เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แผนปฏิบัติการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร พ.ศ.2566–2570

โดย

นาวาโทหญิง ศันศินีณ์ พิณเนียม

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 15

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

บทคัดย่อ

เอกสารวิชาการส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร พ.ศ.2566-2570 มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร สำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร พ.ศ.2566-2570 (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร เพื่อกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ที่สามารถติดตามประเมินผลการดำเนินงานได้ และสอดสอดคล้องกับนโยบายของกองบัญชาการกองทัพไทย การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณา โดยการใช้ PESTEL analysis ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และ McKinsey 7s Framework ประเมินปัจจัยภายใน หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์เพื่อหาประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix โดยทำการศึกษาระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึง เดือนเมษายน 2565

จากการสำรวจสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนและการสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและความท้าทาย ของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร พบว่า กรมส่งกำลังบำรุงทหาร มีจุดแข็ง 22 ประการ ซึ่งบางด้านมีความสามารถในระดับยั่งยืน ในขณะที่จุดอ่อนของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร มี 18 ประการ จุดอ่อนบางประการเหล่านี้อยู่ในระดับวิกฤต สำหรับการสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า กรมส่งกำลังบำรุงทหาร มีโอกาส 6 ประการ ที่จะต้องพัฒนาในระยะ 5 ปีข้างหน้า และมีภาวะคุมคามหรือความท้าทาย 6 ประการที่ต้องเผชิญในระยะเวลาเดียวกัน ดังนั้นแผนปฏิบัติการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร พ.ศ.2566-2570 จึงต้องเน้นการพัฒนาโดยใช้ 3 ยุทธศาสตร์9 กลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนา โดยต้องให้ความสำคัญมากที่สุดกับ “ยุทธศาสตร์ในการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงเพื่อการป้องกันประเทศ” (ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์) แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินการพร้อมกับอีก 2 ยุทธศาสตร์ อันได้แก่ “ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารด้านส่งกำลังบำรุงกับต่างประเทศ” (ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์) และ”ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการสายงานส่งกำลังบำรุง” (ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์) และเพื่อให้สามารถเดินหน้าพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหารได้อย่างยั่งยืน แผนปฏิบัติการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร พ.ศ.2566-2570 จึงต้องมีการกำหนดแผนงานออกเป็น 9 แผนงาน 9 ตัวชี้วัด และจำนวน 30 โครงการ

การศึกษานี้ มีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ ดังนี้ (1) ผู้บังคับบัญชา ถือว่าเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องให้ความสำคัญและมอบนโยบายอย่างชัดเจน (2) กำลังพลต้องเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายขององค์กรที่ได้รับการถ่ายทอดจากองค์กร เพื่อนำมาปรับตัวและปรับใช้ในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (3) การเสริมสร้างและส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในแผนปฏิบัติราชการเพื่อให้พัฒนาขีดความสามารถของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร และ (4) การประเมินผลการปฏิบัติตามยุทธศาตร์/แผนงาน/โครงการ และการทบทวนอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่บ่งชี้ความสำเร็จว่ายุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมามีการขับเคลื่อนองค์กรหรือไม่ มากหรือน้อยเพียงใด ด้วยการติดตามการประเมินผลให้บรรลุตามข้อกำหนด

คำนำ

แผนปฏิบัติการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร พ.ศ.2566-2570 ที่จัดทำขึ้นฉบับนี้ เป็นการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกและวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ ได้แก่ PESTEL McKinsey 7's SWOT analysis และ TOWS Matrix เพื่อกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs) กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYs) และมาตรการหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANs) เพื่อกำหนดประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาและมาตรการที่ควรดำเนินการเพื่อการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร พ.ศ.2566-2570 ได้อย่างยั่งยืน

การจัดทำเอกสารประกอบการศึกษาฉบับนี้ ได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา น.อ. รัฐนินท์ เมธีวัชรพัฒน์ ร.น. ผู้อำนวยการกองศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และจากคณาจารย์ประจำหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ทุกท่าน ทำให้เอกสารวิชาการฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ถูกต้องตามหลักวิชาการ และได้ถูกนำเสนอกับผู้บังคับบัญชาของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ต่อไป

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษา ขอขอบคุณศูนย์ยุทธศาสตร์ศึกษา สถาบันวิชาป้องกันประเทศ และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้และโอกาสจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร พ.ศ.2566-2570 นี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิชาการฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้ให้ความสนใจ

นาวาโทหญิง ศันศินีณ์ พิณเนียม
นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 15

สารบัญ

บทคัดย่อ ..... **ก**
คำนำ ..... **ข**
สารบัญ ..... **ค**
สารบัญตาราง ..... **ง**
สารบัญแผนภาพ ..... **จ**
บทที่ 1 บทนำ
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา 2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา 2
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา 2
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา 2
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 2
บทที่ 2 การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์
2.1 สภาวะแวดล้อมภายนอก 4
2.1.1 วิสัยทัศน์และเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย 5
2.1.2 แผนการปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2563-2565 6
2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวกับองค์กร 7
2.2.1 ประวัติความเป็นมาของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร 7
2.2.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าประสงค์ของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร 8
2.2.3 การพัฒนากลุ่มงาน แผนปฏิบัติราชการและแผนผังการเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร 9
2.2.4 โครงสร้างและการจัดอัตรากำลัง กรมส่งกำลังบำรุงทหาร 12
2.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมกรมส่งกำลังบำรุงทหาร 14
2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กรมส่งกำลังบำรุงทหาร 15
2.3.2 การวิเคราะห์สภาพภายนอกของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร 19
2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ปัจจัยภายในของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร โดยใช้ SWOT Analysis 23
2.4.1 การประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ 25
2.5 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร 29
บทที่ 3 แผนขององค์กร
3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs) (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์) 35
3.2 กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYs) (ประเด นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์) 36
3.3 มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANs) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก) 46
บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้ 55
บรรณานุกรม 57
ประวัติย่อผู้วิจัย 58

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1 บัญชีกำลังพลของ กบ.ทหาร 13
ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ด้วย McKinsey 7S Framework 17
ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้วย PESTEL analysis 21
ตารางที่ 2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ SWOT Analysis 23
ตารางที่ 2.5 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน 26
ตารางที่ 2.6 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก 26
ตารางที่ 2.7 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน 27
ตารางที่ 2.8 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก 27
ตารางที่ 2.9 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายใน 28
ตารางที่ 2.10 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอก 28
ตารางที่ 2.11 ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในกับภายนอก ด้วยวิธี TOW Matrix 30
ตารางที่ 3.1 การเชื่อมโยง TOWS กับ แผนงาน 36
ตารางที่ 3.2 เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นที่ 1 ของยุทธศาสตร์ที่ 1 44
ตารางที่ 3.3 เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นที่ 1 ของยุทธศาสตร์ที่ 2 44
ตารางที่ 3.4 เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นที่ 1 ของยุทธศาสตร์ที่ 3 45
ตารางที่ 3.5 เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นที่ 2 ของยุทธศาสตร์ที่ 3 45
ตารางที่ 3.6 เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นที่ 3 ของยุทธศาสตร์ที่ 3 46
ตารางที่ 3.7 มาตรการ/แผนงาน/โครงการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) 46

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 2.1 แสดงการพัฒนากลุ่มงานกรมส่งกำลังบำรุงทหารไปสู่เป้าหมาย 9
แผนภาพที่ 2.2 ความเชื่อมโยระหว่างแผนระดับที่ 1 กับ แผนปฏิบัติราชการ กบ.ทหาร 12
แผนภาพที่ 2.3 โครงสร้างและการจัดอัตรากำลัง กบ.ทหาร 12
แผนภาพที่ 2.4 ตัวแบบ McKinsey 7S model 16
แผนภาพที่ 2.5 แสดงเครื่องมือ PESTEL Analysis 20
แผนภาพที่ 2.6 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร 29

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม มีภารกิจหลักรับผิดชอบการวางแผน พัฒนา ดำเนินการเกี่ยวกับระบบควบคุมบังคับบัญชากองทัพไทยให้สามารถติดต่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งในระดับรัฐบาล ระดับกระทรวง และหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม ตลอดจนการแบ่งมอบความรับผิดชอบในการดำเนินการให้กองทัพและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์

“กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นองค์กรนำที่ทันสมัยในการอำนวยการร่วมด้านการป้องกันประเทศและการปฏิบัติทางการทหาร เพื่อความมั่นคงเป็นที่เชื่อมั่นของรัฐบาล ประชาชน และเป็นที่ยอมรับของประเทศ” โดยมีพันธกิจที่สำคัญคือ พันธกิจอำนวยการร่วมของทุกเหล่าทัพ และเสริมสร้างขีดความสามารถในการป้องกันจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ และเสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้านและองค์การระหว่างประเทศ ประกอบกับกองบัญชาการกองทัพไทยได้กำหนดเป้าหมายเป็น Digital Head Quarter ภายใน พ.ศ.2565 และมุ่งสู่การเป็น Smart Head Quarter ภายใน พ.ศ.2580 ส่งผลให้กองบัญชาการกองทัพไทยต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และการมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนางานด้านการส่งกำลังบำรุงควบคู่กันไปเพื่อให้มีความพร้อมในการปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

กรมส่งกำลังบำรุงทหารได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการกรมส่งกำลังบำรุงทหาร พ.ศ.2563 -2565 โดยกำหนดเป็น Digital Joint Logistic ภายใน พ.ศ. 2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART Joint Logistics ภายใน พ.ศ. 2580 เพื่อรองรับให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ แผนปฏิบัติราชการของกองบัญชาการกองทัพไทยในด้านการพัฒนางานด้านการส่งกำลังบำรุง ของกองบัญชาการกองทัพไทย ภายใต้ค่านิยม S (Service Mind) คือ บริการดี มีความพร้อมมาตรฐานเป็นเลิศ M (Morality) คือ มีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้และ D (Development) คือ นำสู่การพัฒนาก้าวไกลอย่างมืออาชีพ และการยึดถือแนวทางการบริหารราชการเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ที่ว่า “รวดเร็ว ถูกต้อง ทันเวลา ประหยัด โปร่งใส” โดยมีงานด้านการส่งกำลังบำรุงที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติราชการกลุ่มงาน กองบัญชาการกองทัพไทย คือ งานด้านส่งกำลังบำรุงเพื่อการป้องกันประเทศ งานสร้างความร่วมมือทางทหารด้านส่งกำลังบำรุงกับต่างประเทศ และงานด้านความเป็นเลิศบริหารจัดการสายงานส่งกำลังบำรุง อย่างไรก็ตามเนื่องจากสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเทคโนโลยี ที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง สงครามไซเบอร์ การก่อการร้าย การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) การแบ่งขั้วอำนาจเป็นหลายขั้ว รวมทั้งจากสงครามรัสเซีย ยูเครน ที่มีผลกระทบต่อสถานการณ์โลก ภูมิภาคและประเทศไทย ในหลายมิติ ทั้งหมดที่กล่าวมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตามสภาวะแวดล้อมดังกล่าว

ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กองบัญชาการกองทัพไทยกำหนดไว้ ผู้จัดทำเอกสารฉบับนี้จึงมีความสนใจที่จะจัดทำแผนพัฒนางานด้านการส่งกำลังบำรุง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566–2570) เพื่อมุ่งสู่การเป็น SMART Joint Logistic ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร สำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร พ.ศ.2566-2570

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การจัดทำเอกสารวิชาการในเรื่องแผนพัฒนางานด้านการส่งกำลังบำรุง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) มีขอบเขต ดังนี้

3.1 ขอบเขตด้านเอกสารและประชากร

3.1.1 การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2580) และ แผนปฏิบัติราชการด้านกรมส่งกำลังบำรุงทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2563-2565

3.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประชากรประกอบด้วยผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร

3.2 ขอบเขตพื้นที่การศึกษา จะศึกษาเฉพาะงานทางด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการศึกษาครั้งนี้ใช้เวลา 4 เดือน ตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์-พฤษภาคม พ.ศ.2565

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

4.1 การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณา (Descriptive Research) โดยวิธีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่องานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ทั้งปัจจัยภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) โดยใช้ McKinsey 7's Framework และปัจจัยภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) โดยใช้ PESTEL Analysis แล้วนำปัจจัยภายนอกและภายใน มาวิเคราะห์หาประเด็นที่มีความสำคัญด้วย SWOT Analysis จากนั้นรวบรวมข้อมูลที่ปัจจัยสำคัญทั้งภายนอกและภายในมาวิเคราะห์ เพื่อระบุประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566–2570)

4.2 ศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงาน เอกสารบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ทั้งในและนอกประเทศ

1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

การดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566–2570) มีระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาที่จำกัด (มีนาคม - พฤษภาคม พ.ศ.2565) ซึ่งอาจส่งผลให้ไม่สามารถตรวจสอบสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงได้ครบถ้วนชัดเจนเท่าที่ควร ประกอบกับอยู่ในช่วงการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มีมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) อาจส่งผลต่อการจัดเก็บข้อมูล การสัมภาษณ์ และการสอบถาม

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ได้ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อการการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร

6.2 ได้แผนปฏิบัติการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดนโยบายในระดับปฏิบัติการ และกรอบการดำเนินงานของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ที่สอดคล้องกับภารกิจของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร

บทที่ 2
การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

2.1 สภาวะแวดล้อมภายนอก

กระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะทำให้การเคลื่อนย้ายอย่างเสรีของผู้คน สินค้า และการบริการที่เพิ่มจำนวนขึ้นในอัตราที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนความเชื่อมโยงที่กว้างขวางนี้ ทำให้บุคคลหรือผู้มีบทบาทที่ไม่ใช่รัฐ (Non State Actor) มีอิทธิพลมากขึ้นในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ได้รับการกระตุ้นโดยเทคโนโลยีทันสมัย นำมาซึ่งการใช้ ทรัพยากรธรรมชาติได้ช่วยบรรเทาความยากจนของประชากร และนำไปสู่อำนาจใหม่ของโลก หลายชาติพยายามที่จะมีบทบาทมากขึ้นทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลกนอกจากนี้การแข่งขันทาง เศรษฐกิจจะรุนแรงมากยิ่งขึ้น การแย่งชิงแหล่งทรัพยากรใหม่ๆโดยเฉพาะในทะเลจะเพิ่มมากขึ้น โลกต้องประสบกับปัญหาความมั่นคงทางอาหาร น้ำและพลังงาน รวมถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่เกินขอบเขต และนำมาซึ่งภัยพิบัติที่รุนแรงขึ้น อย่างไรก็ตามในห้วงต่อไปโลกยังคงต้องเผชิญกับปัญหาการแบ่งแยกทางการเมืองและความพยายามในการจัดตั้งประเทศใหม่ในรัฐต่าง ๆ ความขัดแย้งทางอุดมการณ์ ความเชื่อที่แพร่กระจายไปได้อย่างรวดเร็วผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ จะทำให้เกิดปัญหาการก่อการร้ายทั้งภายในบางชาติ และการก่อการร้ายที่กระจายไปทั่วโลก ทั้งนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังช่วยเสริมขีดความสามารถของกลุ่มบุคคลย่อย ๆ เช่น กลุ่มก่อการร้าย กลุ่มอาชาญากรรมที่เป็นองค์กร รวมถึงองค์กรค้ายาเสพติดข้ามชาติ และกลุ่มพลังอื่น ๆ ในการดำเนินกิจกรรมของตน โลกอาจต้องเผชิญกับภัยจากอาวุธทำลายล้างและสงครามในรูปแบบใหม่ที่เรียกกันว่า สงครามไซเบอร์

1. สถานการณ์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
2. สถานการณ์และแนวโน้มสังคมโลก
3. สถานการณ์และแนวโน้มสิ่งแวดล้อมโลก
4. สถานการณ์ปัญหาการแบ่งแยกทางการเมือง
5. สถานการณ์การแข่งขันกันทางเศรษฐกิจ
6. สถานการณ์ด้านการทหาร
7. สถานการณ์และแนวโน้มด้านความมั่นคงในภูมิภาค
8. สถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา โควิด 19
9. สถานการณ์สงครามรัสเซีย ยูเครน

กองทัพไทย มีอำนาจหน้าที่และโครงสร้างการจัดตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 ใน มาตรา 15 บัญญัติไว้ว่า “กองทัพไทย มีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพไทย การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ” และในมาตรา 17 บัญญัติให้ “กองทัพ ไทยมีโครงสร้างการจัดดังนี้ (1) กองบัญชาการกองทัพไทย (2) กองทัพบก (3) กองทัพเรือ (4) กองทัพอากาศ (5) ส่วนราชการอื่นตามที่กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา” นอกจากนี้มาตรา 39 กำหนด “ให้กองทัพไทยจัดตั้งศูนย์บัญชาการทหารในแต่ละระดับขึ้นตั้งแต่ยามปกติ เพื่อใช้ในการติดตามสถานการณ์ และเป็นศูนย์ควบคุมอำนวยการ และสั่งการการปฏิบัติ”

กองบัญชาการกองทัพไทย มีการจัดส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2552 กำหนดให้กองบัญชาการกองทัพไทย จัดส่วนราชการภายในออกเป็น 17 ส่วนราชการ จึงได้จัดกลุ่มของส่วนราชการเป็น

5 ส่วน ตามภารกิจและความรับผิดชอบ คือ ส่วนบังคับบัญชา ส่วนเสนาธิการร่วม ส่วนปฏิบัติการ ส่วนกิจการพิเศษ และส่วนการศึกษา มีพันธกิจดังนี้

1. ปกป้อง เทิดทูน พิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. อำนวยการการปฏิบัติการร่วมของทุกเหล่าทัพ และเสริมสร้างขีดความสามารถในการป้องกันประเทศจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ

3. สนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ การพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชน

4. คุ้มครอง และพิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ

5. เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่มประเทศอาเซียน มิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ

6. สนับสนุนการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศโดยยึดหลักมนุษยธรรม และสันติวิธี

7. ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบของสหประชาชาติ เพื่อธำรงเกียรติและศักดิ์ศรีในประชาคมแรก

2.1.1 วิสัยทัศน์และเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย

เป็น Digital Headquarter ภายใน พ.ศ.2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART Headquarter ภายใน พ.ศ.2580 โดยมีเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงดังนี้ (1) ประชาชาชนอยู่ดีกินดีและมีความสุข (2) บ้านเมืองมีความมุ่งมั่นในทุกมิติและทุกระดับ (3) กองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนมีความพร้อมในการแก้ไขปัญหา (4) ประเทศไทยมีบทบาทเป็นที่ชื่นชมและได้รับการยอมรับโดยประชาคมระหว่างประเทศ (5) การบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

Digital Headquarter แสดงภาพลักษณ์ให้เห็นถึงการเป็นกองบัญชาการที่มีการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยมีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ ตามกรอบ Enterprise Architecture มีระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งภายนอกและภายใน Network Centric Operation มีโครงข่ายที่สมบูรณ์มีระบบงานข่าวกรองทางทหารระดับยุทธศาสตร์ที่มีความพร้อม ประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้มีความถูกต้องของข่าวกรองสูง มีภาวะการนำเหล่าทัพและส่วนราชการ ที่มีค่าการยอมรับและเชื่อมั่นสูง มีความพร้อมในการอำนวยการร่วมทุกสถานการณ์ เป็นองค์การเรียนรู้และจงรักภักดี นัยสำคัญที่ 2 เป็นอักษรย่อของเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในปี 2565

Decision Support System ระบบสนับสนุนการตกลงใจของผู้บังคับบัญชา บนพื้นฐานของฐานข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้อง ทันสมัย เป้าหมาย คือ พัฒนาฐานข้อมูลให้ได้ร้อยละ 100 ของกรอบ Enterprise Architecture (EA)

Integration การมีโครงข่าย Network Centric Operation (NCO) ที่เชื่อมโยงและบูรณาการระบบเพื่อประสานงาน สั่งการ ควบคุม อำนวยการได้อย่างรวดเร็ว และ Real time ครอบคลุมพื้นที่ปฏิบัติการเป้าหมาย

Globalization ระบบที่มีการเชื่อมต่อกับโครงข่ายภายนอกเพื่อใช้ข้อมูลข่าวสารจากนอกระบบแต่มีความปลอดภัยสูง ปิดกั้นความลับได้

Intelligence การมีระบบข่าวกรองที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ สามารถพยากรณ์เหตุการณ์ได้ล่วงหน้า

Technology 4.0 การนำเทคโนโลยี Digital เทคโนโลยีAI มาสนับสนุนการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการ ซึ่งต้องกำหนดไว้ในแผนพัฒนาศักยภาพของกองทัพ

Alertness & Accuracy การสร้างระบบเตรียมพร้อม โดยเฉพาะศูนย์บัญชาการทางทหาร ให้มีความพร้อมในการอำนวยการร่วม พร้อมรับสถานการณ์ได้ทุกสถานการณ์ทุกสภาวะแวดล้อมมีระบบสนับสนุนการตกลงใจของคณะผู้บัญชาการทหารที่ถูกต้อง ทันสมัย ทันเวลา

Loyalty & Learning Organization การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มีการรวบรวมองค์ความรู้ และสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และมีความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์

วิสัยทัศและเป้าหมายคือ SMART

SMART เป็นคำที่แสดงถึงภาพลักษณ์ขององค์การต่อสาธารณะ ที่ต้องแสดงให้เห็นถึงการเป็นกองบัญชาการ ที่มีความเป็นเลิศด้านการอำนวยการร่วมด้วยระบบเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI ที่ทันสมัย แม่นยำ ถูกต้อง ทันเวลา ลดการพึ่งพาจากเชิงพานิชย์ เข็มแข็ง พึ่งตนเองอย่างยั่งยืน มีลักษณะอเนกประสงค์ อ่อนตัว เป็นกองทัพ ในพระบรมเดชานุภาพ องค์จอมทัพไทยเป็นหลักประกันความมั่นคงของประเทศอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ชาติ และเป้าหมายยุทธศาตร์ชาติด้านความมั่นคง

Strength and sustalnability เข็มแข็ง พึ่งพาตนเอง อย่างยั่งยืน

Multi Purpose มีความอ่อนตัวสูง ปรับใช้ได้หลายภารกิจ

A1c2 มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชา ที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา

Royal Military เป็นกองทัพในพระบรมเดชานุภาพ จอมทัพไทย

Transparency โปร่งใส ตรวจสอบได้ Tolerant to Zero

2.1.2 แผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2563–2565

แผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2563–2565 เป็นแผนที่จัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับแผนใหญ่ 3 ระดับ ดังนี้

แผนระดับที่ 1 สอดคล้องยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 3 ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย ด้านความมั่นคง ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

แผนระดับที่ 2 มีความสอดคล้องกับจัดทำแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

แผนระดับที่ 3 มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาศักยภาพของประเทศด้านความมั่นคงระยะที่ 1 (พ.ศ.2561-2565) กระทรวงกลาโหม

แผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2563–2565 กองบัญชากองทัพไทย จึงเป็นแผนที่ออกแบบมาให้กองบัญชาการที่มีความเข็มแข็ง มีความเป็นเลิศด้านอำนวยการร่วมทุกมิติ มีลักษณะเอนกประสงค์และอ่อนตัวด้วยระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย แม่นยำ ถูกต้อง ทันเวลา มีการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยี มีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์มีการพัฒนาระบบที่สนับสนุนการปฏิบัติการใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operation : NCO) อาทิระบบโครง่ายที่สมบูรณ์ ระบบเชื่อมโยงทางยุทธวิธีร่วมตลอดจนมีระบบงานข่าวกรองทางทหารระดับยุทธศาสตร์ที่มีความพร้อม มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ล่วงหน้า มีค่าความถูกต้อง ของข่าวกรองสูงพร้อมทั้งเพิ่มเติมขีดความสามารถในการต่อต้านการก่อการร้ายสากล การปฏิบัติการด้านการข่าวและการต่อต้านการข่าวกรองในระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน การบรรเทาสาธารณภัย การสำรวจและจัดทำแผนที่ การปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ การพัฒนาขีดความสามารถด้านไซเบอร์ การสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ ตลอดจนการประสานการปฏิบัติโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริฯ นอกจากนี้ยังต้องมีภาวการณ์นำ การยอมรับและความเชื่อมั่นจากเหล่าทัพและส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ลดการพึ่งพาจากเชิงพาริชย์ เข็มแข็งพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงของประเทศอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

2.2.1 ประวัติความเป็นมาของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร

กรมส่งกำลังบำรุงทหาร จัดตั้งขึ้นครั้งแรกโดยเป็นแผนกที่4 ของกรมเสนาธิการทหาร มาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2488 มีหน้าที่ด้านการส่งกำลังบำรุง ระหว่างปีพุทธศักราช 2491-2500 เปลี่ยนชื่อหน่วยเป็นแผนกสรรพกำลัง ขึ้นตรงต่อกรมเสนาธิการกลาโหม มีหน้าที่เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายส่งกำลังบำรุง วางแผนส่งกำลังบำรุง ประสานแผนกส่งกำลังบำรุงของกองทัพ และการประมาณการที่เกี่ยวกับการทหาร ต่อมาในปีพุทธศักราช 2503 เมื่อจัดตั้งกองบัญชาการทหารสูงสุด โดยแปรสภาพจากกรมเสนาธิการกลาโหม กรมส่งกำลังบำรุงกลาโหมจึงแปรสภาพเป็นกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองบัญชาการทหารสูงสุด พุทธศักราช 2503 ตั้งแต่นั้นมา ในฐานะหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการทหารสูงสุด และเป็นกรมเสนาธิการร่วมกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ได้รับมอบภาระกิจหน้าที่ในการพิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการในด้านการส่งกำลังบำรุงของกองบัญชาการทหารสูงสุด รวมทั้งประสานงานด้านการส่งกำลังบำรุงกับเหล่าทัพ มีเจ้ากรมส่งกำลังบำรุงทหาร เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบสำหรับงานสำคัญที่กรมส่งกำลังบำรุงทหารได้ดำเนินการและประสบผลอันเป็นประโยชน์แก่ราชการทหารและกองทัพไทย อันเป็นเกียรติประวัติของหน่วย คือ การจัดทำแผนส่งกำลังบำรุงร่วมไทย-สหรัฐอเมริกา เป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงสนับสนุนแผนป้องกันประเทศให้เป็นรูปธรรม กรมส่งกำลังบำรุงทหารเป็นหน่วยงานหลักพิจารณาร่วมกับฝ่ายสหรัฐอเมริกา ในการกำหนดความต้องการด้านอาวุธยุทโธปกรณ์ทางทหาร สิ่งอุปกรณ์ทางทหาร ขีดความสามารถของท่าเรือ/อากาศยาน เส้นทางคมนาคม ความต้องการด้านขนส่งและเกณฑ์สะสม จนกระทั่งสามารถลงนามร่วมกันในบันทึกความเข้าใจว่าด้วยการส่งกำลังบำรุงระหว่างรัฐบาลของทั้งสองประเทศ การจัดตั้งคลังสะสมยุทโธปกรณ์จากกองทัพสหรัฐฯ

การแสวงหาแหล่งส่งกำลังบำรุงยามฉุกเฉินและความช่วยเหลือจากต่างประเทศ กรมส่งกำลังบำรุงทหาร ได้รับมอบจากกองบัญชาการทหารสูงสุด ให้แสวงหาแหล่งส่งกำลังบำรุงยามฉุกเฉินจากมิตรประเทศเพื่อเตรียมการให้พร้อมมากยิ่งขึ้น จึงดำเนินการติดต่อนานาประเทศในนามรัฐบาลไทย สามารถจัดทำบันทึกความเข้าใจร่วมกับมิตรประเทศ รวม 11 ประเทศ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้านการส่งกำลังบำรุงและขยายความสัมพันธ์กับคู่ภาคีให้เป็นรูปธรรม การฝึกการส่งกำลังบำรุงร่วม เพื่อเตรียมความพร้อมตามแผนป้องกันประเทศให้สามารถปฏิบัติการส่งกำลังบำรุงร่วมสนับสนุนการรบได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีความมุ่งหมายการฝึกในเรื่องการอำนวยการ การวางแผน และการควบคุมการส่งกำลังบำรุงร่วม การทดสอบและพัฒนาแผนและระเบียบปฏิบัติประจำด้านการส่งกำลังบำรุงร่วมตามแผนป้องกันประเทศ

โครงการคลังสะสมยุทโธปกรณ์สำรองสงครามในประเทศไทย กรมส่งกำลังบำรุงทหาร เป็นผู้แทนกองทัพไทยในการติดต่อประสานงานกับกองทัพสหรัฐอเมริกา เพื่อดำเนินการจัดตั้งคลังสะสมยุทโธปกรณ์สำรองสงครามภายในประเทศ เพื่อให้กองทัพไทยมีความพร้อม กรณีเกิดสงคราม โดยมียุทโธปกรณ์เพียงพอในการสู้รบ โดยเฉพาะสิ่งอุปกรณ์รายการวิกฤติที่มีผลต่อการรบซึ่งได้มีการลงนามร่วมกันในการบันทึกความตกลงระหว่างกองทัพทั้งสอง เมื่อพุทธศักราช 2530

การระดมสรรพกำลังเพื่อการทหารในการสนับสนุนกองทัพไทยด้านส่งกำลังบำรุงทหาร กองทัพไทยได้รับมอบภารกิจในการระดมสรรพกำลังเพื่อการทหาร ตามนโยบายการเตรียมความพร้อมแห่งชาติ ประกอบด้วย การระดมสรรพกำลังทางทหาร กับการระดมสรรพกำลังทางอุตสาหกรรมเพื่อการทหาร และจัดว่าเป็นงานที่สำคัญยิ่งของรัฐบาล ในวันที่จะดำเนินการให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนโดยตรงต่อการป้องกันประเทศ

การพัฒนาระบบการกำหนดหมายเลขสิ่งอุปกรณ์ทางการทหารตามหลักสากล (NCS) สำหรับใช้ร่วมกับกองทัพมิตรประเทศ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการให้การสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุงร่วมระหว่างเหล่าทัพกับมิตรประเทศที่ใช้ระบบเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการฝึกร่วมหรือการปฏิบัติการร่วม โดยกรมส่งกำลังบำรุงทหารเป็นศูนย์กลางข้อมูลและกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ของระบบ NCS

กรมส่งกำลังบำรุงทหาร ในฐานะเป็นกรมฝ่ายเสนาธิการร่วมของกองทัพไทย ได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ 7 ประเด็นและกลยุทธ์หลัก 20 กลยุทธ์ ของกองบัญชาการทหารสูงสุด ในฐานะกองบัญชาการกองทัพไทย โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 3 ประเด็น คือ การป้องกันประเทศ การเสริมสร้างความร่วมมือกับมิตรประเทศ และบริหารจัดการระบบการส่งกำลังบำรุงร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้หน่วยขึ้นตรงของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ใช้เป็นหลักในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของผู้บัญชาการทหารสูงสุด

2.2.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าประสงค์ของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร

<u>วิสัยทัศน์ (Vision)</u>

“เป็น DIGITAL Joint Logistics ภายใน พ.ศ.2565 และ มุ่งสู่การเป็น SMART Joint Logistics ภายใน พ.ศ.2580”

<u>พันธกิจ (Mission)</u>

1. พัฒนาระบบการส่งกำลังบำรุงและการส่งกำลังบำรุงร่วม รวมทั้งการระดมสรรพกำลังเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการร่วม

2. บริหารจัดการงานพัสดุ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการอย่างโปร่งใส ถูกต้อง ทันเวลา และสามารถตรวจสอบได้

3. อำนวยการขนส่งเคลื่อนย้ายยุทโธปกรณ์ให้มีความสะดวก รวดเร็ว คุ้มค่าประหยัด และเชื่อมโยงกับการขนส่งรูปแบบอื่น รวมถึงการขนส่งระหว่างประเทศ

4. ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือด้านการส่งกำลังบำรุงกับมิตรประเทศให้เป็นรูปธรรมชัดเจน รวมทั้งประสานการรับความช่วยเหลือทางทหารระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่อง

5. ปรับปรุง พัฒนา กฎ ระเบียบ คำสั่ง และกระบวนงาน รวมทั้งฐานข้อมูลด้านส่งกำลังบำรุง

ค่านิยมกรมส่งกำลังบำรุงทหาร

ค่านิยม	วัฒนธรรมการทำงาน
S (Service Mind)	บริการดี มีความพร้อม มาตรฐานเป็นเลิศ
M (Morality)	มีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้
D (Development)	นำสู่การพัฒนาก้าวไกลอย่างมืออาชีพ

กรมส่งกำลังบำรุงทหาร

<u>วัฒนธรรมองค์กร</u>

กบ.ทหาร ในฐานะหน่วยงานหลักในการดำเนินงานด้านการส่งกำลังบำรุงของกองบัญชาการกองทัพไทยได้ยึดถือแนวทางการบริหารราชการเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ว่า “รวดเร็ว ถูกต้อง ทันเวลา ประหยัด โปร่งใส”

เป้าประสงค์ของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร เป็นเป้าประสงค์หลักขององค์กร เป็นขอบข่ายของผลสัมฤทธิ์หลักที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต มี 11 ข้อ ดังนี้

1. การส่งกำลังบำรุงมีความพร้อมและทันสมัย
2. การจัดซื้อจัดจ้าง ของ บก.ทท. มีความถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส และเป็นมาตรฐาน
3. ผลสำเร็จของความร่วมมือในด้านการส่งกำลังบำรุงกับมิตรประเทศ
4. ความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านการส่งกำลังบำรุง สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชาได้ทุกระดับชั้น
5. ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นมาตรฐาน และแก้ปัญหาได้ตรงจุด
6. พัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
7. มีการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
8. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดโครงสร้าง การฝึกอบรม ปลูกฝังค่านิยม มีความต่อเนื่อง
9. การจัดการความรู้ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
10. ระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศด้านส่งกำลังบำรุงร่วม ได้รับการพัฒนาให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
11. มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA อย่างต่อเนื่อง

2.2.3 การพัฒนากลุ่มงาน แผนปฏิบัติราชการและแผนผังการเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร

การพัฒนากลุ่มงานกรมส่งกำลังบำรุงทหารไปสู่เป้าหมาย

แผนภาพที่ 2.1 แสดงการพัฒนากลุ่มงานกรมส่งกำลังบำรุงทหารไปสู่เป้าหมาย
แหล่งที่มา : แผนปฏิบัติราชการกรมส่งกำลังบำรุงทหารประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565

แนวทางการพัฒนาตามนโยบายของกองบัญชาการกองทัพไทยในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย DIGITAL HQ โดยเน้นการพัฒนาตามกลุ่มงานหลักของกรมส่งกำลังบำรุงทหารในทุกมิติ ได้แก่ การพัฒนา Digital Skill ของบุคลากร การสร้างระบบงาน Digital ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารจัดการด้านส่งกำลังบำรุง รวมทั้งการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างให้รับรองงานกรรมวิธีข้อมูล งานสารสนเทศ และงานพัฒนา/เรียนรู้

ด้าน Digital โดยสรุปแนวทางพัฒนากลุ่มงานหลักของกรมส่งกำลังบำรุงทหารที่เชื่อมโยงกับกลุ่มงานของ บก.ทท. ดังนี้

2.2.3.1 กลุ่มงานการป้องกันประเทศ งานที่สำคัญ ได้แก่ การอำนวยการร่วมด้านส่งกำลังบำรุงร่วม การระดมสรรพกำลังเพื่อการทหาร การฝึกด้านส่งกำลังบำรุง การตรวจสอบระบบการส่งกำลังบำรุงร่วม และงานสนับสนุนอื่น ๆ เช่น การขนส่งเคลื่อนย้ายยุทโธปกรณ์ เป็นต้น

2.2.3.2 กลุ่มงานการเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศเพื่อการแสวงหาแหล่งส่งกำลังบำรุงยามฉุกเฉิน งานที่สำคัญได้แก่ การประชุมคณะกรรมการส่งกำลังบำรุงร่วม กห.ไทย – กห.มิตรประเทศ การประชุมคณะกรรมการกลุ่มผู้อำนวยการสำนักงานกำหนดรหัสแห่งชาตินาโต ประชุม Security Assistance Review (SAR) การประชุมกลุ่มงานวางแผนการประชุมนายทหารอาวุโสภาคพื้นแปซิฟิก และการประชุมนายทหารอาวุโสภาคพื้นแปซิฟิก เป็นต้น

2.2.3.3 กลุ่มงานการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการดำเนินการภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรมส่งกำลังบำรุงทหารประจำปี โดยมี สปช.ทหาร เป็นหน่วยงานกำกับดูแลในภาพรวม และมุ่งเน้นให้ส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยปรับระบบงานให้เป็นราชการ 4.0 ซึ่งเป็นการปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถตอบสนองหรือแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ งานในกลุ่มนี้กรมส่งกำลังบำรุงทหารได้จัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานในการพัฒนาและขับเคลื่อน รวมทั้งแบ่งมอบความรับผิดชอบไว้แล้ว

การพัฒนาตามนโยบายของกองบัญชาการกองทัพไทยในส่วนของกรมส่งกำลังบำรุงทหารมีแนวทางการพัฒนา 2 ส่วนหลัก เพื่อตอบสนองกลุ่มงานหลักของกรมส่งกำลังบำรุงทหารตามข้างต้น ประกอบด้วย

2.2.3.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านส่งกำลังบำรุง หมายถึง การพัฒนาระบบงาน/เครื่องมือ/ระบบสารสนเทศ เพื่อความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และประหยัด ได้แก่ การจัดทำระบบส่งกำลังบำรุงของกรมส่งกำลังบำรุงทหารจำนวน 9 งาน ได้แก่

2.2.3.4.1 งานการกำหนดหมายเลขสิ่งอุปกรณ์ทางทหาร
2.2.3.4.2 งานการจัดการวงรอบส่งกำลัง
2.2.3.4.3 งานสถานภาพความพร้อมรบ
2.2.3.4.4 งานบริหารจัดการเชื้อเพลิง/พลังงาน
2.2.3.4.5 งานการขนส่งและเคลื่อนย้าย
2.2.3.4.6 งานการระดมสรรพกำลัง
2.2.3.4.7 งานสนับสนุนทางการแพทย์
2.2.3.4.8 งานบริหารการจัดการซ่อมบำรุง/สิ่งก่อสร้าง
2.2.3.4.9 งานจัดหายุทธภัณฑ์จากต่างประเทศ ซึ่งการดำเนินการในเรื่องนี้ อยู่ภายใต้กรอบ Enterprise Architecture (EA) ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างการจัดทำ

2.2.3.5 การพัฒนากำลังพลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การพัฒนาบุคลากรของกรมส่งกำลังบำรุงทหารให้มีสมรรถนะสูง ความสามารถที่หลากหลาย โดยเฉพาะทักษะด้านการใช้งานระบบสารสนเทศ (Digital Skill) ที่กำลังจะเกิดขึ้น ทำให้สามารถปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเครื่องมือที่ใช้พัฒนาระบบราชการ ได้แก่ การพัฒนาระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ซึ่งเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการผ่านคณะกรรมการและคณะทำงานพัฒนาระบบราชการที่ได้ลงคำสั่งแต่งตั้งไว้แล้ว ซึ่งการดำเนินการในปัจจุบัน เป็นไปตามกรอบแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการฯ ทั้งนี้ กรมส่งกำลังบำรุงทหารมีแผนงาน/โครงการที่รองรับการดำเนินงาน ได้แก่ โครงการพัฒนาทักษะดิจิตอลเพื่อรองรับงาน

Enterprise Architecture (EA) โครงการพัฒนาแบบเรียน Online ของ กบ.ทหาร ด้านการส่งกำลังบำรุง และการอบรมหลักสูตรการกำหนดหมายเลขสิ่งอุปกรณ์ทางทหาร NCS เป็นต้น

2.2.3.6 แผนปฏิบัติราชการ

กรมส่งกำลังบำรุงทหาร มีเป้าหมายในการเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการด้านการส่งกำลังบำรุง ได้แก่ ด้านการบริหารสิ่งอุปกรณ์ทางทหาร การบริหารทรัพยากร และการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยี Digital สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ ใน บก.ทท. และเหล่าทัพได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา และเพียงพอ โดยมุ่งมั่นพัฒนาระบบสารสนเทศภายใต้กรอบ Enterprise Architecture (EA) เพื่อตอบสนองประเด็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส่ สามารถตรวจสอบได้ เป็นที่ยอมรับของส่วนราชการอื่น ๆ ซึ่งแผนงาน/โครงการ ของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2563–2565 จำนวน 3 กลุ่มงาน ดังนี้

กลุ่มงานที่ 2 การป้องกันประเทศ

<u>เป้าประสงค์</u> : มีความพร้อมและมีขีดความสามารถในการอำนวยการร่วมในการป้องกันประเทศทั้งยามปกติและสงคราม

กลุ่มงานที่ 4 การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ

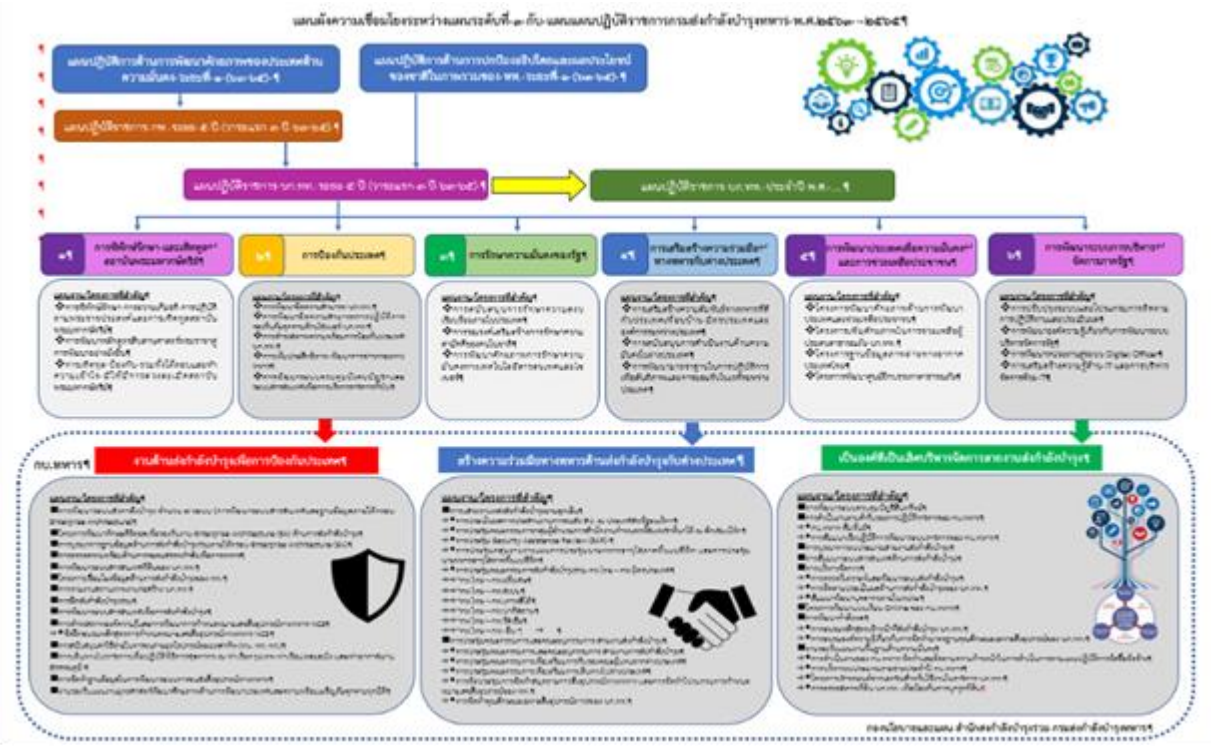
<u>เป้าประสงค์</u> : ความสัมพันธ์และความร่วมมือทางทหารมีความเชื่อมั่นและความร่วมมือจากมิตรประเทศและองค์การระหว่างประเทศ

กลุ่มงานที่ 6 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

<u>เป้าประสงค์</u> : เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

กรมส่งกำลังบำรุงทหาร ได้กำหนดกลุ่มงาน รายละเอียดในปีงบประมาณ 2565 จำนวน 3 ประเด็น ดังนี้

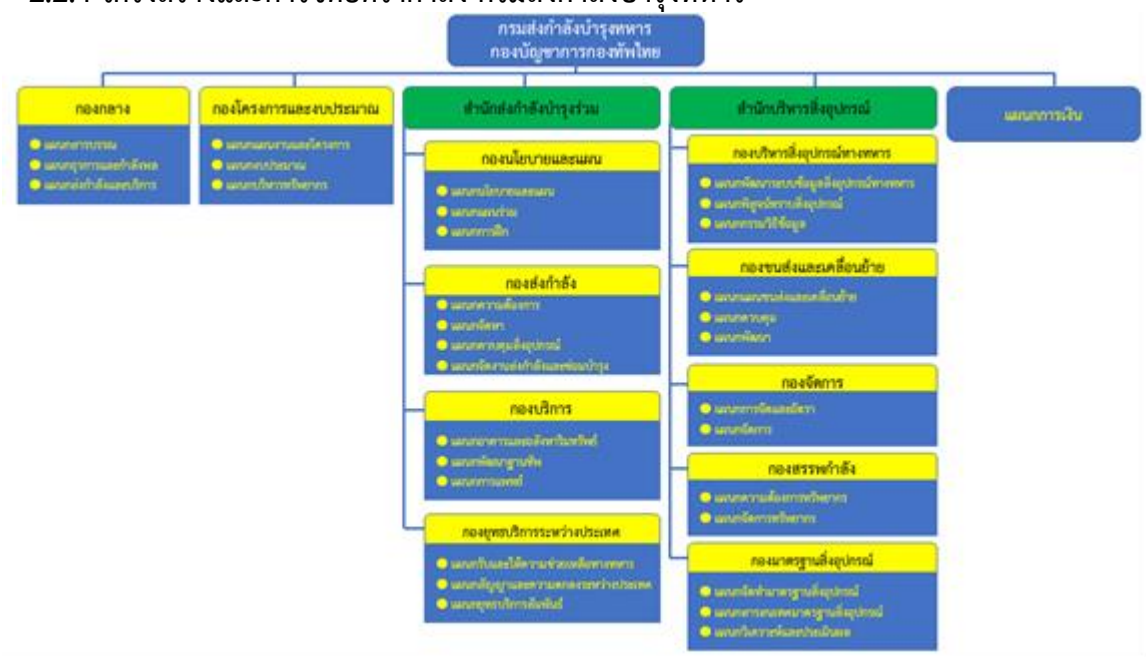
ประเด็น	ความเชื่อมโยงกับกลุ่มงาน บก.ทท.	กลุ่มงานของ กบ.ทหาร
กลุ่มงานที่ 2	กลุ่มงานการป้องกันประเทศ	งานด้านส่งกำลังบำรุงเพื่อการป้องกันประเทศ
กลุ่มงานที่ 4	กลุ่มงานการเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ	งานสร้างความร่วมมือทางทหารด้านส่งกำลังบำรุงกับต่างประเทศ
กลุ่มงานที่ 6	กลุ่มงานการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	งานพัฒนาระบบบริหารจัดการสายงานส่งกำลังบำรุง



แผนภาพที่ 2.2 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนระดับที่ 1 กับ แผนปฏิบัติราชการ กบ.ทหาร

แหล่งที่มา : แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2565-2570) บก.ทท.

2.2.4 โครงสร้างและการจัดอัตรากำลัง กรมส่งกำลังบำรุงทหาร



แผนภาพที่ 2.3 โครงสร้างและการจัดอัตรากำลัง กบ.ทหาร

กรมส่งกำลังบำรุงทหาร แบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 กอง 2 สำนัก (9 กอง) และ 1 แผนก ได้แก่

1. <u>กองกลาง</u> มีหน้าที่ ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับการสารบรรณ การธุรการ การกำลังพล การส่งกำลัง การพลาธิการ การขนส่ง การสวัสดิการ การบริการ และการรักษาความปลอดภัย

2. <u>กองโครงการและงบประมาณ</u> มีหน้าที่พิจารณาความเห็น นโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและบริหารโครงการและงบประมาณ ในด้านการส่งกำลังบำรุง

3. <u>สำนักส่งกำลังบำรุงร่วม</u> มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น นโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับ การส่งกำลังบำรุงร่วม การจัดทำแผนการส่งกำลังบำรุง การบริการด้านการส่งกำลังบำรุง การอนุรักษ์พลังงานและ สิ่งแวดล้อม การให้และรับความ ช่วยเหลือทางทหาร ระหว่างประเทศ และการบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งกำลังบำรุง สำนักส่งกำลังบำรุงร่วม มีหน่วยขึ้นตรง 4 กอง คือ

- <u>กองนโยบายและแผน</u>
- <u>กองส่งกำลัง</u>
- <u>กองบริการ</u>
- <u>กองยุทธบริการระหว่างประเทศ</u>

4. <u>สำนักบริหารสิ่งอุปกรณ์</u> มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น นโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับ การบริหารสิ่งอุปกรณ์ทางทหาร เทคโนโลยีสารสารสนเทศ ด้านการส่งกำลังบำรุง การขนส่งและ การเคลื่อนย้าย รวมทั้ง วิเคราะห์ ปรับปรุง วิจัย พัฒนา ประเมินผล การจัดและอัตรา หลักนิยม และวิทยาการในสายงานส่งกำลังบำรุง ตลอดจน การระดมสรรพกำลังเพื่อการทหาร สำนักบริหารสิ่งอุปกรณ์ มีหน่วยขึ้นตรง 5 กอง คือ

- <u>กองบริหารสิ่งอุปกรณ์ทางทหาร</u>
- <u>กองขนส่งและเคลื่อนย้าย</u>
- <u>กองจัดการ</u>
- <u>กองสรรพกำลัง</u>
- <u>กองมาตรฐานสิ่งอุปกรณ์</u>

5. แผนกการเงิน ขึ้นตรงกับสำนักผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกเงิน การรับจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การบัญชี และหลักฐานประกอบบัญชี ตลอดจนหลักฐานอื่น ๆ ในความรับผิดชอบ ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

6. อัตรากำลังพลกรมส่งกำลังบำรุงทหาร

อัตรากำลังพลกรมส่งกำลังบำรุงทหาร มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ประจำปี 2565 ตามจำนวนบัญชีพล โดยจำแนกดังนี้

ตารางที่ 2.1 บัญชีกำลังพลของ กบ.ทหาร

1. <u>นายทหารสัญญาบัตร</u>

ชั้นยศ	อัตรา เต็ม	อัตราปิดบรรจุ	อัตราเปิดบรรจุ	บรรจุจริง	ขาดอัตรา
พล.ท., พล.ร.ท., พล.อ.ท.	1	-	1	1	-
พล.ต., พล.ร.ต., พล.อ.ต.	4	-	4	4	-
พ.อ.พิเศษ, น.อ.พิเศษ	20	-	20	16	4
พ.อ., น.อ.	28	-	28	24	4
พ.ท., น.ท.	46	12	34	19	15
พ.ต., น.ต.	29	16	13	6	7
ร.ต., ร.อ.	24	-	24	23	1
รวม	152	28	123	93	31

2. นายทหารประทวน

ชั้นยศ	อัตราเต็ม	อัตราปิดบรรจุ	อัตราเปิดบรรจุ	บรรจุจริง	ขาดอัตรา
จ.ส.อ.พิเศษ, พ.จ.อ.พิเศษ, พ.อ.อ.พิเศษ	8	-	8	17	-9
จ.ส.อ., พ.จ.อ., พ.อ.อ.	37	-	37	39	-2
ส.อ., จ.อ.	56	20	36	24	12
รวม	101	20	81	80	1

3. ลูกจ้าง

ชั้นยศ	อัตราเต็ม	อัตราปิดบรรจุ	อัตราเปิดบรรจุ	บรรจุจริง	ขาดอัตรา
ลูกจ้างประจำ	1	-	1	1	-
ลูกจ้างชั่วคราว	-	-	-	-	-
รวม	1	-	1	1	-

4. พนักงานราชการ

ชั้นยศ	อัตราเต็ม	อัตราปิดบรรจุ	อัตราเปิดบรรจุ	บรรจุจริง	ขาดอัตรา
พนักงานราชการ	3	-	3	3	-
รวม	3	-	3	3	
อัตราการบรรจุทั้งหมด จำนวนรวมทั้งสิ้น	**257**	**48**	**209**	**177**	**32**

2.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมกรมส่งกำลังบำรุงทหาร

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors) และปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อพิจารณาค้นหาประเด็นหลักที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) เพื่อพัฒนาต่อยอด หรือขยายผล และจุดอ่อน (Weaknesses) เพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยง ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเพื่อพิจารณาประเด็นหลักที่ส่งผลดีต่อกรมส่งกำลังบำรุงทหาร เพื่อค้นหาโอกาส (Opportunities) และประเด็นหลักที่เป็นภัยคุกคามหรืออุปสรรค(Threats) ที่ส่งผลลบต่อกรมส่งกำลังบำรุงทหาร เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์รูปแบบนี้ คือ SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหรือปัจจัยภายใน (Internal Factors) ของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ในครั้งนี้ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ 7S McKinsey เพื่อวิเคราะห์ค้นหาภัยคุกคามซึ่งเป็นข้อจำกัดในการดำเนินภารกิจของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร กรอบแนวคิด McKinsey 7S Framework ประกอบด้วย 7 มิติ ดังนี้

1. กลยุทธขององค์กร (Strategy)
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)
3. ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)
4. ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริการองค์กร (Style)
5. บุคลากรในองค์กร (Staff)
6. ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill)
7. ค่านิยมขององค์กร (Shared Value)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยภายนอก (External Factors) ของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ในครั้งนี้ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ PESTEL (PESTEL Analysis) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเพื่อหาสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานทั้งเชิงบวกที่เป็นโอกาสและเชิงลบที่เป็นภัยอุปสรรค PESTEL Analysis ประกอบด้วยปัจจัยภายนอก 6 ปัจจัย ดังนี้

1. P (Political Factor) คือ ปัจจัยด้านการเมือง
2. E (Economical Factor) คือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ
3. S (Social Factor) คือ ปัจจัยด้านสังคม
4. T (Technological Factor) คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีหรือเทคนิคที่จะนำมาใช้
5. E (Environmental Factor) คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม
6. L (Legal Factor) คือ ปัจจัยด้านกฎหมาย หรือกฎระเบียบต่าง ๆ

2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กรมส่งกำลังบำรุงทหาร

การประเมินปัจจัยภายในของ กรมส่งกำลังบำรุงทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

หากจะพัฒนางานด้านกรมส่งกำลังบำรุง ให้มีประสิทธิภาพในระยะเวลาปานกลาง ควรจะต้องวิเคราะห์ SWOT ด้วยเพื่อจะได้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ทั้งภายนอกและภายในให้ละเอียดยิ่งขึ้น SWOT Analysis จะต้องสามารถพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ที่แวดล้อมระบบงานที่กำลังวิเคราะห์อยู่ ซึ่งจะประกอบไปด้วย 4 ปัจจัยที่สำคัญ โดยที่ทฤษฎี SWOT จะแบ่งออกเป็น ปัจจัยภายใน (internal factors) และปัจจัยภายนอก (External Factors) ดังนี้

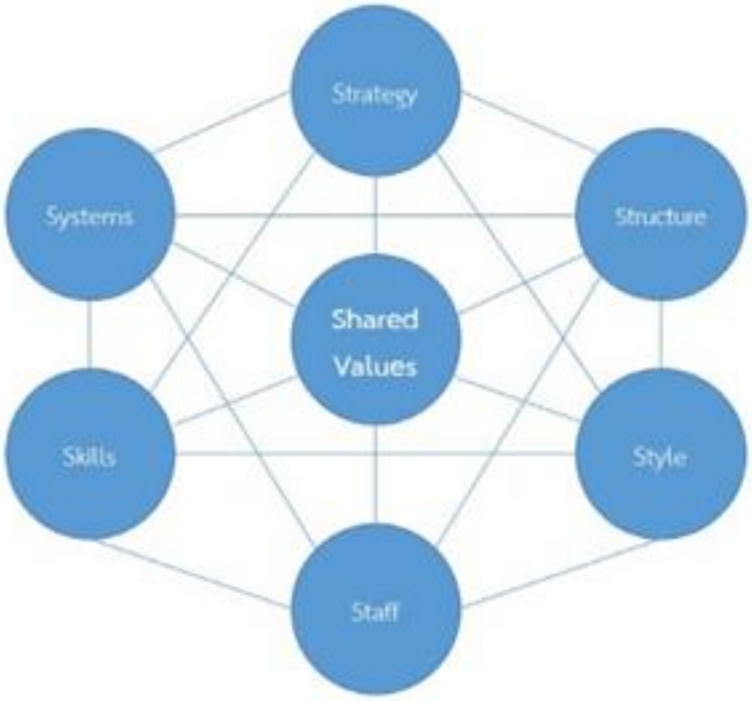
ปัจจัยภายใน (internal factors)

S: Strength จุดแข็ง หรือข้อได้เปรียบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ลักษณะพิเศษหรือลักษณะเด่นขององค์กรที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ นั่นคือการได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายบังคับ การดำเนินการขององค์กร สามารถนำมาซึ่งประโยชน์ด้านงบประมาณแทนกองบัญชาการกองทัพไทยได้

W : Weakness จุดอ่อน ข้อเสียเปรียบ หรือปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดมาจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบด้านลบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร นั่นคือสภาพการทำงาน การจัดหา อุปกรณ์ และการจัดระบบงาน

โดยใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7S Framework ในมิติ สามารถสรุปได้ดังนี้

McKinsey 7S model ใช้ในการตรวจสอบความสามารถทางการตลาดขององค์กรจากมุมมองที่แตกต่างกัน พัฒนาโดย Tom Peters และ Robert Waterman ระหว่างดำรงตำแหน่งที่ McKinsey & Company ในปี 1970 McKinsey 7S modelความสามารถใช้เพื่อทบทวนประสิทธิภาพขององค์กรในการดำเนินงานด้านการตลาดกำหนดวิธีปรับองค์กรให้ดีที่สุด เพื่อรองรับทิศทางกลยุทธ์ใหม่ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น เพื่อพัฒนาด้านกรมส่งกำลังบำรุงทหาร



แผนภาพที่ 2.4 ตัวแบบ McKinsey 7S model

McKinsey 7S model มีดังนี้

1. Strategy กลยุทธ์ขององค์กร: กรมส่งกำลังบำรุงทหารเป็นองค์กรของรัฐ มีเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ที่กำหนดให้: “เป็น DIGITAL Joint Logistics ภายใน พ.ศ.2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART Joint Logistics ภายใน พ.ศ.2580”

2. Structure โครงสร้างองค์กร:กรมส่งกำลังบำรุงทหาร แบ่งส่วนรับผิดชอบออกเป็น 2 กอง 2 สำนัก 1 แผนก มี กลุ่มงานที่สำคัญอยู่ 5 กลุ่มงาน คือ กองกลาง กองโครงการและงบประมาณ สำนักส่งกำลังบำรุงร่วม สำนักบริหารสิ่งอุปกรณ์ และแผนกการเงินจัดการ ซึ่งขนาดขององค์กรสามารถตอบสนองต่าง ๆ ได้ และจะมีการปรับองค์กรต่อเมื่อกองบัญชาการกองทัพไทยเติบโตขึ้น

3. Systems ระบบในการดำเนินงานขององค์กร: มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อพัฒนางาน มีการเชื่อมโยงระบบการส่งกำลังบำรุงของ บก.ทท. ที่จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น มีข้อมูลมากขึ้น มีความรวดเร็วมากขึ้น มีกระบวนการการพัฒนาบุคลากรให้กับกำลังพลของหน่วย โดยมีการวางแผนพัฒนาบุคคลากรตามแนวทางรับราชการให้กับกำลังพลทุกระดับ

4. Staff บุคลากรในองค์กร: กรมส่งกำลังบำรุงทหาร มีกำลังพลไม่สมดุลกับปริมาณงาน ทำให้งานต่างๆเกิดความล่าช้า ซึ่งเหมือนกับหน่วยงานของรัฐทั่วไปดังนั้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าคือ นำบุคลากรจากหน่วยงานอื่นมาปฏิบัติหน้าที่ในส่วนที่ขาด ทำให้ไม่สามารถเลือกบุคลากรได้ งานไม่ต่อเนื่องจากการโยกย้าย และการบรรจุกำลังพลไม่เป็นไปตามอัตราบรรจุที่ได้รับการอนุมัติ

5. Skills ความรู้ความสามารถของบุคลากร: ความสามารถโดยรวมของบุคลากรมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนางานด้านการกรมส่งกำลังบำรุงทหารให้มีประสิทธิภาพที่สูง

และสามารถถ่ายทอดทักษะให้กับผู้ร่วมปฏิบัติงานได้โดยตรง ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น

6. Style แบบแผน: วัฒนธรรมขององค์กรใช้วัฒนธรรมเช่นเดียวกับกองทัพ มีจุดเด่นตรงการควบคุมบังคับบัญชาสามารถทำงานให้บรรลุผลได้อย่างรวดเร็ว แต่องค์กรจะมีจุดอ่อนด้านการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บริหาร ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง

7. Shared Values ค่านิยมขององค์กร: กรมส่งกำลังบำรุงทหารได้สร้างความตะหนักรู้ในงานให้บุคลากรของหน่วยได้ทราบและเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ กำลังพลมีความรักมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ แม้มีการเปลี่ยนผู้บริหารองค์กร จึงยังคงเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพอยู่ กำลังพลสามารถปฏิบัติงานที่ร่วมกันได้ สามารถแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ทุกระดับ

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ด้วย McKinsey 7S Framework

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อกรมส่งกำลังบำรุงทหาร	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (W)
1. กลยุทธขององค์กร (Strategy)	S1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่สามารถตอบสนองความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของ บก.ทท. ได้อย่างชัดเจน S2. มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการส่งกำลังบำรุง เนื่องจากมีทิศทางของแผนงาน/กิจกรรมที่ชัดเจน สามารถสนองตอบต่อประเด็นยุทธศาสตร์ของ บก.ทท.ในเรื่องการพัฒนาระบบการส่งกำลังบำรุงและการส่งกำลังบำรุงร่วม เช่น การจัดทำรายการ สป. ใช้ร่วม การเชื่อมโยงระบบการส่งกำลังบำรุงของ บก.ทท. และเหล่าทัพ	W1. หน่วยต่างๆ ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ตามยุทธศาสตร์ของ กบ.ทหาร เนื่องจากยังคุ้นเคยกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กรแบบเดิม โดยไม่อ้างอิงและปรับการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ใหม่ W2. ขาดกลไกที่ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและกำหนดทิศทางองค์กร
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)	S3. สายการบังคับบัญชา มีลำดับขั้นในการพิจารณาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับชั้น ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบ S4. การมอบอำนาจในสายการบังคับบัญชามีความอย่างชัดเจน รวมถึงการทำการแทน ทำให้งานที่เกี่ยวข้องกับการส่งกำลังบำรุงเป็นไปอย่างชัดเจนและเหมาะสม S5. การจัดหน่วยงาน มีลักษณะชัดเจน	W3: การทำงานเป็นไปด้วยความล่าช้าเนื่องจากต้องผ่านการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาหลายระดับชั้น W4. การอนุมัติงานต่าง ๆ ตามอำนาจที่ได้รับมอบบางครั้งทำให้งานไม่ลื่นไหลเนื่องจากบางครั้งผู้ได้รับมอบอำนาจติดราชการภายนอกหน่วย W5. งานบางเรื่อง อาจมีหน่วยที่เกี่ยวข้องหลายหน่วย ทำให้การทำงานขาดเอกภาพ

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อกรมส่งกำลังบำรุงทหาร	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (W)
	คือเป็นกอง และ แผนกต่าง ๆ ภายในหน่วย สามารถแบ่งมอบหน้าที่และงานให้แกกำลังพลได้อย่างชัดเจน S6. การหมุนเวียนการทำงานของกำลังพลภายในหน่วยทำให้กำลังพลสามารถเรียนรู้งานได้หลายด้าน	W6. กำลังพลอาจมีความรู้ไม่ลึกซึ้งเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ เนื่องจากต้องมีการหมุนเวียนภายในหน่วย หลายครั้ง
3. <u>ระบบในการดำเนินงานขององค์กร</u> (System)	S7. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อพัฒนางานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง S8. มีการเชื่อมโยงระบบการส่งกำลังบำรุงของ บก.ทท. และเหล่าทัพ S9. มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบนระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ S10. มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ S11. มีการใช้ระบบสารสนเทศเชื่อมโยงข้อมูลภายในหน่วยเพื่อใช้งานร่วมกัน S12. มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้กับกำลังพลของหน่วย โดยมีการวางแผนพัฒนาบุคคลากรตามแนวทางรับราชการให้กับกำลังพลทุกระดับ	W7. กำลังพลส่วนมากขาดความเข้าใจการใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลรายบุคคลอย่างถูกต้อง W8. ขาดการบริหารจัดการระบบสารสนเทศในการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างกัน ทำให้เกิดปัญหาในการใช้งานร่วมกัน หรือใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ W9. ระบบการจัดการและป้องกันภัยคุกคามทางระบบสารสนเทศยังขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความเสียหายในระบบฐานข้อมูลของหน่วย
4. <u>ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริการองค์กร</u> (Style)	S13. มีรูปแบบการจัดตั้งทีมที่มีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินการในงานต่าง ๆ ของหน่วย เช่น การจัดตั้งทีม One Stop Service เป็นต้น S14. มีการแบ่งมอบอำนาจการบริหารในการสั่งการและทำการแทนอย่างชัดเจน S15. ผู้บังคับหน่วยมีนโยบายและแนวทางการจัดการแก้ไขปัญหาที่ตรงจุด ชัดเจน และรวดเร็ว	W10. การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บริหารจากเหล่าทัพ ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง W11. การจัดตั้งทีมเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากยังมีงานอื่นอยู่ในความรับผิดชอบจำนวนมาก
5. <u>บุคลากรในองค์กร</u> (Staff)	S16.กำลังพลของหน่วยมีความเข้าใจและมีความสามารถในการปฏิบัติงานต่างๆ ของหน่วย	W12: กำลังพลมีจำนวนไม่สมดุลกับปริมาณงานจำนวนมากที่ได้รับ ทำให้งานต่างๆ เกิดความล่าช้า

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อกรมส่งกำลังบำรุงทหาร	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (W)
	S17. กำลังพลมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณภาพออกมาได้เสมอ S18.กำลังพลมีความรักในหน้าที่ และในหน่วยงานของตนเองมีประสิทธิภาพ	W13. กำลังพลยังขาดความสามัคคีและการเสียสละต่องานส่วนรวม W14. การบรรจุกำลังพลไม่เป็นไปตามอัตราบรรจุที่ได้รับอนุมัติ ทำให้เกิดการขาดแคลนกำลังพลโดยเฉพาะอย่างยิ่งกำลังพลในระดับกลาง และระดับล่าง
6. ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill)	S19. บุคลากรมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุงเป็นอย่างดี และสามารถพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น โดย กบ.ทหาร เป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ด้านการส่งกำลังบำรุง ทำให้กำลังพลมีความรู้ความชำนาญในสายงานด้านการส่งกำลังบำรุง และสามารถพัฒนางานด้านการส่งกำลังบำรุงให้มีประสิทธิภาพได้สูงขึ้น S20. บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านการส่งกำลังบำรุง สามารถถ่ายทอดทักษะให้กับผู้ร่วมปฏิบัติงานได้โดยตรง ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น	W15. ยังไม่สามารถใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรได้อย่างเต็มศักยภาพ เนื่องจากมีการจัดบุคลากรไม่ตรงกับสายงาน ยังไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรตามแนวทางรับราชการตามที่กำหนดไว้ เพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งควรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงาน W16. ขาดการจัดการความรู้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานอยู่ในวงจำกัด
7. ค่านิยม (Shared Value)	S21. กำลังพลมีความรู้และผูกพัน ในองค์กร มีความมุ่งหมายให้ กบ.ทหาร เป็นองค์กรที่เข้มแข็งเหมือนกัน S22. กำลังพลสามารถปฏิบัติงานที่ร่วมกันได้ สามารถสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ทุกระดับชั้น	W17. กำลังพลส่วนมากยังขาดการอาสาที่จะรับงานใหม่ที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตนเอง W18. กำลังพลบางนายยังคงทำงานแบบอาชีพทหาร ทำงานเพื่อประโยชน์ของตนเองมากกว่าองค์กร ไม่คำนึงถึงการทำงานเป็นทีม

2.3.2 การวิเคราะห์สภาพภายนอกของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร

สภาพแวดล้อมของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร จะถูกวิเคราะห์หาปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis ทั้งปัจจัยระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 6 ปัจจัย ดังนี้

แผนภาพที่ 2.5 แสดงเครื่องมือ PESTEL Analysis

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเกี่ยวภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะใช้ PESTEL Analysis มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กร โดยมีปัจจัย 6ด้าน ประกอบด้วย

โอกาส (Opportunities)

1. สถานการณ์ด้านการเมือง P : Politics

มีกฎ ระเบียบ คำสั่ง ที่ชัดเจน ถูกต้อง มีความต่อเนื่องของหน่วยงาน/องค์กร ทำให้เกิดความเชื่อมั่นกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การดำเนินการ จัดซื้อ/จัดจ้าง ที่ถูกต้อง โปร่งใส ฯลฯ

2. สภาพเศรษฐกิจ E : Economic

การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลยังคงให้ความสำคัญกับงานด้านความมั่นคง และการป้องกันประเทศ

3. สภาพสังคม S : Society

พัฒนาองค์ความรู้ด้านส่งกำลังบำรุงเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติการร่วมด้านการส่งกำลังบำรุงกับเหล่าทัพ และมิตรประเทศ

4. เทคโนโลยี T : Technology

สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการระบบงานส่งกำลังบำรุงของกองทัพไทย และการติดต่อสื่อสารผ่านระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. สภาพแวดล้อม E : Environment

ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ในปัจจุบัน ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา

6. ปัจจัยด้านกฎหมาย ข้อบังคับ L: law and legal

มีข้อกำหนดให้หน่วยของรัฐจัดทำหรือปรับปรุงแผนปฏิบัติการหรือแผนงานของหน่วยงานรัฐ กฎระเบียบ เป็นต้น

อุปสรรค (Threat)

1. **สถานการณ์การเมือง P: (Politics)**

สภาพสังคมปัจจุบันเป็นการรับรู้ และการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง รธน. ปี 60 และ พรบ.ข่าวสารปี 46 รวมทั้ง พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ

พ.ศ.2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 เปิดโอกาสให้ภาคประชาชน/หน่วยงานตรวจสอบต่างๆ เข้ามาตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ เช่น ส่วนราชการใน กห. ได้แก่ การตรวจสอบขั้นตอน และกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง, การร้องเรียน ถึงความโปร่งใสในการดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง ฯลฯ ในกรณีที่ไม่มีประเด็นสำคัญ การกลั่นแกล้งกันระหว่างบริษัทผู้เสนอราคา/ประมูล ฯลฯ ก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการ และอาจเกิดผลเสียหายต่อองค์กรได้

2. **สภาพเศรษฐกิจ E: (Economic)**

การชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจของประเทศ และงบประมาณที่จำกัดทำให้ยากต่อการส่งเสริมและพัฒนาให้มีศักยภาพ เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

3. **สภาพสังคม S: (Society)**

ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

4. **เทคโนโลยี T: (Technology)**

อุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล้าสมัยและมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึงการเชื่อมต่อเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกยังขาดประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งภัยคุกคามด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศยังเป็นเรื่องอันตรายที่สามารถสร้างความเสียหายเป็นวงกว้างให้กับองค์กร

5. **สภาพแวดล้อม E: (Environment)**

คำสั่งที่เกี่ยวข้องขาดความยืดหยุ่นทำให้ไม่สามารถจัดการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการได้

6. **กฎหมาย/ระเบียบ L: (Law & Legal)**

มีความไม่ทันสมัยและไม่สอดรับของ ข้อกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้วย PESTEL analysis

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อกรมส่งกำลังบำรุงทหาร	
	ประเด็นที่เป็นโอกาส (O)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (T)
1. <u>ปัจจัยด้านการเมือง</u> (Political Factor)	O1. มีกฎ ระเบียบ คำสั่ง ที่ชัดเจน ถูกต้อง มีความต่อเนื่องของหน่วยงาน/องค์กร ทำให้เกิดความเชื่อมั่นกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การดำเนินการ จัดซื้อ/จัดจ้าง ที่ถูกต้อง โปร่งใส ฯลฯ	T1. สภาพสังคมปัจจุบันเป็นการรับรู้และการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง รธน. ปี 60 และ พรบ.ข่าวสารปี 46 รวมทั้ง พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 เปิดโอกาสให้ภาคประชาชน/หน่วยงานตรวจสอบต่าง ๆ เข้ามาตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ เช่น ส่วนราชการใน กห. ได้แก่ การตรวจสอบขั้นตอนและกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง, การ

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อกรมส่งกำลังบำรุงทหาร	
	ประเด็นที่เป็นโอกาส (O)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (T)
		ร้องเรียน ถึงความโปร่งใสในการดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง ฯลฯ ในกรณีที่ไม่ประเด็นสำคัญ การกลั่นแกล้งกันระหว่างบริษัทผู้เสนอราคา/ประมูล ฯลฯ
2. <u>ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ</u> (Economic Factor)	O2. การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลยังคงให้ความสำคัญกับงานด้านความมั่นคง และการป้องกันประเทศ	T2. การชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจของประเทศ และงบประมาณที่จำกัดทำให้ยากต่อการส่งเสริมและพัฒนาให้มีศักยภาพ เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน
3. <u>ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม</u> (Socio-cultural Factor)	O3. พัฒนาองค์ความรู้ด้านส่งกำลังบำรุงเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติการร่วมด้านการส่งกำลังบำรุงกับเหล่าทัพ และมิตรประเทศ	T3. ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
4. <u>ปัจจัยด้านเทคโนโลยี</u> (Technological Factor)	O4. สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการระบบงานส่งกำลังบำรุงของกองทัพไทย และการดต่อสื่อสารผ่านระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ	T4. อุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล้าสมัยและมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึงการเชื่อมต่อเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกยังขาดประสิทธิภาพทำให้ไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภัยคุกคามด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศยังเป็นเรื่องอันตรายที่สามารถสร้างความเสียหาย
5. <u>ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม</u> (Environmental Factor)	O5. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ในปัจจุบัน ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา	T5. สั่งที่เกี่ยวข้องขาดความยืดหยุ่นทำให้ไม่สามารถจัดการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการได้
6. <u>ปัจจัยด้านกฎหมาย</u> (Law)	O6. มีข้อกำหนดให้หน่วยของรัฐจัดทำหรือปรับปรุงแผนปฏิบัติการหรือแผนงานของหน่วยงานรัฐกฎระเบียบ	T6. ความไม่ทันสมัยและไม่สอดรับของ ข้อกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ปัจจัยภายในของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร โดยใช้ SWOT Analysis สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่สามารถตอบสนองความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของ บก.ทท. ได้อย่างชัดเจน S2. มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการส่งกำลังบำรุง เนื่องจากมีทิศทางของแผนงาน/กิจกรรมที่ชัดเจน สามารถสนองตอบต่อประเด็นยุทธศาสตร์ของ บก.ทท.ในเรื่องการพัฒนาระบบการส่งกำลังบำรุงและการส่งกำลังบำรุงร่วม เช่น การจัดทำรายการ สป. ใช้ร่วมการเชื่อมโยงระบบการส่งกำลังบำรุงของ บก.ทท. และเหล่าทัพ	W1. หน่วยต่าง ๆ ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ตามยุทธศาสตร์ของ กบ.ทหาร เนื่องจากยังคุ้นเคยกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กรแบบเดิม โดยไม่อ้างอิงและปรับการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ใหม่ W2. ขาดกลไกที่ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและกำหนดทิศทางองค์กร
S3. สายการบังคับบัญชา มีลำดับขั้นในการพิจารณาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับชั้น ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบ S4. การมอบอำนาจในสายการบังคับบัญชามีความอย่างชัดเจน รวมถึงการทำการแทน ทำให้งานที่เกี่ยวข้องกับการส่งกำลังบำรุงเป็นไปอย่างชัดเจนและเหมาะสม S5. การจัดหน่วยงาน มีลักษณะชัดเจน คือเป็นกองและ แผนกต่าง ๆ ภายในหน่วย สามารถแบ่งมอบหน้าที่และงาน ให้แกกำลังพลได้อย่างชัดเจน S6. การหมุนเวียนการทำงานของกำลังพลภายในหน่วยทำให้กำลังพลสามารถเรียนรู้งานได้หลายด้าน	W3. การทำงานเป็นไปด้วยความล่าช้า เนื่องจากต้องผ่านการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาหลายระดับชั้น W4. การอนุมัติงานต่างๆ ตามอำนาจที่ได้รับมอบบางครั้งทำให้งานไม่ลื่นไหล เนื่องจากบางครั้งผู้ได้รับมอบอำนาจติดราชการภายนอกหน่วย W5. งานบางเรื่อง อาจมีหน่วยที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยทำให้การทำงานขาดเอกภาพ W6. กำลังพลอาจมีความรู้ไม่ลึกซึ้งเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ เนื่องจากต้องมีการหมุนเวียนภายในหน่วยหลายครั้ง
S7. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อพัฒนางานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง S8. มีการเชื่อมโยงระบบการส่งกำลังบำรุงของ บก.ทท. และเหล่าทัพ S9. มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบนระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ S10. มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ S11. มีการใช้ระบบสารสนเทศเชื่อมโยงข้อมูลภายในหน่วยเพื่อใช้งานร่วมกัน S12. มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้กับกำลังพลของ	W7. กำลังพลส่วนมากขาดความเข้าใจการใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลรายบุคคลอย่างถูกต้อง W8. ขาดการบริหารจัดการระบบสารสนเทศในการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างกัน ทำให้เกิดปัญหาในการใช้งานร่วมกัน หรือใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ W9. ระบบการจัดการและป้องกันภัยคุกคามทางระบบสารสนเทศยังขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความเสียหายในระบบฐานข้อมูลของหน่วย

หน่วย โดยมีการวางแผนพัฒนาบุคคลากรตามแนวทางรับราชการให้กับกำลังพลทุกระดับ	
S13. มีรูปแบบการจัดตั้งทีมที่มีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินการในงานต่างๆ ของหน่วย เช่น การจัดตั้งทีม One Stop Service เป็นต้น S14. มีการแบ่งมอบอำนาจการบริหารในการสั่งการและทำการแทนอย่างชัดเจน S15. ผู้บังคับหน่วยมีนโยบายและแนวทางการจัดการแก้ไขปัญหาที่ตรงจุด ชัดเจน และรวดเร็ว	W10. การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บริหารจากเหล่าทัพส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง W11. การจัดตั้งทีมเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากยังมีงานอื่นอยู่ในความรับผิดชอบจำนวนมาก
S16. กำลังพลของหน่วยมีความเข้าใจ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของหน่วย S17. กำลังพลมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณภาพออกมาได้เสมอ S18.กำลังพลมีความรักในหน้าที่ และในหน่วยงานของตนเอง มีประสิทธิภาพ	W12. กำลังพลมีจำนวนไม่สมดุลกับปริมาณงานจำนวนมากที่ได้รับ ทำให้งานต่างๆ เกิดความล่าช้า W13. กำลังพลยังขาดความสามัคคีและการเสียสละต่องานส่วนรวม W14. การบรรจุกำลังพลไม่เป็นไปตามอัตราบรรจุที่ได้รับอนุมัติ ทำให้เกิดการขาดแคลนกำลังพลโดยเฉพาะอย่างยิ่งกำลังพลในระดับกลาง และระดับล่าง
S19. บุคลากรมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุงเป็นอย่างดี และสามารถพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น โดย กบ.ทหาร เป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ด้านการส่งกำลังบำรุง ทำให้กำลังพลมีความรู้ความชำนาญในสายงานด้านการส่งกำลังบำรุง และสามารถพัฒนางานด้านการส่งกำลังบำรุงให้มีประสิทธิภาพได้สูงขึ้น S20. บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านการส่งกำลังบำรุง สามารถถ่ายทอดทักษะให้กับผู้ร่วมปฏิบัติงานได้โดยตรง ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น S21. กำลังพลมีความรู้และผูกพันในองค์กร มีความมุ่งหมายให้ กบ.ทหาร เป็นองค์กรที่เข้มแข็งเหมือนกัน S22. กำลังพลสามารถ ปฏิบัติงานที่ร่วมกันได้ สามารถสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ทุกระดับชั้น	W15. ยังไม่สามารถใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรได้อย่างเต็มศักยภาพ เนื่องจากมีการจัดบุคลากรไม่ตรงกับสายงาน ยังไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรตามแนวทางรับราชการตามที่กำหนดไว้ เพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งควรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงาน W16. ขาดการจัดการความรู้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานอยู่ในวงจำกัด W17. กำลังพลส่วนมากยังขาดการอาสาที่จะรับงานใหม่ที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตนเอง W18. กำลังบางนายยังคงทำงานแบบอาชีพทหาร ทำงานเพื่อประโยชน์ของตนเองมากกว่าองค์กร ไม่คำนึงถึงการทำงานเป็นทีม

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
O1: มีกฎ ระเบียบ คำสั่ง ที่ชัดเจน ถูกต้อง มีความต่อเนื่องของหน่วยงาน/ องค์กร ทำให้เกิดความเชื่อมั่นกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การดำเนินการ จัดซื้อ/จัดจ้าง ที่ถูกต้อง โปร่งใส ฯลฯ	T1. สภาพสังคมปัจจุบันเป็นการรับรู้ และการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง รธน. ปี 60 และ พรบ.ข่าวสารปี 46 รวมทั้ง พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 เปิดโอกาสให้ภาค

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
	ประชาชน/หน่วยงานตรวจสอบต่าง ๆ เข้ามาตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ เช่น ส่วนราชการใน กห. ได้แก่ การตรวจสอบขั้นตอน และกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง, การร้องเรียน ถึงความโปร่งใสในการดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง ฯลฯ ในกรณีที่ไม่ประเด็นสำคัญการกลั่นแกล้งกันระหว่างบริษัทผู้เสนอราคา/ประมูล ฯลฯ
O2. การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลยังคงให้ความสำคัญกับงานด้านความมั่นคง และการป้องกันประเทศ	T2. การชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจของประเทศและงบประมาณที่จำกัดทำให้ยากต่อการส่งเสริมและพัฒนาให้มีศักยภาพ เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน
O3. พัฒนาองค์ความรู้ด้านส่งกำลังบำรุงเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติการร่วมด้านการส่งกำลังบำรุงกับเหล่าทัพ และมิตรประเทศ	T3. ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
O4. สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการระบบงานส่งกำลังบำรุงของกองทัพไทย และการติดต่อสื่อสารผ่านระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ	T4. อุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล้าสมัยและมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึงการเชื่อมต่อเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกยังขาดประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งภัยคุกคามด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศยังเป็นเรื่องอันตรายที่สามารถสร้างความเสียหาย
O5. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ในปัจจุบัน ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา	T5. คำสั่งที่เกี่ยวข้องขาดความยืดหยุ่นทำให้ไม่สามารถจัดการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการได้
O6. มีข้อกำหนดให้หน่วยของรัฐจัดทำหรือปรับปรุงแผนปฏิบัติการหรือแผนงานของหน่วยงานรัฐกฎระเบียบ	T6. มีความไม่ทันสมัยและไม่สอดรับของ ข้อกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ

2.4.1 การประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

2.4.1.1 การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบวิเคราะห์เพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก และส่งต่อให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารกรมส่งกำลังบำรุงทหาร จำนวนทั้งสิ้น 5 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงและนายทหารฝ่ายอำนวยการผู้รับผิดชอบด้านนโยบายและแผนของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร พิจารณาตามหลักการและความสำคัญ โดยให้คะแนน รวมของทุกข้อรวมกันเป็น 1 ในส่วนน้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ขึ้นอยู่กับความสำคัญ ได้ผลตามตารางดังนี้

ตารางที่ 2.5 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน

คนที่ / รายการปัจจัยแวดล้อมภายใน	1	2	3	4	5	ค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย
S1: Strategy	0.2	0.1	0.1	0.2	0.2	0.16
S2: Structure	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.10
S3: System	0.2	0.3	0.1	0.2	0.2	0.20
S4: Style	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1	0.14
S5: Staff	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.12
S6: Skills	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	0.18
S7: Shared Values	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.10
น้ำหนักคะแนนรวม	1	1	1	1	1	1

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

ตารางที่ 2.6 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก

คนที่ / รายการปัจจัยภายนอก	1	2	3	4	5	ค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย
P: Political Factor	0.1	0.2	0.1	0.3	0.1	0.16
E: Economic Factor	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.18
S: Socio-cultural Factor	0.1	0.3	0.1	0.1	0.2	0.16
T: Technological Factor	0.2	0.1	0.3	0.2	0.2	0.20
E: Environmental Factor	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	0.14
L: Law	0.2	0.1	0.2	0.2	0.1	0.16
น้ำหนักคะแนนรวม	1	1	1	1	1	1

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของกรมส่งกำลังบำรุงทหารมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factor) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor) ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factor) ปัจจัยด้านสังคม (Socio-cultural Factor) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Law) และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor)ตามลำดับ

2.4.1.2 การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้ส่งแบบประเมินให้ผู้ตอบแบบสอบถามของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนของหน่วยงาน จำนวน 20 ท่านได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง (รองผู้อำนวยการสำนักขึ้นไป) 2) ผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง และผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง 3) นายทหารระดับปฏิบัติการ 4) เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ประเมินประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร โดยให้เป็นลำดับคะแนนจาก “0” หมายถึง ประเด็นดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร จนถึง “5” หมายถึง ประเด็นดังกล่าวมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร มากที่สุด ซึ่งสามารถสรุปคะแนนเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 7 และ 8 ดังนี้

ตารางที่ 2.7 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง: Strengths		จุดอ่อน: Weaknesses	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
S1: Strategy	4.05	S1	3.30	W1
	4.00	S2	3.35	W2
S2: Structure	4.25	S3	3.50	W3
	4.15	S4	3.60	W4
	4.00	S5	3.35	W5
	3.35	S6	3.45	W6
S3: System	3.50	S7	3.50	W7
	3.50	S8	3.55	W8
	3.60	S9	3.35	W9
	3.70	S10		
	3.70	S11		
	3.55	S12		
S4: Style	3.70	S13	3.75	W10
	3.95	S14	3.60	W11
	3.85	S15		
S5: Staff	3.90	S16	3.85	W12
	3.90	S17	3.15	W13
	3.90	S18	3.40	W14
S6: Skills	3.90	S19	3.45	W15
	3.95	S20	3.40	W16
S7: Shared Values	3.95	S21	3.45	W17
	3.80	S22	3.45	W18
รวมคะแนนเฉลี่ย	**3.82**		**3.47**	

ตารางที่ 2.8 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก

ประเด็นสำคัญ	โอกาส: Opportunities		อุปสรรค: Threats	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
P: Political Factor	3.90	O1	3.90	T1
E: Economic Factor	4.10	O2	4.00	T2
S: Socio-cultural Factor	3.95	O3	3.45	T3
T: Technological Factor	3.75	O4	3.55	T4
E: Environmental Factor	3.95	O5	3.30	T5
L: Law	3.90	O6	3.35	T6
รวมคะแนนเฉลี่ย	**3.92**		**3.60**	

จากตารางที่ 2.7 และ 2.8 ได้แสดงคะแนนเฉลี่ยที่กลุ่มตัวอย่างประเมินว่ามีผลกระทบต่อกรมส่งกำลังบำรุงทหาร โดยปัจจัยที่เป็นเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) มีจำนวนเป็นบวก (+) และปัจจัยที่เป็นเชิงลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) และภัยคุกคาม (Threats) มีจำนวนเป็นลบ (-) จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.82 คะแนน และปัจจัย

ที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.47 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.35 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.92 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.60คะแนน สรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส +0.32

2.4.1.3 ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้คำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนในการประเมินสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว รายละเอียดปรากฏดัง ตารางที่ 2.7 และ 2.8 โดยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะหมายถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อความสำเร็จของการพัฒนากรมส่งกำลังบำรุงทหาร โดยค่าที่มากจะมีผลกระทบต่อการพัฒนากรมส่งกำลังบำรุงทหาร รุนแรงกว่าค่าที่น้อยกว่า ทั้งนี้ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะถูกนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนากรมส่งกำลังบำรุงทหาร ต่อไป ซึ่งมีผลดังตารางที่ 2.9 และ 2.10

ตารางที่ 2.9 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัยภายใน	ค่าน้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล
		Strengths (2)	Weaknesses (3)	Strengths (2) x (1)	Weaknesses (3) x (1)	
S1: Strategy	0.16	4.02	3.33	0.64	0.53	0.11
S2: Structure	0.10	3.94	3.48	0.39	0.35	0.05
S3: System	0.20	3.59	3.47	0.72	0.69	0.02
S4: Style	0.14	3.83	3.68	0.54	0.52	0.02
S5: Staff	0.12	3.90	3.47	0.47	0.42	0.05
S6: Skills	0.18	3.93	3.42	0.71	0.62	0.09
S7: Shared Values	0.10	3.88	3.45	0.39	0.35	0.04
รวมคะแนนเฉลี่ย				**+3.87**	**-3.47**	**+0.40**

ตารางที่ 2.10 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัยภายนอก	ค่าน้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล
		Opportunities (2)	Threats (3)	Opportunities (2) x (1)	Threats (3) x (1)	
P: Political Factor	0.16	3.90	3.90	0.62	0.62	0.00
E: Economic Factor	0.18	4.10	4.00	0.74	0.72	0.02
S: Socio-cultural Factor	0.16	3.95	3.45	0.63	0.55	0.08
T: Technological Factor	0.20	3.75	3.55	0.75	0.71	0.04
E: Environmental Factor	0.14	3.95	3.30	0.55	0.46	0.09
L: Law	0.16	3.90	3.35	0.62	0.54	0.09
รวมคะแนนเฉลี่ย				**+3.92**	**-3.59**	**+0.33**

จากตารางที่ 2.9 และ 2.10 ได้แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.87 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.47คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่า

องค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.40 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.92 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.59 คะแนน สรุปได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นโอกาส + 0.33

2.5 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

เมื่อนำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ได้ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้ว มาระบุตำแหน่งในกราฟเรดาห์ ที่ plot ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ก็จะสามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ขององค์กรทำได้ โดยใช้แนวคิด TOWS Matrix ซึ่งสามารถแบ่งตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้เป็น 4 พื้นที่ที่มีความหมายต่างกัน ดังนี้

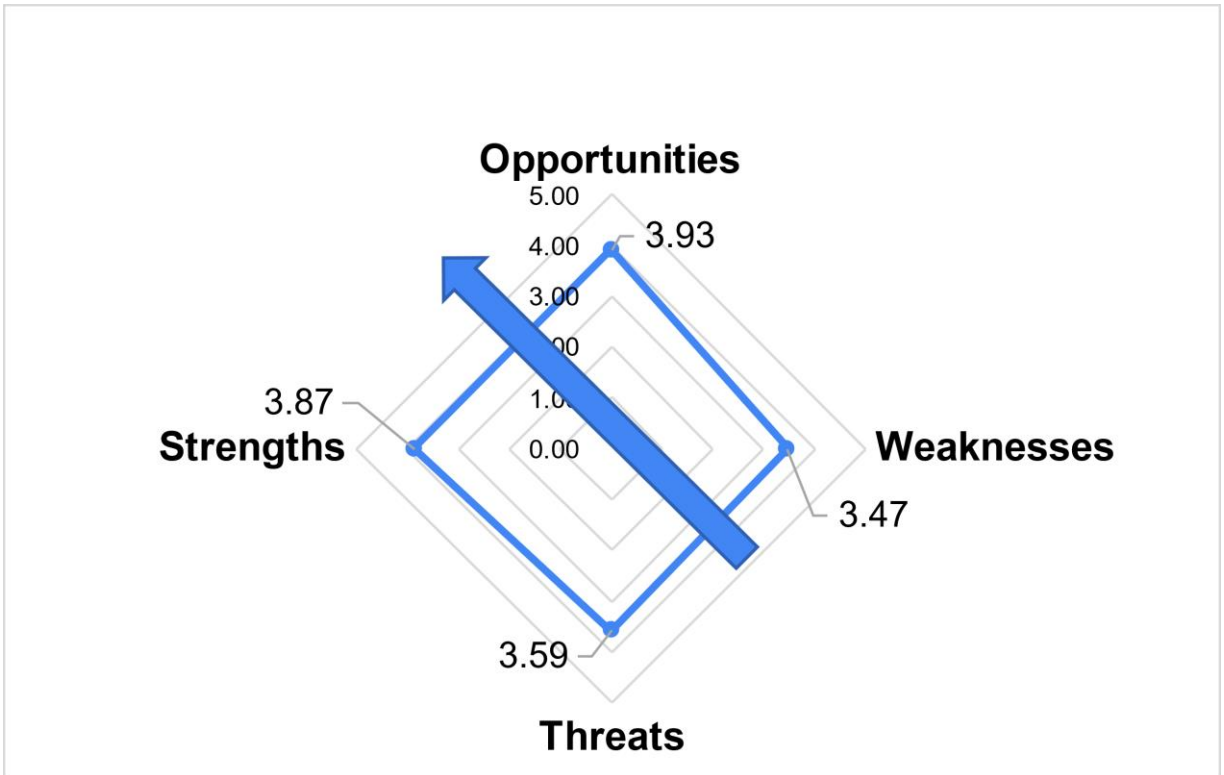
1. S-O เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส องค์กรประเภทนี้จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

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

3. S-T เป็นตำแหน่งที่ระบุความองค์กรสามารถพึ่งพาตัวเองได้จากจุดแข็งภายใน แม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้อต่อการเติบโตก็ตาม องค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรในการแก้ไขวิกฤต หรือสร้างโอกาส

4. W-T เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่อาจจะเป็นวิกฤตในอนาคต ดังนั้น องค์กรที่อยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้ ควรเร่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อนหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่เป็นปัญหา เพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

จากข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้จากตารางสรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำเป็นกราฟเรดาห์ เพื่อแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ปรากฏดังแผนภาพที่ 2.6



แผนภาพที่ 2.6 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร

จากแผนภาพที่ 2.6 แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร พบว่า กรมส่งกำลังบำรุงทหาร มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ต่อการพัฒนางานด้านกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ที่มีความรุนแรงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแสดงถึงองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานควรจะเป็นรูปแบบของทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ตารางที่ 2.11 ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในกับภายนอก ด้วยวิธี TOW Matrix

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weaknesses
	S3. สายการบังคับบัญชา มีลำดับขั้นในการพิจารณาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับชั้น ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบ S1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่สามารถตอบสนองความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของ บก.ทท. ได้อย่างชัดเจน S4. การมอบอำนาจในสายการบังคับบัญชามีความอย่างชัดเจน รวมถึงการทำการแทน ทำให้งานที่เกี่ยวข้องกับการส่งกำลังบำรุงเป็นไปอย่างชัดเจนและเหมาะสม S5. การจัดหน่วยงาน มีลักษณะชัดเจน คือเป็นกอง และ แผนกต่าง ๆ ภายในหน่วย สามารถแบ่งมอบหน้าที่และงานให้แกกำลังพลได้อย่างชัดเจน S2. มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการส่งกำลังบำรุง เนื่องจากมีทิศทางของแผนงาน/กิจกรรมที่ชัดเจน สามารถสนองตอบต่อประเด็นยุทธศาสตร์ของ บก.ทท.ในเรื่องการพัฒนาระบบการส่งกำลังบำรุงและการส่งกำลังบำรุงร่วม เช่น การจัดทำรายการ สป. ใช้ร่วมการเชื่อมโยงระบบการส่งกำลังบำรุงของ บก.ทท. และเหล่าทัพ	W12. กำลังพลมีจำนวนไม่สมดุลกับปริมาณงานจำนวนมากที่ได้รับ ทำให้งานต่าง ๆ เกิดความล่าช้า W10. การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บริหารจากเหล่าทัพ ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง W4. การอนุมัติงานต่าง ๆ ตามอำนาจที่ได้รับมอบบางครั้งทำให้งานไม่ลื่นไหล เนื่องจากบางครั้งผู้ได้รับมอบอำนาจติดราชการภายนอกหน่วย W11. การจัดตั้งทีมเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากยังมีงานอื่นอยู่ในความรับผิดชอบจำนวนมาก W8. ขาดการบริหารจัดการระบบสารสนเทศในการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างกัน ทำให้เกิดปัญหาในการใช้งานร่วมกัน หรือใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ
<u>ปัจจัยภายนอก</u> O2. การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลยังคงให้ความสำคัญกับงานด้านความมั่นคง และ	**SO :** **(จุดแข็งร่วมกับโอกาสเป็นเชิงรุก)** S2O3. การพัฒนาการส่งกำลังบำรุงร่วมระหว่างเหล่าทัพและมิตรประเทศ	**OW :** **(โอกาสลดจุดอ่อนเป็นเชิงแก้ไข)** O5W12. การพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

การป้องกันประเทศ O3. พัฒนาองค์ความรู้ด้านส่งกำลังบำรุงเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติการร่วมด้านการส่งกำลังบำรุงกับเหล่าทัพและมิตรประเทศ O5. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ในปัจจุบัน ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารได้อย่างรวดเร็วทันเวลา O1. มีกฎ ระเบียบ คำสั่ง ที่ชัดเจน ถูกต้อง มีความต่อเนื่องของหน่วยงาน/องค์กร ทำให้เกิดความเชื่อมั่นกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การดำเนินการ จัดซื้อ/ จัดจ้าง ที่ถูกต้อง โปร่งใส ฯลฯ O6. มีข้อกำหนดให้หน่วยของรัฐจัดทำหรือปรับปรุงแผนปฏิบัติการหรือแผนงานของหน่วยงานรัฐกฎระเบียบ O4. สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการระบบงานส่งกำลังบำรุงของกองทัพไทย และการติดต่อสื่อสารผ่านระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ	S1O2. การพัฒนางานด้านการส่งกำลังบำรุงเพื่อความมั่นคงและการป้องกันประเทศเพื่อสนองตอบตามวิสัยทัศน์กองทัพไทย S4O1. การพัฒนาปรับปรุง กฎ ระเบียบ คำสั่ง และการมอบอำนาจพรบังคับบัญชาหรือ ทำการแทน ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น S5O6. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศให้สามารถสนับสนุนหน่วยงานของ กบ.ทหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ S3O3. การพัฒนาองค์ความรู้ ให้กับกำลังพลได้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	สารสนเทศให้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ O1W10. การทำแผนปฏิบัติราชการให้มีความชัดเจนถูกต้องตามกฎระเบียบ คำสั่ง รวมทั้งการปฏิบัติประจำเพื่อให้ผู้บริหารมีแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ของหน่วยงาน O5W4. การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการอนุมัติหรือสั่งการในลักษณะ work from home หรือ work from Anywhere O6W10. พัฒนาปรับปรุง แผนปฏิบัติราชการหรือแผนงานให้หน่วยงาน กองและแผนก ให้มีความทันสมัยเหมาะสมยิ่งขึ้น O4W8. พัฒนาระบบสารสนเทศในการบริการจัดการการเชื่อมโยงฐานข้อมูล (data base ระหว่างหน่วยงานให้สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
<u>อุปสรรค Threats</u> T2. การชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจของประเทศ และงบประมาณที่จำกัดทำให้ยากต่อการส่งเสริมและพัฒนาให้มีศักยภาพ เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน	**ST** **(จุดแข็ง เลี่ยง อุปสรรคเป็นเชิงป้องกัน)** S1T2. การฝึกและการอบรมกำลังพลให้มีศักยภาพเพื่อมุงสู่การเป็นประชาคมอาเซียน S3T1. พัฒนางานด้านการบริหารจัดการ พัสดุ ที่ดิน สิ่ง ปลูกสร้าง ให้เป็นไปตามระเบียบขอทางราชการ	**WT** **(ลดจุดอ่อน เลี่ยงอุปสรรค เป็น เชิงรับ)** W12T4. การพัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ W10T1. ส่งเสริมและสนับสนุนบูรณาการจาก

T1. สภาพสังคมปัจจุบันเป็นการรับรู้ และการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง รธน. ปี 60 และ พรบ. ข่าวสารปี 46 รวมทั้ง พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เปิดโอกาสให้ภาคประชาชน/หน่วยงานตรวจสอบต่าง ๆ เข้ามาตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ เช่น ส่วนราชการใน กห. ได้แก่ การตรวจสอบขั้นตอน และกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง, การร้องเรียน ถึงความโปร่งใสในการดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง ฯลฯ ในกรณีที่ไม่ประเด็นสำคัญ การกล่นแกล้งกันระหว่างบริษัทผู้เสนอราคา/ประมูล ฯลฯ T4. อุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล้าสมัยและมีจำนวนจำกัดไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึงการเชื่อมต่อเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกยังขาดประสิทธิภาพทำให้ไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งภัยคุกคามด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศยังเป็น	โปร่งใส เป็นธรรม ในการจัดซื้อจัดจ้างของ บก.ทท. S5T4. ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให่กับหน่วยงานให้มีความเพียงพอสามารถเชื่อต่อเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ S4T3. พัฒนาความสัมพันธ์ ความร่วมมือและบูรณาการงานส่งกำลังบำรุงระหว่างหน่วยงานภายนอกและภายใน S3T6. การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับคำสั่งและการปฏิบัติงานให้ทันสมัยเป็นปัจจุบัน	หน่วยงานภายในภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน W10T6. พัฒนาปรับปรุงนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้ มีความทันสมัยอยู่เสมอโดยให้กำลังพลได้รับทราบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานของกำลังพล W4T4. พัฒนาอุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความทันสมัยและเพียงพอ ต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ W16T2. พัฒนางานด้านการบริหารจัดการ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับ

เรื่องอันตรายที่สามารถสร้างความเสียหาย T3. ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน T6. มีความไม่ทันสมัยและไม่สอดรับของ ข้อกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ		

จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร พบว่ากรมส่งกำลังบำรุงทหาร มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ต่อการพัฒนางานด้านงานส่งกำลังบำรุงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแสดงถึงองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานควรจะเป็น**รูปแบบของทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก** เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งได้นำข้อมูลผลการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในกับภายนอก ด้วยวิธี TOW Matrix พบว่า

SO: (จุดแข็งร่วมกับโอกาสเป็นเชิงรุก)

1. การพัฒนาการส่งกำลังบำรุงร่วมกันระหว่างเหล่าทัพและมิตรประเทศ
2. การพัฒนางานด้านการส่งกำลังบำรุงเพื่อความมั่นคงและการป้องกันประเทศเพื่อสนองตอบตามวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย
3. การพัฒนาปรับปรุง กฎ ระเบียบ คำสั่ง และการมอบอำนาจตามสายการบังคับบัญชาหรือ ทำการแทนให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น
4. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศให้สามารถสนับสนุนหน่วยงานของกรมส่งกำลังบำรุงทหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
5. การพัฒนาองค์ความรู้ ให้กับกำลังพลใด้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

OW: (โอกาสลดจุดอ่อนเป็นเชิงแก้ไข)

1. การพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การทำแผนปฏิบัติราชการให้มีความชัดเจนถูกต้องตามกฎ ระเบียบ คำสั่ง รวมทั้งการปฏิบัติประจำเพื่อให้ผู้บริหารมีแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ของหน่วยงาน
3. การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการอนุมัติหรือสั่งการในลักษณะ work from home หรือ work from Anywhere เป็นต้น
4. พัฒนาปรับปรุง แผนปฏิบัติราชการหรือแผนงานให้หน่วยงาน กอง และแผนก ให้มีความทันสมัยเหมาะสมยิ่งขึ้น
5. พัฒนาระบบสารสนเทศในการบริการจัดการการเชื่อมโยงฐานข้อมูล (data base) ระหว่างหน่วยงานให้สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ST: (จุดแข็ง เลี่ยง อุปสรรคเป็นเชิงป้องกัน)

1. การฝึกและการอบรมกำลังพล ให้มีศักยภาพเพื่อมุ่งสู่การเป็นประชาคมอาเซียน
2. พัฒนางานด้านการบริหารจัดการ พัสดุ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการโปร่งใส เป็นธรรม ในการจัดซื้อจัดจ้างของ กองบัญชาการกองทัพไทย

3. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีความเพียงพอสามารถเชื่อมต่อ เครือข่ายทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. พัฒนาความสัมพันธ์ความร่วมมือและบูรณาการงานส่งกำลังบำรุงระหว่างหน่วยงานภายนอกและภายในได้

5. การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ คำสั่งและการปฏิบัติงานให้ทันสมัยเป็นปัจจุบันต่อยุคสมัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

WT: (ลดจุดอ่อน เลี่ยงอุปสรรค เป็น เชิงรับ)

1. การพัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ส่งเสริมและสนับสนุนบูรณาการจากหน่วยงานภายในภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3. พัฒนาปรับปรุงนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอโดยให้กำลังพลได้รับทราบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานของกำลังพล

4. พัฒนาอุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความทันสมัยและเพียงพอ ต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. พัฒนางานด้านการบริหารจัดการ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับ

บทที่ 3
แผนขององค์กร

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลในด้านกรมส่งกำลังบำรุงทหาร พ.ศ.2566-2570 ด้วยการกำหนดกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติราชการกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs) (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์)

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นกรมฝ่ายอำนวยการที่มีความพร้อมที่ทันสมัยในการส่งกำลังบำรุงให้กองบัญชาการกองทัพไทย ภายในปี พ.ศ.2570 และ มุ่งสู่การเป็น SMART Joint Logistics ภายใน พ.ศ.2580”

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาระบบการส่งกำลังบำรุงและการส่งกำลังบำรุงร่วม รวมทั้งการระดมสรรพกำลัง เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการร่วม

2. บริหารจัดการงานพัสดุ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ อย่างโปร่งใส ถูกต้อง ทันเวลาและสามารถตรวจสอบได้

3. อำนวยการขนส่งเคลื่อนย้ายยุทโธปกรณ์ให้มีความสะดวก รวดเร็ว คุ้มค่าประหยัด และเชื่อมโยงกับการขนส่งรูปแบบอื่น รวมถึงการขนส่งระหว่างประเทศ

4. ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือด้านการส่งกำลังบำรุงกับมิตรประเทศ รวมทั้งประสานการรับความช่วยเหลือทางทหารระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่องให้เป็นรูปธรรมชัดเจน

5. ปรับปรุง พัฒนา กฎ ระเบียบ คำสั่ง และกระบวนงาน รวมทั้งฐานข้อมูลด้านส่งกำลังบำรุง

เป้าหมาย (Goal)

กรมส่งกำลังบำรุงทหาร มีเป้าหมายในการเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการด้านการส่งกำลังบำรุง ได้แก่ ด้านการบริหารสิ่งอุปกรณ์ทางทหาร การบริหารทรัพยากร และการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยี Digital สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ ใน บก.ทท. และเหล่าทัพได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา และเพียงพอ โดยมุ่งมั่นพัฒนาระบบสารสนเทศภายใต้กรอบ Enterprise Architecture (EA) เพื่อตอบสนองประเด็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส่ สามารถตรวจสอบได้ เป็นที่ยอมรับของส่วนราชการอื่น ๆ

ทิศทางของแผน

ด้านที่ 1 พัฒนางานด้านการส่งกำลังบำรุงเพื่อการป้องกันประเทศ

ด้านที่ 2 การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารด้านส่งกำลังบำรุงกับต่างประเทศ

ด้านที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการสายงานส่งกำลังบำรุง

เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ (ENDs)

เป้าประสงค์ที่ 1 : มีความพร้อมด้านส่งกำลังบำรุงในการป้องกันประเทศ

เป้าประสงค์ที่ 2 : งานด้านส่งกำลังบำรุงถูกต้อง/ทันเวลา/โปร่งใสและเป็นมาตราฐาน

เป้าประสงค์ที่ 3 : มีความร่วมมือ/ข้อตกลงด้านส่งกำลังบำรุงกับมิตรประเทศ

เป้าประสงค์ที่ 4 : มีการบริหารจัดการด้านส่งกำลังบำรุงให้สามารถตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ที่ 5 : มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พอเพียงและทันสมัย

3.2 กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYs) (ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ หรือ WAYs จะได้จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 การเชื่อมโยง TOWS กับ แผนงาน

ทิศทางของแผน	เป้าประสงค์ของแผน	การเชื่อมโยง TOWS	แผนงาน
ด้านที่ 1 งานด้านการส่งกำลังบำรุงเพื่อการป้องกันประเทศ	**เป้าประสงค์ที่ 1**: มีความพร้อมด้านส่งกำลังบำรุงในการป้องกันประเทศ	**S1.** มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่สามารถตอบสนองความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของ บก.ทท. ได้อย่างชัดเจน **O2.** การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลยังคงให้ความสำคัญกับงานด้านความมั่นคง และการป้องกันประเทศ	**SO2.** การพัฒนางานด้านการส่งกำลังบำรุงเพื่อความมั่นคงและการป้องกันประเทศเพื่อสนองตอบตามวิสัยทัศน์ของ บก.ทท.
		S5. การจัดหน่วยงาน มีลักษณะชัดเจน คือเป็นกอง และ แผนกต่าง ๆ ภายในหน่วย สามารถแบ่งมอบหน้าที่และงาน ให้แกกำลังพลได้อย่างชัดเจน **O6.** มีข้อกำหนดให้หน่วยของรัฐจัดทำหรือปรับปรุงแผนปฏิบัติการหรือแผนงานของหน่วยงานรัฐกฎระเบียบ	**SO3.** การพัฒนาปรับปรุง กฎ ระเบียบ คำสั่ง และการมอบอำนาจตามสายการบังคับบัญชาหรือ ทำการแทนให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น
		S3. สายการบังคับบัญชา มีลำดับขั้นในการพิจารณาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับชั้น ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบ **O3.** พัฒนาองค์ความรู้ด้านส่งกำลังบำรุงเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติการร่วมด้านการส่งกำลังบำรุงกับเหล่าทัพ และมิตรประเทศ	**SO5.** การพัฒนาองค์ความรู้ ให้กับกำลังพลได้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

		S5. การจัดหน่วยงาน มีลักษณะชัดเจน คือเป็นกองและ แผนกต่าง ๆ ภายในหน่วย สามารถแบ่งมอบหน้าที่และงาน ให้แกกำลังพลได้อย่างชัดเจน **T3.** ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	**ST4.** พัฒนาความสัมพันธ์ความร่วมมือและบูรณาการงานส่งกำลังบำรุงระหว่างหน่วยงานภายนอกและภายในได้
		W10. การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บริหารจากเหล่าทัพ ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง **T1.** สภาพสังคมปัจจุบันเป็นการรับรู้ และการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง รธน. ปี 60 และ พรบ.ข่าวสารปี 46 รวมทั้ง พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 เปิดโอกาสให้ภาคประชาชน/หน่วยงานตรวจสอบต่าง ๆ เข้ามาตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ เช่น ส่วนราชการใน กห. ได้แก่ การตรวจสอบขั้นตอน และกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง, การร้องเรียน ถึงความโปร่งใสในการดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง ฯลฯ ในกรณีที่ไม่ประเด็นสำคัญ การกลั่นแกล้งกันระหว่างบริษัทผู้เสนอราคา/ประมูล ฯลฯ	**WT3.** พัฒนาปรับปรุงนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอโดยให้กำลังพลได้รับทราบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานของกำลังพล
	เป้าประสงค์ที่ 2: งานด้านส่งกำลังบำรุงถูกต้อง/ทันเวลา/โปร่งใสและเป็น	**S4.** การมอบอำนาจในสายการบังคับบัญชามีความอย่างชัดเจน รวมถึงการทำการแทน ทำให้งานที่	**SO3.** การพัฒนาปรับปรุง กฎ ระเบียบ คำสั่ง และการมอบอำนาจตามสายการ

	มาตราฐาน	เกี่ยวข้องกับการส่งกำลังบำรุงเป็นไปอย่างชัดเจนและเหมาะสม **O1.** มีกฎ ระเบียบ คำสั่ง ที่ชัดเจน ถูกต้อง มีความต่อเนื่องของหน่วยงาน/ องค์กร ทำให้เกิดความเชื่อมั่นกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การดำเนินการ จัดซื้อ/ จัดจ้าง ที่ถูกต้อง โปร่งใส ฯลฯ	บังคับบัญชาหรือ ทำการแทน ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น
		O1. มีกฎ ระเบียบ คำสั่ง ที่ชัดเจน ถูกต้อง มีความต่อเนื่องของหน่วยงาน/ องค์กร ทำให้เกิดความเชื่อมั่นกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การดำเนินการ จัดซื้อ/ จัดจ้าง ที่ถูกต้อง โปร่งใส ฯลฯ **W10.** การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บริหารจากเหล่าทัพส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	**OW2.** การทำแผนปฏิบัติราชการให้มีความชัดเจนถูกต้องตามกฎ ระเบียบ คำสั่ง รวมทั้งการปฏิบัติประจำเพื่อให้ผู้บริหารมีแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
		S3. สายการบังคับบัญชา มีลำดับขั้นในการพิจารณาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับชั้น ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบ **T1.** สภาพสังคมปัจจุบันเป็นการรับรู้ และการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง รธน. ปี 60 และ พรบ.ข่าวสารปี 46 รวมทั้ง พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 เปิดโอกาสให้ภาคประชาชน/หน่วยงานตรวจสอบต่าง ๆ เข้ามาตรวจสอบการปฏิบัติงาน	**ST2.** พัฒนางานด้านการบริหารจัดการพัสดุ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ โปร่งใส เป็นธรรมในการจัดซื้อจัดจ้างของ กองบัญชาการกองทัพไทย

		ของหน่วยงานภาครัฐ เช่น ส่วนราชการใน กห. ได้แก่ การตรวจสอบขั้นตอน และกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง, การร้องเรียน ถึงความโปร่งใสในการดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง ฯลฯ ในกรณีที่ไม่ประเด็นสำคัญ การกลั่นแกล้งกันระหว่างบริษัทผู้เสนอราคา/ประมูล ฯลฯ	
		S3. สายการบังคับบัญชา มีลำดับขั้นในการพิจารณาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับชั้น ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบ **T6.** มีความไม่ทันสมัยและไม่สอดรับของ ข้อกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ	**ST5.** การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ คำสั่ง และการปฏิบัติงานให้ทันสมัยเป็นปัจจุบันต่อยุคสมัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา
		W10. การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บริหารจากเหล่าทัพ ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง **T6.** มีความไม่ทันสมัยและไม่สอดรับของ ข้อกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ	**WT3.** พัฒนาปรับปรุงนโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอโดยให้กำลังพลได้รับทราบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานของกำลังพล
ด้านที่ 2 การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารด้านส่งกำลังบำรุงกับต่างประเทศ	**เป้าประสงค์ที่ 3** : มีความร่วมมือ/ข้อตกลงด้านส่งกำลังบำรุงกับมิตรประเทศ	**S2.** มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการส่งกำลังบำรุง เนื่องจากมีทิศทางของแผนงาน/กิจกรรมที่ชัดเจน สามารถสนองตอบต่อประเด็นยุทธศาสตร์ของ บก.ทท.ในเรื่องการพัฒนาระบบการส่งกำลังบำรุงและการส่งกำลังบำรุงร่วม เช่น การจัดทำรายการ สป.ใช้ร่วมการเชื่อมโยงระบบการส่งกำลังบำรุงของ บก.ทท. และเหล่าทัพ	**SO1.** การพัฒนาการส่งกำลังบำรุงร่วมกันระหว่างเหล่าทัพและมิตรประเทศ

		O3. พัฒนาองค์ความรู้ด้านส่งกำลังบำรุงเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติการร่วมด้านการส่งกำลังบำรุงกับเหล่าทัพ และมิตรประเทศ	
		S1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่สามารถตอบสนองความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของ บก.ทท. ได้อย่างชัดเจน **T2.** การชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจของประเทศและงบประมาณที่จำกัดทำให้ยากต่อการส่งเสริมและพัฒนาให้มีศักยภาพ เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน	**ST1.** การฝึกและการอบรมกำลังพล ให้มีศักยภาพเพื่อมุ่งสู่การเป็นประชาคมอาเซียน
		S4. การมอบอำนาจในสายการบังคับบัญชามีความอย่างชัดเจน รวมถึงการทำการแทน ทำให้งานที่เกี่ยวข้องกับการส่งกำลังบำรุงเป็นไปอย่างชัดเจนและเหมาะสม **T3.** ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	**ST4.** พัฒนาความสัมพันธ์ความร่วมมือและบูรณาการงานส่งกำลังบำรุงระหว่างหน่วยงานภายนอกและภายในได้
ด้านที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการสายงานส่งกำลังบำรุง	**เป้าประสงค์ที่ 4** : มีการบริหารจัดการด้านส่งกำลังบำรุงให้สามารถตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	**S3.** สายการบังคับบัญชา มีลำดับขั้นในการพิจารณาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับชั้น ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบ **O3.** พัฒนาองค์ความรู้ด้านส่งกำลังบำรุงเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติการร่วมด้านการส่งกำลังบำรุงกับเหล่าทัพ และมิตรประเทศ	**SO5.** การพัฒนาองค์ความรู้ ให้กับกำลังพลได้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

		O6. มีข้อกำหนดให้หน่วยของรัฐจัดทำหรือปรับปรุงแผนปฏิบัติการหรือแผนงานของหน่วยงานรัฐกฎระเบียบ **W4.** การอนุมัติงานต่าง ๆ ตามอำนาจที่ได้รับมอบบางครั้งทำให้งานไม่ลื่นไหล เนื่องจากบางครั้งผู้ได้รับมอบอำนาจติดราชการภายนอกหน่วย	**OW3.** การส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการอนุมัติหรือสั่งการในลักษณะ work from home หรือ work from Anywhere เป็นต้น
		O5. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ในปัจจุบันทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา **W10.** การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บริหารจากเหล่าทัพ ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	**OW4.** พัฒนาปรับปรุง แผนปฏิบัติราชการหรือแผนงานให้หน่วยงาน กอง และแผนกให้มีความทันสมัยเหมาะสมยิ่งขึ้น
		W12. กำลังพลมีจำนวนไม่สมดุลกับปริมาณงานจำนวนมากที่ได้รับ ทำให้งานต่างๆ เกิดความล่าช้า **T4.** อุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล้าสมัยและมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึงการเชื่อมต่อเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกยังขาดประสิทธิภาพทำให้ไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งภัยคุกคามด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศยังเป็นเรื่องอันตรายที่สามารถสร้างความเสียหาย	**WT5.** พัฒนางานด้านการบริหารจัดการการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับ
		S5. การจัดหน่วยงาน มีลักษณะชัดเจน คือเป็นกองและ แผนกต่าง ๆ ภายในหน่วย สามารถแบ่งมอบ	**SO4.** การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศให้สามารถสนับสนุนหน่วยงาน

		หน้าที่และงาน ให้แกกำลังพลได้อย่างชัดเจน **O6.** มีข้อกำหนดให้หน่วยของรัฐจัดทำหรือปรับปรุงแผนปฏิบัติการหรือแผนงานของหน่วยงานรัฐกฎระเบียบ	ของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
	เป้าประสงค์ที่ 5 : มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พอเพียงและทันสมัย	**O5.** ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ในปัจจุบัน ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา **W12.** กำลังพลมีจำนวนไม่สมดุลกับปริมาณงานจำนวนมากที่ได้รับ ทำให้งานต่าง ๆ เกิดความล่าช้า	**OW1.** การพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		O4. สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการระบบงานส่งกำลังบำรุงของกองทัพไทย และการติดต่อสื่อสารผ่านระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ **W8.** ขาดการบริหารจัดการระบบสารสนเทศในการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างกัน ทำให้เกิดปัญหาในการใช้งานร่วมกัน หรือใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ	**OW5.** พัฒนาระบบสารสนเทศในการบริการจัดการการเชื่อมโยงฐานข้อมูล (data base) ระหว่างหน่วยงานให้สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		S5. การจัดหน่วยงาน มีลักษณะชัดเจน คือเป็นกองและ แผนกต่าง ๆ ภายในหน่วย สามารถแบ่งมอบหน้าที่และงาน ให้แกกำลังพลได้อย่างชัดเจน **T4.** อุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล้าสมัยและมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึงการเชื่อมต่อ	**ST3.** ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีความเพียงพอสามารถเชื่อมต่อ เครือข่ายทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

		เครือข่ายทั้งภายในและภายนอกยังขาดประสิทธิภาพทำให้ไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งภัยคุกคามด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศยังเป็นเรื่องอันตรายที่สามารถสร้างความเสียหาย	
		W4. การอนุมัติงานต่าง ๆ ตามอำนาจที่ได้รับมอบบางครั้งทำให้งานไม่ลื่นไหล เนื่องจากบางครั้งผู้ได้รับมอบอำนาจติดราชการภายนอกหน่วย **T4.** อุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล้าสมัยและมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึงการเชื่อมต่อเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกยังขาดประสิทธิภาพทำให้ไม่สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งภัยคุกคามด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศยังเป็นเรื่องอันตรายที่สามารถสร้างความเสียหาย	**WT4.** พัฒนาอุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความทันสมัยและเพียงพอต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงเพื่อการป้องกันประเทศ

ประเด็นที่ 1 กลยุทธ์ผนึกพลัง เพื่อใช้จุดแข็ง เชิงรุก รายละเอียดดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นที่ 1 ของยุทธศาสตร์ที่ 1

เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
เป้าประสงค์ที่ 1 : มีความพร้อมด้านส่งกำลังบำรุงในการป้องกันประเทศ	1.1 เพื่อพัฒนางานให้มีขีดความสามารถในด้านส่งกำลังบำรุงและการป้องกันประเทศทั้งยามปกติและสงคราม	ระดับความพร้อมด้านส่งกำลังบำรุงในการป้องกันประเทศ	พัฒนาความพร้อมในด้านส่งกำลังบำรุงเพื่อป้องกันประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบบริหารจัดการสายงานส่งกำลังบำรุง

ประเด็นที่ 1 กลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์เชิงพัฒนา ทดแทน แก้ไขจุดอ่อน รายละเอียดตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นที่ 1 ของยุทธศาสตร์ที่ 2

เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
เป้าประสงค์ที่ 2 : งานด้านส่งกำลังบำรุงถูกต้อง/ทันเวลา/โปร่งใสและเป็นมาตราฐาน	2.1 เพื่อพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงให้ได้มาตราฐาน และเสร็จตามกำหนดเวลา	1. ร้อยละของเรื่องที่เสนอขออนุมัติซื้อ/จ้างของส่วนราชการใน บก.ทท. และเหล่าทัพ ที่มีวงเงินอยู่ในอำนาจอนุมัติของ ผบ. ทสส. หรือ ปล.กห. ที่แล้วเสร็จถูกต้อง ตามกำหนดเวลา	กำกับดูแล ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานตามกรรมวิธีจัดซื้อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
	2.2 เพื่อให้มีการจัดซื้อจัดจ้างงานด้านส่งกำลังบำรุง โปร่งใส ถูกต้องและตรวจสอบได้	2. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความโปร่งใสและวัฒนธรรม (Integrity & Transparency Assessment: ITA) ของ กบ.ทหาร	2) การจัดสรรงบประมาณอย่างโปร่งใสและคุ้มค่า

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนางานและสร้างความร่วมมือทางทหารด้านส่งกำลังบำรุงกับต่างประเทศ

ประเด็นที่ 1 กลยุทธ์โอบล้อม อาศัยจุดแข็งต้านและตรึงภาวะคุกคาม รายละเอียดดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นที่ 1 ของยุทธศาสตร์ที่ 3

เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
เป้าประสงค์ที่ 3 : มีความร่วมมือ/ข้อตกลงด้านส่งกำลังบำรุงกับมิตรประเทศ	3.1 เพื่อสร้างความสำเร็จของความร่วมมือในด้านส่งกำลังบำรุงกับมิตรประเทศ	1. มีระดับความสำเร็จของการปรับปรุงแนวทางในการส่งกำลังบำรุงกับต่างประเทศของกองทัพไทย 2. จำนวนการจัดการประชุมร่วมระหว่างมิตรประเทศ	1. การแสวงหาแหล่งส่งกำลังบำรุงยามฉุกเฉิน 2. การจัดการประชุมร่วมระหว่างมิตรประเทศ

ประเด็นที่ 2 กลยุทธ์เชิงพัฒนา ทดแทน แก้ไขจุดอ่อน รายละเอียดดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นที่ 2 ของยุทธศาสตร์ที่ 3

เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
เป้าประสงค์ที่ 4 : มีการบริหารจัดการด้านส่งกำลังบำรุงให้สามารถตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.1 เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการด้านส่งกำลังบำรุงให้สามารถตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นและผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถตามแนวทางการประเมิน สถานะความพร้อมของ กบ.ทหาร	1. พัฒนาความพร้อมของ กบ.ทหาร ด้านกำลังพล ยุทโธปกรณ์และระบบ พร้อมทั้งพัฒนาสายงานการส่งกำลังบำรุงตามนโยบาย
	4.2 เพื่อให้ผู้มารับบริการมีความพึงพอใจในกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว โปร่งใส แก้ปัญหาตรงจุด	1.ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	2. พัฒนาการให้บริการ

ประเด็นที่ 3 กลยุทธ์เชิงพัฒนา ทดแทน แก้ไขจุดอ่อน รายละเอียดดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นที่ 3 ของยุทธศาสตร์ที่ 3

เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
เป้าประสงค์ที่ 5 : มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พอเพียงและทันสมัย	5.1 เพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย	1. ระดับความสำเร็จของระบบงานตาม Enterprise Architecture: EA Blueprint ของ กบ.ทหาร	1. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนสายงานด้านการส่งกำลังบำรุง
		2. การจัดทำ Big Data ของ กบ.ทหาร	2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ขับเคลื่อน บก.ทท. สู่เป้าหมาย DIGITAL HQ

3.3 มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANs) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก)

จากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 3.2 สามารถนำมาจัดทำแผนงาน/โครงการ รายละเอียดดังตารางที่ 3.7 ดังนี้

ตารางที่ 3.7 มาตรการ/แผนงาน/โครงการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1.1 เพื่อพัฒนางานให้มีขีดความสามารถในด้านส่งกำลังบำรุงและการป้องกันประเทศทั้งยามปกติและสงคราม	1. พัฒนาความพร้อมในด้านส่งกำลังบำรุงเพื่อป้องกันประเทศ	**แผนงานที่ 1 :** การพัฒนางานด้านการส่งกำลังบำรุงเพื่อความมั่นคงและการป้องกันประเทศเพื่อสนองตอบตามวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย **1) โครงการ :** การเดินทางไปราชการเพื่อปฏิบัติพิธีการศุลกากร ณ ท่าเรือกรุงเทพ ท่าเรือแหลมฉบัง ท่าเรือสัตหีบ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และท่าอากาศยานอู่ตะเภา **2) โครงการ :** การฝึกส่งกำลังบำรุงร่วม **3) โครงการ :**	<u>หน่วยงานหลัก</u> - กจก.ฯ - กสก.ฯ - กกล.ฯ - กคง.ฯ - กสล.ฯ - กบท.ฯ - กยป.ฯ - กมส.ฯ

		1. การประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการสายงานส่งกำลังบำรุง 2.การติดตามประเมินผลด้านส่งกำลังบำรุง **4) โครงการ :** ติดตาม ตรวจสอบและรายงานอย่างเป็นระบบ การดำเนินงานของกบ.ทหาร ติดตามความก้าวหน้าในแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง บก.ทท. ในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ **5) โครงการ :** การตรวจวิเคราะห์พัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงและการตรวจความพร้อมด้านการระดมสรรพกำลังเพื่อการทหาร	
2.1 เพื่อพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงให้ได้มาตราฐานและเสร็จตามกำหนดเวลา	1. กำกับดูแล ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานตามกรรมวิธีจัดซื้อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	**แผนงานที่ 1 :** การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศให้สามารถสนับสนุนหน่วยงานของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง **1) โครงการ :** กำกับ ดูแล ติดตามและตรวจสอบเอกสารการดำเนินกรรมวิธีจัดซื้อ/จ้างของส่วนราชการใน บก.ทท. เพื่อขอรับการสั่งจ่ายงบประมาณจาก สปช.ทหาร **2) โครงการ :** จัดทำความต้องการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมป้องกันประเทศประจำปีงบประมาณ **3) โครงการ :** กำกับ ดูแล ติดตามและตรวจสอบเอกสารการดำเนินกรรมวิธีจัดซื้อ/จ้างของส่วนราชการใน บก.ทท. และเหล่าทัพ ที่อยู่ในอำนาจสั่งซื้อสั่งจ้างของ ผบ.ทสส. และปล.กห.	กสล.ฯ กบก.ฯ

2.2 เพื่อให้มีการจัดซื้อจัดจ้างงานด้านส่งกำลังบำรุง โปร่งใส ถูกต้องและตรวจสอบได้	2. การจัดสรรงบประมาณอย่างโปร่งใสและคุ้มค่า	**แผนงานที่ 1 :** พัฒนางานด้านการบริหารจัดการพัสดุ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ โปร่งใส เป็นธรรม ในการจัดซื้อจัดจ้างของ กองบัญชาการกองทัพไทย **1) โครงการ :** ติดตาม ตรวจสอบ และรายงานอย่างเป็นระบบ **2) โครงการ :** การบูรณาการงบประมาณสายส่งกำลังบำรุง **3) โครงการ :** การดำเนินงานของ กบ.ทหาร จัดทำและติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง บก.ทท. ในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์	กคง.ฯ กมส.ฯ กกล.ฯ กคง.ฯ
3.1 เพื่อสร้างความสำเร็จของความร่วมมือในด้านส่งกำลังบำรุงกับมิตรประเทศ	1. การแสวงหาแหล่งส่งกำลังบำรุงยามฉุกเฉิน	**แผนงานที่ 1 :** การพัฒนาการส่งกำลังบำรุงร่วมกันระหว่างเหล่าทัพและมิตรประเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสำเร็จและความร่วมมือในด้านส่งกำลังบำรุงกับมิตรประเทศ **1)โครงการ :** สนับสนุนการรับความช่วยเหลือทางทหาร **2) โครงการ :** การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารจัดการการขนส่ง สป. FMS ในสถานการณ์วิกฤต **3) โครงการ :** การประชุมเพื่อปรับปรุงแนวทางความร่วมมือในด้านส่งกำลังบำรุงกับมิตรประเทศ	กบท.ฯ กยป.ฯ กคง.ฯ กนผ.ฯ

		ของกองทัพไทย	
	2. การจัดการประชุมร่วมระหว่างมิตรประเทศ	**แผนงานที่ 1 :** การฝึกและการอบรมกำลังพล ให้มีศักยภาพเพื่อมุ่งสู่การเป็นประชาคมอาเซียน มีการประชุมและติดตามการดำเนินการภายใต้บันทึกความเข้าใจและข้อตกลงใจ (MOU) **1) โครงการ :** การเป็นเจ้าภาพประชุมการดำเนินการภายใต้บันทึกความเข้าใจและข้อตกลงใจ (MOU) ระหว่างประเทศ **2) โครงการ :** การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำความร่วมมือด้านส่งกำลังบำรุงร่วมกับ กห. ต่างประเทศ **3) โครงการ :** เป็นเจ้าภาพจัดการประชุมระบบสารสนเทศด้านส่งกำลังบำรุง งานขนส่งเคลื่อนย้ายและงานบริการทางการแพทย์ร่วมกับมิตรประเทศ	กยป.ฯ กบท.ฯ กนผ.ฯ
4.1เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการด้านส่งกำลังบำรุงให้สามารถตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นและผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. พัฒนาความพร้อมของ กบ.ทหาร ด้านกำลังพล ยุทโธปกรณ์และระบบ พร้อมทั้งพัฒนาสายงานการส่งกำลังบำรุงตามนโยบาย	**แผนงานที่ 1 :** การพัฒนาองค์ความรู้ ให้กับกำลังพลได้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน **1) โครงการ :** การบริหารงานของ กบ. ทหาร **2) โครงการ :** การจัดทำแผนปฏิบัติงานสายส่งกำลังบำรุง ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 **3) โครงการ :** การควบคุมบังคับบัญชา นขต. ทท.	กจก.ฯ กคง.ฯ
4.2 เพื่อให้ผู้มารับบริการมีความพึงพอใจในกระบวนการ	2. พัฒนาการให้บริการ	**แผนงานที่ 1 :** พัฒนาปรับปรุง แผนปฏิบัติราชการหรือแผนงานให้หน่วยงาน กอง และแผนก ให้มี	กจก.ฯ กคง.ฯ

ทำงานที่รวดเร็ว โปร่งใส แก้ปัญหาตรงจุด		ความทันสมัยเหมาะสมยิ่งขึ้น มีแบบประเมินการบริการของ กบ. ทหาร **1) โครงการ :** การประเมินระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ **2) โครงการ :** การดำเนินงานให้ผู้มารับบริการมีความพึงพอใจและมีประสิทธิภาพ	
5.1 เพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย	1. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนสายงานด้านการส่งกำลังบำรุง	**แผนงานที่ 1 :** การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศให้สามารถสนับสนุนหน่วยงานของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องสนับสนุนการบริการเพื่อพัฒนาฐานข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของระบบงานตาม Enterprise Architecture : EA Blueprint ของ กบ.ทหาร **1) โครงการ :** สนับสนุนการบริการอื่น ๆ การจัดประชุมการบูรณาการฐานข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลด้านส่งกำลังบำรุง (Enterprise Architecture : EA Blueprint) **2) โครงการ :** การสัมมนาระบบสารสนเทศด้านการส่งกำลังบำรุงให้กับกำลังพลและอบรมการใช้งานระบบวงรอบส่งกำลัง **3) โครงการ :** การอบรมการใช้งานระบบรายงานสภาพความพร้อมรบด้านการส่งกำลังบำรุง	กบท.ฯ

	2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ขับเคลื่อน บก.ทท. สู่เป้าหมาย DIGITAL HQ	**แผนงานที่ 1** : พัฒนาระบบสารสนเทศในการบริการจัดการการเชื่อมโยงฐานข้อมูล (data base) ระหว่างหน่วยงานให้สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ **1) โครงการ :** การสัมมนาระบบสารสนเทศด้านการส่งกำลังบำรุงให้มีประสิทธิภาพ **2) โครงการ :** การจัดการประชุมบูรณาการฐานข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลด้านส่งกำลังบำรุง (Enterprise Architecture : EA) **3) โครงการ :** ดำเนินการร่วมกับ สส.ทหาร **4) โครงการ :** การสัมมนาระบบสารสนเทศด้านการส่งกำลังบำรุงให้กับกำลังพล **5) โครงการ :** พัฒนาความพร้อมของ กบ.ทหาร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนสายงานด้านการส่งกำลังบำรุงให้มีประสิทธิภาพ	กบท.ฯ กยป.ฯ กนผ.ฯ

วิสัยทัศน์: เป็นกรมฝ่ายอำนวยการที่มีความพร้อมทันสมัยในการส่งกำลังบำรุงให้กองบัญชาการกองทัพไทยภายในปี พ.ศ. 2570 และมุ่งสู่การเป็น smart joint losgistic ภายใน พ.ศ. 2580

แผนปฏิบัติราชการกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ประกอบด้วย 5 เป้าประสงค์ เพื่อมุ่งสู่การเป็น “เป็นกรมฝ่ายอำนวยการที่มีความพร้อมที่ทันสมัยในการส่งกำลังบำรุงให้กองบัญชาการกองทัพไทย ภายในปี พ.ศ.2570 และ มุ่งสู่การเป็น SMART Joint Logistics ภายใน พ.ศ.2580”

โดยในเป้าประสงค์ที่ 1 และ 2 เป็นความพร้อมด้านส่งกำลังบำรุงในการป้องกันประเทศ และด้านส่งกำลังบำรุงถูกต้อง/ทันเวลา/โปร่งใสและเป็นมาตรฐาน เป้าประสงค์ที่ 3 เป็นความร่วมมือ/ข้อตกลงด้านส่งกำลังบำรุงกับมิตรประเทศ เป้าประสงค์ที่ 4 เป็นการบริหารจัดการด้านส่งกำลังบำรุงให้สามารถตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป้าประสงค์ที่ 5 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พอเพียงและทันสมัย

เป้าประสงค์ที่ 1 : มีความพร้อมด้านส่งกำลังบำรุงในการป้องกันประเทศ

กลยุทธ์ : 1. พัฒนาความพร้อมในด้านส่งกำลังบำรุงเพื่อป้องกันประเทศ ประกอบด้วย 1 แผนงาน คือ

แผนงานที่ 1 : การบูรณาการตรวจสอบและพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของกรมส่งกำลังบำรุง

เป้าประสงค์ที่ 2 : งานด้านส่งกำลังบำรุงถูกต้อง/ทันเวลา/โปร่งใสและเป็นมาตราฐาน

กลยุทธ์ : 1. กำกับดูแล ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานตามกรรมวิธีจัดซื้อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

กลยุทธ์ : 2. การจัดสรรงบประมาณอย่างโปร่งใสและคุ้มค่า ประกอบด้วย 2 แผนงาน ดังนี้

แผนงานที่ 1 : เพิ่มประสิทธิภาพการกำกับ ดูแลการตรวจสอบการดำเนินกรรมวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง

แผนงานที่ 2 : จัดสรรงบประมาณอย่างโปร่งใสและคุ้มค่าอย่างเป็นระบบ

เป้าประสงค์ที่ 3 : มีความร่วมมือ/ข้อตกลงด้านส่งกำลังบำรุงกับมิตรประเทศ

กลยุทธ์ : 1. การแสวงหาแหล่งส่งกำลังบำรุงยามฉุกเฉิน

กลยุทธ์ : 2. การจัดการประชุมร่วมระหว่างมิตรประเทศ ประกอบด้วย 2 แผนงาน ดังนี้

แผนงานที่ 1 : สนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสำเร็จและความร่วมมือในด้านส่งกำลังบำรุงกับมิตรประเทศ

แผนงานที่ 2 : ประชุมและติดตามการดำเนินการภายใต้บันทึกความเข้าใจและข้อตกลงใจ (MOU)

เป้าประสงค์ที่ 4 : มีการบริหารจัดการด้านส่งกำลังบำรุงให้สามารถตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ : 1 พัฒนาความพร้อมของ กบ.ทหาร ด้านกำลังพล ยุทโธปกรณ์และระบบพร้อมทั้งพัฒนาสายงานการส่งกำลังบำรุงตามนโยบาย

กลยุทธ์ : 2. พัฒนาการให้บริการ ประกอบด้วย 2 แผนงาน ดังนี้

แผนงานที่ 1 : แผนการจัดทำแผนปฏิบัติงานสายส่งกำลังบำรุงประจำปี

แผนงานที่ 2 : แบบประเมินการบริการของ กบ. ทหาร

เป้าประสงค์ที่ 5 : มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พอเพียงและทันสมัย

กลยุทธ์ : 1. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนสายงานด้านการส่งกำลังบำรุง

กลยุทธ์ : 2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ขับเคลื่อน บก.ทท. สู่เป้าหมาย DIGITAL HQ ประกอบด้วย 2 แผนงาน ดังนี้

แผนงานที่ 1 : สนับสนุนการบริการเพื่อพัฒนาฐานข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของระบบงานตาม Enterprise Architecture : EA Blueprint ของ กบ.ทหาร

แผนงานที่ 2 : การจัดทำ Big Data ของ บก.ทท.

การพัฒนาแผนปฏิบัติราชการกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับนี้ คือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบกรมส่งกำลังบำรุงทหาร อย่างสมบูรณ์ โดยจะเกิดการพัฒนาศักยภาพทรัพยากร

อย่างเต็มประสิทธิภาพ เกิดการบูรณาการข้อมูลของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยอย่างเป็นระบบ กำลังพลมีศักยภาพในการพัฒนางานและการประยุกต์เอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานของตน และกรมส่งกำลังบำรุงทหาร จะมุ่งสู่การเป็น SMART Joint Logistics ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นในกรมส่งกำลังบำรุงทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยได้เป็นอย่างดี

บทที่ 4
ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

ยุทธศาสตร์ที่จะนำไปใช้ใน กรมส่งกำลังบำรุงทหารเพื่อใช้เป็นแนวทางที่จะสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยมีความจำเป็นต้องปรับปรุงแผนงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ ตามช่วงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยในการขับเคลื่อนองค์กรนั้น ย่อมจะต้องเผชิญกับปัญหา อุปสรรค และความท้าท้ายต่าง ๆ อย่างแน่นอน เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีความรวดเร็วมาก ทั้งประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรด้านอื่น ๆ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี และสภาวการณ์ต่าง ๆ ในโลก รวมทั้งโรคระบาดซึ่งขณะนี้เป็นสาเหตุหลักในการทำให้ประเทศชาติเสียหาย กระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม องค์กรจะต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามจะต้องมีการกำหนดกรอบการปฏิบัติงาน ในที่นี้ คือ การดำเนินการด้านสายส่งกำลังบำรุงกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ได้กำหนดไว้ในระยะเวลาปานกลาง คือ 5 ปี เพื่อที่จะบรรลุกับเป้าหมายของ กองบัญชาการกองทัพไทย ที่ตั้งไว้

ปัจจัยความสำเร็จ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ กรมส่งกำลังบำรุงทหาร ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) สู่การปฏิบัติ ควรพิจารณาประเด็นต่างๆดังต่อไปนี้

1. ผู้บังคับบัญชา ถือว่าเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องให้ความสำคัญและมอบนโยบายอย่างชัดเจน รวมถึงการสนับสนุนปัจจัยในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงมิติด้านเทคโนโลยี หากผู้บังคับบัญชาสามารถนำเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนกระบวนการปฏิบัติงานได้ย่อมจะเกิดผลดีต่อองค์กร จึงควรสนับสนุนการวางโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นการบรรจุบุคคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยให้เพียงพอ รวมถึงจัดหาอุปกรณ์และระบบต่าง ๆ ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. กำลังพล ต้องเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายขององค์กรที่ได้รับการถ่ายทอดจากองค์กร เพื่อนำมาปรับตัวในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาและพัฒนาตนเองตลอดเวลา และเข้ารับการศึกษาตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่กองบัญชาการกองทัพไทยกำหนดอย่างครบถ้วน นอกเหนือจากการปฏิบัติงานประจำ รวมทั้งควรให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความชำนาญงานในการใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การเสริมสร้างและส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในแผนปฏิบัติราชการ เพื่อให้พัฒนาขีดความสามารถของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร แก่หน่วยงาน แผนก กองงาน หรือทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อการกำหนดแผนปฏิบัติราชการ ด้านกรมส่งกำลังบำรุง ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ของกรมส่งกำลังบำรุงทหาร การประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติราชการเพื่อให้รับทราบ เข้าใจ เข้าถึงการพัฒนา และตระหนักถึงความสำคัญนอกจากนี้การสร้างความเชื่อมโยงกับแผนอื่น ๆ ในการกำหนดแผนงานด้านกรมส่งกำลังบำรุง ระยะเวลา 5 ปี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกลุ่มงานที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย รวมทั้งแนวทางของแผนบูรณาการ การส่งกำลังบำรุงตามแผนกลาโหมไปเป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน และการดำเนินงานของทุกกอง ทุกแผนก หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วย

4. การประเมินผลการปฏิบัติตามยุทธศาตร์/แผนงาน/โครงการ และการทบทวนอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่บ่งชี้ความสำเร็จว่ายุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมามีการขับเคลื่อนองค์กรหรือไม่ มากหรือน้อยเพียงใด

ด้วยการติดตามการประเมินผลให้บรรลุตามข้อกำหนดต่าง ๆ แล้วรายงานผลในระบบสารสนเทศรอบทุก 6 เดือน และ 12 เดือน จากนั้นให้มีการทบทวนและวิเคราะห์กระบวนงานหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แนวทาง Plan Do Check Act (PDCA) เพื่อนำผลไปปรับปรุงแผนและวิธีการปฏิบัติงาน สำหรับปัญหาที่ผ่านมาบางหน่วยอาจจะไม่ได้ดำเนินการประเมินแผนปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง เพียงแค่จัดทำให้มีหลักฐานในการรายงานผลเท่านั้น ฉะนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ หน่วยที่รับผิดชอบต้องให้ความร่วมมือในการประเมินด้วยความตรงมาตรงไปและตามสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาแผนให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและนำไปใช้ในการปรับและกำหนดแผนปฏิบัติราชการ ในระยะต่อไป

การนำแผนปฏิบัติราชการกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ไปปฏิบัติควรกำหนดแนวทางในการแปลงแผนปฏิบัติการฯ ให้เป็นแผนงานและโครงการ ถ่ายทอดลงมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ต้องพิจารณารายละเอียดโดยเพิ่มการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้แผนปฏิบัติการฯ ได้รับการยอมรับและได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่าย ควรชี้แจงประโยชน์ส่วนรวมของกรมส่งกำลังบำรุงทหารและประโยชน์ที่ข้าราชการและบุคลากรพึงจะได้รับจากแผนปฏิบัติการฯ และต้องปรับปรุงแก้ไขข้อกำหนดกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเสียก่อนจึงจะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

McKinsey& Company 2008, March Enduring ideas: the 7S Framework Retrieved March 2021, From Mckinsey & Company

กรมส่งกำลังบำรุงทหาร. 2563 **แผนปฏิบัติราชการด้านกรมส่งกำลังบำรุงทหาร บก.ทท. พ.ศ.2563-2565 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2564)** กรุงเทพฯ.

กองบัญชาการกองทัพไทย. 2564. **แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ของกองบัญชาการกองทัพไทย.** กรุงเทพฯ.

กองบัญชาการกองทัพไทย. 2563. **รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Application Report) ประจำปี พ.ศ. 2563.** กรุงเทพฯ.

ประชาชาติธุรกิจ. 2564. **ศูนย์วิจัยเทเลนอร์เผย 5 เทรนด์เทคโนโลยีมาแรง ปี 2021 ชี้โควิด-19 เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญ.** แหล่งที่มา: https://www.prachachat.net

ประวิทย์ คุณราช, นาวาอากาศเอก. 2563. **ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบัญชาการกองทัพไทยเพื่อเป็น DIGITAL Headquarter ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2563-2565).** เอกสารทางวิชาการ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย. กรุงเทพฯ.

ลิขิตกุล พุ่มเกษม, ดร. 2563. **แผนกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่อนาคตของมหาวิทยาลัยสยาม (พ.ศ.2562-2566).** เอกสารทางวิชาการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย. กรุงเทพฯ.

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย. 2563. **แนวทางการขับเคลื่อนกองทัพไทยสู่การเป็นกองทัพดิจิทัล.** เอกสารการศึกษาทางวิชาการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 –2564). เอกสารเผยแพร่.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นาวาโทหญิง ศันศินีณ์ พิณเนียม

วัน/เดือน/ปีเกิด 11 สิงหาคม 2514

ประวัติการศึกษา ปริญญาตรี พยาบาลศาสตร์บัณฑิต
ปริญญาโท ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาความมั่นคงศึกษา

ตำแหน่งงานปัจจุบัน รองหัวหน้ากองสรรพกำลัง สำนักบริหารสิ่งอุปกรณ์ กรมส่งกำลังบำรุงทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย