



เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แผนปฏิบัติการด้านการส่งกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

โดย

พันเอก กิตติพงศ์ รัตนดิลก ณ ภูเก็ต

นักศึกษาหลักสูตรนักระบาดวิทยา รุ่นที่ 16

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566



## ใบรับรองเอกสารวิชาการส่วนบุคคล

นักศึกษาหลักสูตรนฤยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

เรื่อง แผนปฏิบัติการด้านการส่งกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

ผู้จัดทำ พันเอก กิตติพงษ์ รัตนดิลก ณ ภูเก็ต

ได้ผ่านการพิจารณาให้ความเห็นชอบ

เมื่อวันที่

พฤษภาคม พ.ศ.2566

พันเอก

(สรารุช เบญจจินดา)

นายทหารปฏิบัติการ ประจำศูนย์การบินทหารบก

ช่วยราชการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ/อาจารย์ที่ปรึกษาฯ

พลตรี

(ทักษิณ สิริสิงห)

ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ/ผู้อำนวยการหลักสูตรฯ

## บทคัดย่อ

เอกสารวิชาการส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการส่งกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของหน่วย โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอกและ ปัจจัยภายใน (2) เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของหน่วย และ (3) เพื่อกำหนดประเด็นทางยุทธศาสตร์ด้านการส่งกำลังบำรุงของหน่วย และจัดทำ โครงการ/แผนงาน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยการใช้ PESTEL analysis ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และ McKinsey 7s Framework ประเมินปัจจัยภายใน หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์เพื่อหาประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix โดยทำการศึกษาระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - พฤษภาคม 2566

จากการสำรวจสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนและการสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค พบว่า สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีจุดแข็ง 16 ประการ มีจุดอ่อน 16 ประการ สำหรับการสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีโอกาส 6 ประการ และมีอุปสรรค 6 ประการ ดังนั้นแผนปฏิบัติการด้านการส่งกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) จึงต้องขับเคลื่อนการดำเนินงานด้วย 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 กลยุทธ์เพื่อ เป็นแนวทางการพัฒนา ได้แก่ “การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการส่งกำลังบำรุงให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพ” (ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์) และ “การพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถด้านการส่งกำลังบำรุงสามารถบริหารจัดการและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์) และจากประเด็นยุทธศาสตร์ข้างต้น สามารถกำหนดแผนงานออกเป็น 9 แผนงาน และ 12 โครงการ/กิจกรรม

การศึกษานี้ มีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ ดังนี้ (1) ผู้บังคับบัญชาถือว่าเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องให้ความสำคัญและมอบนโยบายอย่างชัดเจน (2) กำลังพลต้องเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายขององค์กรที่ได้รับการถ่ายทอดจากองค์กร เพื่อนำมาปรับตัวและปรับใช้ในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (3) การประชาสัมพันธ์ การเสริมสร้างและส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในแผนปฏิบัติการ ให้แก่กำลังพล และ (4) การประเมินผลการปฏิบัติตาม แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และการทบทวนอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่บ่งชี้ความสำเร็จว่ายุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมา มีการขับเคลื่อนองค์กรหรือไม่ มากหรือน้อยเพียงใด ด้วยการติดตามการประเมินผลให้บรรลุตามข้อกำหนด

## คำนำ

แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) นี้ เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ทั้งนี้ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นส่วนราชการที่ขึ้นตรงต่อกองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่พิจารณาเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ นโยบาย วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การประศาสน์วิทยาการด้านความมั่นคงแห่งชาติ การวิจัยทางยุทธศาสตร์ การเผยแพร่ทางวิทยาการ การประวัติศาสตร์ โบราณคดี และพิพิธภัณฑสถาน การดำเนินงานอนุสรณ์สถานแห่งชาติ และสภาการศึกษา วิชาการทหารของกองทัพไทย โดยมี ผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดยมุ่งหวังที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศและเป็นหน่วยต้นแบบการเรียนรู้ทางการศึกษาด้านความมั่นคงวิถีใหม่ พร้อมทั้งขับเคลื่อนเพื่อเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับกำลังพลตลอดจนผู้เข้ารับการศึกษาจากทุกภาคส่วน เพื่อให้สามารถเป็นนักคิด นักยุทธศาสตร์ที่มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ทักษะการแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและกองทัพ สามารถเอาชนะทุกความท้าทายจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างชาญฉลาด โดยมีเป้าหมายเป็น DIGITAL NDSI ในปี พ.ศ.2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART NDSI ในปี พ.ศ.2580

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและขับเคลื่อนให้เกิดเป็นรูปธรรม สามารถตอบสนองเป้าหมายและนโยบายของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และ กองบัญชาการกองทัพไทย ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดต่อไป

พันเอก กิตติพงษ์ รัตนดิลก ณ ภูเก็ต

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ข
คำนำ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	จ
สารบัญแผนภาพ.....	ฉ
<b>1. บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	2
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา.....	2
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา.....	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
<b>2. บทที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์.....</b>	<b>4</b>
2.1 สภาวะแวดล้อมภายนอก.....	4
2.2 สภาวะแวดล้อมภายใน.....	20
2.3 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.....	24
2.4 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	33
<b>3. บทที่ 3 แผนขององค์กร.....</b>	<b>36</b>
3.1 ชื่อแผน.....	36
3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs).....	36
3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS).....	37
3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	38
3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (STRATEGIC MAP).....	41
<b>4. บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....</b>	<b>43</b>
บรรณานุกรม.....	44
ประวัติผู้วิจัย.....	45

## สารบัญตาราง

### หน้า

ตารางที่ 2.1 ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย กับ กรมส่งกำลังบำรุงทหาร	19
ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ด้วย McKinsey 7S Framework.....	25
ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้วย PESTEL analysis.....	28
ตารางที่ 2.4 ค่าถ่วงน้ำหนักคะแนนของปัจจัยภายใน.....	29
ตารางที่ 2.5 ค่าถ่วงน้ำหนักคะแนนของปัจจัยภายนอก.....	29
ตารางที่ 2.6 คะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายใน.....	30
ตารางที่ 2.7 คะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายนอก.....	31
ตารางที่ 2.8 คะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายใน x ค่าถ่วงน้ำหนัก.....	32
ตารางที่ 2.9 คะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายนอก x ค่าถ่วงน้ำหนัก.....	32
ตารางที่ 2.10 การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix.....	34
ตารางที่ 3.1 ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและอุปสรรค และการกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน.....	37
ตารางที่ 3.2 แผนงานระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) – ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1.....	39
ตารางที่ 3.3 แผนงานระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) – ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2.....	40

## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 2.1 การจัดส่วนราชการของกองทัพไทย.....	4
แผนภาพที่ 2.2 วิสัยทัศน์ กองบัญชาการกองทัพไทย.....	5
แผนภาพที่ 2.3 วิสัยทัศน์ กองบัญชาการกองทัพไทยในปี พ.ศ.2580.....	6
แผนภาพที่ 2.4 เป้าหมาย กองบัญชาการกองทัพไทยในปี พ.ศ.2570.....	7
แผนภาพที่ 2.5 การจัดส่วนราชการของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.....	21
แผนภาพที่ 2.6 วิสัยทัศน์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศในปี พ.ศ.2580.....	22
แผนภาพที่ 2.7 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.....	33
แผนภาพที่ 3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (STRATEGIC MAP).....	42
แผนภาพที่ 3.2 กรอบความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการเพื่อขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ.....	42
<p>ด้านการส่งกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)</p>	

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นส่วนราชการที่ขึ้นตรงต่อกองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่พิจารณาเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ นโยบาย วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และ ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การประศาสน์วิทยาการด้านความมั่นคงแห่งชาติ การวิจัยทางยุทธศาสตร์ การเผยแพร่ทางวิทยาการ การประวัติศาสตร์ โบราณคดี และพิพิธภัณฑสถาน การดำเนินงานอนุสรณ์สถาน แห่งชาติ และสภาการศึกษา วิทยาการทหารของกองทัพไทย ซึ่งสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้กำหนด แผนปฏิบัติราชการ 5 ปี สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ พ.ศ.2566 - 2570 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ราชการ โดยได้จัดทำแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย มีความ เชื่อมโยงไปสู่แผนปฏิบัติราชการกองทัพไทย แผนปฏิบัติราชการกระทรวงกลาโหม แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน และนโยบายของรัฐบาลตามลำดับ

การที่สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จะบรรลุภารกิจ หน้าที่ตามที่กล่าวในข้างต้นได้นั้น จะต้องให้การบูรณาการงานพื้นฐานด้านต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้การดำเนินงานตามภารกิจหลัก เกิดความ สำเร็จ ราบรื่น ตรงตามวัตถุประสงค์ โดยจำแนกงานพื้นฐานออกเป็นงานด้านต่าง ๆ ดังนี้ งานด้านกำลังพล งานด้านการข่าว งานด้านยุทธการ งานด้านส่งกำลังบำรุง งานด้านกิจการพลเรือน งานด้านการสื่อสาร และ งานด้านงบประมาณ ซึ่งงานแต่ละด้านที่กล่าวมา จะมีส่วนราชการที่ทำหน้าที่อำนาจการร่วม และกำกับดูแล ออกกฎ ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งกองบัญชาการกองทัพไทย ได้แบ่งหน้าที่การอำนาจการร่วมไว้ แต่ละด้าน ดังนี้ กรมกำลังพลทหาร รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านกำลังพล กรมข่าวทหาร รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานด้านการข่าวกรอง การรักษาความปลอดภัย กรมยุทธการทหาร รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการฝึก การรักษา ความมั่นคงภายในประเทศ กรมส่งกำลังบำรุงทหาร รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการส่งกำลังบำรุงร่วมและการ บริหารจัดการสิ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ กรมกิจการพลเรือน รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านกิจการพลเรือน การช่วยเหลือ ประชาชน กรมการสื่อสารทหาร รับผิดชอบเกี่ยวกับ ระบบการติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยีดิจิทัล และ สำนักงาน ปลัดบัญชาทหาร รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการงบประมาณ อีกทั้งยังมีส่วนราชการอื่น ๆ ที่มีความสำคัญ ในการร่วมขับเคลื่อนกองบัญชาการกองทัพไทยให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

งานด้านการส่งกำลังบำรุง เป็นงานที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสิ่งอุปกรณ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ กับคนและงบประมาณ มีกฎ ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ที่ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้ต้องทราบ ผู้จัดทำเอกสารฉบับนี้ จึง มีความต้องการที่จะจัดทำแผนปฏิบัติงานราชการด้านการส่งกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการต่าง ๆ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เอกสารทางวิชาการฉบับนี้เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการส่งกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) โดยใช้ความรู้ ความเข้าใจ ที่ได้รับจากการศึกษา นำไปจัดทำ โครงการ/แผนงาน ทำให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการจัดทำเอกสารทางวิชาการ โดยสามารถ นำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้

1.2.1 เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของหน่วย โดยพิจารณาจาก ปัจจัยภายนอกและ ปัจจัยภายใน

1.2.2 เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการด้านการส่งกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

1.2.3 ให้ข้อเสนอแนะในการนำยุทธศาสตร์ไปใช้/ขับเคลื่อนแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ที่กำหนด

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การจัดทำเอกสารวิชาการในเรื่องแผนปฏิบัติการด้านการส่งกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการ ป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) มีขอบเขต ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเอกสาร

1.3.1.1 แผนปฏิบัติราชการ 5 ปี สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (พ.ศ.2566 – 2570)

1.3.1.2 แผนปฏิบัติราชการ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) กรมส่งกำลังบำรุงทหาร

1.3.1.3 กฎ ระเบียบ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับด้านการส่งกำลังบำรุง

1.3.2 ขอบเขตพื้นที่การศึกษา จะศึกษาเฉพาะงานด้านการส่งกำลังบำรุงของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ รวมทั้งส่วนราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านการส่งกำลังบำรุง

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการศึกษาครั้งนี้ใช้เวลา 4 เดือน ตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ - พฤษภาคม 2566

## 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม เพื่อวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ทั้งการวิเคราะห์สภาพ ภายในองค์กร (McKinsey 7'S Framework) การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร (C-PEST) และการวิเคราะห์ SWOT Analysis ถึงโอกาส ภัยคุกคาม รวมทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง เพื่อกำหนดประเด็นทางยุทธศาสตร์ด้าน การส่งกำลังบำรุงของหน่วย พร้อมจัดทำ โครงการ/แผนงาน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบัน วิชาการป้องกันประเทศ ต่อไป

## 1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

การจัดทำเอกสารทางวิชาการครั้งนี้ เป็นการดำเนินการภายใต้หลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16 (กุมภาพันธ์ – พฤษภาคม 2566) ซึ่งมีระยะเวลาจำกัดในการรวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับเรื่องนี้ แต่ก็เป็นการริเริ่มให้ผู้จัดทำเอกสารทางวิชาการฉบับนี้ ได้ฝึกกระบวนการคิด วิเคราะห์ และจัดทำแผนงานทางยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปพัฒนาการดำเนินงานภายในหน่วยงานต่อไป

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับขั้นตอนของการจัดทำเอกสารวิชาการส่วนบุคคล

1.6.2 ทำให้รับรู้และเข้าใจ สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เป็นข้อเท็จจริง ที่มีผลกระทบต่อการทำงานด้านการส่งกำลังบำรุงของหน่วย

1.6.3 ทำให้ได้แผนปฏิบัติการด้านการส่งกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานราชการของหน่วยขึ้นตรง

## บทที่ 2

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

#### 2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก

##### 2.1.1 โครงสร้างการจัดส่วนราชการ กองทัพอไทย และกองบัญชาการกองทัพอไทย

กองทัพอไทย มีอำนาจหน้าที่และโครงสร้างการจัดตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 ในมาตรา 15 บัญญัติไว้ว่า “กองทัพอไทย มีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพอไทย การป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังทหาร ตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารสูงสุด เป็นผู้รับผิดชอบ” และในมาตรา 17 บัญญัติให้ “กองทัพอไทยมีโครงสร้างการจัด ดังนี้ (1) กองบัญชาการกองทัพอไทย (2) กองทัพบก (3) กองทัพเรือ (4) กองทัพอากาศ (5) ส่วนราชการอื่นตามที่ กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา” นอกจากนี้ มาตรา 39 กำหนดให้ “กองทัพอไทย จัดตั้งศูนย์บัญชาการทางทหาร ในแต่ละระดับขึ้นตั้งแต่นายพล เพื่อใช้ในการติดตามสถานการณ์และเป็นศูนย์ควบคุมอำนวยการและสั่งการ การปฏิบัติ”

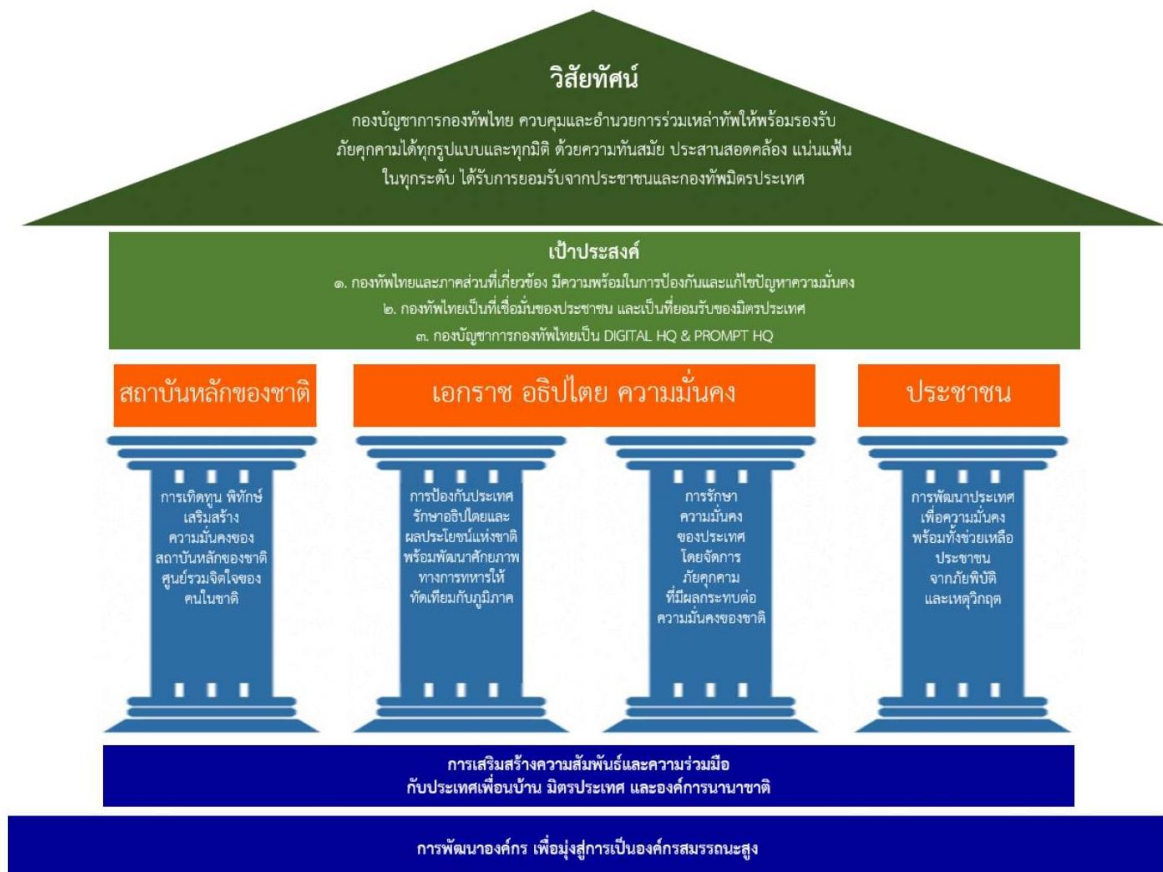
กองบัญชาการกองทัพอไทย มีการจัดส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และกำหนด หน้าที่ของส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพอไทย กองทัพอไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2552 กำหนดให้กองบัญชาการกองทัพอไทย จัดส่วนราชการภายในออกเป็น 17 ส่วนราชการ แบ่งเป็น 5 ส่วน ตามภารกิจและความรับผิดชอบ คือ ส่วนบังคับบัญชา ส่วนเสนาธิการร่วม ส่วนปฏิบัติการ ส่วนกิจการพิเศษ และส่วนการศึกษา



แผนภาพที่ 2.1 การจัดส่วนราชการของกองทัพอไทย

## 2.1.2 วิสัยทัศน์ การกิจ พันธกิจ และเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย

2.1.2.1 วิสัยทัศน์ “กองบัญชาการกองทัพไทย ควบคุมและอำนวยความสะดวกร่วมเหล่าทัพ ให้พร้อมรองรับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบและทุกมิติ ด้วยความทันสมัย ประสานสอดคล้อง แน่นแฟ้นในทุกระดับ ได้รับการยอมรับจากประชาชนและกองทัพมิตรประเทศ”



แผนภาพที่ 2.2 วิสัยทัศน์ กองบัญชาการกองทัพไทย

2.1.2.2 ภารกิจ “กองบัญชาการกองทัพไทยมีหน้าที่ ควบคุม อำนาจการ สั่งการ และกำกับดูแล การดำเนินงาน ของส่วนราชการในกองทัพไทย ในการเตรียมกำลัง การป้องกันราชอาณาจักร และการดำเนินการเกี่ยวกับ การใช้กำลังทหารตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีผู้บัญชาการทหารสูงสุด เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ”

### 2.1.2.3 พันธกิจ

2.1.2.3 (1) พิทักษ์รักษา ปกป้อง เติบโตของสถาบันหลักของชาติ และส่งเสริมการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.1.2.3 (2) อำนาจการ การปฏิบัติการร่วมของเหล่าทัพ และเสริมสร้างขีดความสามารถ ในการป้องกันประเทศ จากภัยคุกคามทุกรูปแบบ

2.1.2.3 (3) สนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ รวมทั้งการพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชน

2.1.2.3 (4) คຸ່ມครอง และพิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ

2.1.2.3 (5) เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่มประเทศอาเซียน มิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ

2.1.2.3 (6) สนับสนุนการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ โดยยึดหลักมนุษยธรรม และสันติวิธี

2.1.2.3 (7) ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบขององค์การสหประชาชาติ เพื่อธำรงเกียรติและศักดิ์ศรีในประชาคมโลก

#### 2.1.2.4 เป้าหมาย

2.1.2.4 (1) กองทัพอไทยและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีความพร้อมในการป้องกันประเทศและแก้ไขความมั่นคง

2.1.2.4 (2) กองทัพอไทยเป็นที่ยอมรับของประชาชน และกองทัพมิตรประเทศ

2.1.2.4 (3) กองบัญชาการกองทัพไทยเป็น DIGITAL HQ โดยสมบูรณ์ และพัฒนาสู่ความเป็น PROMPT HQ



แผนภาพที่ 2.3 วิสัยทัศน์ กองบัญชาการกองทัพไทยในปี พ.ศ.2580

### 2.1.3 แผนปฏิบัติการราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) กองบัญชาการกองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นกองบัญชาการที่มีความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวก สามารถเผชิญกับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ ทุกมิติ และทุกระดับความรุนแรง เป็นผู้บูรณาการและอำนวยความสะดวกสู่เหล่าทัพ ทั้งในการปกป้องอธิปไตยและการรักษาความมั่นคงของประเทศ ที่มีเทคโนโลยีและฐานข้อมูล ที่สนับสนุนการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง มีความพร้อมในการพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันหลักของชาติ การรักษาความมั่นคงจากภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงและสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนของชาติ การสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับต่างประเทศ การปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและการช่วยเหลือประชาชน การสนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ รวมทั้งพัฒนาเป็นองค์กรที่บริหารจัดการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิจัย และนวัตกรรม ปรับระบบการบริหารจัดการเพื่อก้าวสู่ความเป็น PROMPT HQ ซึ่งมีแผนปฏิบัติการ 6 เรื่อง ดังนี้

มิติ	ตัวชี้วัดและเป้าหมายปี ๒๕๗๐	คำอธิบาย	ข้อเสนอวิธีการวัด/ประเมิน
<b>P : Professional</b>	เป็นองค์การแห่งการใช้เทคโนโลยีเพื่อปฏิบัติงาน (มีบุคลากร และระบบงาน)	- บุคลากรมีความพร้อมทั้งทักษะ และวิธีคิดที่ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจในทุกกระดับ - บก.ทพ. มีระบบงานที่มีเทคโนโลยี/ข้อมูลที่เหมาะสมในการทำงาน ทั้งภารกิจหลัก และสนับสนุน	- ความพร้อมระบบ ตาม to-be EA (เน้นบุคลากร, อุปกรณ์, ระบบงาน ซึ่งรวมถึงข้อมูล) (*กรอบแนวคิด EA จะรวมด้านบุคลากรแล้ว เน้นการวัด digital skill ของคนในการใช้ระบบ)
<b>R : Rapid and Real-time Response</b>	ศบพ. ตอบสนองต่อภารกิจทันที และ Real time	- (ร่วมกับ T) มีระบบการข่าว/สารสนเทศที่ Near real-time ตามพันธกิจ ด้านการป้องกันประเทศ ด้านความมั่นคง และการรักษาผลประโยชน์ประเทศ - มีระบบการตอบสนองต่อข่าว/สารสนเทศ (Process) คือ การเชื่อมต่อกับ JOS และ DSS	- วัดความพร้อม/ความก้าวหน้า EA ในระบบที่เกี่ยวข้อง - วัดระยะเวลาการตอบสนอง (หลังเหตุผ่านไปแล้ว) ว่าเป็นไปตาม SLA หรือข้อตกลงใจที่ระบุไว้หรือไม่
<b>O : Offensive Capability Development</b>	มีการพัฒนาเชิงรุกตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมอนาคต	- (ต่อจาก T, R) มีขีดความสามารถเชิงรุก มองไปข้างหน้าได้ คือตั้งฉากทัศน์ที่น่าเชื่อถือ และเตรียมกำลัง/ระบบเพื่อตอบสนองได้ (เน้นด้าน Cyber threat และภัยพิบัติ)	- วัดความพร้อม/ความก้าวหน้า EA ในระบบที่เกี่ยวข้อง - วัดผลการปฏิบัติการ (เน้นด้าน Cyber threat และภัยพิบัติ)
<b>M : Multinational Administration</b>	สามารถบริหารจัดการสถานการณ์/เหตุการณ์ ร่วมนานาชาติได้ (มิติการทหาร)	- การปฏิบัติการนานาชาติได้ และเป็นผู้นำของ International operation เช่น การซ้อมรบ หรือร่วมรบ	- วัดความพร้อม/ความก้าวหน้า EA ในระบบที่เกี่ยวข้อง - วัดผลการปฏิบัติการ, ความเป็นผู้นำ ASEAN, ASEAN+
<b>P : Peace and Humanitarian Administration</b>	สามารถบริหารจัดการสถานการณ์/เหตุการณ์ ร่วมนานาชาติได้ (มิติสันติภาพและมนุษยชน)	- การปฏิบัติการนานาชาติได้ และเป็นผู้นำของ International operation เน้น HADR และ PKO เช่น การตอบสนองต่อภัยพิบัติ	- วัดความพร้อม/ความก้าวหน้า EA ในระบบที่เกี่ยวข้อง - วัดผลการปฏิบัติการ, ความเป็นผู้นำ ASEAN, ASEAN+
<b>T : Thread Awareness System</b>	เป็นองค์การแห่งการใช้เทคโนโลยีเพื่อปฏิบัติงาน (มิติการข่าว)	- การข่าวเป็นระบบเชื่อถือได้โดยใช้ดิจิทัล และมีการสร้างความตระหนักในกลุ่มเป้าหมาย (ภายใน และนอก บก.ทพ.) ตามพันธกิจ ด้านการป้องกันประเทศ ด้านความมั่นคง และการรักษาผลประโยชน์ประเทศ	- วัดความพร้อม/ความก้าวหน้า EA ในระบบที่เกี่ยวข้อง (ต้องมี การใช้ AI ในระบบงานข่าวด้วย) - วัด Awareness บุคลากรในเรื่องต่างๆ เมื่อเหตุผ่านไปแล้ว

#### แผนภาพที่ 2.4 เป้าหมาย กองบัญชาการกองทัพไทยในปี พ.ศ.2570

##### 2.1.3.1 แผนปฏิบัติการราชการ เรื่อง การเทิดทูน พิทักษ์ และเสริมสร้างความมั่นคงสถาบันหลักของชาติ

กองบัญชาการกองทัพไทย ต้องเป็นหน่วยงานในการปฏิบัติหรือให้การสนับสนุนแก่ส่วนราชการ ภาคเอกชนและประชาชน ในการเทิดทูน พิทักษ์ และเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ ให้เป็นศูนย์รวมจิตใจของคนในชาติ ถวายเป็นมรดกและถวายพระเกียรติอย่างเข้มแข็งและสง่างาม

**วัตถุประสงค์ :** - สถาบันหลักของชาติ และศูนย์รวมจิตใจของคนในชาติ ได้รับการเทิดทูน และเสริมสร้าง

พระเกียรติคุณ

- เสริมสร้างความพร้อมในการสนับสนุนภารกิจการถวายเป็นมรดกและถวายพระเกียรติสถาบันหลักของชาติ

เป้าหมาย : สถาบันหลักของชาติมีความปลอดภัยมั่นคงสูงสุด และได้รับการเทิดทูนอย่างสมพระเกียรติ  
ในฐานะสถาบันหลักของชาติและศูนย์รวมจิตใจของคนในชาติ

หน่วยรับผิดชอบหลัก : กรมกิจการพลเรือนทหาร

ประเด็นการพัฒนา และแนวทางการพัฒนา :

ประเด็นการพัฒนาที่ 1 การเทิดทูนและแสดงความจงรักภักดีสถาบันหลักของชาติ และศูนย์รวมจิตใจของคนในชาติ  
มี 3 แนวทางการพัฒนา คือ

- การอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจและทักษะการสื่อสารที่ถูกต้องเกี่ยวกับสถาบันหลักของชาติ
- การป้องกันกลุ่มเป้าหมายและเครือข่ายร่วมระวางในการเผยแพร่ข้อมูลเท็จ และช่วยสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง  
เพื่อยุติการขยายประเด็นอื่นและการยั่วยุระหว่างกลุ่ม
- การเผยแพร่/ขยายผลชุดความคิดที่ถูกต้องเกี่ยวกับสถาบันหลักของชาติ กิจกรรมต่อยอดจิตอาสาและ  
การเสริมสร้างพระเกียรติสถาบันหลักของชาติ

ประเด็นการพัฒนาที่ 2 การเตรียมความพร้อมและศักยภาพในการถวายความปลอดภัยตามบทบาทของ  
กองบัญชาการกองทัพไทย มี 3 แนวทางการพัฒนา คือ

- การเสริมสร้างความพร้อมในการสนับสนุนการถวายความปลอดภัย
- การประเมินศักยภาพและการพัฒนาศักยภาพในการถวายความปลอดภัย
- การถวายความปลอดภัย

#### 2.1.3.2 แผนปฏิบัติการ เรื่อง การป้องกันประเทศ รักษาอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติ

กองบัญชาการกองทัพไทย ต้องเป็นกองบัญชาการร่วมที่ดำรงไว้ซึ่งความมีเอกภาพในการ  
บังคับบัญชา การควบคุมสั่งการ และการอำนวยความสะดวกร่วมของกองทัพไทย พร้อมทั้งบูรณาการและพัฒนา  
การปฏิบัติการยุทธวิธีร่วมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปรับปรุงและพัฒนาระบบควบคุมบังคับบัญชาของศูนย์บัญชาการ  
ทางทหารและระบบฐานข้อมูลที่สามารถควบคุมและสั่งการต่อการใช้ทรัพยากรทางทหารให้สามารถตอบสนอง  
ต่อภารกิจป้องกันประเทศได้อย่างรวดเร็ว

วัตถุประสงค์ : - มีความพร้อมและมีศักยภาพในการเป็นกองบัญชาการร่วมที่มีขีดความสามารถทัดเทียมกับ  
ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชาเหล่าทัพ  
ในการเผชิญภัยคุกคามทางทหารได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ  
- สามารถอำนวยความสะดวกร่วม เพื่อรับมือต่อภัยคุกคามทางทหารได้ทุกรูปแบบ ทุกมิติ  
และทุกระดับความรุนแรง ภายใต้ขีดความสามารถที่มี

เป้าหมาย : กองทัพมีความพร้อมสูงขึ้นที่จะเผชิญกับภัยคุกคามทุกรูปแบบ ทุกมิติ และทุกระดับความรุนแรง  
รวมทั้งมีศักยภาพทางทหารที่มุ่งสู่ความทัดเทียมกับประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้  
และประเทศมีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยคุกคามทางทหาร

หน่วยรับผิดชอบหลัก : กรมยุทธการทหาร

ประเด็นการพัฒนา และแนวทางการพัฒนา :

ประเด็นการพัฒนาที่ 1 การเตรียมความพร้อมต่อการใช้กำลังร่วมกันระหว่างเหล่าทัพในทุกมิติ มี 5 แนวทางการพัฒนา คือ

- การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำประมาณการข่าวกรองครอบคลุมระดับยุทธศาสตร์และระดับยุทธการ
- การจัดทำแผนประเมินติดตามวงรอบให้ครบถ้วน ครอบคลุมภัยความมั่นคงรูปแบบต่าง ๆ
- การเสริมสร้างและรักษาระดับความพร้อม (Preparedness or Readiness) ในมิติต่าง ๆ
- การพัฒนาสมรรถนะกำลังพลและหน่วยให้ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การฝึก
- การสร้างกลไกการบูรณาการภายในกองทัพไทย และกลไกความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันประเทศ

ประเด็นการพัฒนาที่ 2 การสร้างสถานะที่เกื้อกูล มี 3 แนวทางการพัฒนา คือ

- การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างแรงสนับสนุนกองทัพจากชาวไทย (การรับรู้ของประชาชนในบทบาทกองทัพ ความคุ้มค่าเชิงงบประมาณ)
- การเพิ่มขีดความสามารถในการจัดหาและส่งกำลังบำรุงร่วม รวมถึงการแสวงประโยชน์ทางทหารจากภาคส่วนต่าง ๆ
- การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางคมนาคม รองรับการส่งกำลังบำรุงในอนาคตเมื่อเกิดสถานการณ์

ประเด็นการพัฒนาที่ 3 การอำนวยความสะดวกปฏิบัติการร่วมเพื่อป้องกันประเทศ มี 4 แนวทางการพัฒนา คือ

- การบูรณาการระบบงานข่าวกรอง เชื่อมต่อ และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเหล่าทัพ และประชาคมข่าวกรอง
- การปรับปรุงระบบการส่งกำลังบำรุงและการบริหารทรัพยากรร่วมกันอย่างรวดเร็ว ทันทีทันที่
- การพัฒนาและปรับปรุงระบบควบคุมบังคับบัญชา
- การเพิ่มขีดความสามารถการประสานสอดคล้องกับเหล่าทัพ

### 2.1.3.3 แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การรักษาความมั่นคงของประเทศ

กองบัญชาการกองทัพไทย มีพันธกิจสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาของประเทศ อันเกิดจากภัยคุกคามรูปแบบต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและที่มาจากภายนอกประเทศ ขจัดปัญหาหรือลดความรุนแรงของภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง รวมทั้งสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ โดยบูรณาการการปฏิบัติร่วมกับส่วนราชการอื่น ๆ และสามารถเป็นหน่วยนำในการปฏิบัติหากสถานการณ์มีความจำเป็นเพื่อสร้างความสงบสุข และความมีเสถียรภาพให้กับสังคมและประเทศชาติ



- วัตถุประสงค์ :
- มีความพร้อมและสามารถบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเผชิญกับภัยคุกคามด้านความมั่นคงภายในภายใต้ประเด็นและพื้นที่ที่รับผิดชอบ ทั้งในบทบาทเป็นหน่วยรับผิดชอบหลักหรือหน่วยงานสนับสนุน
  - ภัยคุกคาม และปัญหาวิกฤตที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงภายในได้รับการแก้ไข หรือทำให้ลดลงอยู่ในระดับที่บริหารจัดการได้

เป้าหมาย : ภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งปัญหาวิกฤตด้านความมั่นคงทั้งจากภายในประเทศและภายนอกประเทศ ได้รับการแก้ไขหรือทำให้ลดลงอยู่ในระดับที่ควบคุมได้

หน่วยรับผิดชอบหลัก : กรมยุทธการทหาร

ประเด็นการพัฒนา และแนวทางการพัฒนา :

ประเด็นการพัฒนาที่ 1 การเตรียมความพร้อมและจัดการภัยคุกคามด้านยาเสพติด มี 8 แนวทางการพัฒนา คือ

- การรวบรวมติดตามข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์บริบท สถานการณ์ภัยคุกคามด้านยาเสพติด
- การประเมินและพัฒนาศักยภาพและความพร้อมในการจัดการภัยคุกคามด้านยาเสพติด
- การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน
- การสกัดกั้นและปราบปรามยาเสพติด
- การจัดกิจกรรมป้องกันยาเสพติดในกลุ่ม/พื้นที่เป้าหมาย
- การบำบัดรักษายาเสพติดให้กับกลุ่ม/พื้นที่เป้าหมาย
- การสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศในการป้องกันและแก้ไขปัญหา ยาเสพติด
- การอำนวยความสะดวกป้องกันและแก้ไขปัญหา ยาเสพติดของศูนย์อำนวยความสะดวกป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกองทัพไทย (ศอ.ปส.ทท.)

ประเด็นการพัฒนาที่ 2 การสนับสนุนการแก้ไขความไม่สงบใน จชต. มี 3 แนวทางการพัฒนา คือ

- การประเมินและพัฒนาศักยภาพและความพร้อมในการจัดการภัยคุกคามด้านความไม่สงบใน จชต.
- รวบรวมติดตามข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ เพื่อวิเคราะห์บริบท/สถานการณ์ ระดับภัยคุกคาม
- การพัฒนาพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

ประเด็นการพัฒนาที่ 3 การเตรียมความพร้อมและจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ มี 7 แนวทางการพัฒนา คือ

- การรวบรวมติดตามข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ เพื่อวิเคราะห์บริบท สถานการณ์/ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ในระดับยุทธศาสตร์
- การพัฒนาศักยภาพและประเมินผลของการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์
- การเสริมสร้างขีดความสามารถและประเมินความพร้อมในการปฏิบัติการในมิติทางไซเบอร์

- การฝึกอบรมบุคลากรด้านไซเบอร์ (จัดทำหลักสูตร โรงเรียน)
- การฝึกปฏิบัติการ/จัดการแข่งขันทางไซเบอร์ในทุกระดับ
- การสร้างความร่วมมือภายในประเทศ
- การเสริมสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศ (ฝึก/จัดประชุม/สนับสนุน)

ประเด็นการพัฒนาที่ 4 การเตรียมความพร้อมและจัดการภัยคุกคามจากการก่อการร้ายและการก่อเหตุรุนแรง  
มี 8 แนวทางการพัฒนา คือ

- ประเมินและพัฒนาศักยภาพและความพร้อมในการจัดการภัยคุกคามด้านการก่อการร้ายและก่อเหตุรุนแรง
- การพัฒนางานด้านการข่าวเชิงรุก
- การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้การต่อต้านการก่อการร้าย
- การเผยแพร่องค์ความรู้การต่อต้านการก่อการร้าย
- การเสริมสร้างภูมิคุ้มกัน ป้องกันเหตุก่อการร้าย และลดพื้นที่เสี่ยง (ระดับจังหวัด)
- การพัฒนาความร่วมมือกับมิตรประเทศ ด้านการต่อต้านการก่อการร้าย
- การฝึกอบรมการบริหารเหตุการณ์ และการปฏิบัติการทางยุทธวิธี
- การแก้ไขเหตุก่อการร้าย/เหตุรุนแรง ภายใต้กลไกสภาความมั่นคงแห่งชาติ และคณะกรรมการนโยบายและอำนวยการแก้ไขปัญหการก่อการร้ายสากล (นอก.)

#### 2.1.3.4 แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคง และการช่วยเหลือประชาชน

กองบัญชาการกองทัพไทย ใช้ศักยภาพของกองทัพในการสนับสนุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคง และช่วยเหลือประชาชนจากภัยพิบัติและเหตุวิกฤต เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่เป้าหมายมีความเป็นอยู่พื้นฐานและคุณภาพชีวิตที่ดี ลดความเหลื่อมล้ำ เสริมสร้างควมมีเสถียรภาพของชุมชน ตลอดจนดำรงไว้ซึ่งความสงบสุขและมั่นคงปลอดภัยของประชาชน ใช้หลักการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกระดับตามแนวทาง “รวมไทยสร้างชาติ” และการดำเนินงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน รวมถึงการส่งเสริมการอนุรักษ์รักษาทรัพยากรธรรมชาติ

**วัตถุประสงค์ :**

- ประชาชนในพื้นที่ดำเนินการมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข มีความมั่นคงปลอดภัย อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี เกื้อกูลต่อความมั่นคง การป้องกันประเทศ และผลประโยชน์ของชาติ
- โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในความรับผิดชอบ บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน
- ภารกิจช่วยเหลือประชาชนจากสถานการณ์วิกฤต สามารถจัดการปัญหาและผลกระทบ และดำเนินการอย่างทันท่วงที มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เป้าหมาย : ประชาชนและชุมชนในพื้นที่เป้าหมาย มีความเป็นอยู่พื้นฐานและคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถใช้ชีวิตอยู่ได้อย่างปลอดภัย มั่นคง และเกื้อกูลต่อรักษาความมั่นคงภายในและการป้องกันประเทศ ทุกพื้นที่ที่รับผิดชอบ มีมาตรการช่วยเหลือประชาชนที่มีประสิทธิภาพรองรับเมื่อมีสถานการณ์ภัยพิบัติหรือสาธารณภัยเกิดขึ้น

หน่วยรับผิดชอบหลัก : กรมกิจการพลเรือนทหาร

ประเด็นการพัฒนา และแนวทางการพัฒนา :

ประเด็นการพัฒนาที่ 1 การพัฒนาประเทศแบบบูรณาการ บนพื้นฐานข้อมูล มี 4 แนวทางการพัฒนา คือ

- พัฒนาระบบฐานข้อมูลวิเคราะห์บริบทพื้นที่ที่รับผิดชอบเพื่อประเมินสถานการณ์และความจำเป็นในการพัฒนา
- จัดทำแผนพัฒนาพื้นที่ที่รับผิดชอบภายใต้การมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาเชิงบูรณาการ
- พัฒนาพื้นที่ที่รับผิดชอบเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน พร้อมจัดกลไกการประเมินผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบ
- การเตรียมความพร้อมและการพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยที่ดำเนินงานด้านการพัฒนาประเทศ

ประเด็นการพัฒนาที่ 2 การบูรณาการกับทุกภาคส่วน เพื่อขยายผลโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริอย่างยั่งยืน มี 3 แนวทางการพัฒนา คือ

- เสริมสร้างคุณค่าให้โครงการฯ ที่มีศักยภาพแต่ยังไม่ถูกผลักดัน
- สร้างความยั่งยืนให้โครงการฯ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาให้สามารถพึ่งพาตนเองได้
- ต่อยอดโครงการฯ ต้นแบบที่มีศักยภาพมาขยายผลอย่างเป็นรูปธรรม

ประเด็นการพัฒนาที่ 3 การป้องกัน ช่วยเหลือ เยียวยา และฟื้นฟูประชาชนจากเหตุภัยพิบัติ สาธารณภัย และเหตุวิกฤต มี 2 แนวทางการพัฒนา คือ

- ประเมินและพัฒนาศักยภาพความพร้อมด้านต่าง ๆ ในการช่วยเหลือประชาชนจากเหตุภัยพิบัติ สาธารณภัย และเหตุวิกฤต
- การชักซ้อมความพร้อม และการฝึกการช่วยเหลือประชาชนจากเหตุภัยพิบัติ สาธารณภัย และเหตุวิกฤต

### 2.1.3.5 แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงกับต่างประเทศ

กองบัญชาการกองทัพไทย มีพันธกิจในการเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศในกลุ่มอาเซียน มิตรประเทศ ประเทศที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์ และองค์การนานาชาติ เพื่อสร้างความไว้วางใจ ลดความหวาดระแวง และการได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ในการคุ้มครองและรักษาผลประโยชน์แห่งชาติในกรอบความร่วมมือต่าง ๆ รวมทั้งรักษาสมดุลในการพัฒนาความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศ ที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์และประเทศที่มีบทบาทสำคัญในภูมิภาค รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบภูมิภาคและสหประชาชาติ เพื่อธำรงเกียรติและศักดิ์ศรีในประชาคมโลก ส่งเสริมบทบาท และสร้างการยอมรับในเวทีความมั่นคงระหว่างประเทศ

**วัตถุประสงค์ :**

- ส่งเสริมสันติภาพและความมั่นคงในภูมิภาค ลดความขัดแย้ง และลดความเสี่ยงที่จะเผชิญหน้ากันด้วยการใช้กำลังทหาร
- รักษาสมดุลกับประเทศที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์ และส่งเสริมการเป็นแกนกลางของอาเซียนด้านความมั่นคง
- เป็นที่เชื่อถือ และได้รับการสนับสนุนจากประชาคมระหว่างประเทศ

**เป้าหมาย :** มีส่วนร่วมในการส่งเสริมสันติภาพและความมั่นคงในภูมิภาค เป็นที่เชื่อถือ และได้รับการสนับสนุนจากประชาคมระหว่างประเทศ รักษาสมดุลกับประเทศมหาอำนาจ และส่งเสริมความเป็นแกนกลางของอาเซียน (ASEAN Centrality)

**หน่วยรับผิดชอบหลัก :** กรมยุทธการทหาร

**ประเด็นการพัฒนา และแนวทางการพัฒนา :**

**ประเด็นการพัฒนาที่ 1** การเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ มี 3 แนวทางการพัฒนา คือ

- การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศ
- การจัดให้มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความร่วมมือด้านความมั่นคงกับกองทัพต่างประเทศ
- การประเมินผลสัมฤทธิ์และการทบทวนประเด็นความร่วมมือด้านความมั่นคงให้ทันสมัย

**ประเด็นการพัฒนาที่ 2** การแก้ปัญหาความขัดแย้งกับประเทศเพื่อนบ้าน และความมั่นคงในภูมิภาค มี 6 แนวทางการพัฒนา คือ

- การเข้าใจมูลเหตุความขัดแย้งเดิมและปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งใหม่ กับประเทศเพื่อนบ้านทั้งทางบกและทางทะเล
- การสร้างสถานะแวดล้อมที่เกื้อกูลต่อการเจรจาในการแก้ไขปัญหา กับประเทศเพื่อนบ้าน

- การจัดตั้งกลไกความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาด้วยสันติวิธี
- การเพิ่มจำนวนกิจกรรมตามกลไกการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธี ให้เกิดขึ้นตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี
- การจัดกิจกรรมรักษาความสงบและความตกลงระหว่างประเทศตามแนวชายแดนของคณะกรรมการระดับต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์
- การปรับปรุงกลไกการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพื่อรักษาระดับผลสัมฤทธิ์

*ประเด็นการพัฒนาที่ 3* การสนับสนุนการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพในระดับภูมิภาคและนานาชาติ มี 5 แนวทางการพัฒนา คือ

- พัฒนาความรู้ความเข้าใจแนวโน้มและทิศทางด้านการรักษาสันติภาพระดับโลกและภูมิภาค
- การแสดงบทบาทของกองทัพไทยเพื่อสร้างเกียรติยศและชื่อเสียงในเวทีโลก
- การเตรียมความพร้อมในการสนับสนุนการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ
- การสื่อสารไปสู่สาธารณะ
- การประเมินผลสัมฤทธิ์และทบทวนประเด็นความร่วมมือในการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ

#### 2.1.3.6 แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นองค์กรที่บริหารจัดการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิจัย และนวัตกรรม ปรับระบบการบริหารจัดการเพื่อก้าวสู่ความเป็น PROMPT HQ บูรณาการระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการปฏิบัติการของกองทัพไทย มุ่งพัฒนาบุคลากรและยกระดับคุณภาพชีวิตกำลังพล รวมทั้งยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

วัตถุประสงค์ :

- พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรม

- พัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพล เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของกำลังพล และพร้อมก้าวสู่การเป็น PROMPT HQ

- บูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และการปฏิบัติการ

- ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าหมาย : กองบัญชาการกองทัพไทยสามารถผลักดันองค์กรไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยให้

ความสำคัญกับการบูรณาการการปฏิบัติงานกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งดำรงความต่อเนื่องในการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถเพื่อสร้างความเข้มแข็ง มีความทันสมัย สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว

หน่วยรับผิดชอบหลัก : สำนักงานปลัดบัญชาทหาร

ประเด็นการพัฒนา และแนวทางการพัฒนา :

*ประเด็นการพัฒนาที่ 1* การนำองค์กร และบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มี 4 แนวทางการพัฒนา คือ

- พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศอย่างรอบด้านเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การกำหนดกลยุทธ์ และติดตามผลการดำเนินการทุกระดับ
- จัดระบบการจัดทำแผนต่าง ๆ ของ บก.ทท. และแผนรองรับของส่วนราชการต่างๆ ให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน
- ส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านการสร้างนวัตกรรมและด้านดิจิทัล โดยสร้างสภาพแวดล้อมและแรงจูงใจให้บุคลากรกล้าเสนอความคิดและสร้างนวัตกรรม
- ปรับปรุงรูปแบบการกำกับดูแลการดำเนินงานจาก 7 สายงาน เป็น 6 ด้าน ตามภารกิจ

*ประเด็นการพัฒนาที่ 2* การสื่อสาร การวิเคราะห์สารสนเทศ และสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 4 แนวทางการพัฒนา คือ

- พัฒนาระบบรวบรวมและวิเคราะห์สารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญจากทุกส่วนราชการใน บก.ทท. และหน่วยงานภายนอกอย่างบูรณาการ
- พัฒนาระบบ Social Analytics สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อวิเคราะห์ คาดการณ์ ความต้องการและความคาดหวังต่อ บก.ทท. ในอนาคต
- พัฒนาระบบจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CRM) ซึ่งเป็นระบบการสื่อสารสองทาง การจัดการข้อมูลป้อนกลับ ข้อร้องทุกข์และข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ความเชื่อมั่น และธรรมาภิบาลในการดำเนินการ
- สร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเชื่อมโยงการใช้สารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการปรับปรุงการดำเนินการในทุกระบบ

*ประเด็นการพัฒนาที่ 3* การบริหารกำลังพล มี 7 แนวทางการพัฒนา คือ

- พัฒนาระบบ Port Folio และฐานข้อมูลกำลังพล เพื่อช่วยตัดสินใจในการบริหารจัดการกำลังพล
- เพิ่มประสิทธิภาพระบบการดูแลสวัสดิการด้านต่าง ๆ ของกำลังพล ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ
- พัฒนามาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้ครอบคลุมด้านดิจิทัล ทักษะด้านการวิจัย และทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multitasking Skill) ให้สอดคล้องสัมพันธ์กับแผนปฏิบัติราชการ บก.ทท. และสมรรถนะในศตวรรษที่ 21
- เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการของกำลังพล โดยพัฒนาแผนในการพัฒนากำลังพลรายบุคคลตามสมรรถนะประจำตำแหน่ง
- สร้างวัฒนธรรมการดำเนินงานที่เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนการดำเนินการให้แก่กำลังพล

- พัฒนาระบบการประเมินปัจจัยความผูกพัน และจัดทำแผนผาสุก และความผูกพันของ บก.ทท.
- ปรับลดกำลังพลให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของ บก.ทท.

ประเด็นการพัฒนาที่ 4 การบริหารข้อมูล และเทคโนโลยีสารสนเทศ มี 4 แนวทางการพัฒนา คือ

- ทบทวนเทคโนโลยีและพัฒนาระบบการควบคุมมาตรฐานการดำเนินการตามสถาปัตยกรรมองค์กร
- สร้างสภาพแวดล้อมทางดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีความยืดหยุ่น
- ทบทวนแนวทาง วิธีการ และเครื่องมือของ บก.ทท. เพื่อการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)
- พัฒนาการให้บริการด้านแผนที่เพื่อตอบสนองความต้องการแบบเฉพาะเจาะจงเป็นรายหน่วยงาน หรือเป็นรายบุคคลได้

ประเด็นการพัฒนาที่ 5 ด้านปลัดบัญชี การเงิน และงบประมาณ มี 3 แนวทางการพัฒนา คือ

- พัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อการบริหารและติดตามงบประมาณในภาพรวมของ บก.ทท. ให้ครอบคลุม การติดตาม การคาดการณ์ผลลัพธ์ เพื่อสนับสนุนการตกลงใจของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน
- พัฒนาระบบการเงินการบัญชีดิจิทัล เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่กำลังพลและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- พัฒนาระบบบริหารโครงการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีขีดความสามารถในการติดตามความก้าวหน้า การคาดการณ์ผลลัพธ์ในการดำเนินงาน และการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ เพื่อสนับสนุนการตกลงใจของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน

ประเด็นการพัฒนาที่ 6 การติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน และการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มี 5 แนวทางการพัฒนา คือ

- พัฒนาระบบการจำลองสถานการณ์ความเสี่ยง ทั้งในด้านการบรรลุตามเป้าหมาย ด้านธรรมาภิบาล และจริยธรรม ด้านผลกระทบเชิงลบต่อสังคม เพื่อใช้ประกอบการวางแผน การกำกับดูแล และติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงาน
- กำหนดนโยบาย ตัวชี้วัด และระบบติดตามการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของหน่วยขึ้นตรง
- พัฒนาระบบจัดการความเสี่ยง และควบคุมภายในทุกระดับ ด้วยระบบดิจิทัล
- เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตรวจสอบภายใน และฝ่ายอำนาจการที่รับผิดชอบ
- พัฒนา Dashboard แสดงผลการดำเนินงาน/ความเสี่ยงในภาพรวมของ บก.ทท.

ประเด็นการพัฒนาที่ 7 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ การวิจัยและพัฒนา การจัดการความรู้ และนวัตกรรม มี 8 แนวทางการพัฒนา คือ

- พัฒนาระบบการเรียนรู้โดยใช้ข้อมูลจริง การจัดการความรู้ โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และ ค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ทั้งภายในและระหว่างส่วนราชการ บก.ทท.
- พัฒนาระบบดิจิทัลในการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบคุณภาพ
- สร้างแรงจูงใจให้เกิดการค้นหานวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

- จัดให้มีการศึกษาการปฏิบัติงาน (Work Study) เพื่อค้นหาความสูญเปล่าในการดำเนินงาน และวางแผน ปรึบลดความสูญเปล่าเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน
- พัฒนาคคลังความรู้ให้เป็นศูนย์รวมความคิดสร้างสรรค์และองค์ความรู้ที่พร้อมจะนำไปใช้ประโยชน์
- ส่งเสริมให้เกิดการทำงานในรูปแบบของคณะทำงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Team) เพื่อให้เกิดการบูรณาการการตัดสินใจ การดำเนินงาน การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินงานของแต่ละหน่วย
- สร้างระบบงานทางวิชาการ งานวิจัย เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในระยะยาว
- ปรับบทบาท สจร.ทหาร ให้สามารถให้คำปรึกษา แนะนำด้านการพัฒนาระบบราชการที่สอดคล้องกับการบริหารราชการแนวใหม่ได้ (PMQA)

*ประเด็นการพัฒนาที่ 8* ด้านงานกฎหมาย มี 5 แนวทางการพัฒนา คือ

- พัฒนาระบบการให้บริการด้านกฎหมาย และฐานข้อมูลทางกฎหมายด้วยระบบดิจิทัล เพื่อสร้างความสะดวกและโปร่งใส
- บูรณาการระบบข้อมูลทางกฎหมายกับระบบงานปลัดบัญชี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ (ระบบบริหารสัญญา)
- ปรับระบบการให้บริการด้านกฎหมายแก่ส่วนราชการและกำลังพลเป็นดิจิทัล
- จัดทำแนวทางในการปฏิบัติภารกิจตามกฎการใช้กำลัง (ROE: Rule of Engagement)
- ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กร

*ประเด็นการพัฒนาที่ 9* ด้านการส่งกำลังบำรุง มี 7 แนวทางการพัฒนา คือ

- ดำเนินการตามยุทธศาสตร์การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม บก.ทท. เพื่อมุ่งสู่การเป็นหน่วยงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามแนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG) ของรัฐบาล
- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการใช้พลังงานของ บก.ทท.
- พัฒนาระบบงานและฐานข้อมูลสิ่งอุปกรณ์ทางการแพทย์ และบุคลากรทางการแพทย์
- พัฒนาระบบงานและฐานข้อมูลในการขนส่งและเคลื่อนย้าย
- พัฒนาระบบสารสนเทศด้านการส่งกำลัง
- พัฒนาระบบงานและฐานข้อมูลการซ่อมบำรุงสิ่งอุปกรณ์และสิ่งก่อสร้าง
- พัฒนาระบบสารสนเทศแสดงสถานะของที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

*ประเด็นการพัฒนาที่ 10* ด้านงานสารบรรณและงานเลขานุการ มี 5 แนวทางการพัฒนา คือ

- ขับเคลื่อนระบบการจัดการเอกสารดิจิทัลในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การ จัดทำ การอนุมัติ การรับ/ส่ง และการจัดเก็บ
- บูรณาการข้อมูลด้านการบริหารเอกสารเข้ากับระบบการติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน



- ขยับเคลื่อนการใช้งาน Platform การให้บริการภายใน บก.ทพ. (My RTARF)
- พัฒนาระบบวารสารประชาสัมพันธ์อิเล็กทรอนิกส์
- พัฒนาระบบบริหารห้องประชุมทั้ง บก.ทพ.

ประเด็นการพัฒนาที่ 11 ด้านการรักษาความปลอดภัยที่ตั้ง มี 3 แนวทางการพัฒนา คือ

- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการแจ้งเตือนความปลอดภัย
- พัฒนาระบบการป้องกันและเผชิญเหตุฉุกเฉินทุกที่ตั้งหน่วย (วิเคราะห์จากความเสี่ยงจัดทำแผนป้องกันและเผชิญเหตุฉุกเฉิน การจัดเตรียมความพร้อม และการฝึกซ้อม) ด้วยระบบดิจิทัล
- พัฒนาระบบบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management) ในการดำเนินงานโดยการวิเคราะห์กิจกรรมสำคัญขององค์กร (Critical Function) การกำหนดนโยบายรักษาความต่อเนื่องจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) และการฝึกซ้อม

#### 2.1.4 แผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) กรมส่งกำลังบำรุงทหาร

กรมส่งกำลังบำรุงทหาร มีเป้าหมายในการเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการด้านการส่งกำลังบำรุง ได้แก่ ด้านการบริหารสิ่งอุปกรณ์ทางทหาร การบริหารทรัพยากร และการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้วย เทคโนโลยี Digital สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ ในกองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา และเพียงพอ โดยมุ่งมั่นพัฒนาระบบสารสนเทศภายใต้กรอบ Enterprise Architecture (EA) เพื่อตอบสนองประเด็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยตามหลักธรรมาภิบาลโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เป็นที่ยอมรับของส่วนราชการอื่น ๆ ซึ่งแผนงาน/โครงการ ของกรมส่งกำลังบำรุงทหารสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการกองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.2566 – 2570

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

ตารางที่ 2.1 ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการ กองบัญชาการกองทัพไทย กับ กรมส่งกำลังบำรุงทหาร

เปรียบเทียบ	กองบัญชาการกองทัพไทย	กรมส่งกำลังบำรุงทหาร
วัตถุประสงค์หลัก	บูรณาการกองทัพไทยเพื่อปกป้องอธิปไตยของประเทศ ดำรงไว้ซึ่งทุกสถาบันหลักของชาติเพื่อความสงบสุขและควมมีเสถียรภาพของสังคม ประชาชน และประเทศชาติ	อำนาจการกองทัพไทยด้านการส่งกำลังบำรุงให้มีความพร้อม เพื่อปกป้องอธิปไตยของประเทศ ดำรงไว้ซึ่งทุกสถาบันหลักของชาติเพื่อความสงบสุขและควมมีเสถียรภาพของสังคม ประชาชน และประเทศชาติ
วิสัยทัศน์	กองบัญชาการกองทัพไทย ควบคุมและอำนวยความสะดวกให้พร้อมรองรับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบและทุกมิติ ด้วยความทันสมัย ประสานสอดคล้อง แน่นแฟ้นในทุกระดับ ได้รับการยอมรับจากประชาชนและกองทัพมิตรประเทศ	กรมส่งกำลังบำรุงทหาร เป็นองค์กรหลักในการอำนวยความสะดวกด้านการส่งกำลังบำรุง ให้พร้อมรองรับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบและทุกมิติ ด้วยความทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของเหล่าทัพและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของกองทัพมิตรประเทศ
เป้าประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กองทัพไทยและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง</li> <li>2. กองทัพไทยเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นที่ยอมรับของมิตรประเทศ</li> <li>3. กองบัญชาการกองทัพไทยเป็น DIGITAL HQ &amp; PROMPT HQ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความพร้อมและมีขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกด้านการส่งกำลังบำรุงเพื่อการป้องกันประเทศและการช่วยเหลือประชาชน ทั้งภาวะปกติและไม่ปกติ</li> <li>2. สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านการส่งกำลังบำรุงกับมิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ</li> <li>3. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี(DIGITAL Joint Logistics ภายใน พ.ศ.2570 และเป็น PROMPT Joint Logistics ภายใน พ.ศ.2575)</li> </ol>
กลุ่มงาน	1. การจัดหาทุน พิทักษ์ เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติศูนยรวมจิตใจของคนในชาติ	- (สนับสนุนส่วนราชการอื่น)
	2. การป้องกันประเทศ รักษาอธิปไตยและผลประโยชน์แห่งชาติ พร้อมพัฒนาศักยภาพทางการทหารให้ทัดเทียมกับภูมิภาค	กลุ่มงาน การป้องกันประเทศ

	3. การรักษาความมั่นคงของประเทศ โดยจัดการภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ	- (สนับสนุนส่วนราชการอื่น)
	4. การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคง พร้อมทั้งช่วยเหลือประชาชนจากภัยพิบัติและเหตุวิกฤต	- (สนับสนุนส่วนราชการอื่น)
	5. การเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน มิตรประเทศ และองค์การนานาชาติ	กลุ่มงาน การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ
	6. การพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	กลุ่มงาน การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

## 2.2 สภาวะแวดล้อมภายใน

### 2.2.1 ประวัติความเป็นมา

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.ฎ.แบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ บก.ทหารสูงสุด กท. พ.ศ.2533 (ประกาศ ในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 107 ตอนที่ 165 หน้า 4 - 13 ลง 5 กันยายน 2533) ให้ไว้ ณ วันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ.2533 (ถือเป็นวันสถาปนา) มาตรา 4 (18) มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการประสานวิทยุการทางด้านความมั่นคงแห่งชาติ การป้องกันราชอาณาจักร การยุทธผสม การยุทธร่วม และการอำนาจการในระดับสูง การศึกษาอบรมเกี่ยวกับการสงคราม การเมืองและการปฏิบัติการจิตวิทยา รวมทั้งการวิจัยทางยุทธศาสตร์ และมาตรา 4 (19) กรมการศึกษา มีหน้าที่ พิจารณา เสนอความเห็น อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการ เกี่ยวกับการฝึกศึกษาทางทหาร การเผยแพร่วิทยุการเกี่ยวกับการทหาร การศึกษาและรวบรวมประวัติศาสตร์และโบราณคดีเกี่ยวกับการทหาร จัดและดำเนินการพิธีภัณฑ์ทหารและห้องสมุดของกองบัญชาการทหารสูงสุด รวมทั้งดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการของสภาการศึกษาวิชาการทหาร

พ.ร.ฎ.แบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ บก.ทหารสูงสุด กท. (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2535 (ประกาศ ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 109 ตอนที่ 125 หน้า 35 - 38 ลง 29 ธันวาคม 2535) มาตรา 4 (18) สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาในระดับสูง การประสานวิทยุการทางด้านความมั่นคงแห่งชาติ การป้องกันราชอาณาจักร การยุทธผสม การยุทธร่วมและการอำนาจการในระดับสูง การศึกษาอบรมเกี่ยวกับสงคราม การเมืองและการปฏิบัติการจิตวิทยา รวมทั้งการวิจัยทางยุทธศาสตร์ และมาตรา 4 (19) กรมยุทธศึกษาทหาร มีหน้าที่ พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาทางทหาร การเผยแพร่วิทยุการเกี่ยวกับการทหาร การศึกษาและรวบรวมประวัติศาสตร์และ

โบราณคดีเกี่ยวกับการทหาร จัดและดำเนินการ พิพิธภัณฑสถานทหาร และห้องสมุดของกองบัญชาการทหารสูงสุด รวมทั้งดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการสภาการศึกษาวิชาการทหาร

คำสั่ง บก.ทหารสูงสุด (เฉพาะ) ที่ 534/2535 ลง 29 ธันวาคม 2535 เรื่อง อัตรากำลัง บก.ทหารสูงสุด (ให้ใช้อัตรากำลังเฉพาะกิจหมายเลข 4100 ตั้งแต่ 24 มีนาคม 2534)

พ.ร.ฎ.แบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ บก.ทหารสูงสุด กท. พ.ศ.2539 (ประกาศ ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 113 ตอนที่ 72 ก หน้า 1 - 5 ลง 29 พฤศจิกายน 2539) มาตรา 4 (18) สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับ การศึกษาในระดับสูง การประสานวิทยากรทางด้านความมั่นคงแห่งชาติ และการวิจัยทางยุทธศาสตร์ และมาตรา 4 (19) กรมยุทธศึกษาทหาร มีหน้าที่ พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกศึกษา และวิทยาการทางทหาร ของกองบัญชาการทหารสูงสุด รวมทั้งดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการของสภาการศึกษาวิชาการทหาร

พ.ร.ฎ.แบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ บก.ทหารสูงสุด กท. พ.ศ.2552 (ประกาศ ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 126 ตอนที่ 19 ก หน้า 10 - 15 ลง 30 มีนาคม 2552) ให้ไว้ ณ 27 มีนาคม 2552 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 1 เมษายน 2552 ไม่มี “กรมยุทธศึกษาทหาร”



แผนภาพที่ 2.5 การจัดส่วนราชการของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

2.2.2 วิสัยทัศน์ และภารกิจของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

2.2.2.1 วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่ความเป็นเลิศและเป็นหน่วยต้นแบบการเรียนรู้ทางการศึกษาด้านความมั่นคง วิถีใหม่ พร้อมทั้งขับเคลื่อนเพื่อเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับกำลังพลตลอดจนผู้เข้ารับการศึกษาจากทุกภาคส่วน เพื่อให้สามารถเป็นนักคิด นักยุทธศาสตร์ที่มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ทักษะการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และกองทัพ สามารถเอาชนะทุกความท้าทายจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างชาญฉลาด โดยมีเป้าหมายเป็น DIGITAL NDSI ในปี พ.ศ.2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART NDSI ในปี พ.ศ.2580”



แผนภาพที่ 2.6 วิสัยทัศน์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศในปี พ.ศ.2580

2.2.2.2 ภารกิจ “มีหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การประศาสน์วิทยาการ ด้านความมั่นคงแห่งชาติ การวิจัยทางยุทธศาสตร์ การเผยแพร่วิทยาการทางทหาร การประวัติศาสตร์ โบราณคดีและพิพิธภัณฑ์ทหาร การดำเนินงาน อนุสรณ์สถานแห่งชาติ และสภาการศึกษาวิชาการทหารของกองทัพไทย มีผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ”

2.2.3 แผนปฏิบัติการ 5 ปี สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (พ.ศ.2566 – 2570)

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีเป้าหมายในการเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการด้านการศึกษา ได้แก่ ประศาสน์วิทยาการด้านความมั่นคงแห่งชาติ การวิจัยทางยุทธศาสตร์ การเผยแพร่วิทยาการทางทหาร การประวัติศาสตร์ โบราณคดีและพิพิธภัณฑ์ทหาร การดำเนินงานอนุสรณ์สถานแห่งชาติ และสภาการศึกษาวิชาการทหารของกองทัพไทย ให้เกิดความสอดคล้อง บูรณาการ และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบอย่างแท้จริง โดยยึดถือแผนปฏิบัติการ พ.ศ.2566 - 2570 ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ดังนี้

### 2.2.3.1 แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การศึกษาของกองทัพไทย

เป้าหมาย : กำลังพลของกองทัพรวมทั้งนักเรียนนอกกระทรวงกลาโหม ได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติ ดังนี้

- ✓ เป็นนักคิด นักวิเคราะห์ นักสร้างสรรค์ แก้ปัญหาได้ทุกสถานการณ์
- ✓ เป็นนักเรียนรู้ ใครู้ และเปิดกว้าง
- ✓ มีความเชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติการทางทหารและความมั่นคงตามระดับของหลักสูตร
- ✓ มีจิตสำนึกความมั่นคงของชาติ
- ✓ มีจิตสาธารณะ
- ✓ มีความภาคภูมิใจในความเป็นทหาร และความเป็นพลเมืองของประเทศ

### 2.2.3.2 แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การประสานวิทยากรด้านความมั่นคงแห่งชาติ

เป้าหมาย : กำลังพลของกองทัพรวมทั้งนักเรียนนอกกระทรวงกลาโหม ได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติ ดังนี้

- ✓ เป็นนักคิด นักวิเคราะห์ นักสร้างสรรค์ แก้ปัญหาได้ทุกสถานการณ์
- ✓ เป็นนักเรียนรู้ ใครู้ และเปิดกว้าง
- ✓ มีความเชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติการทางทหารและความมั่นคงตามระดับของหลักสูตร
- ✓ มีจิตสำนึกความมั่นคงของชาติ
- ✓ มีจิตสาธารณะ
- ✓ มีความภาคภูมิใจในความเป็นทหาร และความเป็นพลเมืองของประเทศ

### 2.2.3.3 แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การวิจัยทางยุทธศาสตร์

เป้าหมาย : สร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่เกิดประโยชน์ต่อกองทัพและประเทศ

### 2.2.3.4 แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การเผยแพร่วิทยากรทางทหาร

เป้าหมาย : สร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่เกิดประโยชน์ต่อกองทัพและประเทศ

### 2.2.3.5 แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การประวัติศาสตร์ โบราณคดี และพิพิธภัณฑสถานทหาร

เป้าหมาย : สร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่เกิดประโยชน์ต่อกองทัพและประเทศ

### 2.2.3.6 แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การดำเนินงานอนุสรณ์สถานแห่งชาติ

เป้าหมาย : สร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่เกิดประโยชน์ต่อกองทัพและประเทศ

### 2.2.3.7 แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การพัฒนาองค์กร

เป้าหมาย : สถาบันวิชาการป้องกันประเทศเป็นองค์กรยุคใหม่ที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

## 2.3 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

### 2.3.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Factors) ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เฉพาะด้านการส่งกำลังบำรุง ในครั้งนี้ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ด้วย 7S McKinsey ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ดังนี้

- S1 – วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ แผนงานที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และยุทธวิธีที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาหรือสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว รวมถึงความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว
- S2 - โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ โครงสร้างการจัดการองค์กรว่าประกอบด้วยหน่วยงานใด แต่ละหน่วยงานมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และมีสายการรายงานหรือการบังคับบัญชาอย่างไร โดยโครงสร้างองค์กรมักแสดงในรูปแบบผังแบ่งส่วนงาน (Organization Chart)
- S3 - กระบวนการทำงานภายใน (System) คือ กระบวนการ ขั้นตอน และระเบียบวิธีปฏิบัติด้านต่าง ๆ วิธีการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงแนวทางการกำกับ ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติตามระบบและผลลัพธ์ที่ได้
- S4 - ภาวะผู้นำองค์กร (Style) ของผู้บริหาร คือ รูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร และปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมผู้บริหารระดับต่าง ๆ และภาพลักษณ์เชิงค่านิยมองค์กร (Symbolic of Core Values)
- S5 – การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staff) คือ ความเหมาะสมของระบบ/แนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการบุคลากรว่าสามารถสนับสนุนกลยุทธ์ และสอดคล้องกับองค์ประกอบอื่น ๆ หรือไม่
- S6 – ความสามารถและทักษะ (Skill) คือ แผนงานการพัฒนาทักษะและสมรรถนะความสามารถของบุคลากรเพื่อสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร รวมถึงทักษะต่าง ๆ และสมรรถนะใหม่ที่ควรพัฒนา (Re - skills & skills & Upskills) เพื่อช่วยให้บุคลากรปรับตัวกับลักษณะงาน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
- S7 - คุณค่าหรือค่านิยมร่วม (Shared Value) คือ วิธีความคิด ความเชื่อ พฤติกรรมที่องค์กรให้คุณค่าต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกระดับ ทุกคนอย่างสอดประสานไปในทิศทางที่มุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ด้วย McKinsey 7S Framework

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ (Strategy)	S1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่สามารถตอบสนองความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทยได้อย่างชัดเจน	W1 หน่วยขึ้นตรง ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ตามแผนปฏิบัติราชการที่ปรับเปลี่ยนไป เนื่องจากยังคุ้นเคยกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กรแบบเดิม
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)	S2 สายการบังคับบัญชา มีลำดับชั้นในการพิจารณาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับชั้น ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบ S3 การมอบอำนาจในสายการบังคับบัญชา มีความชัดเจน รวมถึงการทำการแทน ทำให้งานที่เกี่ยวข้องกับการส่งกำลังบำรุงเป็นไปอย่างชัดเจนและเหมาะสม S4 มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสม	W2 การทำงานเป็นไปด้วยความล่าช้า เนื่องจากมีสายการบังคับบัญชาที่ยาว W3 การอนุมัติงานต่าง ๆ ตามอำนาจที่ได้รับมอบบางครั้ง ทำให้งานไม่สิ้นไหล เนื่องจากบางครั้งผู้ได้รับมอบอำนาจติดราชการภายนอกหน่วยงาน W4 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงาน อาจทำให้เกิดความสับสนในการกำหนดผู้ปฏิบัติงาน
3. กระบวนการทำงานภายใน (System)	S5 การหมุนเวียนการทำงานของกำลังพลภายในหน่วย ทำให้กำลังพลสามารถเรียนรู้งานได้หลายด้าน S6 มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสินทรัพย์ S7 มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบนระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	W5 กำลังพลอาจมีความรู้ไม่ลึกซึ้งเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ เนื่องจากต้องมีการหมุนเวียนภายในหน่วย หลายครั้ง W6 ระบบสารสนเทศขาดความเสถียรในการใช้งาน W7 กำลังพลส่วนมากขาดความเข้าใจในการใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง



	S8 มีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อแบ่งปันข้อมูลภายในหน่วยสำหรับใช้งานร่วมกัน	W8 ระบบการจัดการและป้องกันภัยคุกคามทางระบบสารสนเทศยังขาดประสิทธิภาพ อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อฐานข้อมูลในระบบ
4. ภาวะผู้นำองค์กร (Style)	S9 มีการแบ่งมอบอำนาจการบริหารในการสั่งการและการดำเนินการแทนอย่างชัดเจน S10 ผู้บังคับหน่วยมีนโยบายและแนวทางการจัดการแก้ไขปัญหาที่ตรงจุด ชัดเจน และรวดเร็ว	W9 การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บริหาร ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงาน ไม่มีความต่อเนื่อง W10 การจัดตั้งทีมเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากยังมีงานอื่นอยู่ในความรับผิดชอบจำนวนมาก
5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staff)	S11 กำลังพลของหน่วยมีความเข้าใจ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของหน่วย S12 กำลังพลมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณภาพออกมาได้เสมอ S13 กำลังพลมีความรักในหน้าที่ และในหน่วยงานของตนเอง มีประสิทธิภาพ	W11 กำลังพลมีจำนวนไม่สมดุลกับปริมาณงานจำนวนมากที่ได้รับ ทำให้งานต่าง ๆ เกิดความล่าช้า W12 กำลังพลยังขาดความสามัคคีและการเสียสละต่องานส่วนรวม W13 การบรรจุกำลังพลที่มีขีดความสามารถไม่ตรงตำแหน่งที่ลงบรรจุ
6. ความสามารถและทักษะ (Skill)	S14 กำลังพลที่มีความรู้ความชำนาญด้านการส่งกำลังบำรุง สามารถถ่ายทอดทักษะให้กับผู้ร่วมปฏิบัติงานได้โดยตรง ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น	W14 ขาดการจัดการความรู้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานอยู่ในวงจำกัด

7. คุณค่าหรือค่านิยมร่วม (Shared Value)	S15 กำลังพลมีความรักและผูกพันในองค์กร S16 กำลังพลสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ สามารถสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ทุกระดับชั้น	W15 กำลังพลส่วนมากยังขาดการอาสาที่จะรับงานใหม่ที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตนเอง W16 กำลังพลบางนายยังคงทำงานแบบอาชีพทหาร ทำงานเพื่อประโยชน์ของตนเองมากกว่าองค์กร ไม่คำนึงถึงการทำงานเป็นทีม
---	---	--

### 2.3.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Factors) ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เฉพาะด้านการส่งกำลังบำรุง ในครั้งนี้ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ด้วย PESTEL ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ดังนี้

- Political คือ ปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับด้านการเมืองหรือนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยเหนือ
- Economic คือ ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจและการเงิน หมายถึง งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรหรือที่ได้รับการอนุมัติเพิ่มเติม
- Social คือ ปัจจัยภายนอกในเรื่องที่เกี่ยวกับสังคม วิถีชีวิตความเป็นอยู่ นิสัยใจคอ พฤติกรรม
- Technology คือ ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี หรือระบบงานต่าง ๆ ที่สนับสนุนการดำเนินงานให้กับหน่วย
- Environment คือ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สภาพภูมิอากาศ ลักษณะทางภูมิศาสตร์ หมายถึง สภาวะแวดล้อมในการดำเนินงาน
- Legal คือ ปัจจัยเกี่ยวกับกฎหมายที่ส่งผลต่อการปฏิบัติของหน่วยงาน

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้วย PESTEL analysis

ปัจจัยภายนอก	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
1. ด้านการเมือง	O1 มีกฎ ระเบียบ คำสั่ง ที่ชัดเจน ถูกต้อง ทำให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างเป็น ขั้นตอน	T1 กฎ ระเบียบ คำสั่ง บางฉบับ มี ข้อขัดแย้งกับ กฎ ระเบียบ คำสั่ง อีกรับ ทำให้เกิดความ สับสน ลำบาก
2. ด้านเศรษฐกิจ	O2 การจัดสรรงบประมาณของ รัฐบาลยังคงให้ความสำคัญ กับงานด้านความมั่นคง และ การป้องกันประเทศ	T2 หน่วยงานไม่ได้รับการจัดสรร งบประมาณตามที่เสนอความ ต้องการ
3. ด้านสังคม	O3 มีเครือข่ายด้านงานส่งกำลัง บำรุง ทำให้สามารถประสาน การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว	T3 ขาดการบูรณาการระหว่าง หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
4. ด้านเทคโนโลยี	O4 สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ใน การบริหารจัดการระบบงาน ส่งกำลังบำรุงของกองทัพไทย และการติดต่อสื่อสารผ่าน ระบบสารสนเทศได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	T4 อุปกรณ์และเครื่องมือด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศล้ำสมัย และมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึงการเชื่อมต่อเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอกยังขาด ประสิทธิภาพ
5. ด้านสิ่งแวดล้อม	O5 มีบรรยากาศในการทำงาน ที่ เหมาะสม มีการกำหนดเขต พื้นที่ในการปฏิบัติงาน และ พื้นที่พักผ่อน	T5 พื้นที่หน่วยงานตั้งอยู่ในเขต พื้นที่ชุมชนหนาแน่น การจราจรติดขัด
6. ด้านกฎหมาย	O6 มีข้อกำหนดให้หน่วยงาน จัดทำหรือปรับปรุง แผนปฏิบัติการ	T6 ความไม่ทันสมัยและไม่สอดคล้อง ของ ข้อกำหนดหรือระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

### 2.3.3 การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

#### 2.3.3.1 การสำรวจค่าถ่วงน้ำหนักคะแนน เพื่อประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบวิเคราะห์ เพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนักคะแนน และส่งต่อให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำนวน 6 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง (พล.ต.) ผู้บริหารระดับกลาง (พ.อ.(พ.)) และผู้บริหารระดับต้น (พ.อ.) พิจารณาตามหลักการและความสำคัญ โดยกำหนดให้ค่าถ่วงน้ำหนักคะแนนรวมของแต่ละปัจจัยเท่ากับ 1 ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 ค่าถ่วงน้ำหนักคะแนนของปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน	กลุ่มตัวอย่าง						ค่าถ่วงน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ย
	1	2	3	4	5	6	
S1 : Strategy	0.19	0.14	0.17	0.20	0.10	0.12	0.15
S2 : Structure	0.19	0.14	0.08	0.13	0.10	0.12	0.13
S3 : System	0.13	0.14	0.08	0.13	0.10	0.18	0.13
S4 : Style	0.13	0.14	0.17	0.07	0.10	0.06	0.11
S5 : Staff	0.13	0.14	0.17	0.07	0.20	0.18	0.15
S6 : Skill	0.13	0.14	0.25	0.20	0.20	0.18	0.18
S7 : Shared Value	0.13	0.14	0.08	0.20	0.20	0.18	0.15
รวมค่าถ่วงน้ำหนักคะแนน	1	1	1	1	1	1	1

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เรียงลำดับจากมาก - น้อย ได้ดังนี้ ความสามารถและทักษะ (Skill) วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ (Strategy) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staff) คุณค่าหรือค่านิยมร่วม (Shared Value) โครงสร้างองค์กร (Structure) กระบวนการทำงานภายใน (System) และ ภาวะผู้นำองค์กร (Style) ตามลำดับ

ตารางที่ 2.5 ค่าถ่วงน้ำหนักคะแนนของปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก	กลุ่มตัวอย่าง						ค่าถ่วงน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ย
	1	2	3	4	5	6	
ด้านการเมือง	0.19	0.17	0.11	0.15	0.15	0.17	0.16
ด้านเศรษฐกิจ	0.19	0.17	0.22	0.23	0.15	0.25	0.20
ด้านสังคม	0.19	0.17	0.11	0.15	0.23	0.08	0.16
ด้านเทคโนโลยี	0.19	0.17	0.33	0.23	0.23	0.17	0.22
ด้านสิ่งแวดล้อม	0.13	0.17	0.11	0.08	0.15	0.17	0.13
ด้านกฎหมาย	0.13	0.17	0.11	0.15	0.08	0.17	0.13
รวมค่าถ่วงน้ำหนักคะแนน	1	1	1	1	1	1	1

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เรียงลำดับจากมาก - น้อย ได้ดังนี้ ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และ ด้านกฎหมาย ตามลำดับ

### 2.3.3.2 การวิเคราะห์ห้องกรง์โดยการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบประเมิน เพื่อสอบถามกำลังพล ที่ปฏิบัติงานด้านส่งกำลังบำรุง ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำนวน 15 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (1 พล.ต.) ผู้บริหารระดับกลาง (1 พ.อ.(พ.)) ผู้บริหารระดับต้น (2 พ.อ.) หัวหน้าแผนก (2 พ.ท.) และ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ (3 น. , 6 ป.) เพื่อให้ประเมินประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน โดยกำหนดการให้คะแนนจาก “0” หมายถึง ประเด็นดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน จนถึง “5” หมายถึง ประเด็นดังกล่าวมีผลกระทบต่อการทำงานมากที่สุด ซึ่งสามารถสรุปคะแนนเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 2.6 และ 2.7

ตารางที่ 2.6 คะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (S)		จุดอ่อน (W)	
	ลำดับ	คะแนนเฉลี่ย	ลำดับ	คะแนนเฉลี่ย
S1 : Strategy	S1	4.13	W1	4.13
S2 : Structure	S2	4.20	W2	4.13
	S3	4.40	W3	4.33
	S4	4.20	W4	4.07
S3 : System	S5	4.13	W5	3.87
	S6	4.33	W6	4.07
	S7	4.13	W7	4.00
	S8	4.27	W8	4.27
S4 : Style	S9	4.33	W9	4.33
	S10	4.27	W10	4.20
S5 : Staff	S11	4.00	W11	4.00
	S12	4.20	W12	4.27
	S13	4.33	W13	4.33
S6 : Skill	S14	4.40	W14	4.40
S7 : Shared Value	S15	4.40	W15	4.40
	S16	4.47	W16	4.53
คะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายใน		4.26		4.21

ตารางที่ 2.7 คะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก	โอกาส (O)		อุปสรรค (T)	
	ลำดับ	คะแนนเฉลี่ย	ลำดับ	คะแนนเฉลี่ย
ด้านการเมือง	O1	4.47	T1	4.27
ด้านเศรษฐกิจ	O2	4.00	T2	4.40
ด้านสังคม	O3	4.27	T3	4.27
ด้านเทคโนโลยี	O4	4.40	T4	4.47
ด้านสิ่งแวดล้อม	O5	4.13	T5	4.27
ด้านกฎหมาย	O6	4.20	T6	4.27
คะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายนอก		4.24		4.32

จากตารางข้างต้น ได้แสดงคะแนนเฉลี่ยที่กลุ่มตัวอย่างประเมินว่ามีผลกระทบต่อการทำงาน โดยปัจจัยที่เป็นเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) กำหนดด้วยเครื่องหมายบวก (+) และปัจจัยที่เป็นเชิงลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) และภัยคุกคาม (Threats) กำหนดด้วยเครื่องหมายลบ (-) จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนเฉลี่ย +4.26 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนเฉลี่ย -4.21 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.05 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนเฉลี่ย +4.24 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนเฉลี่ย -4.32 คะแนน สรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกเป็นภัยคุกคาม -0.08

2.3.3.3 การคำนวณคะแนนด้วยค่าถ่วงน้ำหนักคะแนน และสรุปผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้คำนวณและกำหนดค่าถ่วงน้ำหนักของคะแนนในการประเมินสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว รายละเอียดปรากฏดัง ตารางที่ 2.6 และ 2.7 โดยค่าถ่วงน้ำหนักคะแนน หมายถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อการทำงาน โดยค่าที่มากจะมีผลกระทบต่อการทำงานรุนแรงกว่าค่าที่น้อยกว่า ทั้งนี้ ค่าถ่วงน้ำหนักคะแนนจะถูกนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทางด้านส่งกำลังบำรุงของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศต่อไป ซึ่งมีผลดังตารางที่ 2.8 และ 2.9

ตารางที่ 2.8 คะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายใน x ค่าถ่วงน้ำหนัก

ปัจจัยภายใน	ค่าถ่วง น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าถ่วงน้ำหนัก		สรุปผล
	(1)	จุดแข็ง (2)	จุดอ่อน (3)	จุดแข็ง (4)	จุดอ่อน (5)	
S1 : Strategy	0.15	4.13	4.13	0.630	0.630	0.000
S2 : Structure	0.13	4.27	4.18	0.544	0.532	0.011
S3 : System	0.13	4.22	4.05	0.535	0.514	0.021
S4 : Style	0.11	4.30	4.27	0.473	0.469	0.004
S5 : Staff	0.15	4.18	4.20	0.611	0.614	-0.003
S6 : Skill	0.18	4.40	4.40	0.803	0.803	0.000
S7 : Shared Value	0.15	4.43	4.47	0.685	0.691	-0.005
รวม				4.281	4.253	0.028

ตารางที่ 2.9 คะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายนอก x ค่าถ่วงน้ำหนัก

ปัจจัยภายนอก	ค่าถ่วง น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าถ่วง น้ำหนัก		สรุปผล
	(1)	โอกาส (2)	ภัยคุกคาม (3)	โอกาส (4)	ภัยคุกคาม (5)	
ด้านการเมือง	0.16	4.47	4.27	0.700	0.668	0.031
ด้านเศรษฐกิจ	0.20	4.00	4.40	0.807	0.888	-0.081
ด้านสังคม	0.16	4.27	4.27	0.664	0.664	0.000
ด้านเทคโนโลยี	0.22	4.40	4.47	0.965	0.979	-0.015
ด้านสิ่งแวดล้อม	0.13	4.13	4.27	0.551	0.569	-0.018
ด้านกฎหมาย	0.13	4.20	4.27	0.560	0.569	-0.009
รวม				4.247	4.337	-0.091

จากตารางข้างต้น ได้แสดงคะแนนที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนน +4.281 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนน -4.253 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.028 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนน +4.247 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนน -4.337 คะแนน สรุปได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม -0.091

## 2.4 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

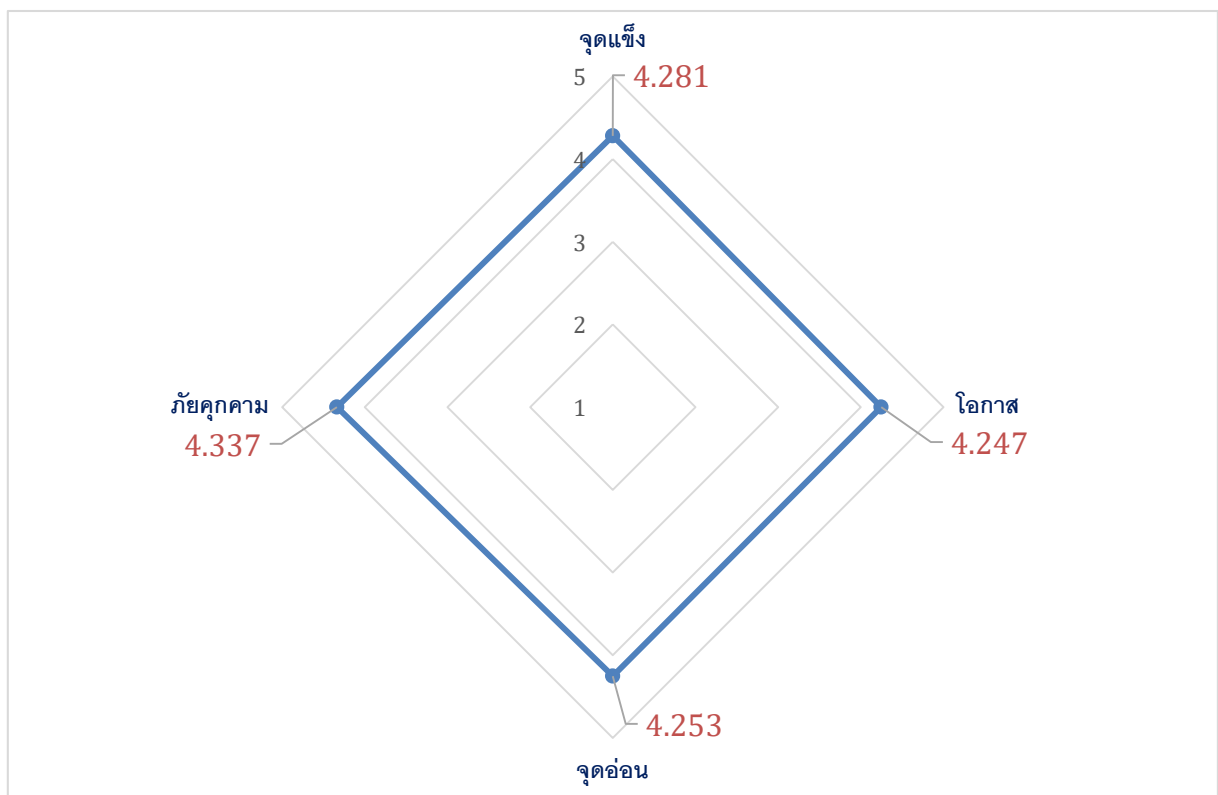
เมื่อนำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ได้ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้ว มาระบุตำแหน่งในกราฟเรดาร์ ที่ plot ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ก็จะสามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ขององค์กรทำได้ โดยใช้แนวคิด TOWS Matrix ซึ่งสามารถแบ่งตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้เป็น 4 พื้นที่ที่มีความหมายต่างกัน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

2.4.1 S-O เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส องค์กรประเภทนี้จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

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

2.4.3 S-T เป็นตำแหน่งที่ระบุความองค์กรสามารถพึ่งพาตัวเองได้จากจุดแข็งภายใน แม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้อต่อการเติบโตก็ตาม องค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรในการแก้ไขวิกฤต หรือสร้างโอกาส

2.4.4 W-T เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งทีอาจจะเป็นวิกฤตในอนาคต ดังนั้น องค์กรที่อยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้ ควรเร่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อนหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่เป็นปัญหา เพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น



แผนภาพที่ 2.7 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ



จากแผนภาพที่ 2.7 แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีความรุนแรงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก แสดงถึงองค์กรมีจุดแข็งภายใต้ภัยคุกคาม การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานควรจะเป็นรูปแบบของทิศทางและกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็งขององค์กร ในการแก้ไขวิกฤต หรือสร้างโอกาส

ตารางที่ 2.10 การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ปัจจัยภายนอก	<p>S16 กำลังพลสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ สามารถสนทนา แลกเปลี่ยนความรู้กันได้ทุกระดับชั้น</p> <p>S3 การมอบอำนาจในสายการบังคับบัญชา มีความชัดเจน รวมถึงการทำการแทน ทำให้งานที่เกี่ยวข้องกับการส่งกำลังบำรุงเป็นไปอย่างชัดเจนและเหมาะสม</p> <p>S14 กำลังพลที่มีความรู้ความชำนาญด้านการส่งกำลังบำรุง สามารถถ่ายทอดทักษะให้กับผู้ร่วมปฏิบัติงานได้โดยตรง ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น</p> <p>S15 กำลังพลมีความรักและผูกพันในองค์กร</p> <p>S6 มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสินทรัพย์</p>	<p>W16 กำลังพลบางนายยังคงทำงานแบบอาชีพทหาร ทำงานเพื่อประโยชน์ของตนเองมากกว่าองค์กร ไม่คำนึงถึงการทำงานเป็นทีม</p> <p>W14 ขาดการจัดการความรู้ในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานอยู่ในวงจำกัด</p> <p>W15 กำลังพลส่วนมากยังขาดการอาสาที่จะรับงานใหม่ที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตนเอง</p> <p>W3 การอนุมัติงานต่าง ๆ ตามอำนาจที่ได้รับมอบหมายครั้งทำงานไม่ลื่นไหล เนื่องจากบางครั้งผู้ได้รับมอบอำนาจติดราชการภายนอกหน่วย</p> <p>W9 การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บริหาร ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงาน ไม่มีความต่อเนื่อง</p>
โอกาส	<p><u>กลยุทธ์เชิงรุก</u></p> <p>- การพัฒนาปรับปรุง กฎ ระเบียบ คำสั่ง และการมอบอำนาจบังคับบัญชาหรือ ทำการแทน ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น (S3/O1)</p> <p>- การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ (S6/O4)</p>	<p><u>กลยุทธ์เชิงแก้ไข</u></p> <p>- การพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (W16/W14/W15/O4/O3)</p> <p>- การจัดทำแผนปฏิบัติการให้มีความชัดเจนถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง รวมทั้งการปฏิบัติประจำเพื่อให้</p>

<p>O3 มีเครือข่ายด้านงานส่งกำลังบำรุง ทำให้สามารถประสานการปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>O6 มีข้อกำหนดให้หน่วยงานจัดทำหรือปรับปรุงแผนปฏิบัติการ</p> <p>O5 มีบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสม มีการกำหนดเขตพื้นที่ในการปฏิบัติงาน และพื้นที่พักผ่อน</p>	<p>- การจัดสัมมนาเพื่อสร้างทีมงานด้านส่งกำลังบำรุง (S16/S14/S15/O3/O6/O5)</p>	<p>ผู้บริหารมีแนวทางการปฏิบัติงาน (W9/O1/O6)</p> <p>- การสนับสนุนและส่งเสริมให้ใช้ระบบ E-Doc (W3/O4/O5)</p>
<p><b>อุปสรรค</b></p> <p>T4 อุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล้ำสมัยและมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึงการเชื่อมต่อเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกยังขาดประสิทธิภาพ</p> <p>T2 หน่วยงานไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามที่เสนอความต้องการ</p> <p>T1 กฎ ระเบียบ คำสั่ง บางฉบับ มีข้อขัดแย้งกับ กฎ ระเบียบ คำสั่ง อื่นฉบับ ทำให้เกิดความสับสน ลำบาก</p> <p>T3 ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>T5 พื้นที่หน่วยงานตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ชุมชนหนาแน่น การจราจรติดขัด</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน</b></p> <p>- ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความเพียงพอสามารถเชื่อมต่อ เครือข่ายทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (S16/S14/S6/T4/T2/T3)</p> <p>- บริหารจัดการการใช้รถโดยสาร เพื่อรับ-ส่ง กำลังพล หรือใช้งานธุรการ (S15/T5)</p> <p>- ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ คำสั่งและการปฏิบัติงานให้ทันสมัยเป็นปัจจุบัน (S3/T1)</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรับ</b></p> <p>- พัฒนาปรับปรุงนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้มีความทันสมัยสอดคล้องอยู่เสมอ (W16/W14/W15/T1/T3/T5)</p> <p>- พัฒนาอุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความทันสมัยและเพียงพอ ต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (W3/W9/T4/T2)</p>

## บทที่ 3

### แผนขององค์กร

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการส่งกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) พร้อมเสนอแนวทางและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน แก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง จาก การประมวลรายงานการศึกษาในอดีต และการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน พบว่าในการจัดทำแผน ต้องให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายเชิงป้องกันในการปฏิบัติงาน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาและผลกระทบ ในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติในภาพรวมต่อไป

#### 3.1 ชื่อแผน

แผนปฏิบัติการด้านการส่งกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

#### 3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs)

##### 3.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรที่มีความพร้อมด้านการส่งกำลังบำรุง ในการสนับสนุนภารกิจของสถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศ ได้อย่างถูกต้อง ต่อเนื่อง ทันเวลา มุ่งสู่การเป็น SMART NDSI ในปี พ.ศ.2580

##### 3.2.2 พันธกิจ (Mission)

3.2.2.1 พัฒนาระบบการส่งกำลังบำรุง ให้มีความพร้อม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจ

3.2.2.2 บริหารจัดการงานพัสดุ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง และการขนส่ง ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ

3.2.2.3 บริหารจัดการงานอนุรักษ์พลังงาน และการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามระเบียบ

ของทางราชการ

3.2.2.4 พัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุง

3.2.2.5 ปรับปรุง ระเบียบ คำสั่ง และกระบวนงาน รวมทั้งฐานข้อมูลด้านการส่งกำลังบำรุง ให้เป็น

ปัจจุบัน

##### 3.2.3 เป้าประสงค์ (Goal)

3.2.3.1 ระบบการส่งกำลังบำรุงของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีความพร้อม สามารถสนับสนุนภารกิจของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศได้

3.2.3.2 สามารถบริหารจัดการงานพัสดุ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง การขนส่ง งานอนุรักษ์พลังงาน และการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ

3.2.3.3 บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุง มีองค์ความรู้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

3.2.3.4 มีระเบียบ คำสั่ง ฐานข้อมูล และกระบวนงาน ด้านการส่งกำลังบำรุง ที่เป็นปัจจุบัน

### 3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)

3.3.1 การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ ได้จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อมาวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ จากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ พบว่าปัจจัยภายในด้านจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อนและปัจจัยภายนอกด้านอุปสรรคมากกว่าโอกาส ซึ่งมีความสอดคล้องกับการกำหนด กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S-T) เพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรในการแก้ไขวิกฤต หรือสร้างโอกาส

ตารางที่ 3.1 ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและอุปสรรค และการกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน

จุดแข็ง	อุปสรรค	กลยุทธ์เชิงป้องกัน
S16 กำลังพลสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ สามารถสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ทุกระดับชั้น S14 กำลังพลที่มีความรู้ความชำนาญด้านการส่งกำลังบำรุง สามารถถ่ายทอดทักษะให้กับผู้ร่วมปฏิบัติงานได้โดยตรง ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น S6 มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสินทรัพย์	T4 อุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล้าสมัยและมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึงการเชื่อมต่อเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกยังขาดประสิทธิภาพ T2 หน่วยงานไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามที่เสนอความต้องการ T3 ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดทำอุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความเพียงพอสามารถเชื่อมต่อ เครือข่ายทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
S15 กำลังพลมีความรักและผูกพันในองค์กร	T5 พื้นที่หน่วยงานตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ชุมชนหนาแน่น การจราจรติดขัด	บริหารจัดการการใช้รถโดยสาร เพื่อรับ - ส่งกำลังพล หรือใช้งานธุรการ
S3 การมอบอำนาจในสายการบังคับบัญชา มีความชัดเจน รวมถึงการทำการแทน ทำให้งานที่เกี่ยวข้องกับการส่งกำลังบำรุงเป็นไปอย่างชัดเจนและเหมาะสม	T1 กฎ ระเบียบ คำสั่ง บางฉบับ มีข้อขัดแย้งกับ กฎ ระเบียบ คำสั่ง อื่นฉบับ ทำให้เกิดความสับสน ลำช้า	ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ คำสั่งและการปฏิบัติงานให้ทันสมัยเป็นปัจจุบัน

นอกจากนี้สามารถนำการวิเคราะห์ปัจจัยแนวทางการดำเนินการสำหรับ กลยุทธ์เชิงรุก (S-O) กลยุทธ์เชิงรับ (W-T) และกลยุทธ์เชิงแก้ไข (W-O) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ และให้เกิดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ได้

### 3.3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และเป้าประสงค์ (Goal)

3.3.2.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการส่งกำลังบำรุงให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ที่ 1 : จำนวนสิ่งอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุง มีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

*กลยุทธ์* : ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือทางการส่งกำลังบำรุงให้มีความเพียงพอสามารถเชื่อมต่อ เครือข่ายทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- แผนงานที่ 1 จัดหาระบบเครือข่ายและสิ่งอุปกรณ์
- แผนงานที่ 2 สํารวจสถานภาพสิ่งอุปกรณ์ และปรนนิบัติบำรุงตามวงรอบ

เป้าประสงค์ที่ 2 : มีระเบียบ คำสั่ง ด้านการส่งกำลังบำรุง ที่เป็นปัจจุบัน

*กลยุทธ์* : ปรับปรุงระเบียบ คำสั่งและกระบวนการปฏิบัติงานให้ทันสมัยเป็นปัจจุบัน

- แผนงานที่ 1 ศึกษา ทบทวน และปรับปรุง ระเบียบ คำสั่งและกระบวนการปฏิบัติงาน
- แผนงานที่ 2 การจัดประชุมระหว่างหน่วยงานด้านการส่งกำลังบำรุง

3.3.2.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถด้านการส่งกำลังบำรุงสามารถบริหารจัดการและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ที่ 1 : บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุง มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำงานเป็นทีม

*กลยุทธ์* : พัฒนา เพิ่มพูนขีดความสามารถให้กับกำลังพล

- แผนงานที่ 1 จัดอบรมองค์ความรู้ด้านการส่งกำลังบำรุง
- แผนงานที่ 2 จัดทำคู่มือปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุง
- แผนงานที่ 3 จัดสัมมนาเพื่อสร้างทีมงานด้านการส่งกำลังบำรุง

เป้าประสงค์ที่ 2 : สามารถบริหารจัดการงานพัสดุ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง การขนส่ง งานอนุรักษ์พลังงาน และการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ

*กลยุทธ์* : พัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูล

- แผนงานที่ 1 จัดหาระบบงาน เพื่อบริหารจัดการข้อมูล
- แผนงานที่ 2 จัดทำฐานข้อมูลด้านการส่งกำลังบำรุง

### 3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANs)

จากประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 3.3 สามารถนำมากำหนดแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ได้ดังตารางต่อไปนี้



แผนงานที่ 2		การจัดประชุมระหว่างหน่วยงานด้านการส่งกำลังบำรุง						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	
1.การจัดประชุมหน่วยงานด้านการส่งกำลังบำรุง	เพื่อทบทวน ชักซ้อมความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	จำนวนครั้งของการจัดประชุมต่อปี	4	4	4	4	4	กกล.บก.สปท.

ตารางที่ 3.3 แผนงานระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) – ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b>	<b>การพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถด้านการส่งกำลังบำรุง สามารถบริหารจัดการและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</b>							
<b>เป้าประสงค์ที่ 1</b>	<b>บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุง มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำงานเป็นทีม</b>							
<b>กลยุทธ์</b>	<b>พัฒนา เพิ่มพูนขีดความสามารถให้กับกำลังพล</b>							
<b>แผนงานที่ 1</b>	<b>จัดอบรมองค์ความรู้ด้านการส่งกำลังบำรุง</b>							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	
1.การจัดอบรมองค์ความรู้ด้านการส่งกำลังบำรุง	เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ให้กับกำลังพล	ร้อยละของการประเมินผู้เข้ารับการอบรม	80	85	90	95	100	กกล.บก.สปท.
<b>แผนงานที่ 2</b>	<b>จัดทำคู่มือปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุง</b>							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	
1.การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานด้านส่งกำลังบำรุง	เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้	จำนวนคู่มือที่จัดทำต่อปี	2	2	2	2	2	กกล.บก.สปท.
<b>แผนงานที่ 3</b>	<b>จัดสัมมนาเพื่อสร้างทีมงานด้านการส่งกำลังบำรุง</b>							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	
1.การจัดสัมมนาเพื่อสร้างทีมงานด้านการส่งกำลังบำรุง	เพื่อสร้างเครือข่ายผู้ปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุง	จำนวนครั้งของการจัดสัมมนาต่อปี	2	2	2	2	2	กกล.บก.สปท.
<b>เป้าประสงค์ที่ 2</b>	<b>สามารถบริหารจัดการงานพัสดุ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง การขนส่ง งานอนุรักษ์พลังงาน และการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ</b>							
<b>กลยุทธ์</b>	<b>พัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูล</b>							
<b>แผนงานที่ 1</b>	<b>จัดหาระบบงาน เพื่อบริหารจัดการข้อมูล</b>							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	

1.โครงการจัดหา ระบบบริหารจัดการ ฐานข้อมูล	เพื่อให้มี ระบบปฏิบัติการที่ สามารถบริหารจัดการ ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว	ร้อยละของ ความสำเร็จของการ จัดหาระบบ	50	80	100	100	100	กกล.บก.สปท. กทท.บก.สปท. กงบ.บก.สปท. กจท.บก.สปท.
แผนงานที่ 2		จัดทำฐานข้อมูลด้านการส่งกำลังบำรุง						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70	
1.การจัดทำ ฐานข้อมูลด้านการส่ง กำลังบำรุง	เพื่อจัดเก็บข้อมูลด้าน การส่งกำลังบำรุงอย่าง เป็นระบบ สามารถ นำไปใช้งานต่อได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	ร้อยละของ ความสำเร็จในการ จัดทำฐานข้อมูล	80	100	100	100	100	กกล.บก.สปท. กทท.บก.สปท.

### 3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (STRATEGIC MAP)

ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map) โดยกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ ตามกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ในแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) จำนวนเป็น 4 มิติ ตามแผนภาพที่ 3.1 และแสดงกรอบความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการเพื่อขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการส่งกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ตามแผนภาพที่ 3.2 ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the business) เป้าประสงค์ที่แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน และผู้รับบริการ

#### เป้าประสงค์

R.1 จำนวนสิ่งอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุง มีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Save the customer) เป้าประสงค์ที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ แก่ผู้รับบริการ

#### เป้าประสงค์

S.1 สามารถบริหารจัดการงานพัสดุ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง การขนส่ง งานอนุรักษ์พลังงาน และการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ

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



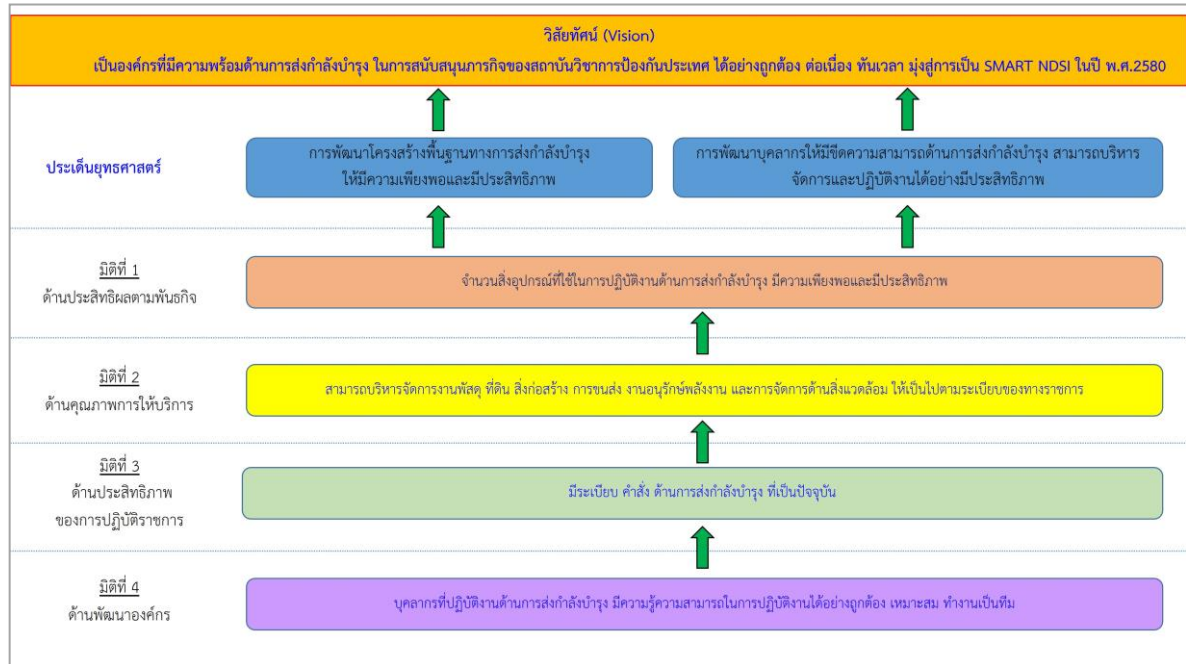
**เป้าประสงค์**

M.1 มีระเบียบ คำสั่ง ด้านการส่งกำลังบำรุง ที่เป็นปัจจุบัน

**มิติที่ 4** มิติด้านพัฒนาองค์กร (Capacity building) เป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

**เป้าประสงค์**

C.1 บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุง มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำงานเป็นทีม



แผนภาพที่ 3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (STRATEGIC MAP)

วิสัยทัศน์สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ "มุ่งสู่ความเป็นเลิศและเป็นหน่วยต้นแบบการเรียนรู้ทางการศึกษาด้านความมั่นคงวิวัฒนาการ หรือทั้งขับเคลื่อนเพื่อเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับกำลังพลตลอดจนผู้เข้ารับการศึกษาจากทุกภาคส่วน เพื่อให้สามารถเป็นนักคิด นักยุทธศาสตร์ที่มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ทักษะการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและกองทัพ สามารถเอาชนะทุกความท้าทายจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างชาญฉลาด โดยมีเป้าหมายเป็น DIGITAL NDSI ในปี พ.ศ.2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART NDSI ในปี พ.ศ.2580"									
วิสัยทัศน์แผนปฏิบัติราชการ "เป็นองค์กรที่มีความพร้อมด้านการส่งกำลังบำรุง ในการสนับสนุนภารกิจของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อย่างถูกต้อง ต่อเนื่อง ทันเวลา มุ่งสู่การเป็น SMART NDSI ในปี พ.ศ.2580"									
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์</b>	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการส่งกำลังบำรุงให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพ				การพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถด้านการส่งกำลังบำรุง สามารถบริหารจัดการและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
<b>เป้าประสงค์</b>	จำนวนสิ่งอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุง มีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพ		มีระเบียบ คำสั่ง ด้านการส่งกำลังบำรุง ที่เป็นปัจจุบัน		บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุง มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำงานเป็นทีม		สามารถบริหารจัดการงานพัสดุ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง การขนส่ง งานอนุรักษ์พลังงาน และการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ		
<b>กลยุทธ์</b>	ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์ และเครื่องมือทางการส่งกำลังบำรุง ให้มีความเพียงพอสามารถเชื่อมต่อเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ		ปรับปรุงระเบียบ คำสั่งและกระบวนการปฏิบัติงานให้ทันสมัยเป็นปัจจุบัน		พัฒนา เพิ่มทุนขีดความสามารถให้กับกำลังพล		พัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูล		
<b>แผนงาน</b>	จัดหาระบบเครือข่ายและสิ่งอุปกรณ์	สำรวจสถานภาพ สิ่งอุปกรณ์ และประเมินปีงบประมาณ	ศึกษา ทบทวน และปรับปรุง ระเบียบ คำสั่ง และกระบวนการปฏิบัติงาน	การจัดประชุมระหว่างหน่วยงานด้านการส่งกำลังบำรุง	จัดอบรมองค์ความรู้ด้านการส่งกำลังบำรุง	จัดทำคู่มือปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุง	จัดสัมมนาเพื่อสร้างทีมงานด้านการส่งกำลังบำรุง	จัดหาระบบงานเพื่อบริหารจัดการข้อมูล	จัดทำฐานข้อมูลด้านการส่งกำลังบำรุง

แผนภาพที่ 3.2 กรอบความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการเพื่อขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการส่งกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ด้านการส่งกำลังบำรุงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ ดังนี้

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

2. กำลังพล ต้องเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายขององค์กรที่ได้รับ เพื่อนำมาปรับตัวในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาและพัฒนาตนเองตลอดเวลา และเข้ารับการศึกษาตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่กองบัญชาการกองทัพไทยกำหนดอย่างครบถ้วน นอกเหนือจากการปฏิบัติงานประจำ

3. การประชาสัมพันธ์ การเสริมสร้างและส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในแผนปฏิบัติการ ให้แก่กำลังพล และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกำหนดแผนปฏิบัติการด้านการส่งกำลังบำรุงของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

4. การประเมินผลการปฏิบัติตาม แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และการทบทวนอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่บ่งชี้ความสำเร็จว่ายุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมา มีการขับเคลื่อนองค์กรหรือไม่ มากหรือน้อยเพียงใด ด้วยการติดตามการประเมินผลให้บรรลุตามข้อกำหนดต่าง ๆ แล้วรายงานผลตามวงรอบ จากนั้นให้มีการทบทวนและวิเคราะห์กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แนวทาง Plan Do Check Act (PDCA) เพื่อนำผลไปปรับปรุงแผนและวิธีการปฏิบัติงาน

## บรรณานุกรม

กองบัญชาการกองทัพไทย. 2565. แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) กองบัญชาการกองทัพไทย.

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. 2565. แผนปฏิบัติการราชการ 5 ปี สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (พ.ศ.2566 – 2570).

กรมส่งกำลังบำรุงทหาร. 2565. แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) กรมส่งกำลังบำรุงทหาร.

## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ - สกุล** พันเอก กิตติพงษ์ รัตนติลภ ณ ภูเก็ต
- วันเกิด** 27 มกราคม 2527
- การศึกษา** หลักสูตรส่งทางอากาศ (2548)  
ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (สำรวจ) (2549)  
หลักสูตรการรบแบบจู่โจม (2550)  
หลักสูตรต้นหนถ่ายรูปร่างทางอากาศ รุ่นที่ 9 (2551)  
หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าทหารแผนที่ รุ่นที่ 17 (2558)  
หลักสูตรเสนาธิการทหารบก รุ่นที่ 96 (2561)  
หลักสูตรเสนาธิการร่วม รุ่นที่ 1 (2563)
- การทำงาน** กรมแผนที่ทหาร (2549 – 2560)
- ประจำแผนกเขตแดนไทย - กัมพูชา กองเขตแดนระหว่างประเทศ
  - นายทหารต้นหนถ่ายภาพ แผนกต้นหนถ่ายภาพทางอากาศ กองบินถ่ายภาพทางอากาศ
  - ผู้ช่วยนายทหารพัสดุ แผนกซ่อมบำรุงอากาศยาน กองบินถ่ายภาพทางอากาศ
  - นายทหารถ่ายภาพทางอากาศ แผนกต้นหนถ่ายภาพทางอากาศ กองบินถ่ายภาพทางอากาศ
  - นายทหารห้องสมุดและคลังภาพถ่าย แผนกผลิตภาพถ่ายทางอากาศ กองบินถ่ายภาพทางอากาศ
  - นายทหารช่างอุปกรณ์ถ่ายภาพ แผนกต้นหนถ่ายภาพทางอากาศ กองบินถ่ายภาพทางอากาศ
  - นายทหารต้นหนถ่ายภาพ แผนกต้นหนถ่ายภาพทางอากาศ กองบินถ่ายภาพทางอากาศ
- กรมส่งกำลังบำรุงทหาร (2561 – 2565)
- ประจำแผนกวิเคราะห์และประเมินผล กองมาตรฐานสิ่งอุปกรณ์ สำนักบริหารสิ่งอุปกรณ์
  - หัวหน้าแผนกสารสนเทศมาตรฐานสิ่งอุปกรณ์ กองมาตรฐานสิ่งอุปกรณ์ สำนักบริหารสิ่งอุปกรณ์
  - หัวหน้าแผนกพัฒนาฐานทัพ กองบริการ สำนักส่งกำลังบำรุงร่วม
- สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (2565 – ปัจจุบัน)
- รองผู้อำนวยการกองกลาง กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ