



เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แผนปฏิบัติการ

เพื่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคง

สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับ

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน กรมยุทธการทหาร

กองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.2566 – 2570)

โดย

พันเอกหญิง ปิยนุช สังขปรีชา

นักศึกษาลัทธิสุตตรนิกยยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 15

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

บทคัดย่อ

รายงานส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ เพื่อขับเคลื่อนการประสานภารกิจด้านความมั่นคงของหน่วย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565 - 2570) มีวัตถุประสงค์ (1) ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงภายในประเทศ (2) เพื่อรวบรวมความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการสำหรับการขับเคลื่อนการประสานภารกิจ และ(3) เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคง ของ สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.2566 – 2570) การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยการใช้กระบวนการ STEEPM ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และ McKinsey 7's Framework ประเมินปัจจัยภายใน หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์เพื่อหาประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix โดยทำการศึกษาระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนพฤษภาคม 2565

เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการประสานภารกิจด้านความมั่นคงพบว่ามีความท้าทายจากภัยคุกคามในหลากหลายมิติ เช่น สถานการณ์ความขัดแย้งและการหลอกล้ำทางความคิด การที่เศรษฐกิจมีความผันผวนอย่างมาก การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย การพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างก้าวกระโดด และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอันนำไปสู่ภัยพิบัติที่รุนแรง เป็นต้น ในขณะที่การปฏิบัติงานในการประสานงานด้านความมั่นคงยังมีข้อจำกัดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทฯ เช่น โครงสร้างหน่วยปรับเปลี่ยนได้ยาก การประสานความร่วมมือมีขอบเขตกว้าง การขยายภารกิจขณะที่หน่วยไม่มีความพร้อม และการปฏิบัติงานยึดติดกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงฯ เป็นหน่วยหลักในการประสานงาน บูรณาการข้อมูลที่เป็น รวมถึงการสร้างเครือข่ายพันธมิตรที่มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้นจึงเสนอ แผนปฏิบัติราชการเพื่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคง ของ สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) กองทัพไทยมีความพร้อมสามารถบูรณาการกองทัพไทย และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อเผชิญภัยคุกคามความมั่นคงภายในภายใต้ประเด็นและพื้นที่รับผิดชอบ (2) การพัฒนาระบบการรวบรวมและวิเคราะห์สารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญจากทุกหน่วยขึ้นตรงและหน่วยงานภายนอกอย่างบูรณาการ จำนวน 6 ตัวชี้วัด 12 กลยุทธ์

การศึกษานี้ มีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ ดังนี้ (1) การให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางการปฏิบัติของหน่วยงานด้านความมั่นคงที่ชัดเจน (2) การบูรณาการความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุกพื้นที่บนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (3) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้แก่หน่วยงานและประชาชนในเชิงบวกอย่างเหมาะสม และ (4) ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสามารถเข้าใจและตระหนักรู้ในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงและสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

คำนำ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง ซึ่งเป็นกรอบแนวทางหลักที่จะนำไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนให้ประเทศสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนา ความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) นั้น กองบัญชาการกองทัพไทย จึงกำหนดแผนการปฏิบัติราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.2566 – 2570) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ไปสู่หน่วยฝ่ายอำนวยการและหน่วยปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นหน่วยงานด้านความมั่นคงที่ได้รับการถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์จาก กรมยุทธการทหาร ใน 3 ประเด็น คือ (1) ด้านการรักษาความมั่นคงของประเทศ โดยจัดการภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ (2) ด้านการป้องกัน รักษาอธิปไตยและผลประโยชน์แห่งชาติ พร้อมพัฒนาศักยภาพทางการทหารให้ทัดเทียมกับภูมิภาค และ (3) การพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังนั้น เพื่อเป็นการขับเคลื่อนการประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างยั่งยืน ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำรายงานการศึกษานี้ โดยใช้กระบวนการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ ได้แก่ STIEEPM McKinsey 7's SWOT analysis และ TOWS Matrix ตลอดจนหลักวิชาในการกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs) กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) และมาตรการหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ที่เป็นประเด็นที่สำคัญต่อการกำหนดแผนปฏิบัติราชการในการประสานภารกิจด้านความมั่นคงของหน่วย ให้สามารถพัฒนาความมั่นคงของประเทศได้อย่างยั่งยืน

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาวิจัยขอขอบคุณศูนย์ยุทธศาสตร์ศึกษา สถาบันวิชาป้องกันประเทศ และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้และโอกาสจัดทำ แผนปฏิบัติราชการเพื่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคง ของสำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.2566 – 2570) ในครั้งนี้ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานวิจัยส่วนบุคคลนี้ จะเป็นจุดเริ่มในการสร้างแนวทางการปฏิบัติราชการด้านความมั่นคงในการประสานภารกิจด้านความมั่นคงให้กับ กองบัญชาการกองทัพไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของประเทศต่อไป

ปิยนุช สังขปรีชา

นักศึกษาลัทธิสุตรนัทยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 15

พฤษภาคม 2565

สารบัญ

บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญแผนภาพ	จ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	1
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	2
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา.	2
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา	2
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์	
2.1 สถานะแวดล้อมทั่วไป	4
2.2 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	7
2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ANALYSIS : FORESIGHT, SWOT, TOWS, ETC.)	17
บทที่ 3 แผนขององค์กร	
3.1 ชื่อแผน	29
3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDS)	29
3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)	30
3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)	32
บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์	
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้	44
บรรณานุกรม	45
ประวัติย่อผู้ศึกษา.....	46

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1	ตารางการแบ่งมอบความรับผิดชอบในการดำเนินการ ข้อเสนอของ นรม./ผอ.รมน....	8
ตารางที่ 2.2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกด้วย STEEPM analysis	13
ตารางที่ 2.3	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน ด้วย McKinsey 7'S Framework	16
ตารางที่ 2.4	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	18
ตารางที่ 2.5	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน	20
ตารางที่ 2.6	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก	21
ตารางที่ 2.7	ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน	22
ตารางที่ 2.8	ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก	22
ตารางที่ 2.9	สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายใน	23
ตารางที่ 2.10	สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอก	24
ตารางที่ 2.11	การวิเคราะห์ TOWS Matrix	27
ตารางที่ 3.1	ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและโอกาส และแนวทางเชิงแก้ไข	30
ตารางที่ 3.2	สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	31
ตารางที่ 3.3	สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	32
ตารางที่ 3.4	มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กลไก ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2570) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ที่ 1.....	33
ตารางที่ 3.5	มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กลไก ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2570) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ที่ 2.....	34
ตารางที่ 3.6	มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กลไก ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2570) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ที่ 3.....	35
ตารางที่ 3.7	มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กลไก ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2570) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ที่ 1.....	37
ตารางที่ 3.8	มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กลไก ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2570) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ที่ 2.....	38
ตารางที่ 3.9	มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กลไก ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2570) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป้าประสงค์ที่ 3.....	39

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 2.1	วัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และพันธกิจ ของ บก.ทท.	6
แผนภาพที่ 2.2	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของ สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคง	25
แผนภาพที่ 3.1	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของ สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคง	42
แผนภาพที่ 3.2	กรอบความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการ ของ สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคง	43

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

สภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงในห้วงปัจจุบันมีความซับซ้อน และมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว หลากหลาย รุนแรง มีมิติเชื่อมโยงระหว่างกันโดยไม่สามารถแบ่งแยกได้อย่างชัดเจน ทำให้ภัยคุกคามเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการประเมินวิเคราะห์สถานการณ์ได้ความมั่นคง หน่วยงานด้านความมั่นคงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมรองรับและต่อต้านภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ความขัดแย้งของประเทศมหาอำนาจ สงครามทางการค้า การทหาร การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) รวมถึงภัยคุกคามทางไซเบอร์ บนสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา COVID-19 เป็นต้น นอกจากนี้ ในภูมิภาคอาเซียน ได้มีการพัฒนาความร่วมมือด้านความมั่นคงเพื่อส่งเสริมสันติภาพ และความมั่นคงของภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง รองรับภัยคุกคามด้านความมั่นคง เช่น ยาเสพติด การลักลอบเข้าเมือง ในขณะที่สถานการณ์ความมั่นคงของประเทศไทยยังขาดความชัดเจนทางความมั่นคงและมีกลุ่มเห็นต่างเคลื่อนไหวผ่านสื่อสังคมออนไลน์เคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย (สง.ปรมน.ยก.ทหาร) เป็นหน่วยประสานงาน ติดตามป้องกัน รวบรวมข้อมูลด้านความมั่นคงและภัยพิบัติ เพื่อขับเคลื่อนแผนย่อยด้านความมั่นคงร่วมกันระหว่างกองบัญชาการกองทัพไทย กับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน (กอ.รมน.) รวมถึง กอ.รมน.ภาค กอ.รมน.จังหวัด และหน่วยงานด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) ด้านความมั่นคง และร่างแผนการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรประจำปี 2564 - 2570 ของ กอ.รมน. โดยมีความรับผิดชอบเพื่อตอบสนองแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภัยคุกคามที่กำหนดไว้ในรูปแบบใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติในปัจจุบัน และอนาคต ถือเป็นโจทย์สำคัญที่ทุกภาคส่วนจะต้องบูรณาการร่วมกันในการแก้ไขปัญหา

จากปัญหาข้างต้น เห็นได้ว่าการประสานงาน แผนปฏิบัติราชการ และการบูรณาการด้านความมั่นคงนั้น มีความสำคัญในการเตรียมความพร้อมรองรับภัยคุกคามในรูปแบบต่างๆ ดังนั้นหน่วยงานด้านความมั่นคงควรมีการตรวจสอบ วิเคราะห์ทบทวนสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร สำหรับกำหนดแผนปฏิบัติราชการเพื่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคง ระหว่าง กองบัญชาการกองทัพไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการขับเคลื่อนการแก้ไขและเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหา/กิจกรรมในทุกมิติ นำไปสู่การสร้างเชื่อมั่นไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรได้ในอนาคต ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงภายในประเทศ เพื่อศึกษาแนวคิดในการขับเคลื่อนการประสานภารกิจด้านความมั่นคงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิบัติราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.2566 – 2570)

2. เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคง ของ สำนักงานประสาน ภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.2566 – 2570)

3. เพื่อรวบรวมความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการสำหรับการ ขับเคลื่อนการประสานภารกิจด้านความมั่นคงของกองบัญชาการกองทัพไทย

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคง ของ สำนักงานประสานภารกิจ ด้านความมั่นคงกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.2566 – 2570) รายละเอียด ดังนี้

1) ขอบเขตของเนื้อหา

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนการ รักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรที่สอดคล้องกับการแบ่งมอบความรับผิดชอบตามแผนรักษาความมั่นคงฯ และแผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.2566 – 2570)

2) กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรของ สำนักงานประสานภารกิจเพื่อความมั่นคงฯ

3) ขอบเขตของระยะเวลา

การรวบรวมศึกษาข้อมูลดำเนินการตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนพฤษภาคม 2565

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ได้แก่

1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความวิชาการที่มีผลกระทบต่อ การประสานภารกิจด้านความมั่นคง จากกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) หน่วยงานด้านความมั่นคงภายใน

2) การศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์สถานะของปัจจัยหาประเด็นที่มีความสำคัญ การรวบรวมข้อมูลกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการประสานภารกิจด้านความมั่นคงและจัดทำ เป็นแผนปฏิบัติราชการ (พ.ศ.2566 - 2570) สำหรับขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กองบัญชาการกองทัพไทย

1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษานี้ ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อขับเคลื่อนการประสานภารกิจด้านความมั่นคง ของ สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน (พ.ศ.2566 – 2570) ภายในระยะเวลาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2565 ซึ่งทำให้การวิจัยในครั้งนี้มีข้อจำกัด

ในการรวบรวมข้อมูลสิ่งแวดล้อม นโยบาย แผนปฏิบัติราชการ บางประเภทที่ข้อมูลที่เป็นความลับ และเป็นข้อมูลส่วนบุคคล จึงอาจจะทำให้ผลการจัดทำมีความไม่สมบูรณ์ในบางประเด็น ซึ่งประเด็นหลักของแผนปฏิบัติราชการการด้านความมั่นคงนั้นมุ่งเน้นความสอดคล้องตามการการแบ่งมอบความรับผิดชอบตามแผนรักษาความมั่นคงในราชอาณาจักรที่กำหนด

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. แนวคิดในการขับเคลื่อนการประสานภารกิจด้านความมั่นคงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิบัติราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.2566 – 2570)
2. แผนปฏิบัติราชการเพื่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคง ของ สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ. 2566 – 2570)
3. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการขับเคลื่อนการประสานภารกิจด้านความมั่นคงของ กองบัญชาการกองทัพไทย

บทที่ 2

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

2.1 สถานะแวดล้อมทั่วไป

2.1.1 สภาพแวดล้อมด้านความมั่นคง

ความมั่นคง หมายถึง การมีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศในทุกระดับ (ประเทศ สังคม ชุมชน ครัวเรือน และปัจเจกบุคคล) และในทุกมิติ (การทหาร เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง) โดยมีการปกครองระบบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีระบบการเมืองที่มั่นคง มีกลไกนำไปสู่การบริหารประเทศที่ต่อเนื่อง โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล มีระบบสังคมที่มีความปรองดองและสามัคคี มีความมั่นคงทางอาหาร พลังงาน ระบบน้ำ/ชลประทาน ที่อยู่อาศัย และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สถานการณ์ภัยธรรมชาติ โรคระบาดและสถานะความขัดแย้งของประเทศระดับโลก และระดับภูมิภาคทำให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของแนวความคิด รูปแบบการดำเนินชีวิต การบริการและการค้าการลงทุนของประชาชน รวมถึงการพยายามเข้ามามีบทบาทมากขึ้นของประเทศมหาอำนาจ เพื่อแข่งขันทางเศรษฐกิจ นำมาซึ่งการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเกินขอบเขต นำมาซึ่งภาวะปัญหาความมั่นคงทางอาหาร น้ำ และพลังงาน นอกจากนี้การแบ่งแยกทางการเมืองและความขัดแย้งทางอุดมการณ์ ได้แพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว ผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้เกิดกลุ่มก่อการร้าย กลุ่มอาชญากรรม องค์กรค้ายาเสพติดข้ามชาติ และกลุ่มพลังประชาชนในการดำเนินกิจกรรม นำไปสู่สงครามในรูปแบบ “สงครามไซเบอร์” และ “สงครามข่าวสาร”

2.1.2 ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) เป็นแผนการพัฒนาประเทศ ที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทย “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้านการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงมีเป้าหมายของการพัฒนาด้านความมั่นคง คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข โดยเน้นเป้าหมายที่สำคัญ ดังนี้

1) การบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย มีเอกราช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อย

2) พัฒนาคมนาคม เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อม สามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบและทุกระดับความรุนแรง

3) ป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบันและอนาคต โดยใช้กลไก การแก้ปัญหาแบบบูรณาการในส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

2.1.3 พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

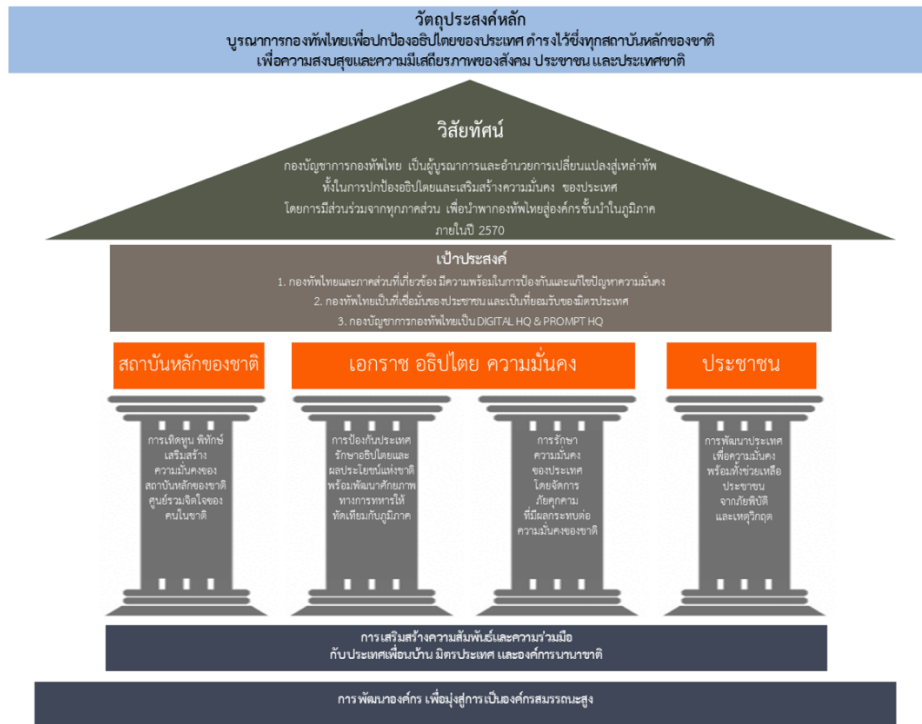
ประเทศไทยมีพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ.2551 เพื่อป้องกันและปราบปรามสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงภายในราชอาณาจักร โดยให้ กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

นอกจากนี้มีการจัดตั้ง กอ.รมน.ภาค และ กอ.รมน.จังหวัด เพื่อรับผิดชอบความมั่นคงในพื้นที่ที่ได้รับมอบหมาย โดย กอ.รมน.ภาค กำหนดแม่ทัพภาคเป็นผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค และมี กอ.รมน.จังหวัด อยู่ภายใต้ กอ.รมน.ภาค มีผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด

2.1.4 แผนปฏิบัติการราชการ 5 ปี กองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2566 – 2570

กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นส่วนราชการขึ้นตรงกองทัพไทย มีหน้าที่ควบคุม อำนาจการ สั่งการ และกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทยในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของ กระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น บทบาทของกองบัญชาการกองทัพไทย ประกอบด้วย การป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคง การรักษาเอกราชอธิปไตยแห่งราชอาณาจักร จากภัยคุกคามทั้งจากภายนอกและภายในประเทศ

แผนปฏิบัติการราชการ 5 ปี ของกองบัญชาการกองทัพไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อบูรณาการ กองทัพไทยเพื่อปกป้องอธิปไตยของประเทศ ดำรงไว้ซึ่งทุกสถาบันหลักของชาติ เพื่อความสงบสุขและความมีเสถียรภาพของสังคม ประชาชน และประเทศชาติ กำหนดประเด็นหลัก 3 ส่วน คือ 1) สถาบันหลักของชาติ 2) เอกราช อธิปไตย ความมั่นคง และ 3) ประชาชน โดยมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน มิตรประเทศ และองค์การนานาชาติ และการพัฒนาองค์กร เพื่อบูรณาการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป็นกระบวนการเสริมให้การดำเนินงานให้มีความมั่นคงมีประสิทธิภาพมากขึ้น รายละเอียดตาม แผนภาพที่ 2.1



ที่มา : แผนปฏิบัติการ 5 ปี กองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2566 - 2570

แผนภาพที่ 2.1 วัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และพันธกิจ ของ บก.ทท.

2.1.5 แผนปฏิบัติการ 5 ปี กรมยุทธการทหาร พ.ศ.2566 – 2570

กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จัดทำแผนปฏิบัติการ 5 ปี เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับ แผนหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย กำหนดให้หน่วยเป็นองค์กรหลักที่ทันสมัยในการอำนวยความสะดวกของกองทัพไทย เป็นที่เชื่อมั่นของเหล่าทัพ และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เป็นที่ยอมรับของกองทัพมิตรประเทศ โดยมีพันธกิจ ที่ชัดเจน ดังนี้

พันธกิจ 1 อำนวยการยุทธร่วมการปฏิบัติการทางทหาร ทั้งมิติป้องกันประเทศ และการรักษาความมั่นคงของรัฐ โดยใช้ระบบปฏิบัติการเครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) และอำนาจการประสานงานด้านความมั่นคงกับกองอำนาจการรักษาความมั่นคงกับกองอำนาจรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

พันธกิจ 2 อำนวยการและดำเนินการฝึกพร้อม การฝึกผสม การฝึกร่วมและผสม ของกองทัพไทย ให้มีประสิทธิภาพและจัดทำ ปรับปรุง พัฒนาหลักนียมการปฏิบัติการร่วมของกองทัพไทยให้ทันสมัย

พันธกิจ 3 เสริมสร้างกำลังกองทัพด้านยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนทางทหาร พัฒนาขีดความสามารถของกองทัพ รวมทั้งการปรับโครงสร้างการจัดและอัตราของ กองทัพไทยให้มีความพร้อม และทันสมัย สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม

พันธกิจ 4 อำนวยการและประสานด้านการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบความร่วมมือของสหประชาชาติ และเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับมิตรประเทศ ประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งเสริมสร้างบทบาทนำของกองทัพไทยในเวทีอาเซียน

2.2 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

2.2.1 แนวคิดเรื่องการประสานภารกิจด้านความมั่นคง

สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย (สง.ปรมน.ยก.ทหาร) จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นหน่วยประสานการดำเนินกิจกรรมร่วมกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) และ หน่วยในพื้นที่ในนามกองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีความสอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภัยคุกคามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง การติดตาม ป้องกัน แก้ไข รับมือกับปัญหาความมั่นคง และสร้างความไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่มีชั้นความลับ ลับที่สุด จะทำให้เกิดการประสานสอดคล้องในการบูรณาการการแก้ไขปัญหาความมั่นคงในทุกมิติต่อไป

จากแผนปฏิบัติราชการ 5 ปี กรมยุทธการทหาร พ.ศ.2566 – 2570 ให้ สง.ปรมน.ยก.ทหาร เป็นหน่วยสนับสนุนข้อมูลในด้านการรักษาความมั่นคงของประเทศจากภัยคุกคาม และด้านการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) กองทัพไทยมีความพร้อมสามารถบูรณาการกองทัพไทยและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อเผชิญภัยคุกคามความมั่นคงภายในภายใต้ประเด็นและพื้นที่รับผิดชอบ
- 2) ภัยคุกคาม และปัญหาวิกฤติที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงภายใน ได้รับการแก้ไข หรือทำให้ลดลง อยู่ในระดับที่บริหารจัดการได้
- 3) จัดทำแผนประเมินตามวงรอบให้ครบถ้วน ครอบคลุมภัยความมั่นคงรูปแบบต่างๆ
- 4) พัฒนาความพร้อมของ บก.ทท. ด้านการป้องกันประเทศ รักษาอธิปไตยและผลประโยชน์แห่งชาติ เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการทหารให้ทัดเทียมกับภูมิภาค
- 5) พัฒนาระบบการรวบรวมและวิเคราะห์สารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ จากทุกหน่วยขึ้นตรงและหน่วยงานภายนอกอย่างบูรณาการ
- 6) พัฒนา Social Analytics เพื่อวิเคราะห์ Big Data ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บก.ทท. เพื่อวิเคราะห์ คาดการณ์ ความต้องการ ความคาดหวังต่อ บก.ทท. ในอนาคต

แนวคิดการประสานงาน กับ ส่วนราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย และหน่วยเกี่ยวข้อง

1) หน่วยงานภายนอกกองบัญชาการกองทัพไทย

- สำนักฝ่ายอำนวยการ กอ.รมน. (สนย. สชว. สมท. และสบข.)
- กอ.รมน. เหล่าทัพ
- กอ.รมน.ภาค/กอ.รมน.จังหวัด

2) หน่วยงานภายในกองบัญชาการกองทัพไทย

จากข้อสั่งการของ นรม./ผอ.รมน. มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง กำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องถือเป็นนโยบายในการประสานงาน หรือให้การสนับสนุน กอ.รมน. และนำไปดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เดการบูรณาการแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงในทุกมิติ โดย กรมยุทธการทหาร ได้พิจารณาแบ่งมอบความรับผิดชอบการขับเคลื่อนการดำเนินการ สรุปรายละเอียดได้ตาม ตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ตารางการแบ่งมอบความรับผิดชอบในการดำเนินการ ข้อสั่งการของ นรม./ผอ.รมน.

ลำดับ	ข้อสั่งการ นรม./ผอ.รมน.	หน่วยรับผิดชอบ		หมายเหตุ
		หลัก	รอง	
๑.	กลไก กอ.รมน. ทำงานร่วมกับพลเรือน ตำรวจ ทหาร เป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ในการแก้ไขปัญหาความมั่นคง ขอให้ทำงานโดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ขัดแย้ง	ยก.ทหาร	ส่วนราชการ บก.ทท.	คณะกรรมการ อำนวยการฯ
๒.	ให้ติดตามสถานการณ์ความมั่นคงทั้งในระดับโลก ภูมิภาค และอนุภูมิภาค ที่จะส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ให้เตรียมพร้อมรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดในอนาคต	ขว.ทหาร	ส่วนราชการ บก.ทท.	ส่วนข่าวฯ
๓.	ความมั่นคงเป็นศูนย์กลางของยุทธศาสตร์ชาติทุกด้าน ต้องมีความสอดคล้องของแผนในทุกระดับ	ยก.ทหาร	ส่วนราชการ บก.ทท.	สมช.
๔.	งานข่าวกรองต้องทำงานร่วมกันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ให้สอดคล้องกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่	ขว.ทหาร	ยก.ทหาร นทพ. ศรภ. ศตภ.	สมช.
๕.	ประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลในการทำงานให้มากขึ้น และอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน	สส.ทหาร	ส่วนราชการ บก.ทท.	กระทรวงดิจิทัลฯ
๖.	ให้ความสำคัญระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ให้สนับสนุนงานด้านความมั่นคงกับหน่วยงานอื่นได้	สส.ทหาร	ส่วนราชการ บก.ทท.	สมช.

๗.	สร้างการรับรู้งาน ของรัฐบาลในการช่วยเหลือประชาชน ขับเคลื่อนพัฒนาให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ให้กับประชาชนตาม หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	กร.ทหาร	นทพ. ศปร.	มท./ กอ.รมน.
๘.	พัฒนาคุณภาพบุคลากรของรัฐ ทั้งความรู้ คุณธรรม และ จริยธรรมควบคู่กันให้เป็น คนดี ซื่อสัตย์ สุจริต ทำงานใน หน้าที่ของตนเอง ด้วยความมุ่งมั่น ให้ดีที่สุด	กพ.ทหาร	ส่วนราชการ บก.ทพ.	ทุกส่วนราชการ
๙.	ปรับกรอบแนวคิดของประชาชน หาวิธีที่จะทำให้เกษตรกรลด ต้นทุนการผลิต ส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกพืชให้เหมาะสมกับ สภาพพื้นที่	นทพ.	-	มท.
๑๐.	ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	กพ.ทหาร	ส่วนราชการ บก.ทพ.	ทุกส่วนราชการ
๑๑.	เสริมสร้างพลังทางสังคม รับฟังความต้องการของประชาชน ให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง	กร.ทหาร	ส่วนราชการ บก.ทพ.	ทุกส่วนราชการ
๑๒.	น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระ พระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถ บพิตร รัชกาลที่ ๙ ไปใช้พัฒนาประเทศ แนวคิดจากภายใน หัวใจของประชาชน และการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน	กร.ทหาร นทพ. ศปร.	ส่วนราชการ บก.ทพ.	ทุกส่วนราชการ
๑๓.	ปัญหาอุปสรรคในการทำงานบางประการที่เกิดจากข้อ กฎหมาย ต้องแก้ไขกฎหมาย ซึ่งรัฐบาลกำลังแก้ไขอยู่ใน ขั้นตอนการพิจารณา ของรัฐสภา	สธน.ทหาร	สบ.ทหาร	คณะกรรมการ กฤษฎีกา
๑๔.	สถิติการก่อเหตุรุนแรงในพื้นที่ จชต. ให้พิจารณารวมถึงสถิติ ในเรื่องส่วนตัวหรือไม่ แยกออกจากกันให้ชัดเจน	ยก.ทหาร	นทพ./ ศรภ.	กอ.รมน./ ทภ.๔ สน.
๑๕.	ให้ใช้หลักคิด เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา ทำงานในพื้นที่ จชต. ไม่ ละเมียด สิทธิมนุษยชน	ยก.ทหาร	นทพ.	กอ.รมน./ ทภ.๔ สน.
๑๖.	โครงการตำบลมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นโครงการเร่งด่วน ของ ยุทธศาสตร์ชาติ	กร.ทหาร	นทพ.	มท.
๑๗.	ส่งเสริมให้ประชาชนเกิดทุนชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์	กร.ทหาร	ส่วนราชการ บก.ทพ.	กระทรวง วธ.
๑๘.	การทำงานต้องมีการบูรณาการทุกระดับ	กรม.สธร.	ส่วนราชการ บก.ทพ.	กอ.รมน.
๑๙.	การดำเนินงานของ กอ.รมน. และหน่วยงานอื่นๆ ต้องมี ประสิทธิภาพ มีผลสัมฤทธิ์	ยก.ทหาร	ส่วนราชการ บก.ทพ.	กอ.รมน.
๒๐.	การดำเนินงานของภาครัฐต้องมีความประหยัด โปร่งใส ตรวจสอบได้	สปช.ทหาร สธน.ทหาร	ส่วนราชการ บก.ทพ.	ทุกส่วนราชการ

ที่มา : สรุปผลการปฏิบัติงาน ประจำปี 2564 และแผนการปฏิบัติงานประจำปี 2565

2.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกของการประสานงานด้านความมั่นคงที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานในพื้นที่ ด้วยเครื่องมือ STEEPM ทั้งปัจจัยระดับประเทศ และระดับภูมิภาค ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 6 ปัจจัย สรุปได้ดังนี้

1) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural Factor)

ประเทศไทยประสบปัญหาการเข้าสู่การเป็นสังคมสูงวัย (Aged Society) ส่งผลต่อ เศรษฐกิจและรูปแบบการดำเนินชีวิต การลดลงของวัยแรงงาน ประกอบกับสถาบันการศึกษาสร้าง องค์ความรู้ที่ไม่ตรงตามความต้องการของการทำงานจริง ทำให้ประเทศไทยมีความเสี่ยงต่อการขาดแคลนบุคลากรทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ จึงอาจก่อให้เกิดการแย่งชิงประชากร วัยแรงงาน โดยเฉพาะคนที่มีศักยภาพ แต่ยังเป็นโอกาสสำหรับการพัฒนาสินค้าและนวัตกรรมใหม่ โดยเฉพาะทาง การแพทย์และการดูแลผู้สูงอายุ นอกจากนี้ภาวะความเหลื่อมล้ำทางอายุ (Generation Gap) ที่คนใน แต่ละรุ่นมีชุดประสบการณ์ ความคิด ความต้องการ และการแสดงออกที่แตกต่างกันไป ทำให้เกิด ความเห็นที่แตกต่าง ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง สร้างแรงกดดันให้คนต่างรุ่น โดยเฉพาะในสถานที่ทำงาน รวมถึงภายในครอบครัวด้วย นอกจากนี้การเติบโตของเครือข่ายสังคม ออนไลน์สามารถสร้างหรือชี้นำกระแสความสนใจของสังคมให้ปรับเปลี่ยนไปได้อย่างรวดเร็ว รุนแรง และขยายวงกว้างในระยะเวลาอันสั้น การขาดการตรวจสอบและพิจารณาอย่างรอบคอบ ทำให้เกิด รูปแบบของการสร้างความเท็จหรือไม่สมบูรณ์ ส่งผลให้เกิดความสับสนวุ่นวายต่อไปได้

2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factor)

การพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้รูปแบบเศรษฐกิจและการใช้ชีวิตของคน เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว สามารถสื่อสารทางภาพและเสียงได้อย่างไร้พรมแดน และเกิดธุรกรรมบน โคร่งข่ายดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น สร้างความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้ได้อย่างไร้ขีดจำกัด จนกลายเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิต ประกอบกับสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ยิ่งกระตุ้นให้ เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้ชีวิตใหม่ (New Normal) และมีความเป็นปัจเจกนิยมมากขึ้น (Individualism) เกิดการรวมกลุ่มคนที่มีแนวความคิดหรืออุดมคติสอดคล้องกันบนโลกออนไลน์ ทำให้มีแนวโน้มให้เกิดความขัดแย้ง และมีความเสี่ยงในเรื่องของการจัดการข้อมูล รวมถึงการตระหนัก รู้ในข้อมูลที่ได้รับที่ส่งผลกระทบต่อประเทศ ทั้งนี้การปฏิบัติงานของหน่วยงานอาจมีการ ดำเนินการด้านดิจิทัลในบางส่วนที่ซ้ำซ้อน ขาดการบูรณาการแผนงาน ข้อมูลและการปฏิบัติร่วมกัน แต่ทั้งนี้จะมีความร่วมมือการดำเนินการร่วมกันเพื่อพัฒนาเครื่องมือ บุคลากร รวมถึงระบบการ ดำเนินงานกับหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาภายนอกมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีขีดจำกัดในการพัฒนา เนื่องจากมีกำลังพลที่มีองค์ความรู้ มีความเชี่ยวชาญไม่เพียงพอ ได้รับการบรรจุไม่สอดคล้องกับ ความสามารถ ประกอบกับงบประมาณจำเป็นต้องจัดสรรให้แต่ละด้านตามแผนการปฏิบัติงาน ตาม

ความเร่งด่วน และนโยบายของผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้การพัฒนาด้านนวัตกรรมขับเคลื่อนไปได้ช้าไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น ระบบการสื่อสาร/โครงสร้างพื้นฐาน การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) , เทคโนโลยี AI , เทคโนโลยี Big Data และ Data Analysis

3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor)

การแข่งขันทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มทวีความรุนแรงและแสวงหาความได้เปรียบเพื่อนำมาซึ่งผลประโยชน์ของชาติ มีการแย่งชิงแหล่งทรัพยากรเพิ่มมากขึ้น เกิดความขัดแย้งตามจุดพื้นที่ แนวเส้นเขตแดน นอกจากนี้การเร่งพัฒนาทางเศรษฐกิจและสถานะสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ประสบปัญหาความมั่นคงทางอาหาร น้ำ และพลังงาน มีแนวโน้มการจัดตั้งกรอบความร่วมมือข้ามภูมิภาคหรือกลุ่มประเทศ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์แต่ละชาติ ทั้งในมิติการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงการใช้เป็นเครื่องมือต่อรองทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ เพื่อรองรับต่อบทบาท และการดำเนินนโยบายของประเทศชาติมหาอำนาจที่ส่งผลกระทบต่อ การป้องกันและแก้ไข หรือทำให้ความขัดแย้งตามพื้นที่ต่างๆ ของโลกเพิ่มความรุนแรงขึ้น ซึ่งการจัดสรรงบประมาณ/โครงการ ควรเป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ

4) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor)

การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ส่งผลให้เกิดภัยธรรมชาติ ปริมาณผลผลิตทางการเกษตรลดลง ขาดความมั่นคงด้านน้ำ และอาหาร นอกจากนี้ยังมีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้แต่ละประเทศต้องดำเนินมาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาด ด้านสาธารณสุข และการประกอบกิจกรรม ส่งผลให้เศรษฐกิจชะลอตัว แต่ในทางตรงกันข้ามส่งผลให้สภาพมลพิษลดลง และสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติเกิดการฟื้นตัวมากขึ้น

ส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทยได้รับผลกระทบในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้การประสานงาน การดำเนินกิจกรรม การปฏิบัติราชการต้องดำเนินการตามมาตรการที่กำหนดบนงบประมาณที่จำกัด ซึ่งแต่ละหน่วยงานจำเป็นต้องปรับแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

5) ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factor)

การแบ่งแยกทางการเมือง ความขัดแย้งทางความเชื่อ ทำให้ต้องเผชิญกับการก่อความไม่สงบภายใน อีกทั้งในภาวะยุคโลกาภิวัตน์ที่แพร่กระจายข้อมูลข่าวสารไปอย่างรวดเร็วผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ เสริมให้ภัยคุกคามทุกมิติเพิ่มความรุนแรงขึ้น จากภาวะขาดการไตร่ตรองความคิดและเทคโนโลยีที่เข้าถึงได้ง่ายรวดเร็ว ช่วยเสริมขอบเขตและความเข้มแข็งของกลุ่มความขัดแย้งย่อย เช่น กลุ่มต่อต้านทางการเมือง กลุ่มก่อการร้าย กลุ่มองค์กรอาชญากรรม และองค์กรค้ายาเสพติดข้ามชาติ ให้มีมากยิ่งขึ้น ทำให้มีโอกาสที่จะเผชิญภัยจากอาวุธร้ายแรง การก่อการร้าย สงครามไซเบอร์ และสงครามแบบผสมผสาน (Hybrid Warfare) ในระดับภูมิภาคและภายในประเทศ ดังนั้นหน่วยงานด้าน

ความมั่นคงต้องมีการปฏิบัติที่มีการบูรณาการข้อมูล และการประสานสอดคล้องร่วมกันจึงเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงมีแนวโน้มการจัดตั้งกรอบความร่วมมือข้ามภูมิภาคหรือกลุ่มประเทศ ซึ่งอยู่ บนพื้นฐานของผลประโยชน์แต่ละชาติ ทั้งในมิติการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

6) ปัจจัยด้านการทหาร และความมั่นคง (Military)

การรักษาความมั่นคงภายในมีกฎหมาย “พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายใน ราชอาณาจักร พ.ศ.2551” เป็นหลัก และมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความปลอดภัยในด้านอื่นๆ ประกอบการขับเคลื่อนร่วมด้วย เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดิจิทัลและการสื่อสาร เพื่อกำหนด มาตรการ แนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ สำหรับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เป็น โครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ ในการป้องกันรับมือและลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ มิให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ และความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ เช่น พระราชบัญญัติ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562 , พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิด เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2560 และ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562

การขับเคลื่อนการปฏิบัติการด้านความมั่นคงของทหาร มีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง โดยประสานงานร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนให้มีความพร้อม ป้องกัน และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ได้รับความเชื่อถือยอมรับของประชาชนภายในประเทศ ประเทศในระดับภูมิภาค รวมไปถึงในระดับโลก

ทหารมีหน้าที่สำคัญ คือ การรักษาเอกราช ความมั่นคงของประเทศ สถาบัน พระมหากษัตริย์ ตลอดจนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข นอกจากนี้ยังมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือหน้าที่การพัฒนาประเทศ ตามระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับตามที่กำหนดไว้ เมื่อเกิดความไม่สงบหรือวิกฤตการณ์บ้านเมือง บทบาททหารมีจุดมุ่งหมายที่ ต้องการแก้ไขสถานการณ์ สร้างความสมานฉันท์ และคำนึงถึงความสงบเรียบร้อยของประเทศชาติและ ประชาชนเป็นหลัก จนกระทั่งเหตุการณ์คลี่คลาย และให้เป็นที่ไปตามกลไกของการบริหารประเทศ ใน บางครั้งบทบาทของทหารจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการถูกเชื่อมโยงทหารไปสู่กระบวนการทางการเมืองได้

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกข้างต้นนั้น สามารถสรุปผลกระทบต่อการ ประสานภารกิจด้านความมั่นคง จากประเด็นการวิเคราะห์ ด้วยเครื่องมือ STEEPM รายละเอียดตาม ตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกด้วย STEEPM analysis

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคง	
	ประเด็นที่เป็นโอกาส (O)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (T)
ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม (Socio-cultural Factor)	O1 : ประชาชนเชื่อมั่นและร่วมให้ ข้อมูลกับหน่วยงานด้านความ มั่นคง	T1 : มีความขัดแย้งทางความคิด และ อุดมการณ์จากคนต่างวัย T2 : การแสดงความคิด/แลกเปลี่ยน ข้อมูลที่ไม่เป็นความจริง ไม่สมบูรณ์
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factor)	O2 : มีนโยบายรองรับการโจมตี ทางข้อมูลข่าวสารทางไซเบอร์ จากหน่วยงานภายนอก O3 : หน่วยเหนือให้ความสำคัญต่อ การเพิ่มขีดความสามารถด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล และทักษะ ดิจิทัล ในการปฏิบัติงานของ หน่วยร่วมกัน	T3: หน่วยมีระดับความเสี่ยงสูงต่อการ ถูกโจมตี/โจรกรรมด้านข้อมูล ข่าวสารทางไซเบอร์จากบุคคล/ กลุ่มบุคคล/หน่วยงานภายนอก
ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor)	O4 : หน่วยเหนือให้ความสำคัญ และสนับสนุนการปฏิบัติงาน	T4 : หน่วยเหนือจัดสรรงบประมาณไม่ สอดคล้องกับภารกิจของหน่วย T5 : หน่วยได้รับผลกระทบจากภาวะผัน ผวนของเศรษฐกิจ
ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor)	O5 : มีระเบียบ หรือมาตรการการ ควบคุมและป้องกันสุขอนามัย ที่เหมาะสม	T6 : ภาวะโรคระบาดทำให้การ ปฏิบัติงานล่าช้า
ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factor)	O6 : หน่วยมีได้รับความร่วมมือ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและ ร่วมทำกิจกรรมจาก นขต.บก.ทท. เหล่าทัพ และ หน่วยงานภายนอก	T7 : หน่วยปฏิบัติงานซ้ำซ้อนหรือ ขัดแย้งกับหน่วยอื่น T8 : ขาดความต่อเนื่องในการ ปฏิบัติงานเนื่องจากการหมุนเวียน กำลังพลของหน่วย
ปัจจัยด้านการทหาร และความมั่นคง (Military)	O7 : บทบาทของทหารที่ชัดเจน และเข้าถึงประชาชนได้ทุกพื้นที่ O8 : มีกฎหมาย กฎระเบียบบังคับ ใช้ที่ชัดเจน	T9 : กฎหมาย กฎระเบียบ มาตรการ ไม่ครอบคลุมภารกิจ การบังคับใช้ไม่ จริงจัง และล่าสมัย

2.2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน

การประเมินปัจจัยภายในของสำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงฯ ใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7'S Framework ใน 7 มิติ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริการองค์กร (Style) บุคลากรในองค์กร (Staff) ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill) และ ค่านิยมขององค์กร (Shared Value) สามารถสรุปได้ ดังนี้

1) โครงสร้างองค์กร (Structure)

หน่วยมีโครงสร้างการจัด อัตรารับรองและแบ่งมอบความรับผิดชอบภายในหน่วยที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติภารกิจได้หลายรูปแบบในหลายมิติ สำนักงานฯ ได้รับมอบให้รับผิดชอบในการประสานงาน อำนวยการการปฏิบัติกรร่วมกับหน่วยทั้งภายในและภายนอกกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งในบางกรณีการประสานงานนั้นมีความซ้ำซ้อนของภารกิจกับหน่วยงานในกองทัพไทยอื่นๆ และไม่ได้รับมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงานข้ามหน่วยงาน ทำให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานมีความสับสนจำเป็นต้องใช้ระยะเวลา และการทำความเข้าใจกับหน่วยที่ร่วมดำเนินการ ให้สามารถปฏิบัติงานที่สร้างผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ได้

2) ยุทธศาสตร์ (Strategy)

หน่วยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กระบวนการปฏิบัติงานและแผนงานที่ชัดเจนในการประสานภารกิจ ควบคุม อำนวยการ สั่งการและกำกับดูแล ระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกกองทัพที่สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของหน่วยเหนือ มีการสร้างเครือข่าย/การประสานความร่วมมือไปสู่หน่วยปฏิบัติทุกภูมิภาค ซึ่งมีขอบเขตและรายละเอียดการปฏิบัติในหลากหลายมิติและประเด็น ทำให้อาจจะไม่ครอบคลุมเป้าประสงค์ตามแผนทั้งหมดได้

3) ระบบองค์กร (System)

หน่วยมีการบังคับบัญชาที่เป็นเอกภาพ นำไปสู่การกำหนดแนวทางการประสานภารกิจ และการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน แต่ด้วยสถานการณ์ภายนอกและภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไม่สามารถควบคุมได้นั้น ทำให้จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น ความคล่องตัว ในการปรับเปลี่ยนแผนงานให้ตอบสนองตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ให้ได้มากที่สุด ซึ่งในบางกรณีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น มีข้อจำกัดหรือปัญหาเฉพาะกิจที่ทำให้การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไม่สมบูรณ์ตามที่คาดการณ์ไว้

4) รูปแบบการนำองค์กร (Style)

หน่วยมีผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถและอำนาจการตัดสินใจที่เด็ดขาด มีสวัสดิการที่ดี สร้างขวัญกำลังใจและความเอาใจใส่กำลังพลอย่างใกล้ชิด ตามหลักธรรมาภิบาลในองค์การ เช่น หลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความมีส่วนร่วม และความคุ้มค่าของงบประมาณ

5) บุคลากรในองค์กร (Staff)

กำลังพลส่วนใหญ่ของหน่วยมีความเข้าใจในภารกิจ ความรับผิดชอบงานของตนเอง มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย สามารถดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง แต่เนื่องด้วยการทดแทน หมุนเวียนกำลังพลตามวงรอบประจำปี ประกอบกับภารกิจของหน่วยมีจำนวนมากและมีความหลากหลาย จึงจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการประสานงานหรือศึกษาเรียนรู้รูปแบบการดำเนินการ ทำให้กำลังพลที่ปฏิบัติงานนั้นไม่เพียงพอรองรับการทำงานทั้งหมดตามนโยบายในช่วงเวลาอันจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดภาวะความกดดัน และขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดในการเลื่อนตำแหน่งหรือการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม

6) ทักษะของบุคลากร (Skill)

กำลังพลของหน่วยมีทักษะความรู้ความสามารถ มีความตระหนักรู้ในหน้าที่ พร้อมปรับตัว และเรียนรู้นวัตกรรมหรือองค์ความรู้ใหม่ มีการสนับสนุนให้กำลังพลเข้าร่วมอบรมหลักสูตรตามแนวทางราชการ หลักสูตรเสริมทักษะความรู้ความสามารถทางด้านยุทธการ ด้านงบประมาณการเงิน ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร เป็นต้น แต่ทั้งนี้หน่วยงานยังขาดเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงานและพัฒนาทักษะของกำลังพลให้มีความทันสมัย และเพียงพอต่อการดำเนินการ

นอกจากนี้หน่วยมีความจำเป็นต้องมีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ รวมถึงประสบการณ์ในการดำเนินการด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบเพื่อเป็นคลังความรู้ (Knowledge Management : KM) ให้กำลังพลที่มีการหมุนเวียนปฏิบัติงานสามารถทำงานต่อในทิศทางเดียวกันได้

7) คุณค่าร่วมในหน่วยงาน (Shared Value)

กองบัญชาการกองทัพไทยถ่ายทอดค่านิยมหลักไปยังหน่วยปฏิบัติให้ยึดถือร่วมกัน คือ

- **การเป็นทหารอาชีพ** มีความมุ่งมั่นในการทำดีที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งก่อให้เกิดความภูมิใจในการทำงาน ประกอบด้วย มีวินัย มุ่งผลสัมฤทธิ์ คิดสร้างนวัตกรรม มีความเป็นผู้นำ ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา

- **จงรักภักดี** น้อมนำพระบรมราโชวาทและปฏิบัติตามคำสัจย์ปฏิญาณเป็นที่ไว้วางใจในงานที่รับมอบปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียม สร้างคุณค่าในงาน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

- **กล้าหาญ** ไม่เกรงกลัวต่อภัยอันตรายที่จะเกิด ยืนหยัดในสิ่งที่ถูก เปิดเผยในสิ่งผิด ยอมรับคำวิจารณ์ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง

- **ทำงานเป็นทีม** เคารพ รั้ง และร่วมแสดงความคิดเห็น สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกัน สื่อสารอย่างเปิดเผย บูรณาการความคิดเป็นหนึ่งเดียว

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในข้างต้นนั้น สามารถสรุปผลกระทบต่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคง จากประเด็นการวิเคราะห์ ด้วยเครื่องมือ McKinsey 7'S Framework รายละเอียดตามตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน ด้วย McKinsey 7'S Framework

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคง	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (W)
<u>โครงสร้างองค์กร</u> (Structure)	<p>S1: มีโครงสร้างอัตราบรรจุและแบ่งมอบความรับผิดชอบที่ชัดเจน</p> <p>S2: หน่วยงานมีกลไกการประสานงานร่วมกับ กอ.รมน. หน่วยงานพลเรือน ตำรวจทหารในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ในการแก้ไข ปัญหาความมั่นคง และสอดคล้องกับ ภัยคุกคามรูปแบบใหม่</p>	<p>W1: โครงสร้างเป็นตามแผน/นโยบายปรับเปลี่ยนได้ยาก</p> <p>W2: การขับเคลื่อนเน้นการประสานความร่วมมือ ไม่มีอำนาจสั่งการข้ามหน่วยงาน</p>
<u>กลยุทธ์ขององค์กร</u> (Strategy)	<p>S3: กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กระบวนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของหน่วยเหนือในทุกระดับ</p> <p>S4 : มีการสร้างเครือข่าย พลังทางสังคม ในการประสานความร่วมมือไปสู่หน่วยปฏิบัติทุกภูมิภาค</p>	<p>W3: ประเด็นการประสานความร่วมมือมีขอบเขตกว้างและมีรายละเอียดการปฏิบัติมาก</p> <p>W4 : มีการขยายภารกิจเพิ่มเติมโดยหน่วยไม่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน</p>
<u>ระบบในการดำเนินงานขององค์กร</u> (System)	<p>S5: มีการบังคับบัญชาที่เป็นเอกภาพนำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน</p> <p>S6 : มีกระบวนการในการติดตาม เก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติของสถานการณ์ความมั่นคงในทุกระดับ</p>	<p>W5 : ขาดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์/แผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม</p>
<u>ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริการองค์กร</u> (Style)	<p>S7: ผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่าง มีความรู้ความสามารถ และมีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจ</p> <p>S8: ผู้บังคับบัญชาสร้างขวัญกำลังใจ และมีความเอาใจใส่ดูแลกำลังพล</p>	<p>W6: การรายงานตามสายการบังคับบัญชาขาดความยืดหยุ่น</p> <p>W7: การปฏิบัติงานยึดติดกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง</p>

บุคลากรในองค์กร (Staff)	S9: กำลังพลมีความสามารถ และองค์ความรู้ที่หลากหลาย มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	W8: ขาดแรงจูงใจพัฒนาตัวเอง การเติบโตในอาชีพจำกัด W9: มีกำลังพลไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานตามนโยบาย
ความรู้ความสามารถ ของบุคลากร (Skill)	S10: กำลังพลมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องตามภารกิจที่ได้รับ S11 : มีการประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลและฐานข้อมูลขนาดใหญ่ในการสนับสนุนงานด้านความมั่นคงและให้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	W10 : ขาดแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง W11 : ขาดเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนาทักษะและการปฏิบัติงาน W12 : ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้/ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
ค่านิยม (Shared Value)	S12: กำลังพลยึดถือค่านิยมร่วมในการเป็นทหารอาชีพ จงรักภักดี กล้าหาญ มุ่งมั่น ทำงานเป็นทีม S13 : กำลังพลปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรม S14 : ใช้หลักคิด เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา และหลักเศรษฐกิจพอเพียง ในการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน	W13: ขาดการส่งเสริมค่านิยม และการสร้างจุดหมายร่วมกันขององค์กร W14 : มีข้อจำกัดในการสร้างสรรค์แนวความคิดในสิ่งใหม่

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

การวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประสานภารกิจด้านความมั่นคงทั้งภายในและภายนอกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประสานงาน โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจากเครื่องมือ STEEPM Analysis และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจากใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7'S Framework สรุปได้ดังนี้

2.3.1 กรอบแนวคิด SWOT Analysis

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจากเครื่องมือ STEEPM และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจากใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7'S Framework ข้างต้นแล้วนั้น เมื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์โดยใช้กรอบแนวคิด SWOT Analysis สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2.4 ดังนี้

ตารางที่ 2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1: มีโครงสร้างอัตราบรรจุและแบ่งมอบความรับผิดชอบที่ชัดเจน	W1: โครงสร้างเป็นตามแผน/นโยบายปรับเปลี่ยนได้ยาก
S2: หน่วยงานมีกลไกการประสานงานร่วมกับ กอ.รมน. หน่วยงานพลเรือน ตำรวจทหารในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ในการแก้ไขปัญหาความมั่นคง และสอดคล้องกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่	W2: การขับเคลื่อนเน้นการประสานความร่วมมือ ไม่มีอำนาจสั่งการข้ามหน่วยงาน
S3: กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกระบวนการการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของหน่วยเหนือในทุกระดับ	W3: ประเด็นการประสานความร่วมมือมีขอบเขตกว้าง และมีรายละเอียดการปฏิบัติมาก
S4 : มีการสร้างเครือข่าย พลังทางสังคมในการประสานความร่วมมือไปสู่หน่วยปฏิบัติทุกภูมิภาค	W4 : มีการขยายภารกิจเพิ่มเติมโดยหน่วยไม่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน
S5: มีการบังคับบัญชาที่เป็นเอกภาพ นำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน	W5 : ขาดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์/แผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
S6 : มีกระบวนการในการติดตาม เก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติของสถานการณ์ความมั่นคงในทุกระดับ	W6: การรายงานตามสายการบังคับบัญชาขาดความยืดหยุ่น
S7: ผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่าง มีความรู้ความสามารถ และมีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจ	W7: การปฏิบัติงานยึดติดกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
S8: ผู้บังคับบัญชาสร้างขวัญกำลังใจ และมีความเอาใจใส่ดูแลกำลังพล	W8: ขาดแรงจูงใจพัฒนาตัวเอง การเติบโตในอาชีพจำกัด
	W9: มีกำลังพลไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานตามนโยบาย
	W10 : ขาดแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง
	W11 : ขาดเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนาทักษะและการปฏิบัติงาน
	W12 : ขาดการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

<p>S9: กำลังพลมีความสามารถ และองค์ความรู้ที่หลากหลาย มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน</p> <p>S10: กำลังพลมีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องตามภารกิจที่ได้รับ</p> <p>S11 : มีการประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลและฐานข้อมูลขนาดใหญ่ในการสนับสนุนงานด้านความมั่นคง และให้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน</p> <p>S12: กำลังพลยึดถือค่านิยมร่วมในการเป็นทหารอาชีพ จงรักภักดี กล้าหาญ มุ่งมั่นทำงานเป็นทีม</p> <p>S13 : กำลังพลปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีคุณธรรมและ จริยธรรม</p> <p>S14 : ใช้หลักคิด เข้าใจ เข้าถึง พัฒนาและหลักเศรษฐกิจพอเพียง ในการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน</p>	<p>W13: ขาดการส่งเสริมค่านิยม และการสร้างจุดหมายร่วมกันขององค์กร</p> <p>W14 : มีข้อจำกัดในการสร้างสรรค์แนวความคิดในสิ่งใหม่</p>
โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
<p>O1 : ประชาชนเชื่อมั่นและร่วมให้ข้อมูลกับหน่วยงานด้านความมั่นคง</p> <p>O2 : มีนโยบาย/มาตรการรองรับการโจมตีทางข้อมูลข่าวสารทางไซเบอร์จากหน่วยงานภายนอก</p> <p>O3 : หน่วยเหนือให้ความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และทักษะดิจิทัล ในการปฏิบัติงานของหน่วยร่วมกัน</p> <p>O4 : หน่วยเหนือให้ความสำคัญและสนับสนุนการปฏิบัติงาน</p> <p>O5 : มีระเบียบ หรือมาตรการการควบคุมและป้องกันสุขอนามัยที่เหมาะสม</p> <p>O6 : หน่วยมีได้รับความร่วมมือ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมทำกิจกรรมจาก</p>	<p>T1 : มีความขัดแย้งทางความคิดและอุดมการณ์จากคนต่างวัย</p> <p>T2 : การแสดงความคิด/แลกเปลี่ยนข้อมูลที่ไม่เป็นความจริง ไม่สมบูรณ์</p> <p>T3: หน่วยมีระดับความเสี่ยงสูงต่อการถูกโจมตี/โจรกรรมด้านข้อมูลข่าวสารทางไซเบอร์จากบุคคล/กลุ่มบุคคล/หน่วยงานภายนอก</p> <p>T4 : หน่วยเหนือจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วย</p> <p>T5 : หน่วยได้รับผลกระทบจากภาวะผันผวนของเศรษฐกิจ</p> <p>T6 : ภาวะโรคระบาดทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า</p> <p>T7 : หน่วยปฏิบัติงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกับหน่วยอื่น</p> <p>T8 : ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน</p>

นชต.บก.ทท. เหล่าทัพ และ หน่วยงาน ภายนอก O7 : บทบาทของทหารที่ชัดเจน และสามารถ เข้าถึงประชาชนได้ทุกพื้นที่ O8 : มีกฎหมาย กฎระเบียบ บังคับใช้ที่ชัดเจน	เนื่องจากการหมุนเวียนกำลังพลของหน่วย T9 : กฎหมาย กฎระเบียบ มาตรการ ไม่ครอบคลุมภารกิจ การบังคับใช้ไม่ จริงจัง และล่าสมัย
---	--

การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบวิเคราะห์เพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก และส่งต่อให้กลุ่มตัวอย่างทั้งที่เป็นกำลังพลของสำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร จำนวน 5 ท่าน เพื่อให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรายละเอียด โดยกำหนดให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมทุกข้อมีค่าไม่เกิน 1 ซึ่งสรุปได้ดังตามตารางที่ 2.5 ดังนี้

ตารางที่ 2.5 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัยภายใน	คนที่					ค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย
	1	2	3	4	5	
S1: Structure	0.15	0.1	0.1	0.15	0.15	0.13
S2: Strategy	0.25	0.25	0.2	0.2	0.25	0.23
S3: System	0.15	0.1	0.15	0.15	0.15	0.14
S4: Style	0.1	0.1	0.1	0.15	0.15	0.12
S5: Staff	0.15	0.15	0.2	0.1	0.1	0.14
S6: Skills	0.1	0.2	0.15	0.15	0.1	0.14
S7: Shared Values	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
น้ำหนักคะแนนรวม	1	1	1	1	1	1

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เรียงลำดับจากมาก-น้อย ได้ดังนี้ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (System) บุคลากรในองค์กร (Staff) ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills) โครงสร้างองค์กร (Structure) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริการองค์กร (Style) ค่านิยมขององค์กร (Shared Values) ตามลำดับ

ตารางที่ 2.6 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอก

คนที่ รายการปัจจัยภายนอก	1	2	3	4	5	ค่าน้ำหนัก คะแนน เฉลี่ย
S: Socio-cultural Factor	0.15	0.15	0.15	0.15	0.2	0.16
T: Technological Factor	0.15	0.2	0.1	0.15	0.15	0.15
E: Economic Factor	0.2	0.15	0.15	0.15	0.15	0.16
E: Environmental Factor	0.1	0.1	0.15	0.1	0.1	0.11
P: Political Factor	0.15	0.15	0.2	0.2	0.15	0.17
M: Military	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
น้ำหนักคะแนนรวม	1	1	1	1	1	1

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เรียงลำดับจากมาก-น้อย ได้ดังนี้ ปัจจัยด้านการทหาร (Military) ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factor) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural Factor) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factor) และ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor) ตามลำดับ

การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาวิจัยได้สัมภาษณ์กำลังพลของสำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (สง.ปรมน.ยก.ทหาร) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนของหน่วยงาน จำนวน 7 ท่าน เพื่อให้ประเมินประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานฯ โดยให้เป็นลำดับคะแนนจาก “0” หมายถึง ประเด็นดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานฯ จนถึง “5” หมายถึง ประเด็นดังกล่าวมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานฯ มากที่สุด ซึ่งสามารถสรุปคะแนนเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 2.7 และ 2.8 ดังนี้

ตารางที่ 2.7 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง: Strengths		จุดอ่อน: Weaknesses	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
S1: Structure	4.14	S1	3.43	W1
	3.71	S2	4.00	W2
S2: Strategy	4.43	S3	4.29	W3
	4.00	S4	4.00	W4
S3: System	4.43	S5	4.14	W5
	3.00	S6		
S4: Style	4.43	S7	3.14	W6
	4.00	S8	4.29	W7
S5: Staff	3.43	S9	3.57	W8
			4.57	W9
S6: Skills	3.14	S10	3.86	W10
	3.43	S11	4.00	W11
			4.29	W12
S7: Shared Values	3.86	S12	3.14	W13
	3.86	S13	3.86	W14
	3.43	S14		
รวมคะแนนเฉลี่ย	3.89		3.64	

ตารางที่ 2.8 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก

ประเด็นสำคัญ	โอกาส: Opportunities		อุปสรรค: Threats	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
S:Socio-cultural Factor	3.71	O1	4.29	T1
			3.43	T2
T:Technological Factor	3.71	O2	4.71	T3
	3.86	O3		
E: Economic Factor	3.57	O4	3.86	T4
			2.71	T5

E:Environmental Factor	3.86	O5	3.57	T6
P: Political Factor	4.00	O6	2.86	T7
			3.86	T8
M : Military	4.43	O7	3.43	T9
	4.00	O8		
รวมคะแนนเฉลี่ย	4.21		3.74	

จากตารางที่ 2.7 และ 2.8 ได้แสดงคะแนนเฉลี่ยที่กลุ่มตัวอย่างประเมินว่ามีผลกระทบต่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคง โดยปัจจัยที่เป็นเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) มีจำนวนเป็นบวก (+) และปัจจัยที่เป็นเชิงลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) และภัยคุกคาม (Threats) มีจำนวนเป็นลบ (-) จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.89 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.64 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.25 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.21 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.74 คะแนน สรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส +0.47

ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้คำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนในการประเมินสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว รายละเอียดปรากฏดัง ตารางที่ 2.7 และ 2.8 โดยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะหมายถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อความสำเร็จของการประสานภารกิจด้านความมั่นคง โดยค่าน้ำหนักที่มากจะมีผลกระทบต่อประสานภารกิจด้านความมั่นคงที่รุนแรงกว่าค่าน้ำหนักที่น้อยกว่า ทั้งนี้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะถูกนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคงต่อไป ซึ่งมีผลดังตารางที่ 2.9 และ 2.10 ดังนี้

ตารางที่ 2.9 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัย ภายใน	ค่าน้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล
		Strengths (2)	Weaknesses (3)	Strengths (2) x (1)	Weaknesses (3) x (1)	
S1: Structure	0.13	3.93	3.72	0.51	0.48	0.03
S2: Strategy	0.25	4.22	4.15	1.06	1.04	0.02
S3: System	0.15	3.72	4.14	0.56	0.62	-0.06
S4: Style	0.12	4.22	3.72	0.51	0.56	-0.05

S5: Staff	0.11	3.47	4.07	0.38	0.49	-0.11
S6: Skills	0.12	3.29	4.05	0.39	0.49	-0.1
S7: Shared Values	0.12	3.72	3.50	0.45	0.42	0.03
รวมคะแนนเฉลี่ย				+3.86	-4.1	-0.24

ตารางที่ 2.10 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัยภายนอก	ค่าน้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล
		Opportunities (2)	Threats (3)	Opportunities (2) x (1)	Threats (3) x (1)	
S:Socio-cultural Factor	0.16	3.71	3.86	0.59	0.62	0.04
T:Technological Factor	0.15	3.79	4.57	0.57	0.69	-0.08
E: Economic Factor	0.16	3.57	3.26	0.57	0.52	0.08
E:Environmental Factor	0.11	3.86	3.29	0.42	0.36	0.12
P: Political Factor	0.17	4.00	3.80	0.68	0.65	0.06
M : Military	0.25	4.22	3.88	1.06	0.97	0.16
รวมคะแนนเฉลี่ย				+3.89	-3.67	+0.22

จากตารางที่ 2.9 และ 2.10 ได้แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.86 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -4.10 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน -0.24 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.89 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.67 คะแนน สรุปได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นโอกาส +0.22

2.3.2 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิด TOWS Matrix ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ได้ถ่วงน้ำหนักคะแนน และระบุตำแหน่งในกราฟเรดาร์ ที่ plot ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในนั้น จะสามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ขององค์กรทำได้ โดยสามารถแบ่งตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้เป็น 4 พื้นที่ที่มีความหมายต่างกัน ดังนี้

1) S-O เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส องค์กรประเภทนี้จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

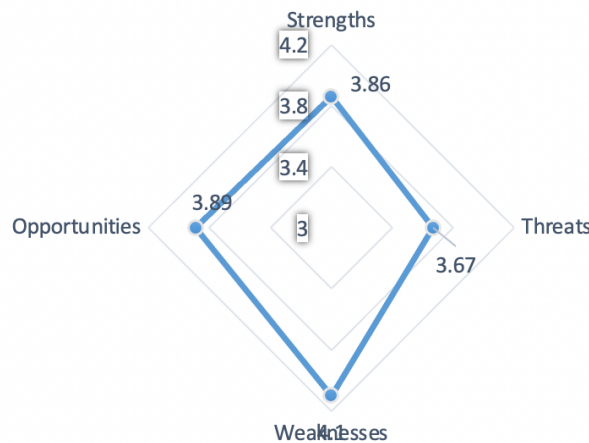
2) W-O เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมภายในองค์กรมีจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข ดังนั้นองค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน

3) S-T เป็นตำแหน่งที่ระบุความองค์กรสามารถพึ่งพาตัวเองได้จากจุดแข็งภายใน แม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้อต่อการเติบโตก็ตาม องค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรในการแก้ไขวิกฤต หรือสร้างโอกาส

4) W-T เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งทีอาจจะเป็นวิกฤตในอนาคต ดังนั้น องค์กรที่อยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้ ควรเร่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อนหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่เป็นปัญหา เพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายทีอาจจะเกิดขึ้น

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

จากข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากรางสรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในด้วย แนวคิด TOWS Matrix นั้น สามารถจัดทำเป็นกราฟเรดาร์ เพื่อแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 2.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของสำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคง

จากแผนภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคง พบว่า ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ต่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคงที่ได้มีความรุนแรงของปัจจัยภายนอกน้อยกว่าและปัจจัยภายใน ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานควร

จะเป็นรูปแบบของกลยุทธ์เชิงแก้ไข (W-O) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และสร้างโอกาสในการแข่งขัน

นอกจากนี้ยังสามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกลยุทธ์สนับสนุนเพิ่มเติมจากความรุนแรงในระดับที่รองลงมาในรูปแบบของกลยุทธ์เชิงรุก (S-O) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S-T) และกลยุทธ์เชิงรับ (W-T) ตามลำดับ สำหรับการรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เพิ่มขึ้น

2.3.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

เครื่องมือการสร้างกลยุทธ์จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร มีการวิเคราะห์ต่อยอดมาจาก SWOT Analysis และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ด้วยการจับคู่สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร โดยเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strengths : S) จุดอ่อน (Weaknesses : W) โอกาส (Opportunities : O) และอุปสรรค (Threat : T) จากคะแนนค่าเฉลี่ยมากที่สุด 5 อันดับแรก ดังนี้

1) ลำดับจุดแข็ง (Strengths : S) จำนวน 5 อันดับ (6 ประเด็น) ดังนี้

S5: มีการบังคับบัญชาที่เป็นเอกภาพ นำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน

S7: ผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่าง มีความรู้ความสามารถ และมีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจ

S3: กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกระบวนการการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของหน่วยเหนือในทุกระดับ

S1: มีโครงสร้างอัตราบรรจุและแบ่งมอบความรับผิดชอบที่ชัดเจน

S4 : มีการสร้างเครือข่าย พลังทางสังคมในการประสานความร่วมมือไปสู่หน่วยปฏิบัติทุกภูมิภาค

S8: ผู้บังคับบัญชาสร้างขวัญกำลังใจ และมีความเอาใจใส่ดูแลกำลังพล

2) จุดอ่อน (Weaknesses : W) จำนวน 5 อันดับ (5 ประเด็น) ดังนี้

W9: มีกำลังพลไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานตามนโยบาย

W3: ประเด็นการประสานความร่วมมือมีขอบเขตกว้างและมีรายละเอียดการปฏิบัติ

W7: การปฏิบัติงานยึดติดกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

W12 : ขาดการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

W5 : ขาดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์/แผนไปสู่ การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

3) โอกาส (Opportunities : O) จำนวน 5 อันดับ (5 ประเด็น) ดังนี้

O7 : บทบาทของทหารที่ชัดเจน และสามารถเข้าถึงประชาชนได้ทุกพื้นที่

O6 : หน่วยมีได้รับความร่วมมือ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมทำกิจกรรมจาก
นขต.บก.ทท. เหล่าทัพ และ หน่วยงานภายนอก

O8 : มีกฎหมาย กฎระเบียบ บังคับใช้ที่ชัดเจน

O5 : มีระเบียบ หรือมาตรการการควบคุมและป้องกันสุขอนามัยที่เหมาะสม

O3 : หน่วยเหนือให้ความสำคัญต่อการเพิ่มขีด ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
และทักษะดิจิทัล ในการปฏิบัติงานของหน่วยร่วมกัน

4) อุปสรรค (Threat : T) จำนวน 5 อันดับ (5 ประเด็น) ดังนี้

T3 : หน่วยมีระดับความเสี่ยงสูงต่อการถูกโจมตี/โจรกรรมข้อมูลข่าวสารทางไซเบอร์

T1 : มีความขัดแย้งทางความคิดและอุดมการณ์จากคนต่างวัย

T4 : หน่วยเหนือจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วย

T8 : ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานเนื่องจากการหมุนเวียนกำลังพลของหน่วย

T6 : ภาวะโรคระบาดทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า

จากการเรียงลำดับความสำคัญของ SWOT Analysis ในข้างต้นแล้วนั้น สามารถนำมา
วิเคราะห์ที่กลยุทธ์เชิงรุก (S-O) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W-O) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S-T) และกลยุทธ์เชิงรับ
(W-T) ได้ตามตารางที่ 2.11 ดังนี้

ตารางที่ 2.11 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (strengths)</p> <p>S5: มีการบังคับบัญชาที่เป็นเอกภาพ นำไปสู่การ ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน</p> <p>S7: ผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่าง มี ความรู้ความสามารถ และมีอำนาจเด็ดขาดใน การตัดสินใจ</p> <p>S3: กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกระบวนการการ ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน ของหน่วยเหนือในทุกระดับ</p> <p>S1: มีโครงสร้างอัตราบรรจุและแบ่งมอบความ รับผิดชอบที่ชัดเจน</p> <p>S4 : มีการสร้างเครือข่าย พลังทางสังคมในการ ประสานความร่วมมือไปสู่หน่วยปฏิบัติทุก ภูมิภาค</p> <p>S8: ผู้บังคับบัญชาสร้างขวัญกำลังใจ และมีความ เอาใจใส่ดูแลกำลังพล</p>	<p>จุดอ่อน (weaknesses)</p> <p>W9: มีกำลังพลไม่เพียงพอในการ ปฏิบัติงานตามนโยบาย</p> <p>W3: ประเด็นการประสานความร่วมมือ มีขอบเขตกว้างและมีรายละเอียด การปฏิบัติมาก</p> <p>W7: การปฏิบัติงานยึดติดกับบุคคลใด บุคคลหนึ่ง</p> <p>W12 : ขาดการถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบ</p> <p>W5 : ขาดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์/แผน ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม</p>
<p>โอกาส (opportunities)</p> <p>O7 : บทบาทของทหารที่ชัดเจน และสามารถ เข้าถึงประชาชนได้ทุกพื้นที่</p> <p>O6 : หน่วยมีได้รับความร่วมมือ มีการ แลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมทำกิจกรรมจาก</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (S-O) (S4/O7/O6/O3)</p> <p>1) จัดทำคู่มือและกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2) จัดทำฐานข้อมูลเพื่อรวบรวมข้อมูลด้านความ มั่นคงที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W-O) (W3/W5/O7/O6)</p> <p>1) จัดทำแผนการประสานภารกิจด้าน ความมั่นคงจากกระบวนการความ ร่วมมือระหว่างหน่วยงาน</p>

<p>นชต.บก.ทท. เหล่าทัพ และ หน่วยงาน ภายนอก</p> <p>O8 : มีกฎหมาย กฎระเบียบ บังคับใช้ที่ชัดเจน</p> <p>O5 : มีระเบียบ หรือมาตรการการควบคุมและ ป้องกันสุขอนามัยที่เหมาะสม</p> <p>O3 : หน่วยงานให้ความสำคัญต่อการเพิ่มขีด ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และทักษะ ดิจิทัล ในการปฏิบัติงานของหน่วยร่วมกัน</p>		<p>2) จัดทำต้นแบบการประสานภารกิจกับ หน่วยในพื้นที่</p> <p>3) สร้างเครือข่ายการประสานภารกิจ ระหว่างหน่วย</p> <p>4) สร้างการยอมรับและความเข้าใจ (W9/W7/W5/O6/O3)</p> <p>1) จัดการประชุม สัมมนา อบรม และ ร่วมหารือการปฏิบัติงานให้กับกำลังพล ของหน่วยและหน่วยที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2) จัดให้กำลังพลเข้ารับการอบรม หลักสูตรภายนอกหน่วยที่สอดคล้องกับ การปฏิบัติงาน (W5/W3/O7/O6)</p> <p>1) จัดทำคู่มือและกระบวนการถ่ายทอด องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2) จัดทำฐานข้อมูลเพื่อรวบรวมข้อมูล ด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้อง</p>
<p><u>ภัยคุกคาม (threats)</u></p> <p>T3: หน่วยงานมีระดับความเสี่ยงสูงต่อการถูกโจมตี/ โจรกรรมด้านข้อมูลข่าวสารทางไซเบอร์จาก บุคคล/กลุ่มบุคคล/หน่วยงานภายนอก</p> <p>T1 : มีความขัดแย้งทางความคิดและอุดมการณ์ จากคนต่างวัย</p> <p>T4 : หน่วยงานถือจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้อง กับภารกิจของหน่วย</p> <p>T8 : ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการหมุนเวียนกำลังพลของหน่วย</p> <p>T6 : ภาวะโรคระบาดทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า</p>	<p><u>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S-T)</u> (S5/S3/T1)</p> <p>1) ทบทวนสภาพแวดล้อมและปรับปรุงแผนการ ประสานภารกิจด้านความมั่นคงจากการบูรณาการ ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานให้ทันสมัย</p>	<p><u>กลยุทธ์เชิงรับ (W-T)</u> (T3/W12)</p> <p>1) จัดให้กำลังพลเข้ารับการอบรม หลักสูตรภายนอกหน่วยเพื่อ เตรียมพร้อมการโจมตีทางไซเบอร์</p> <p>2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือพร้อมรับ การโจมตีทาง ไซเบอร์</p>

บทที่ 3

แผนขององค์กร

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวความคิดจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคง ของ สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายใน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.2566 – 2570) และการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในที่มีผลกระทบต่อการขับเคลื่อนภารกิจการประสานงาน ตลอดจนจัดทำแผนปฏิบัติราชการฯ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรเกี่ยวกับความมั่นคงของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งจากการศึกษาและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบันพบว่า การประสานงานด้านความมั่นคงในอนาคตจะเผชิญความเสี่ยงในหลายมิติ ทั้งเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และสิ่งแวดล้อม การศึกษานี้ จึงต้องให้ความสำคัญต่อแนวทางการประสานการปฏิบัติงานให้มีความพร้อมสามารถบูรณาการภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อเผชิญภัยคุกคามภายใต้ประเด็นและพื้นที่ที่รับผิดชอบให้ไปในแนวทางเดียวกันกันตั้งแต่ระดับแผนของกองบัญชาการกองทัพไทย ไปสู่กรมยุทธการทหาร และถ่ายทอดแผนไปยังการปฏิบัติของหน่วยจนถึงหน่วยระดับพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง

3.1 ชื่อแผน

แผนปฏิบัติราชการเพื่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคง ของ สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายใน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.2566 – 2570)

3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs)

3.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

1) วิสัยทัศน์ ยก.ทหาร (ปี พ.ศ. 2566 – 2570) “เป็นองค์กรหลักที่ทันสมัยในการอำนาจการร่วมของกองทัพไทย เป็นที่เชื่อมั่นของเหล่าทัพ ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับของมิตรประเทศ”

2) วิสัยทัศน์ สง.ปรมน.ยก.ทหาร (ปี พ.ศ. 2566 – 2570) “เป็นหน่วยหลักในการประสานงานให้เกิดความร่วมมือด้านความมั่นคงและเป็นที่ยอมรับระหว่างหน่วยงานของกองบัญชาการกองทัพไทย ภายในปี พ.ศ.2570”

3.2.2 พันธกิจ (Mission)

1) พันธกิจ ยก.ทหาร (ส่วนการรักษาความมั่นคงของรัฐ) อำนาจการยุทธร่วมการปฏิบัติการทางทหาร ทั้งมิติป้องกันและการรักษาความมั่นคงของรัฐ โดยใช้ระบบปฏิบัติการเครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) และอำนาจการ ประสานงานด้านความมั่นคงกับกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

2) พันธกิจของ สง.ปรมน.ยก.ทหาร ประสานความร่วมมือภารกิจด้านความมั่นคงของหน่วยงาน กองบัญชาการกองทัพไทยกับ กอ.รมน. เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและการสร้างเครือข่ายการพัฒนาในระดับภูมิภาค อย่างยั่งยืน

3.2.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และเป้าหมายประสงค์ (Goal)

- 1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 กองทัพไทยมีความพร้อมสามารถบูรณาการกองทัพไทยและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อเผชิญภัยคุกคามความมั่นคงภายในภายใต้ประเด็นและพื้นที่รับผิดชอบ
 - เป้าหมายประสงค์ที่ 1.1 ความพร้อมในการประสานความร่วมมือด้านความมั่นคง ระหว่างหน่วยงานของกองบัญชาการกองทัพไทย
 - เป้าหมายประสงค์ที่ 1.2 การสร้างเครือข่ายประสานภารกิจกับหน่วยงานด้านความมั่นคงในพื้นที่รับผิดชอบ
 - เป้าหมายประสงค์ที่ 1.3 การสร้างความเข้าใจและความตระหนักรู้ภารกิจของหน่วยงาน
- 2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการรวบรวมและวิเคราะห์สารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญจากทุกหน่วยขึ้นตรงและหน่วยงานภายนอกอย่างบูรณาการ
 - เป้าหมายประสงค์ที่ 2.1 การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในประเด็นและพื้นที่รับผิดชอบ
 - เป้าหมายประสงค์ที่ 2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ
 - เป้าหมายประสงค์ที่ 2.3 บุคลากรมีทักษะดิจิทัลและการวิเคราะห์ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) ได้จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อมาวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ จากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การประสานภารกิจด้านความมั่นคงที่ได้มีความรุนแรงของปัจจัยภายนอกน้อยกว่าและปัจจัยภายใน ซึ่งมีความสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข (W-O) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และสร้างโอกาสในการแข่งขัน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและโอกาส และแนวทางเชิงแก้ไข

ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส	แนวทางเชิงแก้ไข
W3/W5/O7/O6	1) จัดทำแผนการประสานภารกิจด้านความมั่นคงจากการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน 2) จัดทำต้นแบบการประสานภารกิจกับหน่วยในพื้นที่

	3) สร้างเครือข่ายการประสานภารกิจระหว่างหน่วย 4) สร้างการยอมรับและความเข้าใจ
W9/W7/W5/O6/O3	1) จัดการประชุม สัมมนา อบรม และร่วมหารือการปฏิบัติงานให้กับกำลังพลของหน่วยและหน่วยที่เกี่ยวข้อง 2) จัดให้กำลังพลเข้ารับการอบรมหลักสูตรภายนอกหน่วยที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน
W5/W3/O7/O6/O3	1) จัดทำคู่มือและกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) จัดทำฐานข้อมูลเพื่อรวบรวมข้อมูลด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้สามารถนำการวิเคราะห์ปัจจัยแนวทางการดำเนินการสำหรับ กลยุทธ์เชิงรุก (S-O) กลยุทธ์เชิงรับ (W-T) และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (S-T) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ให้มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เพิ่มขึ้น

สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 กองทัพอไทยมีความพร้อมสามารถบูรณาการกองทัพอไทยและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อเผชิญภัยคุกคามความมั่นคงภายในภายใต้ประเด็นและพื้นที่ที่รับผิดชอบ รายละเอียดดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
1.1 มีความพร้อมในการประสานความร่วมมือด้านความมั่นคง ระหว่างหน่วยงานของกองบัญชาการกองทัพอไทย	ระดับความพร้อมในการประสานความร่วมมือของหน่วย ภายใต้ประเด็นและพื้นที่ที่รับผิดชอบ	1.1.1 เตรียมความพร้อมฯ ของหน่วยภายใต้ประเด็นและพื้นที่ที่รับผิดชอบ 1.1.2 จัดทำต้นแบบ/รูปแบบการประสานภารกิจกับหน่วยในพื้นที่รับผิดชอบ
1.2 มีการสร้างเครือข่ายประสานภารกิจกับหน่วยงานด้านความมั่นคงในพื้นที่รับผิดชอบ	จำนวนพื้นที่ในการสร้างเครือข่ายภายใต้ประเด็นและพื้นที่ที่รับผิดชอบ	1.2.1 จัดทำกระบวนการสร้างเครือข่ายภายใต้ประเด็นพื้นที่ที่รับผิดชอบ 1.2.2 ขยายความร่วมมือของเครือข่ายภายใต้ประเด็นที่รับผิดชอบ
1.3 การสร้างความเข้าใจและความตระหนักรู้ภารกิจของหน่วยงาน	ร้อยละของบุคลากรที่มีความเข้าใจและการยอมรับในภารกิจของหน่วยงาน	1.3.1 เสริมสร้างเข้าใจและการยอมรับในภารกิจของหน่วยงาน 1.3.2 สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานด้านความมั่นคง

ตารางที่ 3.3 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการรวบรวมและวิเคราะห์สารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญจากทุกหน่วยขึ้นตรงและหน่วยงานภายนอกอย่างบูรณาการ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
2.1 รวบรวมข้อมูลสารสนเทศในประเด็นและพื้นที่รับผิดชอบ	ร้อยละความสำเร็จของการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในประเด็นและพื้นที่รับผิดชอบ	2.1.1 กำหนดกระบวนการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล 2.1.2 พัฒนาศักยภาพเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงาน
2.2 มีการวิเคราะห์ข้อมูลระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ	ร้อยละประเด็นจากการวิเคราะห์ข้อมูลระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง	2.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลระบบสารสนเทศตามประเด็นที่กำหนด 2.2.2 พัฒนารูขี้นข้อมูลและบุคลากรในการวิเคราะห์ระบบ
2.3 บุคลากรมีทักษะดิจิทัล และ การวิเคราะห์ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละประเด็นจากการวิเคราะห์ข้อมูลระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง	2.3.1 ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร 2.3.2 สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANs)

จากสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ สามารถนำมาจัดทำแผนงาน/โครงการ ที่มีการระบุวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ ในปี 2566 – 2570 โดยรายละเอียดของแผนงาน/โครงการพิจารณาจาก แนวทางการดำเนินการที่สอดคล้องกันตามแผนงานและกลยุทธ์ของหน่วยอย่างชัดเจน เป็นระบบ สามารถปฏิบัติได้บนความท้าทายที่เหมาะสม และกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ เพื่อสร้างความมั่นใจในการบรรลุเป้าประสงค์ ที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดในแต่ละปีทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 กองทัพอากาศมีความพร้อมสามารถบูรณาการกองทัพอากาศและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อเผชิญภัยคุกคามความมั่นคงภายในภายใต้ประเด็นและพื้นที่รับผิดชอบ

เป้าประสงค์ที่ 1 ความพร้อมในการประสานความร่วมมือด้านความมั่นคง ระหว่างหน่วยงานของกองบัญชาการกองทัพอากาศ

ตารางที่ 3.4 มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กลไก ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2570) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1
เป้าประสงค์ที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	กองทัพไทยมีความพร้อมสามารถบูรณาการกองทัพไทยและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อเผชิญภัยคุกคามความมั่นคงภายในภายใต้ประเด็นและพื้นที่รับผิดชอบ							
เป้าประสงค์ที่ 1.1	ความพร้อมในการประสานความร่วมมือด้านความมั่นคง ระหว่างหน่วยงานของกองบัญชาการกองทัพไทย							
กลยุทธ์ที่ 1.1.1	เตรียมความพร้อมฯ ของหน่วย ภายใต้ประเด็นและพื้นที่รับผิดชอบ							
แผนงานที่ 1.1.1.1	แผนการประสานภารกิจด้านความมั่นคง							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. การจัดทำและทบทวนแผนการประสานภารกิจด้านความมั่นคง	เพื่อจัดทำและทบทวนความเหมาะสมของแผนการประสานภารกิจของหน่วยให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับภารกิจ	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนแนวทางการประสานงานด้านความมั่นคง	100%	100%	100%	100%	100%	ฝ่ายอำนวยการ
แผนงานที่ 1.1.1.2	การประชุม/ สัมมนากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. การจัดการประชุมสัมมนากับหน่วยงานด้านความมั่นคงและเครือข่ายประสานงานที่เกี่ยวข้อง	เพื่อเตรียมความพร้อมการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยให้สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน	ระดับความสำเร็จของการประชุมประสานงานด้านความมั่นคงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	100%	100%	100%	100%	100%	ฝ่ายอำนวยการ
กลยุทธ์ที่ 1.1.2	จัดทำต้นแบบ/รูปแบบการประสานภารกิจกับหน่วยในพื้นที่รับผิดชอบ							
แผนงานที่ 1.1.2.1	แผนการสร้างต้นแบบการประสานภารกิจ							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. จัดทำแผนการสร้างต้นแบบการประสานภารกิจที่มีประสิทธิภาพ	เพื่อสร้างต้นแบบการประสานภารกิจสำหรับกำหนดรูปแบบนำร่องให้เป็นรูปธรรม ในประเด็นและพื้นที่ที่กำหนด	ระดับความสำเร็จการสร้างต้นแบบการประสานภารกิจด้านความมั่นคง	50%	100%	-	100%	-	ฝ่ายอำนวยการ (66 – 67 ตามพื้นที่ที่กำหนด) (68 ทบทวนแผน)

แผนงานที่ 1.2.1.2								
จัดทำฐานข้อมูล/องค์ความรู้รายละเอียดเครือข่าย								
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. จัดหาเครื่องมือเก็บบันทึกข้อมูลเพื่อรวบรวมสำหรับการเตรียมความพร้อมและการวิเคราะห์	เพื่อจัดหาเครื่องมือสำหรับยกระดับศักยภาพการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบที่รวดเร็ว ทันเวลา ตามเป้าหมายที่กำหนด	ระดับความสำเร็จในการจัดหาเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงาน	80%	100%	-	-	-	ฝ่ายเทคโนโลยี (66 ศึกษา/รวบรวมข้อมูลการจัดหา) (67 จัดซื้อ)
กลยุทธ์ที่ 1.2.2								
การขยายความร่วมมือของเครือข่ายภายใต้ประเด็นที่รับผิดชอบ								
แผนงานที่ 1.2.2.1								
สนับสนุนการสร้างกระบวนการเพื่อสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น								
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. จัดหลักสูตรอบรมเพื่อสร้างข้อความการประสานภารกิจ/สื่อ-ช่องทางการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทักษะด้านดิจิทัลและการสร้างสรรค์การประชาสัมพันธ์	ระดับความสำเร็จในการจัดบุคลากรเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด	80%	80%	80%	80%	80%	ฝ่ายเทคโนโลยี
แผนงานที่ 1.2.2.2								
พิจารณาช่องทางเผยแพร่ข้อมูลภายใต้ประเด็นกำหนด								
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. การจัดการประชุมสัมมนา กับหน่วยงานด้านความมั่นคงและเครือข่ายประสานงานที่เกี่ยวข้อง	เพื่อพิจารณาช่องทาง/แนวทางการเผยแพร่ข้อมูลภายใต้ประเด็นที่กำหนดร่วมกัน	ระดับความสำเร็จของการพิจารณาช่องทาง/แนวทางการเผยแพร่ข้อมูลภายใต้ประเด็นที่กำหนดร่วมกัน	60%	80%	100%	100%	100%	ฝ่ายอำนวยการ (66 – 67 นำร่องการสร้างช่องทาง) (69-70 ทบทวน/เพิ่มเติม)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 กองทัพอากาศมีความพร้อมสามารถบูรณาการกองทัพอากาศและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อเผชิญภัยคุกคามความมั่นคงภายในภายใต้ประเด็นและพื้นที่รับผิดชอบ

เป้าประสงค์ที่ 3 การสร้างความเข้าใจและความตระหนักรู้ภารกิจของหน่วยงาน

ตารางที่ 3.6 มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กลไก ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2570) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

เป้าประสงค์ที่ 3

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	กองทัพไทยมีความพร้อมสามารถบูรณาการกองทัพไทยและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อเผชิญภัยคุกคามความมั่นคงภายในภายใต้ประเด็นและพื้นที่รับผิดชอบ							
เป้าประสงค์ที่ 1.3	การสร้างความเข้าใจและความตระหนักรู้ภารกิจของหน่วยงาน							
กลยุทธ์ที่ 1.3.1	เสริมสร้างเข้าใจและการยอมรับในภารกิจของหน่วยงาน							
แผนงานที่ 1.3.1.1	แผนการเสริมสร้างความเข้าใจและการยอมรับ							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1.จัดทำแผนการเสริมสร้าง ความเข้าใจและการยอมรับ การประสานงานระหว่าง หน่วยงาน	เพื่อเป็นแนวทางใน การส่งเสริมการความ เข้าใจและการยอมรับ การประสานงาน ระหว่างหน่วยงาน	ระดับความเข้าใจ และยอมรับการ ประสานงานของ หน่วยที่เกี่ยวข้อง	60%	80%	100%	100%	100%	ฝ่ายอำนวยการ (66 – 67 ตาม พื้นที่ที่กำหนด) (68 ทบทวนแผน)
แผนงานที่ 1.3.1.2	การเสริมสร้างกระบวนการรับความคิดเห็นของหน่วยที่เกี่ยวข้อง							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1.สร้างมาตรฐาน รูปแบบ กระบวนการ แบบฟอร์ม แบบสอบถามรับความ คิดเห็น ของหน่วยที่ เกี่ยวข้อง	เพื่อรวบรวม ข้อคิดเห็น แนะนำ ของหน่วยที่เกี่ยวข้อง อย่างเป็นระบบ	ระดับความสำเร็จ การรวบรวมความ คิดเห็นของหน่วยที่ เกี่ยวข้อง	90%	90%	90%	90%	-	ฝ่ายเทคโนโลยี
กลยุทธ์ที่ 1.3.2	การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานด้านความมั่นคง							
แผนงานที่ 1.3.2.1	สร้างการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่เหมาะสม							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1.กำหนดมาตรฐาน ประเด็น รูปแบบฟอร์ม แบบสอบถามที่ตรวจสอบ ภาพลักษณ์ที่ดีของ หน่วยงาน กับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	เพื่อประเมินผลความ ร่วมมือและการตอบ รับของหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	ระดับความพึงพอใจ และความเชื่อมั่น ของหน่วยที่ เกี่ยวข้อง	100%	100%	100%	100%	100%	ฝ่ายอำนวยการ
แผนงานที่ 1.3.2.2	การพัฒนาบุคลากรส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1.จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ในการส่งเสริมภาพลักษณ์ การประสานภารกิจของ หน่วย	เพื่อพัฒนาทักษะ ความเข้าใจ ตระหนัก รู้ของกำลังพลในการ ปฏิบัติงาน	ระดับความเข้าใจ ของกำลังพลที่เข้า ร่วมกิจกรรม	80%	80%	80%	80%	80%	ฝ่ายธุรการ ฝ่ายกำลังพล (เนื่องด้วยการ หมุนเวียนกำลังพล)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบการรวบรวมและวิเคราะห์สารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญจาก
ทุกหน่วยขึ้นตรงและหน่วยงานภายนอกอย่างบูรณาการ

เป้าประสงค์ที่ 1 การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในประเด็นและพื้นที่รับผิดชอบ

ตารางที่ 3.7 มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กลไก ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2570) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2
เป้าประสงค์ที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	การพัฒนาระบบการรวบรวมและวิเคราะห์สารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญจากทุกหน่วยขึ้นตรงและหน่วยงานภายนอกอย่างบูรณาการ							
เป้าประสงค์ที่ 2.1	การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในประเด็นและพื้นที่รับผิดชอบ							
กลยุทธ์ที่ 2.1.1	กำหนดกระบวนการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล							
แผนงานที่ 2.1.1.1	กำหนดแผนการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลและการรักษาความปลอดภัยข้อมูล							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1.จัดทำแผนการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลและการรักษาความปลอดภัยข้อมูล	เพื่อเป็นแนวทางการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลและการรักษาความปลอดภัยข้อมูลในประสานงานระหว่างหน่วยงาน	ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลและการรักษาความปลอดภัยข้อมูล	60%	80%	100%	-	100%	ฝ่ายอำนวยการ (66-68 นวัตกรรมหน่วยดำเนินการ) 69 ทดสอบแผน 70 ทบทวนแผน
แผนงานที่ 2.1.1.2	จัดทำคู่มือ/ผังกระบวนการที่เหมาะสม							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1.จัดทำคู่มือ/ผังกระบวนการการจัดเก็บข้อมูลและการรักษาความปลอดภัยข้อมูลที่เหมาะสม	เพื่อจัดทำเอกสารจัดเก็บข้อมูลและการรักษาความปลอดภัยข้อมูลที่เหมาะสม	ระดับความสำเร็จในการจัดทำเอกสารกระบวนการจัดเก็บข้อมูลและการรักษาความปลอดภัยข้อมูล	100%	-	100%	-	100%	ฝ่ายอำนวยการ (รวบรวมข้อมูลและทบทวนแผน)
กลยุทธ์ที่ 2.1.2	พัฒนาศักยภาพเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงาน							
แผนงานที่ 2.1.2.1	จัดหาเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. จัดหาเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงานในภาพรวม	เพื่อจัดหาเครื่องมือสำหรับยกระดับศักยภาพในการปฏิบัติงานภาพรวม	ระดับความสำเร็จในการจัดหาเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงาน	60%	80%	100%	-	-	ฝ่ายเทคโนโลยี

แผนงานที่ 2.1.2.2								
จัดทำฐานข้อมูลและมาตรฐานการดูแลเครื่องมือ/อุปกรณ์								
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. กำหนดมาตรฐานฐานข้อมูล รูปแบบแบบสอบถามที่ตรวจสอบการจัดทำฐานข้อมูลและการดูแลเครื่องมือ	เพื่อประเมินผลความพึงพอใจของการจัดทำฐานข้อมูล และการดูแลเครื่องมือ อุปกรณ์	ระดับความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของหน่วยที่เกี่ยวข้อง	-	60%	80%	100%	100%	ฝ่ายเทคโนโลยี 68 จัดหาเครื่องมือสมบูรณ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบการรวบรวมและวิเคราะห์สารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญจากทุกหน่วยขึ้นตรงและหน่วยงานภายนอกอย่างบูรณาการ

เป้าประสงค์ที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 3.8 มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กลไก ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2570) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

เป้าประสงค์ที่ 2

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	การพัฒนาระบบการรวบรวมและวิเคราะห์สารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญจากทุกหน่วยขึ้นตรงและหน่วยงานภายนอกอย่างบูรณาการ							
เป้าประสงค์ที่ 2.2	การวิเคราะห์ข้อมูลระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ							
กลยุทธ์ที่ 2.2.1	วิเคราะห์ข้อมูลระบบสารสนเทศตามประเด็นที่กำหนด							
แผนงานที่ 2.2.1.1	กำหนดประเด็นข้อมูลระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. กำหนดประเด็นข้อมูลในการวิเคราะห์ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานด้านความมั่นคง	เพื่อกำหนดประเด็นข้อมูลระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง	ระดับความสำเร็จในการกำหนดประเด็นข้อมูลระบบสารสนเทศ	-	60%	80%	100%	-	ฝ่ายเทคโนโลยี 69 จัดหาเครื่องมือสมบูรณ์
แผนงานที่ 2.2.1.2	จัดทำคู่มือการวิเคราะห์ระบบฯ							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. จัดทำคู่มือ/ผังกระบวนการการจัดเก็บข้อมูลและการรักษาความปลอดภัยข้อมูลที่เหมาะสม	เพื่อจัดทำคู่มือ/ผังกระบวนการการจัดเก็บข้อมูลและการรักษาความปลอดภัยข้อมูลที่เหมาะสม	ระดับความสำเร็จในการจัดทำจัดทำคู่มือ/ผังกระบวนการการจัดเก็บข้อมูลและการรักษาความปลอดภัยข้อมูล	60%	80%	100%	-	100%	ฝ่ายเทคโนโลยี 68 จัดหาเครื่องมือสมบูรณ์ 70 ทบทวน

กลยุทธ์ที่ 2.2.2	พัฒนาฐานข้อมูลและบุคลากรในการวิเคราะห์ระบบ							
แผนงานที่ 2.2.2.1	จัดหาระบบสนับสนุนการพัฒนาฐานข้อมูล							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. จัดหาเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนาฐานข้อมูล	เพื่อจัดหาเครื่องมือสำหรับยกระดับศักยภาพการพัฒนาฐานข้อมูล	ระดับความสำเร็จในการจัดหาเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงาน	60%	80%	100%	-	-	ฝ่ายเทคโนโลยี 68 จัดหาเครื่องมือ สมบูรณ์
แผนงานที่ 2.2.2.2	ส่งเสริมบุคลากรให้มีทักษะการวิเคราะห์ระบบ							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. จัดหลักสูตรอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการวิเคราะห์ระบบและการบูรณาการกระบวนการงานร่วมกัน	เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทักษะการวิเคราะห์ระบบของบุคลากร	ระดับความสำเร็จในการจัดบุคลากรเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด	80%	80%	80%	80%	80%	ฝ่ายธุรการ ฝ่ายกำลังพล (เนื่องด้วยการหมุนเวียนกำลังพล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบการรวบรวมและวิเคราะห์สารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญจากทุกหน่วยขึ้นตรงและหน่วยงานภายนอกอย่างบูรณาการ

เป้าประสงค์ที่ 3 บุคลากรมีทักษะดิจิทัล และการวิเคราะห์ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 3.9 มาตรการ/แผนงาน/โครงการ/กลไก ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2570) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

เป้าประสงค์ที่ 3

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	การพัฒนาระบบการรวบรวมและวิเคราะห์สารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญจากทุกหน่วยขึ้นตรงและหน่วยงานภายนอกอย่างบูรณาการ							
เป้าประสงค์ที่ 2.3	บุคลากรมีทักษะดิจิทัล และการวิเคราะห์ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง							
กลยุทธ์ที่ 2.3.1	ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล							
แผนงานที่ 2.3.1.1	จัดทำแผนการพัฒนาระบบถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากร							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. จัดทำแผนการพัฒนาระบบถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากร	เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาระบบ	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบ	100%	-	100%	-	100%	ฝ่ายอำนาจการ (ทบทวนแผน)

	ถ่ายทอดองค์ความรู้ ของบุคลากร	ถ่ายทอดองค์ความรู้ ของบุคลากร						
แผนงานที่ 2.3.1.2	จัดหาหลักสูตรการใช้/ดูแลเครื่องมือ							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. จัดหลักสูตรอบรมเพื่อ เพิ่มทักษะการใช้/ดูแล เครื่องมือดิจิทัลภายใน หน่วย	เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถทักษะ ด้านดิจิทัลของ บุคลากร	ระดับความสำเร็จ ในการจัดบุคลากร เข้ารับการอบรม ตามหลักสูตร	80%	80%	80%	80%	-	ฝ่ายธุรการ ฝ่ายกำลังพล (เนื่องด้วยการ หมุนเวียนกำลังพล)
กลยุทธ์ที่ 2.3.2	สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนองค์ความรู้							
แผนงานที่ 2.3.2.1	จัดการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วย							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. การจัดการประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง หน่วยที่เกี่ยวข้อง	เพื่อกำหนดความ พร้อมการแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างหน่วยที่ เกี่ยวข้อง	ระดับความสำเร็จ ของการประชุมการ แลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างหน่วย	100%	100 %	100%	100%	100%	ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายเทคโนโลยี
แผนงานที่ 2.3.2.2	จัดทำกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. การจัดการประชุมการ จัดทำกระบวนการ/ระบบ การถ่ายทอดองค์ความรู้ ด้านทักษะดิจิทัล และการ วิเคราะห์ระบบ สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง	เพื่อกำหนด กระบวนการ/ระบบ การถ่ายทอดองค์ ความรู้ด้านทักษะ ดิจิทัล และการ วิเคราะห์ระบบ สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง	ระดับความสำเร็จ ของการจัดทำ กระบวนการ/ระบบ การถ่ายทอดองค์ ความรู้ด้านทักษะ ดิจิทัล และการ วิเคราะห์ระบบ สารสนเทศ	100%	-	100%	-	100%	ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายเทคโนโลยี (สอดคล้องกับ การจัดทำแผน ระบบถ่ายทอด องค์ความรู้ฯ)

3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (STRATEGIC MAP)

ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map) ของการประสานภารกิจด้านความมั่นคง โดยกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ ตามกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ในแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งจำแนกเป็น 4 มิติ ตามแผนภาพที่ 3.1 และแสดงกรอบความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการเพื่อการประสานภารกิจด้านความมั่นคง ของ สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคง กับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.2566 – 2570) ตามแผนภาพที่ 3.2 ได้ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the business) เป้าประสงค์ที่แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน และผู้รับบริการ

เป้าประสงค์

R.1 ความพร้อมในการประสานความร่วมมือด้านความมั่นคง ระหว่างหน่วยงานของกองบัญชาการกองทัพไทย

R.2 การสร้างเครือข่ายประสานภารกิจกับหน่วยงานด้านความมั่นคงในพื้นที่รับผิดชอบ

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Save the customer) เป้าประสงค์ที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ แก่ผู้รับบริการ

เป้าประสงค์

S.1 การสร้างความเข้าใจและความตระหนักรู้ภารกิจของหน่วยงาน

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage resources) เป้าประสงค์ที่แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ โดยองค์กรต้องการทรัพยากร (นอกเหนือบุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการหรือกิจกรรม เพื่อนำไปสู่สิ่งที่คุณรับบริการต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามพันธกิจ

เป้าประสงค์

M.1 การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในประเด็นและพื้นที่รับผิดชอบ

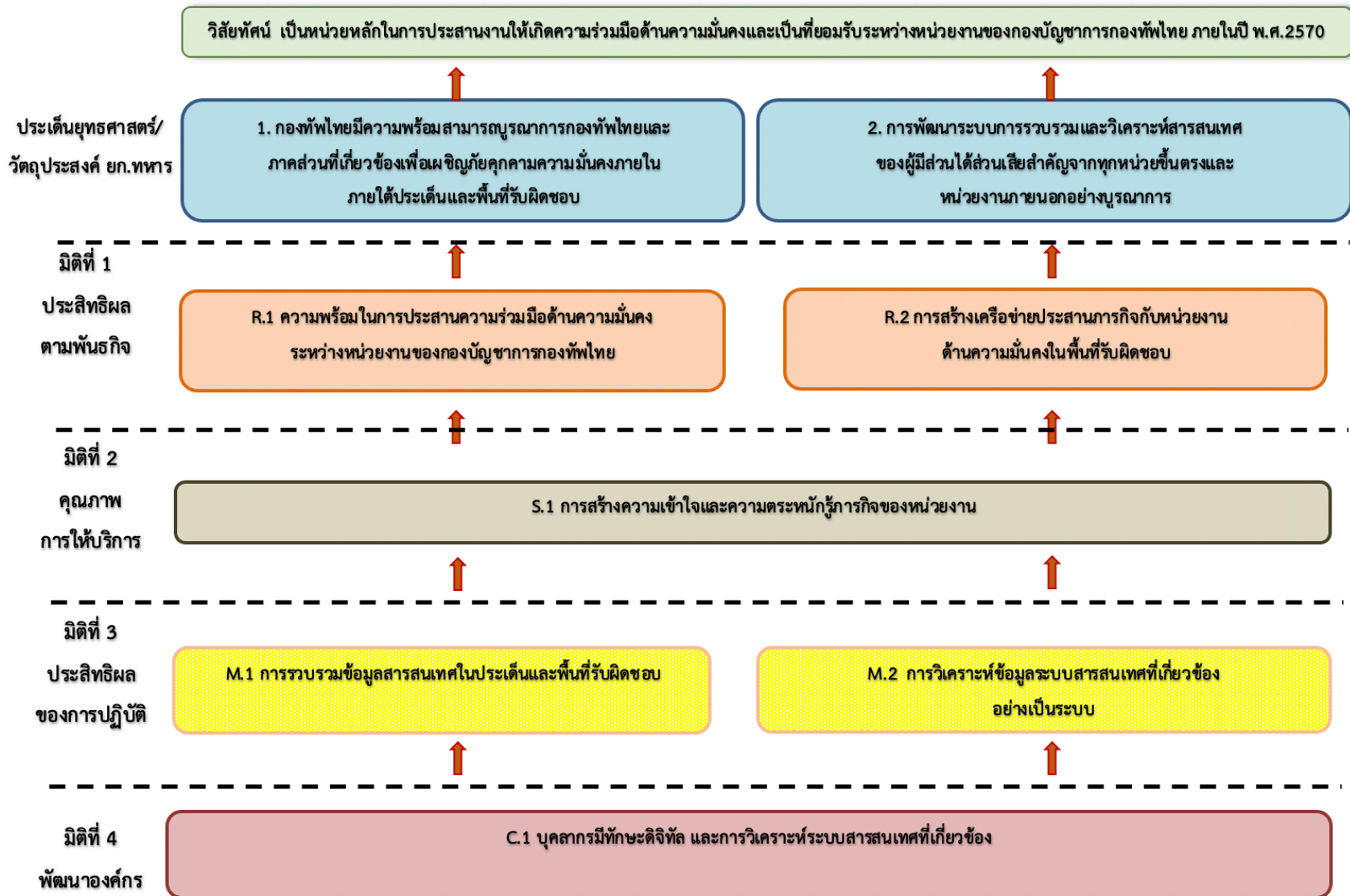
M.2 การวิเคราะห์ข้อมูลระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ

มิติที่ 4 มิติด้านพัฒนาองค์กร (Capacity building) เป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

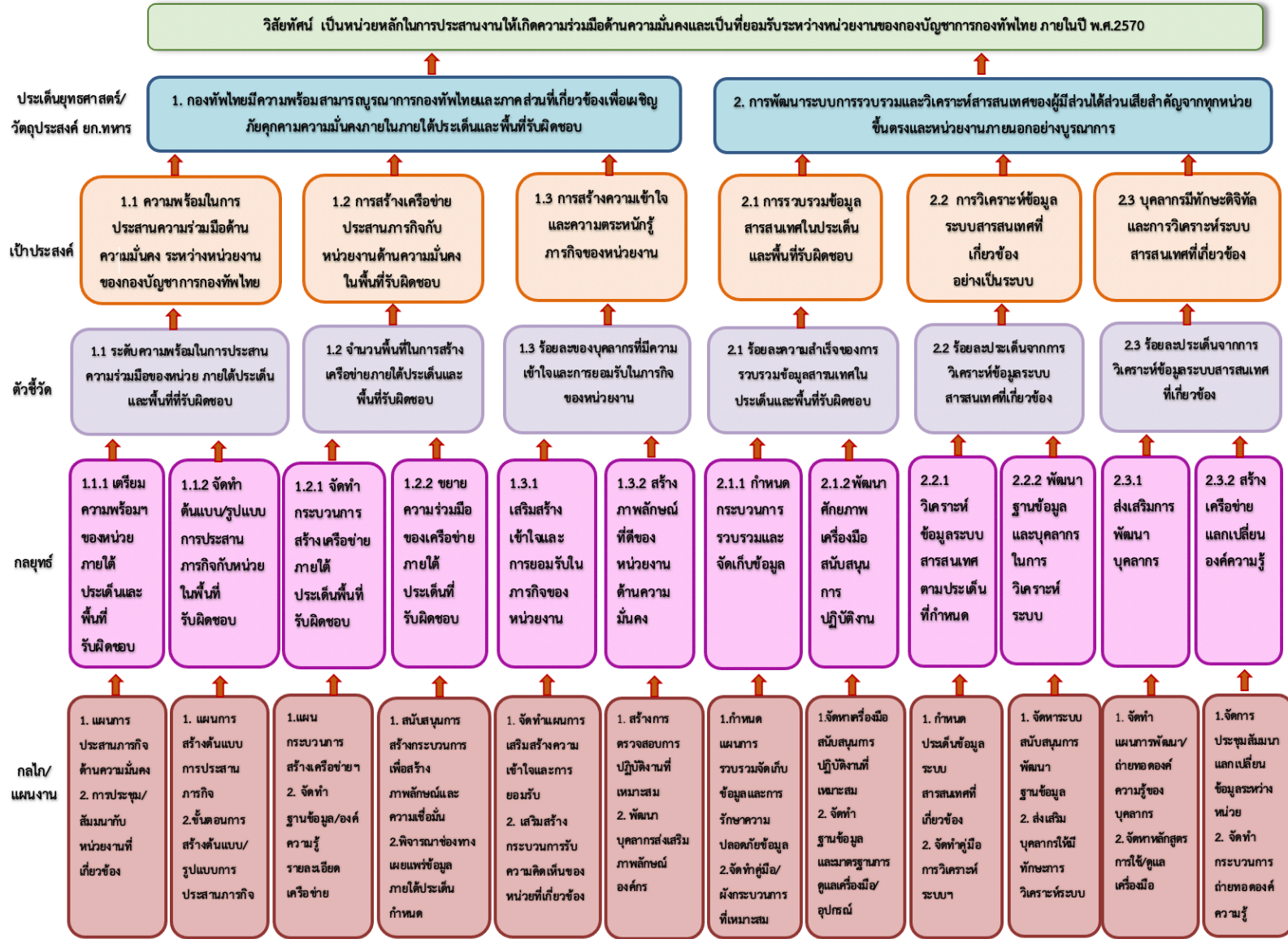
เป้าประสงค์

C.1 บุคลากรมีทักษะดิจิทัล และการวิเคราะห์ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

แผนภาพที่ 3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของ สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคง



แผนภาพที่ 3.2 กรอบความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการของ สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคง



บทที่ 4

ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

1. สำนักงานประสานภารกิจด้านความมั่นคง กับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เป็นหน่วยประสานการดำเนินกิจกรรมร่วมกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) และหน่วยในพื้นที่ในนามกองบัญชาการกองทัพไทยด้านความมั่นคง เพื่อติดตาม ป้องกัน แก้ไข รับมือกับปัญหาความมั่นคง เป็นรูปธรรม ประเมินผลการปฏิบัติได้ ซึ่งการแบ่งมอบภารกิจ บางส่วนมีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานในกองบัญชาการกองทัพไทย เช่น หน่วยงานด้านการข่าว หน่วยงานด้านการพัฒนาพื้นที่ เป็นต้น ทำให้การปฏิบัติงานมีความสับสน และขาดความเป็นเอกภาพที่ชัดเจน นอกจากนี้ ยังมีการมอบหมายภารกิจเพิ่มเติมตามสถานการณ์เฉพาะกิจ ที่ทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจเป็นไปได้อย่างไม่เต็มที่ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ด้านการประสานภารกิจด้านความมั่นคงที่ชัดเจน

2. การสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายหรือพันธมิตรจากหน่วยงานภายในและภายนอก กองบัญชาการกองทัพไทย ตามประเด็นและพื้นที่รับผิดชอบที่มีการกำหนดไว้ นั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก สำหรับการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี กระบวนการ และข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลที่มีชั้นความลับให้เกิดการประสานสอดคล้องในทุกมิติ ไปในแนวทางเดียวกัน รวมถึงแนวความคิดด้านการประสานภารกิจและการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ เพื่อที่จะสามารถนำไปสู่การขยายผลการปฏิบัติงานให้สามารถรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบต่างๆ ในอนาคต อย่างต่อเนื่อง และทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ร่วมกันในการพัฒนาอย่างแท้จริง เพื่อนำไปสู่การบูรณาการที่ยั่งยืนด้วย

3. จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งความขัดแย้ง-แทรกแซงของประเทศมหาอำนาจ ความขัดแย้งทางความคิดอันเกิดมาจากความเหลื่อมล้ำทางอายุ สังคมและเศรษฐกิจ เกิดการรวมกลุ่มคนที่มีแนวความคิดหรืออุดมคติสอดคล้องกันบนโลกออนไลน์ ทำให้มีแนวโน้มให้เกิดความขัดแย้ง และมีความเสี่ยงในเรื่องของการจัดการข้อมูล ก่อให้เกิดภัยคุกคามที่รุนแรงและบ่อนทำลายประเทศเพิ่มมากขึ้นในทุกๆ ด้าน ดังนั้นการขับเคลื่อนด้านความมั่นคง ต้องมีการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันทุกมิติ อีกทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านความมั่นคงต้องมีการประสานงาน และร่วมกันจัดทำแผน รวมถึงแผนเผชิญเหตุตามสถานการณ์ที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้น ขณะเดียวกันนั้นไม่สามารถลดความสำคัญของการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในลักษณะของการดำเนินการแบบการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ได้ ซึ่งทั้งนี้รวมไปถึงการสร้าง ความตระหนักรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ขยายลงไปสู่ครอบครัว และประชาชน โดยเฉพาะเยาวชน เพื่อให้

เกิดความยอมรับ เชื่อมั่นและสนับสนุน ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการสร้างความมั่นคง ปกป้องประเทศชาติ และสถาบันพระมหากษัตริย์

4. การที่หน่วยงานมีบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติภารกิจ นั้น การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานขององค์กร จึงมีความจำเป็นต้อง**เสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและความตระหนักรู้ถึงภารกิจ และการรักษาความปลอดภัยข้อมูล**ในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ อีกทั้งต้องมีการจัดหาหลักสูตร**พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล**ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นไปอย่างก้าวกระโดด นอกจากนี้ยังต้องมีการจัดการระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมถึงบุคลากรเกษียณอายุที่มีความรู้ความสามารถ พร้อมนำประสบการณ์ที่มีค่าถ่ายทอดไปสู่บุคลากรรุ่นหลังได้อย่างตรงประเด็นและชัดเจน แต่การพัฒนาขีดความสามารถกำลังพลนั้นยังมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณที่จำเป็นต้องจัดสรรให้แต่ละด้านตามแผนการปฏิบัติงาน ตามความเร่งด่วน และนโยบายของผู้บังคับบัญชา ประกอบกับกำลังพลบางส่วนมีองค์ความรู้ มีความเชี่ยวชาญไม่เพียงพอ ไม่สอดคล้องกับความสามารถ และขาดแรงจูงใจในการที่จะพัฒนาตนเอง จึงจำเป็นต้องมีแรงกระตุ้นเสริมเพื่อสร้างภาวะการตื่นตัวให้กับกำลังพลอย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561 – 2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา). ตุลาคม พ.ศ.2561

พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ.2551

สรุปผลการปฏิบัติงาน ประจำปี 2564 และแถลงแผนการปฏิบัติงานประจำปี 2565. กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร. มกราคม พ.ศ.2565

แผนการพัฒนาด้านดิจิทัลกระทรวงกลาโหม (พ.ศ.2566 – 2570)

(ร่าง) แนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2565 – 2570.
กองบัญชาการกองทัพไทย. เมษายน พ.ศ.2565

แผนปฏิบัติการราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) กองบัญชาการกองทัพไทย. มีนาคม พ.ศ.2565

แผนปฏิบัติการราชการ 5 ปี กรมยุทธการทหาร พ.ศ.2566 – 2570.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล พ.อ.หญิง ปิยนุช สังขปรีชา

วัน/เดือน/ปีเกิด 4 มกราคม พ.ศ.2521

ประวัติการศึกษา การศึกษาในประเทศ/ต่างประเทศ

มัธยมศึกษา โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปริญญาตรี วทบ.วิทยาการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปริญญาโท วทม.เทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ต่างประเทศ หลักสูตร Automated Data Processing (System) Military College of Telecommun ประเทศอินเดีย

หลักสูตรทางทหาร

ปี 2544 หลักสูตรข้าราชการกลาโหมพลเรือนชั้นสัญญาบัตร (ร.ร.นร.)

ปี 2548 หลักสูตรนายทหารสัญญาบัตรเหล่า สบ.

ปี 2551 หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่า สบ.

ปี 2552 หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่า สบ.

ปี 2563 หลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคง รุ่น ๑๑๙

ประวัติตำแหน่งการทำงาน

ร.ต. รรท.นายทหารวิเคราะห์ระบบ แผนกบริหารฐานข้อมูล กสท.สท.ทหาร

ร.อ. นายทหารโปรแกรม แผนกจำลองสถานการณ์ กสท.สท.ทหาร

นายทหารโปรแกรม แผนกพัฒนาระบบและบริหารฐานข้อมูล กคบ.ศทส.สส.ทหาร

พ.ต. นายทหารวิเคราะห์ระบบ แผนกพัฒนาระบบและบริหารฐานข้อมูล กคบ.ศทส.สส.ทหาร

พ.ท. นายทหารโปรแกรม แผนกจำลองสถานการณ์ กคบ.ศทส.สส.ทหาร

. หน.บริหารเครือข่าย กคบ.ศทส.สส.ทหาร

หน.แผนจำลองสถานการณ์ กคบ.ศทส.สส.ทหาร

พ.อ. นายทหารปฏิบัติราชการ กอ.รมน.สส.ทหาร

ช่วยราชการ สน.รอง จก.สส.ทหาร

ตำแหน่งปัจจุบัน : ผู้ช่วยนายทหารประสานภารกิจด้านความมั่นคงกับกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร กรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย (ผช.น.ปรมน.ยก.ทหาร)