบอุปถัมภ์ -ช่องว่างระหว่างวัย
T – technological factors	-ผบ.ชา ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี -ช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ตอบสนองได้ดี	-กำลังพลสูงวัยเข้าถึงได้ยากหรือปฏิเสธการเข้าถึง -อุปกรณ์บางตัวมีราคาสูงและหรือล้าสมัยเร็ว

ตารางที่ 2-4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ CPEST

2.4.3 การประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ และการกำหนดน้ำหนักคะแนน

2.4.3.1 การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาส่งแบบวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักภายในและภายนอกให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางในหน่วย จำนวนทั้งสิ้น 8 คน โดยให้พิจารณาตามหลักการและความสำคัญว่าปัจจัยด้านใดเป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อองค์กรมากให้กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อองค์กรน้อย โดยให้คะแนนรวมของทุกข้อรวมกันต้องเท่ากับ 1 โดยน้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้

คนที่ รายการปัจจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	\bar{X}
S1- strategy	0.15	0.15	0.10	0.20	0.15	0.15	0.20	0.15	0.157
S2- structure	0.10	0.20	0.20	0.10	0.10	0.10	0.10	0.20	0.138
S3- system	0.15	0.10	0.15	0.10	0.20	0.15	0.10	0.10	0.131
S4- style	0.20	0.20	0.20	0.20	0.15	0.20	0.20	0.20	0.194
S5- staff	0.20	0.10	0.15	0.15	0.20	0.20	0.15	0.10	0.156
S6- skill	0.10	0.15	0.10	0.10	0.15	0.10	0.10	0.15	0.113
S7- shared value	0.10	0.10	0.10	0.15	0.05	0.10	0.15	0.10	0.106
น้ำหนักคะแนนรวม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

ตารางที่ 2-5 แสดงค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

คนที่ รายการปัจจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	\bar{X}
C-customer behaviors	0.25	0.30	0.20	0.25	0.20	0.25	0.25	0.30	0.25
P- political factors	0.30	0.25	0.35	0.25	0.25	0.25	0.30	0.25	0.275
E- economic factors	0.20	0.15	0.15	0.20	0.25	0.25	0.20	0.15	0.194
S- social factors	0.15	0.20	0.15	0.20	0.15	0.15	0.15	0.20	0.169
T-technological factors	0.10	0.10	0.15	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	0.113
น้ำหนักคะแนนรวม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

ตารางที่ 2-6 แสดงค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment)

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ทั้งนี้ จะทำการกำหนดน้ำหนัก (weight) ตามความสำคัญของปัจจัย ซึ่งจะมีค่าคะแนนรวมเท่ากับ 1 และ โดยการแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ (5 คือมากที่สุด 1 คือน้อยที่สุด 0 คือไม่มี) จากนั้นนำน้ำหนัก คูณกับคะแนน ซึ่งจะได้เป็นค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก (weighted score) เพื่อใช้ประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้การกำหนดน้ำหนัก และการให้ค่าคะแนนจะเป็นการใช้ข้อมูลเฉลี่ยจากการสอบถามผู้รับผิดชอบ และผู้ปฏิบัติงานด้านดิจิทัลเทคโนโลยีของ สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร ในระดับต่างๆ จำนวน 5 ระดับ ตั้งแต่ นายทหารประทวนปฏิบัติการถึงระดับผู้บริหารให้ได้ผลข้อมูล การจัดความสำคัญของปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และ อุปสรรคดังแสดงได้ตาม ตารางที่ 2-7 ถึง 2-10

ลำดับ	ข้อมูลจุดแข็ง	น้ำหนัก (ไม่เกิน 1)	คะแนน (5 ระดับ)	คะแนนเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนัก
S1	มียุทธศาสตร์ แนวทางปฏิบัติ ราชการที่มีความชัดเจน มีขีดความสามารถในการ วางแผนในทุกระดับ มีศักยภาพในการนำหน่วย	0.157	4.5	0.707
S 2	มีโครงสร้างการจัดหน่วยที่มี ประสิทธิภาพรองรับภารกิจได้ หลากหลาย มีความอ่อนตัวสูง	0.138	4	0.552
S3	มีระบบงานที่ดี มีฐานข้อมูลใน Share drive และ cloud สืบค้นได้สะดวก	0.131	4.5	0.590
S4	จริงจัง รุกرب กระตือรือร้น ทุ่มเท ตอบสนองรวดเร็วในทุก ภารกิจ ขอบงานท้าทาย	0.194	5	0.970
S5	มีกำลังพลที่มีคุณภาพ ตอบสนองภารกิจได้ดี จัดคนให้ถูกกับงาน	0.156	4.5	0.702
S6	กำลังพลมีความรู้มีขีด ความสามารถสูง	0.113	3.8	0.430

	เรียนรู้ทักษะใหม่ๆด้วยตนเอง อยู่เสมอ			
S7	กำลังพลมีทัศนคติที่ดีต่องาน มีแนวคิดมุ่งหวังผลสำเร็จของ งานร่วมกัน	0.106	4	0.424
	รวมน้ำหนักคะแนนจุดแข็ง	1.00		4.375

ตารางที่ 2-7 การจัดความสำคัญของปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths)

ลำดับ	ข้อมูลจุดอ่อน	น้ำหนัก (ไม่เกิน 1)	คะแนน (5 ระดับ)	คะแนนเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนัก
W1	ขาดการมีส่วนร่วมในบาง กิจกรรม	0.157	1	0.157
W2	บางอัตราหรือบางตำแหน่งถูก ปิดไว้ การบรรจุไม่ได้มีอัตรา มีความซ้ำซ้อนในบางภารกิจ	0.138	3	0.414
W3	มีการ Error ของระบบใน บางครั้ง	0.131	1	0.131
W4	ความเร็วบางครั้งอาจขาด ข้อมูลอย่างรอบด้าน	0.194	1.5	0.291
W5	มีกำลังพลระดับนายทหาร ประหวนปฏิบัติการไม่ เพียงพอ ภาวะแบกรับงาน กระจายงานไม่ดีเพียงพอ	0.156	5	0.78
W6	ไม่มีการกระจายองค์ความรู้ ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้ดีเพียงพอ	0.113	0.5	0.057
W7	การหลบเลี่ยง ทำงานไม่เต็ม ศักยภาพ	0.106	1	0.106
	รวมน้ำหนักคะแนนจุดอ่อน	1.00		1.936

ตารางที่ 2-8 การจัดความสำคัญของปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses)

ลำดับ	ข้อมูลโอกาส	น้ำหนัก (ไม่เกิน 1)	คะแนน (5 ระดับ)	คะแนนเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนัก
O1	-เป็นหน่วยงานที่กำหนด ทิศทางของกองบัญชาการ กองทัพไทย เป็นคลังสมอง ของกระทรวงกลาโหม -สร้างการยอมรับในศักยภาพ ของหน่วย	0.250	4.5	1.125
O2	นโยบายจากหน่วยเหนือทุก ระดับมีเป้าหมายชัดเจนมีแผน ทั้งระยะสั้น กลาง และยาว	0.275	5	1.375
O3	มีงบประมาณในการ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	0.194	4	0.776
O4	มีระบบอาวุโส เคารพให้ เกียรติ สร้างบรรยากาศที่ดีใน การทำงาน	0.169	3	0.507
O5	-ผบ.ชา ให้ความสำคัญกับการ ปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับ การทำงานด้วยดิจิทัล เทคโนโลยี -ช่วยให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ตอบสนองได้ดี	0.113	3	0.339
	รวมน้ำหนักคะแนนโอกาส	1.00		4.122

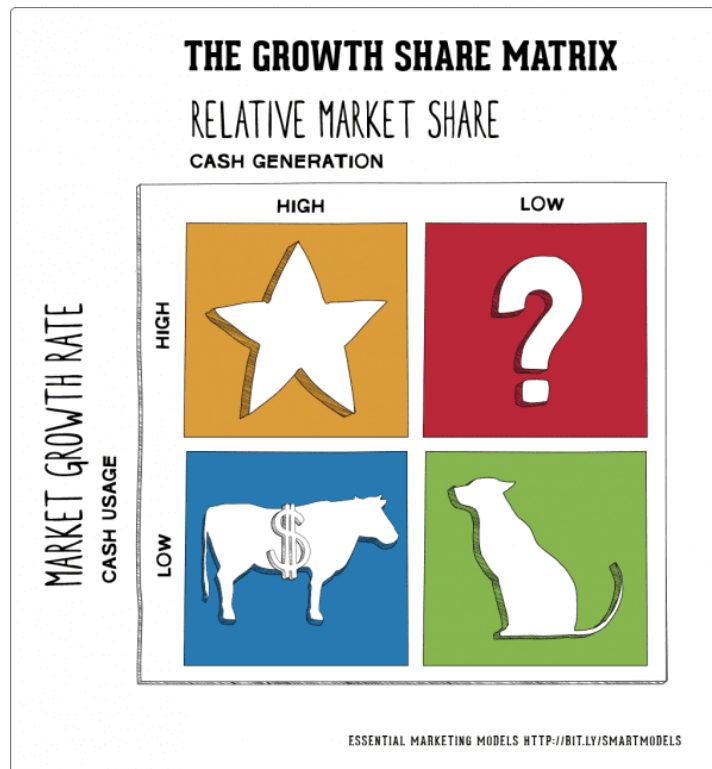
ตารางที่ 2-9 การจัดความสำคัญของปัจจัยภายในที่เป็นโอกาส (Opportunities)

ลำดับ	ข้อมูลอุปสรรค	น้ำหนัก (ไม่เกิน 1)	คะแนน (5 ระดับ)	คะแนนเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนัก
T1	เปลี่ยนแปลงนโยบาย กระทันหัน	0.250	1	0.25
T2	-มีความหมายกว้าง คลุมเครือ ต้องใช้การตีความ - บางเรื่องต้องใช้ระยะ เวลานานกว่าจะบรรลุ	0.275	4	1.10
T3	-ขาดความเพียงพอในการ ขับเคลื่อนให้เห็นผลอย่างเป็น รูปธรรมในระยะเวลาจำกัด -ข้อจำกัดด้านงบประมาณจาก การชะลอตัวทางเศรษฐกิจ จากสถานการณ์ covid-19	0.194	4.5	0.873
T4	-กีดกันด้วยความอาวุโส -ระบบอุปถัมภ์ -ช่องว่างระหว่างวัย	0.169	1.5	0.254
T5	กำลังพลสูงวัยเข้าถึงได้ยาก หรือปฏิเสธการเข้าถึง -อุปกรณ์บางตัวมีราคาสูงและ หรือล้าสมัยเร็ว	0.113	3.5	0.396
	รวมน้ำหนักคะแนนอุปสรรค	1.00		2.873

ตารางที่ 2-10 การจัดความสำคัญของปัจจัยภายในที่เป็นอุปสรรค (Threats)

2.4.4 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

จากคะแนนข้างต้นจะนำไปสู่การจัดทำกราฟแสดงสถานภาพขององค์กร ซึ่งการแสดงสถานภาพของหน่วยงานจะบ่งบอกถึงสถานภาพ 4 ลักษณะ ตาม BCG Matrix (Boston Consulting Group) หรือ Boston Model ดังแผนภาพที่ 2-21



แผนภาพที่ 2-21 Boston Model

1. Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็งแกร่งเป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เมื่อองค์กรมีสถานะเป็น Stars ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) โดยต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยั่งยืนต่อไป
2. Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กร โดยภาพรวมส่วนใหญ่ มีปัจจัยภายนอกโอกาสเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในองค์กรอ่อน หากแก้ปัญหาจุดอ่อนขององค์กรได้จะนำไปสู่สถานะที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround)
3. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรในภาพรวมส่วนใหญ่ภายนอกองค์กรมีอุปสรรค มีปัญหาแต่ภายในองค์กรแข็งแกร่งมีความพร้อมมีความเข้มแข็ง หากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสก็จะสามารถพัฒนาองค์กรนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง (Stars) ได้ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน/แตกตัว (Defend/Diversify)
4. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพ รวมส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีอุปสรรคปัญหา ล่อแหลมต่อการประสบความล้มเหลว

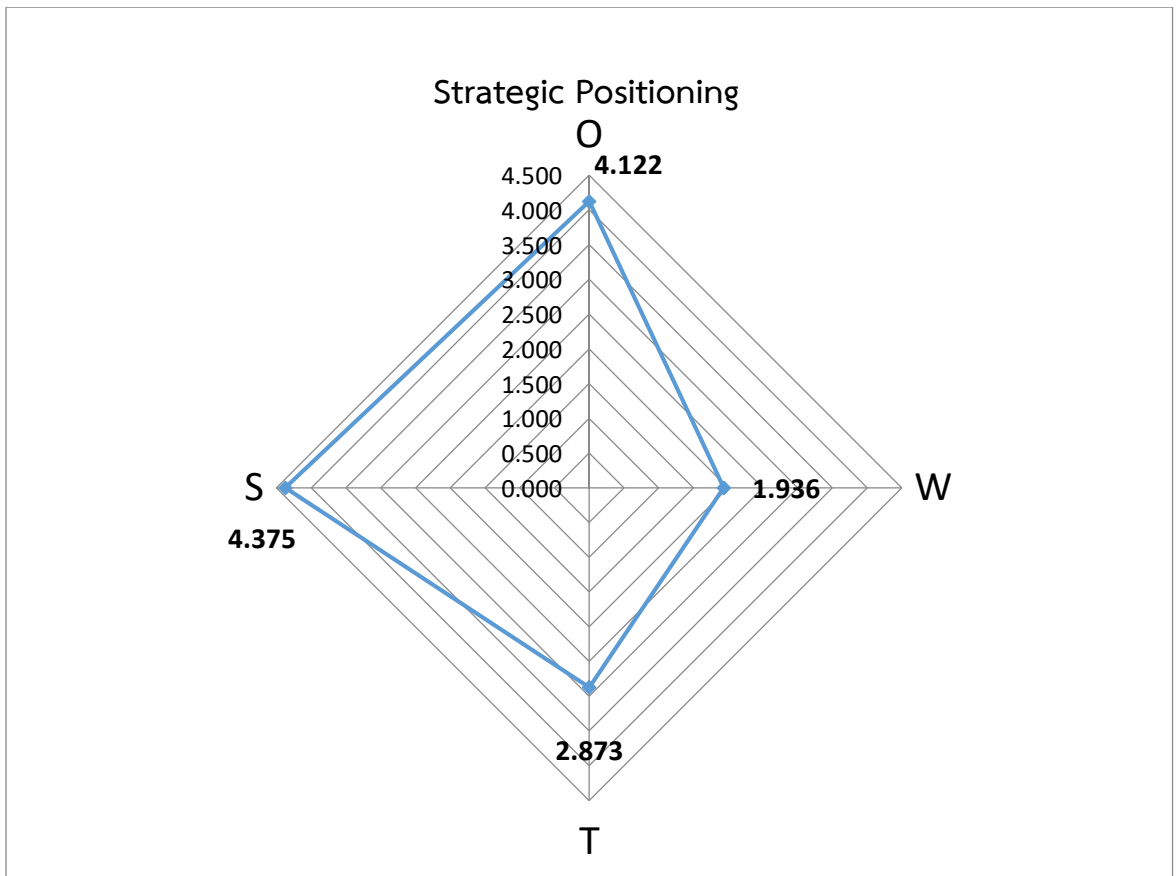
ค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไป ปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อยๆ ถึงขั้นอาจแก้ไขไม่ได้ต้องยุบองค์กร ให้กำหนดกลยุทธ์ประคองตัว/ถอย (Retrenchment)

2.4.5 การประเมินตำแหน่งสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร

เมื่อได้ผลจากการทำ SWOT Analysis แล้วการวิเคราะห์ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักเพื่อใช้ประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ของสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร โดยได้ค่าคะแนนดังนี้

- จุดแข็ง (Strengths) = 4.375
- จุดอ่อน (Weaknesses) = 1.936
- โอกาส (Opportunities) = 4.122
- อุปสรรค (Threats) = 2.873

โดยนำค่า SWOT ข้างต้นมาทำการ plot แผนภูมิเรดาร์ (Radar graph) ได้ตามแผนภาพที่ 2-22



แผนภาพที่ 2-22 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ทั้งนี้จากการประเมินข้างต้น จะเห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ด้านของจุดแข็ง (4.375) และโอกาส (4.12) มีคะแนนสูงกว่า จุดอ่อน (1.936) และอุปสรรค (2.873) ส่งผลให้สถานภาพตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กรของสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร อยู่ในตำแหน่ง Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวม

ส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็งแกร่ง เป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะ และมีความพร้อมสูง ดังนั้นเมื่อองค์กรมีสถานะเป็น Stars สิ่งที่ต้องมุ่งเน้นคือการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) เพื่อใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาสที่เกิดขึ้น พร้อมกับพัฒนาต่อยอดให้องค์กรมีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในระยะยาวต่อไป ทั้งนี้ยังคงต้องรักษามาตรฐานไม่ให้ต่ำลงในทุกๆ ด้าน

บทที่ 3

แผนขององค์กร

แผนปฏิบัติราชการเสริมสร้างขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกำลังพล สำนักงานโยบายและแผนกรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ตามเป้าหมาย Digital Headquarter ในปี พ.ศ.2565 ของกองบัญชาการกองทัพไทย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการเสริมสร้างขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกำลังพลของสำนักงานโยบายและแผนกรมยุทธการทหาร จัดทำแผนปฏิบัติราชการเสริมสร้างขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกำลังพล และเสนอแนวทางยุทธศาสตร์เชิงนโยบายแก่ผู้บริหารสำนักงานโยบายและแผนกรมยุทธการทหาร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานรองรับเป้าหมายการเป็น Digital Headquarter ในปี พ.ศ.2565 นอกจากการสำรวจด้วยแบบสอบถามให้กำลังพลสำนักงานโยบายและแผนกรมยุทธการทหาร ประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัล และองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้องของตนเอง เช่น ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้าน Microsoft Office โปรแกรมด้านแผนที่ หรือระบบนำทาง (Digital map) การใช้งานเครื่องโทรสาร (Fax) การใช้งานจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) การใช้งานโปรแกรมระบบประชุมทางไกล การใช้โปรแกรมตัดต่อวิดีโอ การใช้โปรแกรมตกแต่งภาพ ฯลฯ แล้วผู้ศึกษายังได้มีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางของหน่วยงานเพื่อรับทราบความต้องการขีดความสามารถของกำลังพลที่มีหลากหลายทั้งในด้าน องค์ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ซึ่งทั้ง 3 ด้านประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญคือ สมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency)

3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์)

3.1.1 วิสัยทัศน์

สำนักงานโยบายและแผน กรมยุทธการทหารเป็นองค์กรหลักที่ทันสมัย ในการอำนวยการยุทธร่วมของกองทัพไทย เป็นที่เชื่อมั่นของเหล่าทัพ และเป็นที่ยอมรับของกองทัพมิตรประเทศ มีกำลังพลที่มีขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อมุ่งสู่การเป็นหน่วยงานใน “กรมยุทธการทหารดิจิทัล” (DIGITAL HQ ในปี พ.ศ.2565)

3.1.2 พันธกิจ

1. ดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายความมั่นคงแห่งชาติด้านการป้องกันประเทศ
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำนโยบายการทหาร

3. ดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการป้องกันประเทศ
4. ดำเนินการจัดทำ บูรณาการแผนงานและโครงการทางทหาร
5. การประสานการวิจัยและพัฒนา
6. ดำเนินการจัดการและการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการจัดและอัตราของหน่วยต่างๆ ของกองทัพไทย

3.1.3 ประเด็นทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์

ประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรในการป้องกันประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าประสงค์ : สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร เป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกด้านยุทธการในการป้องกันประเทศ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการอำนวยความสะดวก

ประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลรองรับการทำงานในศตวรรษที่ 21

เป้าประสงค์ : สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร มีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลพร้อมในการรักษาความมั่นคงของรัฐ และสนับสนุนภารกิจอื่นๆ ตามขีดความสามารถ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการ

ประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนากำลังพลมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

เป้าประสงค์ : สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร มีกำลังพลที่มีทักษะการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลเทคโนโลยี สามารถนำทักษะดิจิทัลไปใช้ประยุกต์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)

3.2.1 ประเด็นยุทธศาสตร์

จากผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS) ในบทที่ 2 พบว่า สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร เป็นตำแหน่งที่บอกว่าองค์กรของสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunity) และมีปัจจัยภายในที่แข็งแกร่ง (Strength) เป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะมีความพร้อมสูง สิ่งที่ต้องมุ่งเน้นคือการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) เพื่อใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาสที่เกิดขึ้นซึ่งเกิดจากความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาระดับสูง และการยอมรับจากเหล่าทัพ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับพัฒนาต่อยอดจุดแข็งที่สำคัญนี้ให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องยาวนาน แต่อย่างไรก็ตาม ยังคงต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่ต้องการ รวมถึงเก็บเกี่ยวประสบการณ์การทำงานต่อไปโดยต้องกำหนดแผนงานการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลอย่างต่อเนื่อง

INTERNAL FACTORS			
EXTERNAL FACTORS		Strengths (S)	Weaknesses (W)
	Opportunities (O)	Strengths/ Opportunities (SO)	Weaknesses/ Opportunities (WO)
	Threats (T)	Strengths/ Threats (ST)	Weaknesses/ Threats (WT)

ตารางที่ 3-1 TOWS Matrix

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์) นั้นเป็นการจัดกลุ่มแนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์) ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ด้วยวิธีการ TOWS Matrix โดยการนำจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่ได้จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) มาทำการจับคู่ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์จะแบ่งออกเป็น 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (S-O Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกหรือโอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือ การใช้จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรผสมผสานกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุกสำหรับองค์กร

2) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (S-T Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบหรืออุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นการนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรมาป้องกันอุปสรรค ซึ่งเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

3) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (W-O Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบหรือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunity) เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ดีเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กร หรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง

4) ยุทธศาสตร์เชิงรับ (W-T Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบหรือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบหรืออุปสรรค (Threat) เป็นยุทธศาสตร์เพื่อการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยมีเป้าหมายหลักคือการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรนั้นไม่แย่ไปกว่าที่เป็นอยู่

3.2.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์

จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค 5 อันดับแรก แล้วนำมา TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ ซึ่งได้ผลเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ดังแสดงตามตารางที่ 2-12

จุดแข็ง 5 อันดับแรก

S4 จริงจัง รุกครบ กระตือรือร้น ทุ่มเท ตอบสนองรวดเร็ว ชอบงานท้าทาย

S1 มียุทธศาสตร์ มีแนวทางปฏิบัติราชการที่มีความชัดเจน มีขีดความสามารถในการวางแผนในทุกระดับมีศักยภาพในการนำหน่วยร่วมกัน

S5 มีกำลังพลที่มีคุณภาพ ตอบสนองภารกิจได้เป็นอย่างดี จัดคนได้ถูกกับงาน

S3 มีระบบงานที่ดี มีฐานข้อมูลใน Share drive และ cloud สืบค้นได้สะดวก

S7 มีกำลังพลมีทัศนคติที่ดีต่องาน มีแนวคิดมุ่งหวังผลสำเร็จของงาน

จุดอ่อน 5 อันดับแรก

W5 มีกำลังพลระดับนายทหารประทวนปฏิบัติการไม่เพียงพอมีภาวะแบกรับงานมาก งานล้นมือ

W2 มีการปิดอัตรางานตำแหน่ง มีความซ้ำซ้อนในภารกิจ

W4 การที่ต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วทำให้ข้อมูลบางอย่างไม่รอบด้าน ขาดความสมบูรณ์

W3 ระบบไม่เสถียร Error/hang ในบางครั้ง

W1 ขาดการมีส่วนร่วมในบางกิจกรรม

โอกาส 5 อันดับแรก

O2 นโยบายจากหน่วยเหนือทุกระดับมีเป้าหมายชัดเจน มีแผนทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

O1 เป็นหน่วยงานที่กำหนดทิศทางของกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นคลังสมองของกระทรวงกลาโหม

O3 มีงบประมาณในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

O5 ผบ.ชา ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

O4 มีระบบอาวุโส เคารพให้เกียรติ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ภัยคุกคาม 5 อันดับแรก

T3 ขาดงบประมาณที่เพียงพอในการขับเคลื่อนเพราะสถานการณ์โควิด-19

T2 มีขอบเขตงานกว้าง ควบคุมเครื่องต้องใช้เวลาในการสร้างความเข้าใจ

T5 กำลังพลสูงวัยเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลได้ยาก มีราคาสูง ล้าสมัยเร็ว

T4 ระบบอุปถัมภ์ ช่มเหงด้วยความอาวุโส ช่องว่างระหว่างวัย
T1 มีการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบายบ่อย หรือกะทันหัน

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>S4 จริงจัง รุกบ กระตือรือร้น ทุ่มเท ตอบสนองรวดเร็วในทุก ภารกิจ ขอบงานท้าทาย</p> <p>S1 มียุทธศาสตร์ แนวทางปฏิบัติ ราชการที่มีความชัดเจน มีขีด ความสามารถในการวางแผนในทุก ระดับมีศักยภาพในการนำหน่วย ร่วมกัน</p> <p>S5 มีกำลังพลที่มีคุณภาพ ตอบสนองภารกิจได้เป็นอย่างดี จัด คนได้ถูกกับงาน</p> <p>S3 มีระบบงานที่ดี มีฐานข้อมูลใน Share drive และ cloud สืบค้นได้ สะดวก</p> <p>S7 กำลังพลมีทัศนคติที่ดีต่องาน มี แนวคิดมุ่งหวังผลสำเร็จของงาน</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <p>W5 มีกำลังพลระดับนายทหารประทวน ปฏิบัติการไม่เพียงพอมีภาวะแบกรับ งานมาก งานล้นมือ</p> <p>W2 มีการปิดอัตรบางตำแหน่ง มีความ ซ้ำซ้อนในภารกิจ</p> <p>W4 ต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วทำให้ ข้อมูลบางอย่างไม่รอบด้านขาดความ สมบูรณ์</p> <p>W3 ระบบ Error /hang</p> <p>W1 ขาดการมีส่วนร่วมในบางกิจกรรม</p>
<p>โอกาส (Opportunities)</p> <p>O2 นโยบายจากหน่วยเหนือทุก ระดับมีเป้าหมายชัดเจน มีแผนทั้ง ระยะสั้น กลาง และยาว</p> <p>O1 เป็นหน่วยงานที่กำหนดทิศทาง ของกองบัญชาการกองทัพไทย เป็น คลังสมองของกระทรวงกลาโหม</p> <p>O3 มีงบประมาณในการดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>O5 ผบ.ชา ให้ความสำคัญกับการ ปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการ ทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี</p> <p>O4 มีระบบอาวุโส เคารพให้เกียรติ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)</p> <p>(S4,S1,S3,O2,O1,O3) ตอบสนอง นโยบายหน่วยเหนือด้วยความทุ่มเท จริงจังโดยการกำหนดเป้าหมายทุก ระยะให้มีความชัดเจน กำหนด ทิศทางของกองทัพไทยด้วยการมี ยุทธศาสตร์/แนวทาง/แผนงานที่ ชัดเจนเป็นที่ยอมรับ</p> <p>(S5,S7,O4,O5) ส่งเสริมกำลังพลที่มี ประสิทธิภาพให้ได้รับผลตอบแทนที่ ดีมีแนวทางเติบโตในหน่วย สร้าง ค่านิยมการทำงานที่มุ่งผลสำเร็จ</p> <p>(S3,O3) ส่งเสริม พัฒนาการเพิ่มขีด ความสามารถระบบฐานข้อมูลดิจิทัล อย่างต่อเนื่องครอบคลุม</p>	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)</p> <p>(W5 W2,O2,O5) เพิ่มจำนวน นายทหารประทวนปฏิบัติงานรองรับ การทำงานตามนโยบายจากหน่วยเหนือ ปรับปรุงโครงสร้างโดยเปิดอัตร/ ตำแหน่งเพื่อรองรับการทำงานด้วย ดิจิทัลเทคโนโลยี</p> <p>(W4,W1,O1,O4) เนื่องจากถือว่าเป็น หน่วยงานระดับคลังสมองของกลาโหม และกำหนดทิศทางกองบัญชาการ กองทัพไทยทำให้ต้องบริหารจัดการโดย มีองค์ความรู้รอบด้านผ่าน เทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีส่วนร่วม เสนอแนะการบริหารจัดการองค์กร ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน</p>

		(W3,O3) จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอสำหรับการรักษาเสถียรภาพระบบเทคโนโลยีดิจิทัล
<p>อุปสรรค (Threats)</p> <p>T3 ขาดงบประมาณที่เพียงพอในการขับเคลื่อนเพราะเศรษฐกิจชะลอตัว</p> <p>T2 มีขอบเขตกว้าง ควบคุมเครื่องต้องใช้เวลาในการเข้าใจ</p> <p>T5 กำลังพลสูงวัยเข้าถึงได้ยาก และมีราคาสูง ล้าสมัยเร็ว</p> <p>T4 ระบบอุปถัมภ์ ช่มเหงด้วยความอาวุโส ช่องว่างระหว่างวัย</p> <p>T1 มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยหรือกระทันหัน</p>	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)</p> <p>(S4,T3) ส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอในการตอบสนองนโยบายและภารกิจให้มีความต่อเนื่อง</p> <p>(S1 S7,T2 T1) อบรมให้ความรู้ด้านยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ สร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้</p> <p>ปลูกฝังทัศนคติ แนวคิดมุ่งหวังผลสำเร็จของงานร่วมกันถึงแม้จะมีการปรับเปลี่ยนนโยบายกระทันหัน</p> <p>(S5,T4) มีกำลังพลที่มีคุณภาพ มีตัวชี้วัดที่มีคุณภาพป้องกันระบบอุปถัมภ์ หรือใช้ความอาวุโสในการขอรับผลการประเมินที่สูงกว่าความจริง</p> <p>(S3,T5) อบรมให้ความรู้ ส่งเสริมการใช้งานโดยไม่จำกัดอายุ ระดับการเข้าถึงถึงแม้ระบบจะมีมูลค่าสูงก็ตาม ป้องกันการล้าการเข้าถึงเทคโนโลยี</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)</p> <p>(W5 W2,T4 T3) กำหนดแนวทางการบริหารจัดการนายทหารประทวน ปฏิบัติการที่มีไม่เพียงพอจึงต้องลดระบบอุปถัมภ์ในการขอปรับเข้าตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยอาจต้องคงสภาพโครงสร้างการทำงานเดิมไว้โดยไม่ปิดอัตราหรือตำแหน่งเพิ่มขึ้นเพื่อให้การทำงานดำเนินต่อไปได้</p> <p>(W4,T2) การใช้เวลาให้น้อยที่สุดเพื่อวิเคราะห์และดำเนินการให้องค์ประกอบข้อมูลมีความครอบคลุม</p> <p>(W3,T5) จำกัดการเข้าถึงและใช้ข้อมูลเพื่อลดความคับคั่งในการใช้งาน เนื่องจากอุปกรณ์ระบบมีราคาสูง</p> <p>(W1,T1) สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนด เสนอแนะนโยบายโดยนโยบายหลักต้องมีแผนงานโครงการเดิมที่สำคัญเพื่อความต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 3-2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

3.2.3 ความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการ

3.2.3.1 ประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรในการป้องกันประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าประสงค์ : สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร เป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกด้านยุทธการในการป้องกันประเทศ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการอำนวยความสะดวก

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) (S4 S1 S3,O2 O1 O3) มีการตอบสนองนโยบายหน่วยเหนือด้วยความทุ่มเท จริงจังโดยการกำหนดเป้าหมายทุกระยะให้มีความชัดเจน กำหนดทิศทางของกองทัพไทยด้วยการมียุทธศาสตร์/แนวทาง/แผนงานที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับ (S5,S7,O4,O5) กำหนดแนวทางส่งเสริมกำลังพลที่มีประสิทธิภาพให้ได้รับผลตอบแทนที่ดี มีแนวทาง

เติบโตในหน่วย สร้างค่านิยมการทำงานที่มุ่งผลสำเร็จ (S3,O3) กำหนดแนวทางส่งเสริมพัฒนาการ เพิ่มขีดความสามารถระบบฐานข้อมูลดิจิทัลอย่างต่อเนื่องครอบคลุม

3.2.3.2 ประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลรองรับการทำงาน ในศตวรรษที่ 21

เป้าประสงค์ : สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร มีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลพร้อมในการรักษาความมั่นคงของรัฐ และสนับสนุนภารกิจอื่นๆ ตามขีดความสามารถ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการ

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) (W5 W2,O2 O5) เพิ่มจำนวนนายทหาร ประทวนปฏิบัติงานรองรับการทำงานตามนโยบายจากหน่วยเหนือปรับปรุงโครงสร้างโดยเปิดอัตรา ตำแหน่งเพื่อรองรับการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี (W4 W1,O1 O4) เนื่องจากถือว่าเป็นหน่วยงาน ระดับคลังสมองของกลาโหมและกำหนดทิศทางกองบัญชาการกองทัพไทยทำให้ต้องบริหารจัดการ โดยมีองค์ความรู้รอบด้าน หากความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีส่วนร่วมเสนอแนะการบริหารจัดการองค์กรส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน (W3,O3) จัดสรร งบประมาณให้เพียงพอสำหรับการรักษาเสถียรภาพขององค์กรในทุกมิติ

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) (S4,T3) สนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอ ในการตอบสนองนโยบายและภารกิจให้มีความต่อเนื่อง (S1 S7,T2 T1) อบรมให้ความรู้ ด้านยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ สร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ปลูกฝังทัศนคติ แนวคิดมุ่งหวังผลสำเร็จของงานร่วมกันถึงแม้จะมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย ก็ตาม (S5,T4) มีกำลังพลที่มีคุณภาพ มีตัวชี้วัดที่มีคุณภาพเป็นธรรมป้องกันระบบอุปถัมภ์ หรือใช้ ความอาวุโสในการขอรับผลการประเมินที่สูงกว่าความจริง (S3,T5) อบรมให้ความรู้ ส่งเสริมการใช้งาน โดยไม่จำกัดอายุ ระดับการเข้าถึงถึงแม้ระบบจะมีมูลค่าสูงก็ตามป้องกันการกลัวการเข้าถึงหรือใช้ เทคโนโลยี

3.2.3.3 ประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนากำลังพลมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

เป้าประสงค์ : สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร มีกำลังพลที่มีทักษะ การปฏิบัติงานด้านดิจิทัลเทคโนโลยี สามารถนำทักษะดิจิทัลไปใช้ประยุกต์ในการปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) (W5 W2,T4 T3) กำหนดแนวทางบริหารจัดการ นายทหารประทวนปฏิบัติการที่มีไม่เพียงพอจึงต้องลดระบบอุปถัมภ์ในการขอรับเข้าตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยอาจต้องคงสภาพโครงสร้างการทำงานเดิมไว้โดยไม่ปิดอัตราหรือตำแหน่งเพิ่มขึ้น เพื่อให้การทำงานดำเนินต่อไปได้ (W4,T2) การใช้เวลาให้น้อยที่สุดเพื่อวิเคราะห์และดำเนินการ ให้องค์ประกอบข้อมูลมีความครอบคลุม (W3,T5) จำกัดการเข้าถึงและใช้ข้อมูลเพื่อลดความคับคั่ง

ในการเข้าใช้งานเนื่องจากอุปกรณ์ระบบมีราคาสูง (W1,T1) สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนด เสนอแนะนโยบายโดยนโยบายหลักต้องมีแผนงานโครงการเดิมที่สำคัญเพื่อความต่อเนื่อง

3.3 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม)

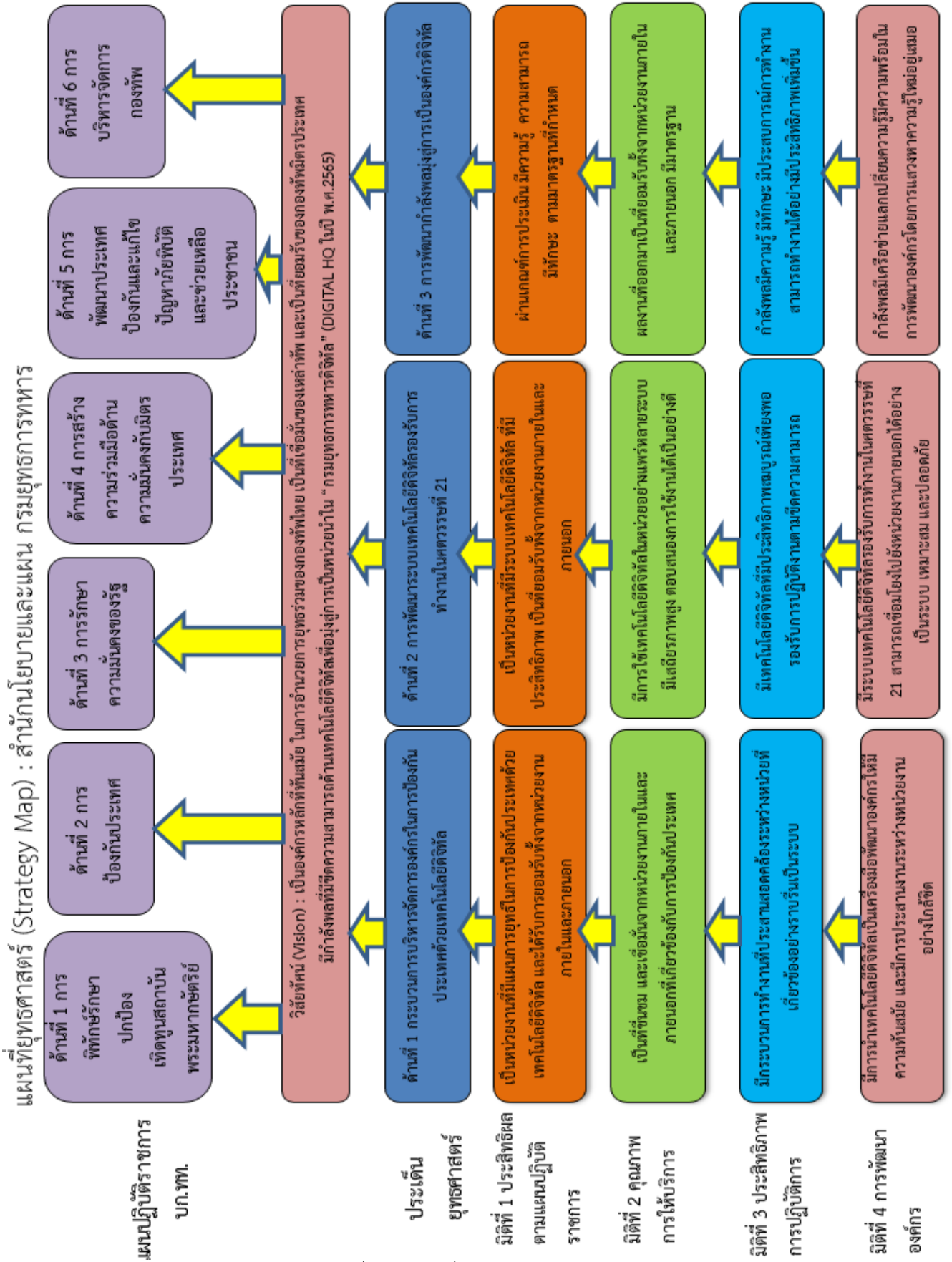
จากการกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ พร้อมกับจัดหมวดหมู่กับเป้าประสงค์เพื่อระบุ ความเกี่ยวข้องและจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ ดังนี้

ประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในการป้องกันประเทศ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย 1 เป้าประสงค์ 1 กลยุทธ์ และ 3 แผนงาน/โครงการ

ประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลรองรับการทำงาน ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 2 เป้าประสงค์ 2 กลยุทธ์ และ 7 แผนงาน/โครงการ

ประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนากำลังพลมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 1 เป้าประสงค์ 1 กลยุทธ์ และ 4 แผนงาน/โครงการ

รวมมาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด แผนปฏิบัติการเสริมสร้างขีดสมรรถนะ การปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกำลังพล สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ตามเป้าหมาย Digital Headquarter ในปี พ.ศ.2565 ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 เป้าประสงค์ 4 กลยุทธ์ และ 14 แผนงาน/โครงการ



ตารางที่ 3-3 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

ตารางที่ 3-4 ตัวอย่างแผนการดำเนินการเสริมสร้างขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	ด้านกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในการป้องกันประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล					
เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์	สำนักรับนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร เป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกด้านยุทธการในการป้องกันประเทศโดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล					
แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (ร้อยละ)			กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
		63	64	65		
1.แผนจัดการองค์กรเพื่อการป้องกันประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนฯ	80	90	100	1.มีการตอบสนองนโยบายหน่วยเหนือด้วยความทุ่มเท จริงจัง 2.การกำหนดเป้าหมายทุกระยะให้มีความชัดเจน 3.กำหนดทิศทางการกองทัพไทยด้วยการมียุทธศาสตร์/แนวทาง/แผนงานที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับ	(หลัก) กองนโยบายและยุทธศาสตร์ฯ (รอง) กรมการสื่อสารทหาร ศูนย์ไซเบอร์ทหาร กองนขต.สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร สำนักปฏิบัติการสำนักวางแผน ผีกร่วมผสม ศูนย์ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ กรมยุทธการทหาร
2.แผนบริหารจัดการกำลังพลเพื่อการป้องกันประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนฯ	80	90	100	1.กำหนดแนวทางแผนบริหารจัดการ ส่งเสริมกำลังพลที่มีประสิทธิภาพให้ได้รับ	(หลัก) กองการจัดฯ (รอง) กรมกำลังพลทหาร กองนขต.สำนัก

					ผลตอบแทนที่ดี มี แนวทางเติบโตในหน่วย 2.สร้างค่านิยมการ ทำงานที่มุ่งผลสำเร็จ ของงาน	นโยบายและ แผน กรม ยุทธการทหาร สำนัก ปฏิบัติการ สำนักวางแผน ฝึกร่วมผสม ศูนย์ปฏิบัติการ เพื่อสันติภาพ กรมยุทธการ ทหาร
3.แผนพัฒนาขีด ความสามารถระบบ ฐานข้อมูลดิจิทัล เพื่อการป้องกัน ประเทศด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล	ร้อยละ ความสำเร็จ ของการ จัดทำฐาน ข้อมูลด้าน การป้องกัน ประเทศตาม แผนฯ	80	90	100	กำหนดแนวทางส่งเสริม พัฒนาการเพิ่มขีด ความสามารถระบบ ฐานข้อมูลดิจิทัลอย่าง ต่อเนื่องครอบคลุม	(หลัก) กองแผน และโครงการฯ (รอง) กรมการ สื่อสารทหาร ศูนย์ไซเบอร์ ทหาร กอง นขต.สำนัก นโยบายและ แผน กรม ยุทธการทหาร สำนัก ปฏิบัติการ สำนักวางแผน ฝึกร่วมผสม ศูนย์ปฏิบัติการ เพื่อสันติภาพ กรมยุทธการ ทหาร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลรองรับการทำงานในศตวรรษที่ 21					
เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์	สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร มีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลพร้อมในการรักษาความมั่นคงของรัฐ และสนับสนุนภารกิจอื่นๆ ตามขีดความสามารถ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการ					
แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (ร้อยละ)			กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
		63	64	65		
1.แผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลรองรับการทำงานในศตวรรษที่ 21	ร้อยละความสำเร็จของการจัดหาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลตามแผนฯ	80	90	100	1. เพิ่มจำนวนนายทหารประทวนปฏิบัติงานรองรับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล 2. พัฒนา ปรับปรุงโครงสร้างระบบเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเปิดอัตรา/ตำแหน่งเพื่อรองรับการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	(หลัก) กองแผนและโครงการฯ (รอง) กรมการสื่อสารทหาร ศูนย์ไซเบอร์ทหาร กอง นขต.สำนักนโยบายและแผน สำนักปฏิบัติการสำนักวางแผน ฝึกร่วมผสม ศูนย์ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ กรมยุทธการทหาร
2.แผนบริหารจัดการองค์ความรู้แบบมีส่วนร่วมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลรองรับการทำงานในศตวรรษที่ 21	ร้อยละความสำเร็จของการรวบรวมเพื่อการบริหารจัดการองค์ความรู้ตามแผนฯ	80	90	100	กำหนดทิศทางกองบัญชาการกองทัพไทย โดยบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างรอบด้าน ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยสร้างการมีส่วนร่วม เสนอแนะการบริหารจัดการ	(หลัก) กองแผนร่วมฯ (รอง) กรมกำลังพลทหาร กรมการสื่อสารทหาร ศูนย์ไซเบอร์ทหาร กอง นขต.

					องค์กรส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน	สำนักนโยบายและแผน สำนักปฏิบัติการ สำนักวางแผน ฝึกร่วมผสม ศูนย์ปฏิบัติการ เพื่อสันติภาพ กรมยุทธการทหาร
3.แผนการจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัลรองรับการทำงานในศตวรรษที่ 21	ระดับความสำเร็จของการมีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นตามแผนฯ	80	90	100	จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอสำหรับการรักษาเสถียรภาพการทำงานทุกมิติด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลรองรับ	(หลัก) กองแผนและโครงการฯ (รอง) สำนักงานปลัดบัญชาทหาร กรมการสื่อสารทหาร ศูนย์ไซเบอร์ทหาร กองนขต.สำนักนโยบายและแผน สำนักปฏิบัติการ สำนักวางแผน ฝึกร่วมผสม ศูนย์ปฏิบัติการ เพื่อสันติภาพ กรมยุทธการทหาร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	การพัฒนากำลังพลมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล					
เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์	สำนักรนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร มีกำลังพลที่มีทักษะการปฏิบัติงานด้านดิจิทัลเทคโนโลยี สามารถนำทักษะดิจิทัลไปใช้ประยุกต์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (ร้อยละ)			กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
		63	64	65		
1.แผนพัฒนา กำลังพลเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	ระดับความรู้ความสามารถ ทักษะและ จำนวนของ กำลังพล ตามแผนฯ	80	90	100	1.กำหนดแนวทางบริหารจัดการนายทหารประทวน ปฏิบัติการที่มีไม่เพียงพอ 2.ลดระบบอุปถัมภ์ในการขอปรับเข้าตำแหน่งที่สูงขึ้น 3.คงสภาพโครงสร้างการทำงานเดิมไว้โดยไม่ปิดอัตราหรือตำแหน่งเพื่อดำรงการทำงานที่ต่อเนื่อง	(หลัก) กองการจัดฯ (รอง) กรมกำลังพลทหาร กอง นขต.สำนักนโยบายและแผน สำนักปฏิบัติการ สำนักวางแผน ฝึกร่วมผสม ศูนย์ปฏิบัติการ เพื่อสันติภาพ กรมยุทธการทหาร
2.แผนบริหารจัดการองค์ความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนฯ	80	90	100	ลดเวลาการรวบรวมข้อมูล (Big Data) วิเคราะห์ข้อมูล และดำเนินการให้องค์ประกอบข้อมูลมีความสมบูรณ์ครอบคลุมครบถ้วน	(หลัก) กองแผนร่วมฯ (รอง) กรมการสื่อสารทหาร ศูนย์ไซเบอร์ ทหาร กอง นขต. สำนักนโยบายและแผน สำนักปฏิบัติการ สำนักวางแผน

						ฝึกร่วมผสม ศูนย์ปฏิบัติการ เพื่อสันติภาพ กรมยุทธการ ทหาร
3.แผนบริหาร จัดการการ เข้าถึงข้อมูลเพื่อ ลดความคับคั่ง และการ บำรุงรักษา อุปกรณ์	ร้อยละ ความสำเร็จ ของการ จัดลำดับ ความสำคัญ การเข้าถึง ข้อมูลตาม แผนฯ	80	90	100	จัดลำดับ จำกัดการเข้าถึง และใช้ข้อมูลเพื่อลดความ คับคั่งในการเข้าใช้งาน เนื่องจากอุปกรณ์ระบบมี ราคาสูง	(หลัก) กองแผน และโครงการฯ (รอง) กรมการ สื่อสารทหาร ศูนย์ไซเบอร์ ทหาร กอง นขต. สำนักนโยบาย และแผน สำนัก ปฏิบัติการ สำนักวางแผน ฝึกร่วมผสม ศูนย์ปฏิบัติการ เพื่อสันติภาพ กรมยุทธการ ทหาร
4.แผนควบคุม ความต่อเนื่อง เชิงนโยบายเพื่อ มุ่งสู่การเป็น องค์กรดิจิทัล	ร้อยละ ความสำเร็จ ของการ ควบคุม ความ ต่อเนื่อง โครงการ ตามแผนฯ	80	90	100	สร้างการมีส่วนร่วมในการ กำหนด เสนอแนะนโยบาย โดยนโยบายหลักต้องมี แผนงานโครงการเดิมที่ สำคัญเพื่อความต่อเนื่อง	(หลัก) กอง นโยบายและ ยุทธศาสตร์ฯ (รอง) สำนักงาน ปลัดบัญชาทหาร สำนักนโยบาย และแผน สำนัก ปฏิบัติการ สำนัก วางแผนฝึกร่วม ผสม ศูนย์ ปฏิบัติการเพื่อ สันติภาพ กรม ยุทธการทหาร

บทที่ 4

ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้

การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติราชการเสริมสร้างขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกำลังพล สำนักนโยบายและแผนกรมยุทธการทหารกองบัญชาการกองทัพไทย ตามเป้าหมาย Digital Headquarter ในปี พ.ศ.2565 ของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น การสนับสนุนเชิงนโยบาย การจัดโครงสร้าง และการจัดการแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จที่สอดคล้องกันรวมถึงการมีผลการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ระบบที่ดีต้องเริ่มจากการพัฒนาองค์ความรู้อย่างเป็นระบบโดยเริ่มต้นที่ตัวกำลังพลไปสู่กองงาน สำนัก/ศูนย์ ไปสู่ระดับกรมให้มีการพัฒนาคน และงานเป็นระบบดิจิทัล ทำให้เป็น “DIGITAL Office” ในระดับกอง เพื่อนำไปสู่สำนัก/ศูนย์ขั้นตรง และก้าวไปสู่กรมยุทธการทหารดิจิทัลหรือ “3DIGITAL-J3” ในที่สุด ซึ่งในแนวทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของกองบัญชาการกองทัพไทยในปี พ.ศ.2565 จะเป็น “DIGITAL HQ”

ทั้งนี้ การนำกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินการศึกษาครั้งต่อไป ควรต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ความเป็นไปได้ ความคุ้มค่า และควรมีการประเมินความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) และการบริหารความเสี่ยงทางกลยุทธ์เพิ่มเติม เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่อาจจะมี การเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) รวมทั้งจัดทำแผนบริหารสถานการณ์วิกฤติ (Crisis Action Plans) การพัฒนาเสริมสร้างขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกำลังพล ควรมีการขับเคลื่อนในทุกส่วนราชการ กองบัญชาการกองทัพไทยเพื่อให้กองบัญชาการกองทัพไทยบรรลุเป้าหมาย ไปพร้อมกันตามแนวทาง ดังนี้

1. พัฒนาองค์ความรู้ของกำลังพลทุกคนในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะในปัจจุบันไม่สามารถหลีกเลี่ยงการทำงานที่เกี่ยวข้องกับด้านนี้ได้
2. พัฒนา ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลของหน่วยให้พร้อมรองรับการมุ่งสู่องค์กรดิจิทัล
3. การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยให้เหมาะสม โดยให้มีจำนวนเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสม เพียงพอตามสภาวะงาน ตอบสนองภารกิจของกองที่รับผิดชอบ และปรับปรุงการบริหารจัดการอัตราให้มีความอ่อนตัว
4. การพัฒนาหน่วยรองรับระบบราชการดิจิทัล ต้องเริ่มจากการพัฒนาหน่วยระดับกองของส่วนราชการต่างๆ ให้เป็น Digital Office และพัฒนาต่อเนื่องระบบงานให้เป็น Digital
5. ปรับปรุงระเบียบคำสั่งเพื่อให้เกิดการบูรณาการระหว่างส่วนราชการหลักที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม

6. ปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณให้รองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ Digital ตามยุทธศาสตร์ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้

7. ส่งเสริมการใช้อุปกรณ์และโปรแกรมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมาย เพราะข้อมูลบางอย่างมีความสำคัญสูงหากใช้อุปกรณ์ที่ละเมิดลิขสิทธิ์ข้อมูลนั้นอาจไม่ได้รับการคุ้มครอง

8. ส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษ เพราะเป็นภาษาหลักที่ใช้สื่อสารกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

ประการสำคัญของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล จะต้องมีความประสานสอดคล้องกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสู่ผู้บริหารระดับบน และจากผู้บริหารระดับบนลงสู่ผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง โดยนโยบายการขับเคลื่อนของผู้บังคับบัญชาสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง จะส่งผลให้ภาพรวมของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งสำนักนโยบายและแผน หน่วยงานขึ้นตรงอื่นๆ ของกรมยุทธการทหาร และส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการเป็ DIGITAL HQ ในปี พ.ศ.2565 นี้

บรรณานุกรม

- กรมยุทธการทหาร. แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี กรมยุทธการทหาร พ.ศ.2561-2564
- กองบัญชาการกองทัพไทย. แผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2563-2565
- กองบัญชาการกองทัพไทย.กองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2563-2565.กรุงเทพฯ ; ๒๕๖๒.
- ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. แนวทางการพัฒนากองทัพไทยเพื่อรองรับ
นโยบาย Thailand 4.0 : เอกสารวิชาการ, สิงหาคม 2561
- ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. เอกสารการศึกษาทางวิชาการ
เรื่อง“แนวทางการขับเคลื่อนกองทัพไทยสู่การเป็นกองทัพดิจิทัล”.กรุงเทพฯ :
กองบัญชาการกองทัพไทย, ๒๕๖๓.
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
(พ.ศ.2561 -2580)
- พ.อ.หญิง ทิพย์รัตน์ วีระวัฒน์. แผนพัฒนาระบบราชการกรมยุทธการทหารเพื่อรองรับระบบ
ราชการดิจิทัล ระยะ 3 ปี (ปี 2563-2565).เอกสารวิชาการ,กรุงเทพฯ :
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ. สรุปสาระสำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สรุปสาระสำคัญของแผนการปฏิรูปประเทศ,
กันยายน 2562
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนฯ 12 ฉบับประชาชน
นวัตกรรม คือหัวใจของการพัฒนา

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นาวาอากาศเอก วรฤกษ์ เข้มแป้นพะเนา
วัน เดือน ปีเกิด	13 สิงหาคม 2521
การศึกษา	- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (โยธา) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปี 2546 - วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารงานก่อสร้าง) มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี ปี 2555 - หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่าช่าง กรมการทหารช่าง ปี 2553 - หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าช่าง กรมการทหารช่าง ปี 2556 - เสนาธิการทหารเรือ รุ่นที่ 76 โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ ปี 2559
ประวัติการทำงาน	- หัวหน้านโยบายและมาตรการการจัด กองการจัด สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร - หัวหน้าแผนสนับสนุนทางทหาร กองแผนร่วม สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ช่วย ผู้อำนวยการกองแผนร่วม สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร