

การพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหม
เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

โดย

พลตรี ทิฆัมพร ชุติลัง

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกลาโหม
สำนักนโยบายและแผนกลาโหม

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๑
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๑-๒๕๖๒

หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหม เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง” ลักษณะวิชาการทหารของ พลตรี ทิฆัมพร ชูสีลังเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรรุ่นที่ ๖๑ ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒

พลโท

(ขจรฤทธิ์ นิลกำแหง)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

บทคัดย่อ

เรื่อง การพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหม เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

ลักษณะวิชา การทหาร

ผู้วิจัย พลตรี ทิฆัมพร ชูลีลัง **หลักสูตร** วปอ.รุ่นที่ ๖๑

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมที่รับผิดชอบงานในกรอบอาเซียน ความเหมาะสม ข้อดีและข้อจำกัดของการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน รวมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในอนาคตให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงพรรณนาประชากร ได้แก่เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วยงาน และฝ่ายเสนาธิการในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับอาเซียนอย่างต่อเนื่องและยาวนาน เครื่องมือที่ใช้ ประกอบด้วย การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์แบบจำแนกชนิดของข้อมูล การเปรียบเทียบข้อมูล และการวิเคราะห์แบบอุปนัย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้การวิเคราะห์จากสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่าบทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมในฐานะฝ่ายอำนวยการของผู้บังคับบัญชาและในฐานะของผู้นายยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงไปปฏิบัติมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในกรอบอาเซียนในปัจจุบันส่วนประเด็นในด้านกำลังพลระบบงานและโครงสร้างหน่วยในปัจจุบันมีทั้งจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคและสามารถได้รับการพัฒนาเพื่อสนับสนุนองค์ประกอบทั้ง ๓ ประการของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ของยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้ในอนาคต ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาด้านกำลังพลคือผู้บังคับหน่วยเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสูงสุดควรมีวิสัยทัศน์มีมุมมองที่ทันสมัยมีความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงสามารถแปลงยุทธศาสตร์เป็นภารกิจแผนและโครงการ และสามารถกำกับดูแลฝ่ายเสนาธิการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติส่วนกำลังพลของหน่วยควรได้รับการปลูกฝังทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงานอาเซียนมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมอาเซียนเพื่อสร้างประสบการณ์และความรู้และมีการบรรจุกำลังพลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม การพัฒนาด้านระบบงานคือการกำหนดและมอบหมายภารกิจอย่างชัดเจน มอบภารกิจที่เหมาะสมสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอมีตัวชี้วัดความสำเร็จเปิดโอกาสให้กำลังพล

มีส่วนร่วมและตัดสินใจในกิจกรรมอาเซียนส่วนการพัฒนาด้านโครงสร้างหน่วยคือ การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยต่างๆการมีวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ และการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบงานอาเซียนเป็นการเฉพาะ

Abstract

Title The Development of the Ministry of Defence's Undertakings with in the ASEAN Framework in Support of the National Strategy for National Security

Field Military

Name Major General Thikamporn Chulilung **CoursNDCClass61**

The objectives of this research were to study and analyse contemporary roles and functions of the Ministry of Defence (MOD)'s officers who undertook tasks within the ASEAN framework, suitability, strengths and weaknesses of the MOD's work within the ASEAN framework, as well as to recommend approaches to upgrade future the MOD's work within the ASEAN framework so as to support the 4th Guidelines of the National Strategy for National Security efficiently and effectively. The study was the qualitative and descriptive research. The population was heads of the unit and staff personnel who served in the Office of Permanent Secretary, the Royal Thai Armed Forces Headquarters and the three Services. The sample was the officers who had long-term experience and expertise on ASEAN affairs. The research tools comprised structure interview, in-depth interview and non-participant observation. Qualitative data were analysed by typological analysis, constant comparison and analytic induction techniques. Quantitative data were analysed using descriptive statistics, namely mean and standard deviation.

The study found that the roles and functions of the MOD's officers as staff personnel and implementors of security strategy were significant in contemporary undertakings within the ASEAN framework. The issues on personnel, work system and organisational structure had strengths, weaknesses, opportunities and challenges at present and could be upgraded so as to support the three components of the 4th Guidelines of the National Strategy for National Security in the future. The recommendations for the personnel issue included the heads of unit who were the most important factors should have a clear vision and advanced attitude, understand the National Strategy for National Security, be able to translate the Strategy into a mission, plans and projects and be capable of supervising staff and implementing personnel. Personnel of the units should be educated to have positive attitudes towards ASEAN affairs, have opportunities to participate in ASEAN activities to gather experience

and knowledge. Qualified personnel should be recruited to work in ASEAN affairs. As for the development of work system, assignments should be clearly established and correctly designated to appropriate agencies. The units should be financially supported with sufficient budget. They should have the measurement indicators for success and provide opportunities for personnel to participate and make decision. Regarding the development of organisational structure, it should allow close support from external agencies and have enough materials to support the activities. The establishment of the specific units so as to undertake ASEAN affairs was also recommended.

คำนำ

หน่วยขึ้นตรงของกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพได้มีการปฏิบัติงานในกรอบอาเซียน เพื่อสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาหลายทศวรรษโดยการดำเนินกิจกรรมในกรอบอาเซียนได้เพิ่มความเข้มข้น ครอบคลุมประเด็นที่หลากหลายและขอบเขตที่กว้างขวางยิ่งขึ้นทุกปีซึ่งจากความจำเป็นดังกล่าว ทำให้หน่วยงานของกระทรวงกลาโหมจำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆของหน่วยเพื่อให้ สามารถปฏิบัติงานในกรอบอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับอาเซียนและความร่วมมือด้านความมั่นคงกับต่างประเทศใน สำนักนโยบายและแผนกลาโหมซึ่งเป็นหน่วยงานระดับนโยบายของกระทรวงกลาโหมตั้งแต่ปี ๒๕๔๓ โดยได้พบว่าภารกิจที่หน่วยงานของกระทรวงกลาโหมจะปฏิบัติงานสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับ ความร่วมมือด้านความมั่นคงกับต่างประเทศและการรักษาความมั่นคงของภูมิภาคให้สัมฤทธิ์ผลได้นั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการเช่นปรับย้ายและบรรจุกำลังพลที่มีคุณภาพ และความสามารถมาปฏิบัติงานจัดตั้งสำนักงานอาเซียนเพื่อรับผิดชอบงานด้านอาเซียน ของกระทรวงเป็นการเฉพาะ เป็นต้น

ต่อมารัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปีขึ้นในปี ๒๕๖๑ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ซึ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับความร่วมมือ ด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติทั้งนี้หน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวงกลาโหมมีส่วนร่วม รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ข้างต้นด้วยดังนั้นเพื่อให้กระทรวงกลาโหมได้มีข้อมูล ประกอบการพัฒนางานในกรอบอาเซียนที่หน่วยรับผิดชอบผู้วิจัยจึงได้นำประเด็นในเรื่องนี้มาใช้เป็น หัวข้อในการวิจัยในระหว่างการศึกษาในหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร

ผู้วิจัยหวังว่าผลของการวิจัยจะเป็นข้อมูลประกอบส่วนหนึ่งที่หน่วยงานของ กระทรวงกลาโหมจะสามารถพิจารณานำไปใช้ในการพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหม เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงให้สัมฤทธิ์ผลต่อไป

พลตรี

(ทิมมพร ชูลีลัง)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๑

ผู้วิจัย

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากผู้มีพระคุณหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะกรรมการที่ปรึกษาเอกสารวิจัยส่วนบุคคลของกองเอกสารวิจัยและห้องสมุดวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อคิด ข้อสังเกต และคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนเอกสารฉบับนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรฯ และผู้บังคับบัญชาของกระทรวงกลาโหม ที่ให้โอกาสแก่ผู้วิจัยได้เข้ารับการศึกษา ณ สถาบันแห่งนี้ ทำให้ได้รับความรู้และประสบการณ์อันมีค่า ณาจารย์วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรฯ และวิทยากรทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ตลอดช่วงระยะเวลาการศึกษา ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เจ้าหน้าที่วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรฯ ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกระหว่างการศึกษา รวมทั้งพี่ ๆ นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรฯ รุ่นที่ ๖๑ ทุกคน ที่เป็นกัลยาณมิตรตลอดช่วงเวลาการศึกษา

ขอขอบคุณข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการของสำนักงานอาเซียน สำนักนโยบายและแผนกลาโหม ที่ได้ให้การสนับสนุนในเรื่องการจัดพิมพ์เอกสาร การแก้ไขปรับปรุงเครื่องมือวิจัย การตอบ แบบสัมภาษณ์ และการวิจารณ์เพื่อปรับปรุงงานวิจัยให้มีเนื้อหาที่เหมาะสม รวมทั้งขอขอบคุณ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม ที่ช่วยรับภาระงานที่อยู่ใน ความรับผิดชอบของผู้วิจัยระหว่างที่ผู้วิจัยเข้ารับการศึกษา

ข้อมูลที่รวบรวมได้ในการศึกษาจะไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ หากไม่ได้รับความช่วยเหลือจากคุณประภาพร ชูลีลัง ในการช่วยตรวจสอบความถูกต้องเกี่ยวกับการวิเคราะห์และ นำเสนอข้อมูล ท้ายที่สุดบุคคลสำคัญยิ่งที่ผู้วิจัยจะลืมไม่ได้ คือ บิดาและมารดา ผู้ซึ่งปลูกฝังให้ผู้วิจัย เห็นความสำคัญของการศึกษา ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ผู้วิจัยขอน้อมรับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการวิจัยไว้แต่เพียงผู้เดียว ส่วนคุณค่า ที่เกิดจากผลงานวิจัย ผู้วิจัยขอมอบให้แก่วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรฯ และกระทรวงกลาโหม

พลตรี

(ทิมมพร ชูลีลัง)

นักศึกษาวินิจฉัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๑

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ณ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
ขอบเขตของการวิจัย	๔
วิธีดำเนินการวิจัย	๔
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๕
คำจำกัดความ	๕
บทที่ ๒ ทฤษฎีและแนวคิดในการทำงานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหม	๖
กล่าววนำ	๖
งานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหม	๖
โครงสร้างและการทำงานของกระทรวงกลาโหม	๘
ยุทธศาสตร์ชาติ	๑๑
ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง	๑๒
แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis	๑๔
การนำนโยบายไปปฏิบัติ	๑๖
การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	๓๐
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ	๓๒
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ	๓๓
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓๖
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๓๗

สรุป

๓๘

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๓ บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่และการดำเนินงาน	
ในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน	๓๙
กล่าววนำ	๓๙
ที่มาของข้อมูล	๓๙
การวิเคราะห์บทบาท และหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหม	
ที่รับผิดชอบงานในกรอบอาเซียน	๔๓
การวิเคราะห์ความเหมาะสม ข้อดี และข้อจำกัดของการดำเนินงาน	
ในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน	๔๗
สรุป	๕๗
บทที่ ๔ การพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในอนาคต	๕๘
กล่าววนำ	๕๘
การพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในอนาคต	
ให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔	๕๘
สรุป	๗๘
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๗๙
สรุป	๗๙
ข้อเสนอแนะ	๘๒
บรรณานุกรม	๘๔
ภาคผนวก	๘๖
แบบสัมภาษณ์	๘๗
ประวัติย่อผู้วิจัย	๙๔

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

๔ - ๑	ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนางานในกรอบอาเซียนและองค์ประกอบของ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔	๕๙
๔ - ๒	ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนางาน ด้านกำลังพล และองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔	๖๑
๔ - ๓	ความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาด้านกำลังพลในการเผชิญ กับความท้าทายด้านความมั่นคงเพื่อตอบสนองต่อ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔	๖๖
๔ - ๔	ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยด้านกำลังพล	๖๗
๔ - ๕	ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนางาน ด้านระบบงาน และองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔	๖๘
๔ - ๖	ความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาด้านระบบงานในการเผชิญกับ ความท้าทายด้านความมั่นคงเพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔	๗๒
๔ - ๗	ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยด้านระบบงาน	๗๓
๔ - ๘	ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนางาน ด้านโครงสร้างหน่วย และองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔	๗๔
๔ - ๙	ความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาด้านโครงสร้างหน่วยในการเผชิญ กับความท้าทายด้านความมั่นคงเพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔	๗๗
๔ - ๑๐	ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยด้านโครงสร้างหน่วย	๗๘

สารบัญแผนภาพ

หน้า

แผนภาพที่

๒ - ๑	ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย แผนงาน และโครงการ	๑๘
๒ - ๒	ตัวแบบที่ยืดหลักเหตุผล	๒๑
๒ - ๓	ตัวแบบด้านการจัดการ	๒๑
๒ - ๔	ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ	๒๒
๒ - ๕	ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ	๒๒
๒ - ๖	ตัวแบบทางการเมือง	๒๓
๒ - ๗	ตัวแบบทั่วไป	๒๔
๒ - ๘	ตัวแบบสหองค์การ	๒๕
๒ - ๙	ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย	๒๖
๒ - ๑๐	ตัวแบบกระจายอำนาจ	๒๗
๒ - ๑๑	ตัวแบบกระบวนการ	๒๗
๒ - ๑๒	สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ (ตัวแปรที่มีใช้กฎหมาย)	๒๘
๒ - ๑๓	กรอบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	๓๑
๒ - ๑๔	รูปแบบโครงสร้างองค์การ	๓๕

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรืออาเซียน (Association of Southeast Asian Nations : ASEAN) เป็นองค์การระหว่างประเทศ ซึ่งส่งเสริมความร่วมมือด้านการเมือง ความมั่นคง การทหาร เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมระหว่าง ๑๐ ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยกระทรวงกลาโหมได้มีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการรักษาความมั่นคงของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ภายใต้กรอบความร่วมมืออาเซียนมาเป็นเวลากว่าสองทศวรรษแล้ว

ในท่วงแรก ผู้แทนกระทรวงกลาโหมได้ร่วมคณะกับผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศ เป็นคณะผู้แทนของประเทศไทยในกิจกรรมความร่วมมือด้านความมั่นคงต่างๆ ของภูมิภาคมาอย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุมคณะทำงานความร่วมมือด้านความมั่นคงของเจ้าหน้าที่อาวุโสอาเซียน (Working Group on Security Cooperation) ซึ่งเป็นเวทีการประชุมระหว่างเจ้าหน้าที่ของกระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงกลาโหม ตั้งแต่ปี ๒๕๓๙ (Concept Paper for the Establishment of an ASEAN Defence Ministers' Meeting, 2006) นอกจากนี้ ได้เข้าร่วมการประชุมฝ่ายทหารในกรอบการประชุมอาเซียนว่าด้วยความร่วมมือด้านการเมืองและความมั่นคงในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก (ASEAN Regional Forum Defence Officials' Dialogue: ARFDOD) ซึ่งเป็นเวทีการหารือเฉพาะของฝ่ายทหารในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก และจัดคู่ขนานกับการประชุมกลุ่มสนับสุนด้านการสร้างความไว้วางใจ และการทูตเชิงป้องกันของ ARF (ARF Inter-Sessional Support Group on Confidence Building Measures and Preventive Diplomacy : ARF ISG on CBMs and PD) ตั้งแต่ปี ๒๕๔๕ (Concept Paper on Defence Dialogue within the ASEAN Regional Forum, 2002) เป็นต้น

ต่อมาในการประชุมสุดยอดอาเซียน (ASEAN Summit) ครั้งที่ ๑๐ เมื่อปี ๒๕๔๗ ที่นครหลวงเวียงจันทน์ ผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนซึ่งมีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายทหารมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความไว้วางใจ ความมั่นคง เสถียรภาพ และสันติภาพของภูมิภาคในอนาคตได้ให้การรับรองแผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ (Vientiane Action Programme, 2004) และได้มอบหมายให้รัฐมนตรีและเจ้าหน้าที่อาวุโสในสายงานที่เกี่ยวข้องนำแผนปฏิบัติการดังกล่าวไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความร่วมมือของเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหม และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทหารของอาเซียน ซึ่งได้รับการระบุไว้ในเอกสารภาคผนวกประชาคมความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Security Community) ในข้อ ๑.๓ การป้องกันความขัดแย้ง (Conflict Prevention) คือ

...ส่งเสริมมาตรการสร้างความไว้วางใจ โดยขยายโอกาสในการแลกเปลี่ยนและปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายทหาร และระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายทหารกับบุคคลพลเรือน แสวงหาแนวทางในการจัดให้มีการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนเป็นประจำทุกปี...

เจตนารมณ์ข้างต้นของผู้นำอาเซียนได้สัมฤทธิ์ผลโดยการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนได้รับการจัดขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อปี ๒๕๔๙ ณ ประเทศมาเลเซีย

ก่อนหน้านั้น กองทัพและเหล่าทัพของประเทศสมาชิกอาเซียนได้มีการจัดกิจกรรมความร่วมมือด้านความมั่นคงร่วมกันมาบ้างแล้ว โดยกองทัพประเทศสมาชิกอาเซียนได้จัดการประชุมผู้บัญชาการทหารสูงสุดอาเซียนอย่างไม่เป็นทางการ (ASEAN Chiefs of Defence Force Informal Meeting: ACDFIM) ครั้งแรกเมื่อปี ๒๕๔๔ ณ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย กองทัพบกอาเซียนได้เริ่มมีความร่วมมือในรูปแบบของการยิงปืนกองทัพบกอาเซียน (ASEAN Armies Rifle Meet: AARM) ตั้งแต่ปี ๒๕๓๔ ณ ประเทศมาเลเซีย และต่อมาก็ได้รับการพัฒนาให้มีการจัดการประชุมอื่นๆ ควบคู่กันขึ้นในประเทศไทย เช่น การประชุมผู้บัญชาการทหารบกอาเซียน (ASEAN Chiefs of Army Multilateral Meeting : ACAMM) เป็นครั้งแรก เมื่อปี ๒๕๔๗ การประชุมผู้บัญชาการทหารเรืออาเซียน (ASEAN Navy Chiefs' Meeting: ANCM) ครั้งแรก เมื่อปี ๒๕๔๔ และการประชุมผู้บัญชาการทหารอากาศอาเซียน (ASEAN Air Chiefs' Conference : AACC) ครั้งแรก เมื่อปี ๒๕๔๗

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากระทรวงกลาโหมและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทหารของไทยจะได้ร่วมดำเนินงานความร่วมมือด้านความมั่นคงในกรอบอาเซียนมาห้วงระยะเวลาหนึ่ง แต่บทบาทดังกล่าวของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทหาร เป็นการดำเนินงานในกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อตอบสนองเป้าหมายในการสร้างสันติภาพ เสถียรภาพ และความมั่นคงในระดับภูมิภาคเป็นหลัก มิใช่เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับอาเซียนเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงของรัฐบาลโดยตรง เนื่องจากในห้วงเวลานั้นประเทศไทยยังมิได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ นอกจากนั้น การดำเนินงานยังจำกัดอยู่ในลักษณะเฉพาะหน่วยและเฉพาะกลุ่มบุคคล เช่น การยิงปืนอาเซียนจำกัดอยู่เฉพาะกองทัพบก การแพทย์ทหารจำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มทหารเสนารักษ์ เป็นต้น โดยมีได้มีการดำเนินงานในลักษณะบูรณาการและผสมเหล้าอย่างชัดเจน การจัดหน่วยงานภายในกระทรวงกลาโหมในระดับต่างๆ เพื่อรับผิดชอบงานอาเซียนก็ดำเนินการในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น ในระดับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีสำนักงานอาเซียนสำนักนโยบายและแผนกลาโหมเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ในขณะที่กองทัพอากาศมีการดำเนินการในลักษณะของคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากหลายหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งการบริหารงานในลักษณะที่แตกต่างกันและขาดรูปแบบที่แน่นอนของหน่วยต่างๆ เช่นนี้ ย่อมส่งผลกระทบต่อเรื่องความต่อเนื่องของงาน การสร้างสมองค์ความรู้และประสบการณ์ การบูรณาการงานด้านอาเซียน และการปฏิบัติงานในเชิงรุก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากกระทรวงกลาโหมประสงค์ที่จะสนับสนุนนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านอาเซียนของรัฐบาลให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๕ และมาตรา ๒๗๕ กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน และจัดทำกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, ๒๕๖๐) โดยต่อมาได้มีการจัดทำพระราชบัญญัติยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๖๐ ทั้งนี้พระราชบัญญัติยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๑๒ และมาตรา ๒๘ กำหนดให้มีคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ การขับเคลื่อน การติดตามประเมินผล การดำเนินการ ให้เป็นไปตามที่กรอบยุทธศาสตร์ชาติกำหนดไว้ (พระราชบัญญัติยุทธศาสตร์ชาติ, ๒๕๖๐)

ต่อมาเมื่อวันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๖๐ ได้มีประกาศคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านต่างๆ รวมถึงด้านความมั่นคง โดยยุทธศาสตร์ชาติได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๑ และได้เสนอให้ที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติพิจารณาและนำขึ้นทูลเกล้าเพื่อลงพระปรมาภิไธย และประกาศใช้อย่างเป็นทางการในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๑ (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐, ๒๕๖๑)

สำหรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญคือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัย เอกภพอธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ประกอบด้วย ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ ๑) การรักษาความสงบภายในประเทศ ๒) การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง ๓) การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ ๔) การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาครัฐ และมีใช้ภาครัฐ และ ๕) การพัฒนาการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม โดยในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ นั้นเป็นการดำเนินการเพื่อสร้างเสริมความสงบสุข สันติสุข ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติ ภูมิภาค และโลกอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างประเทศที่จะรองรับปัญหาาร่วมกันได้ โดย (๑) การเสริมสร้างและรักษาดุลยภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ

(๒) การเสริมสร้างและดำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค และ (๓) การร่วมมือทางการพัฒนา กับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและมิใช่ภาครัฐ

ทั้งนี้ การที่กระทรวงกลาโหมจะดำเนินงานสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ในยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีการพิจารณา ความเหมาะสม ข้อดี และข้อจำกัดของการดำเนินงานเกี่ยวกับอาเซียนในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนางาน ในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในอนาคตอย่างจริงจังต่อไป

งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาและวิเคราะห์ความเหมาะสมของการดำเนินงานเกี่ยวกับอาเซียน ของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน และแสวงหาแนวทางเพื่อพัฒนางานในกรอบอาเซียนของ กระทรวงกลาโหมในอนาคตให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษา และวิเคราะห์บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหม ที่รับผิดชอบงานในกรอบอาเซียน และศึกษา และวิเคราะห์ความเหมาะสม ข้อดีและข้อจำกัดของ การดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน

๒. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในอนาคต ให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

๑.๑ การวิจัยนี้เน้นงานของกระทรวงกลาโหมในกรอบอาเซียนที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ เท่านั้น

๑.๒ การวิจัยนี้เน้นการศึกษาวิเคราะห์งานของกระทรวงกลาโหมในระดับกระทรวง และหน่วยขึ้นตรง ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งเหล่าทัพ

๒. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วยงาน และฝ่ายเสนาธิการของกระทรวงกลาโหมที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับอาเซียน

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงพรรณนา (Descriptive Research) และนำข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณมาสนับสนุนในการวิเคราะห์ ดังนี้

๑. การรวบรวมข้อมูล

๑.๑ ข้อมูลทุติยภูมิ รวบรวมจากเอกสารเกี่ยวกับความร่วมมือของฝ่ายทหารในกรอบอาเซียน

๑.๒ ข้อมูลปฐมภูมิ ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วยงาน และฝ่ายเสนาธิการของกระทรวงกลาโหมที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับอาเซียน

๒. การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และสังเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานของทฤษฎี แนวคิด และหลักการต่างๆ

๓. การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนาและวิเคราะห์รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมที่ได้รับจากการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบบทบาท และหน้าที่การทำงานของเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมที่รับผิดชอบงานในกรอบอาเซียน และสามารถนำไปพัฒนากำลังพล ระบบงาน และปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยให้สามารถปฏิบัติงานในกรอบอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น

๒. ทำให้ได้แนวทางในการพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในอนาคต ให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และหน่วยงานด้านความมั่นคงอื่นๆ มีข้อมูลที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานในกรอบอาเซียนต่อไป

คำจำกัดความ

อาเซียน	หมายถึง	สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations: ASEAN) ซึ่งเป็นองค์การระหว่างประเทศ ซึ่งส่งเสริมความร่วมมือด้านการเมือง ความมั่นคง การทหาร เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ระหว่าง ๑๐ ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
งานในกรอบอาเซียน	หมายถึง	งานของกระทรวงกลาโหมที่ปฏิบัติภายใต้หลักการตามกฎบัตรอาเซียน และเอกสารความร่วมมืออื่นๆ ของอาเซียน
ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง	หมายถึง	ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงของไทย พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๘๐
การประชุมสุดยอดอาเซียน(ASEAN Summit)	หมายถึง	การประชุมระดับผู้นำรัฐบาลของประเทศสมาชิกอาเซียน ๑๐ ประเทศ ประจำปี ภายใต้หัวข้อ เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้แนวทางในการดำเนินกิจกรรมความร่วมมือต่าง ๆ ของเหล่าสมาชิก
การประชุมอาเซียนว่าด้วยความร่วมมือด้านการเมืองและความมั่นคงในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก (ASEAN Regional Forum : ARF)	หมายถึง	การประชุมระหว่างรัฐมนตรีต่างประเทศอาเซียนกับรัฐมนตรีต่างประเทศของประเทศคู่เจรจาของอาเซียน (Dialogue Partners) ได้แก่ ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี (เกาหลีใต้) สหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อินเดีย จีน รัสเซีย และสหภาพยุโรป ผู้สังเกตการณ์ (Observers) ของอาเซียน ได้แก่ ปาปัวนิวกินี และประเทศอื่นๆ ที่มีบทบาทสำคัญในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเช่น มองโกเลีย และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนเกาหลี (เกาหลีเหนือ) ปัจจุบัน ARF มีประเทศสมาชิก ๒๒ ประเทศ กับ ๑ กลุ่ม (สหภาพยุโรป)

บทที่ ๒

ทฤษฎีและแนวคิดในการทำงานในกรอบอาเซียน ของกระทรวงกลาโหม

กล่าวนำ

ในบทนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหม โครงสร้างของหน่วยงานของกระทรวงกลาโหมในการปฏิบัติงานในกรอบอาเซียน ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง แนวคิดเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทฤษฎีหลักการ และแนวคิดในการนำนโยบายและยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ รวมทั้งการพัฒนางานในองค์กร

งานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหม

กระทรวงกลาโหมถือเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคงหน่วยงานหนึ่งของไทยและของประชาคมอาเซียนโดยในกรอบประชาคมอาเซียนนั้นกระทรวงกลาโหมถือเป็นหน่วยงานในประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียนซึ่งเป็นหนึ่งในสามประชาคมของอาเซียน โดยในปัจจุบันกระทรวงกลาโหมมีเวทีเฉพาะในการเข้าไปร่วมในกิจกรรมของอาเซียนได้แก่กรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียน(ASEAN Defence Ministers' Meeting: ADMM) กรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนกับรัฐมนตรีกลาโหมประเทศคู่เจรจา(ASEAN Defence Ministers' Meeting-Plus: ADMM-Plus) และกรอบการประชุมอาเซียนว่าด้วยความร่วมมือด้านการเมืองและความมั่นคงในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก (ASEAN Regional Forum: ARF)

๑. กิจกรรมในกรอบADMM

กิจกรรมในกรอบ ADMM เริ่มต้นมาตั้งแต่ปี ๒๕๔๙ โดยมีการจัดการประชุมครั้งแรกที่ประเทศมาเลเซียก่อนการประชุมADMM จะต้องมีการประชุมคณะทำงานเจ้าหน้าที่อาวุโสกลาโหมอาเซียน (ASEAN Defence Senior Officials' Meeting Working Group: ADSOMWG) ก่อน ซึ่งในส่วน of กระทรวงกลาโหมไทยมีผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกลาโหมเป็นหัวหน้าคณะผู้แทน และ การประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสกลาโหมอาเซียน (ASEAN Defence Senior Officials' Meeting: ADSOM) ซึ่งในส่วน of กระทรวงกลาโหมไทยมีปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นหัวหน้าคณะผู้แทน เพื่อเตรียมการในเรื่องสารัตถะพิธีการและธุรการให้แก่การประชุมADMM ที่จะเกิดขึ้นตามมา

สำหรับกระทรวงกลาโหมไทยเคยเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมADMM ครั้งที่๓ เมื่อปี ๒๕๕๒ และครั้งที่ ๑๓ เมื่อปี ๒๕๖๒ สำหรับกิจกรรมความร่วมมือในกรอบADMMซึ่งมีอยู่ในปัจจุบันนี้มีค่อนข้างหลากหลายเช่นโครงการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการต่อต้านการก่อการร้ายการแลกเปลี่ยนการเยือนของนายทหารระดับล่างความร่วมมือเกี่ยวกับการแพทย์ทหาร เป็นต้น

ในส่วนของกองทัพไทยและเหล่าทัพได้มีการเข้าร่วมในกิจกรรมความร่วมมือหลักภายใต้กรอบอาเซียนด้วยเช่นกัน โดยกองทัพได้เข้าร่วมในการประชุมผู้บัญชาการทหารสูงสุดอาเซียนอย่างไม่เป็นทางการ (ASEANChiefs of Defence Force In formal Meeting: ACDFM) กองทัพบกได้เข้าร่วมในการยิงปืนกองทัพบกอาเซียน (ASEAN Armies Rifle Meet: AARM) และการประชุมผู้บัญชาการทหารบกอาเซียน (ASEAN Chiefs of Army Multilateral Meeting : ACAMM) กองทัพเรือเข้าร่วมการประชุมผู้บัญชาการทหารเรืออาเซียน (ASEAN Navy Chiefs' Meeting: ANCM) และกองทัพอากาศในการประชุมผู้บัญชาการทหารอากาศอาเซียน (ASEAN Air Chiefs' Conference : AACC)

๒. กิจกรรมในกรอบ ADMM-Plus

กิจกรรมในกรอบ ADMM-Plus เป็นกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกระทรวงกลาโหมประเทศสมาชิกอาเซียนจำนวน ๑๐ ประเทศ กับกระทรวงกลาโหมประเทศคู่เจรจาของอาเซียนจำนวน ๘ ประเทศได้แก่ เครือรัฐออสเตรเลีย สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐอินเดียนีปุ่น สาธารณรัฐเกาหลีนิวซีแลนด์ สหพันธรัฐรัสเซีย และสหรัฐอเมริกา

การประชุมADMM-Plusจัดขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อปี๒๕๕๓ ที่สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ปัจจุบัน กระทรวงกลาโหมประเทศที่เป็นเจ้าภาพอาเซียนจะต้องรับผิดชอบจัดการประชุมADMM-Plus ด้วย โดยในปี ๒๕๖๒ กระทรวงกลาโหมไทยเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมADMM-Plusครั้งที่ ๖ ทั้งนี้ ก่อนการประชุมADMM-Plusจะมีการประชุมในระดับคณะทำงานคือการประชุมคณะทำงานเจ้าหน้าที่อาวุโสกลาโหมอาเซียนกับเจ้าหน้าที่อาวุโสกลาโหมประเทศคู่เจรจา (ASEAN Defence Senior Officials' Meeting-Plus Working Group: ADSOM-Plus WG) และในระดับเจ้าหน้าที่อาวุโสคือการประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสกลาโหมอาเซียนกับเจ้าหน้าที่อาวุโสกลาโหมประเทศคู่เจรจา (ASEAN Defence Senior Officials' Meeting-Plus: ADSOM-Plus) เพื่อเตรียมการด้านสารัตถะ พิธีการและตุลาการเช่นเดียวกับการประชุม ADMM

ปัจจุบันความร่วมมือภายใต้กรอบADMM-Plus มีจำนวน๗ ด้านได้แก่ การแพทย์ทหาร การต่อต้านการก่อการร้าย ความมั่นคงทางทะเล การเก็บกู้ทุ่นระเบิดเพื่อมนุษยธรรม การปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ การให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและการบรรเทาภัยพิบัติ และความมั่นคงทางไซเบอร์โดยในแต่ละด้านจะมีประเทศสมาชิกอาเซียนหนึ่งประเทศและประเทศคู่เจรจาหนึ่งประเทศเป็นประธานร่วมในการขับเคลื่อนความร่วมมือ ทั้งนี้การเป็นประธานร่วมจะมีวาระ ๓ ปี

เช่นในห้วงปี ๒๕๖๐-๒๕๖๒ ไทยและสาธารณรัฐประชาชนจีนเป็นประธานร่วมด้านการต่อต้านการก่อการร้ายเป็นต้น

๓. กิจกรรมในกรอบ ARF

ARF เป็นเวทีในการสร้างและพัฒนาความไว้วางใจระหว่างกลุ่มประเทศสมาชิกในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกที่มีอาเซียนเป็นแกนกลางโดยสมาชิกประกอบด้วยประเทศสมาชิกอาเซียน ๑๐ ประเทศประเทศคู่เจรจาของอาเซียน ๙ ประเทศ(เครือรัฐออสเตรเลียแคนาดา สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐอินเดียญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลีนิวซีแลนด์ สหพันธรัฐรัสเซีย และสหรัฐอเมริกา) สหภาพยุโรป ประเทศผู้สังเกตการณ์อาเซียน ๑ประเทศ (รัฐเอกราชปาปัวนิวกินี) รวมทั้ง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนเกาหลี มองโกเลีย สาธารณรัฐอิสลามปากีสถาน สาธารณรัฐประชาธิปไตยติมอร์เลสเต สาธารณรัฐประชาชนบังกลาเทศ และสาธารณรัฐสังคมนิยมประชาธิปไตยศรีลังกา กิจกรรมในกรอบARFที่กระทรวงกลาโหมเข้าไปมีส่วนร่วมได้แก่การประชุมเจ้าหน้าที่ฝ่ายทหารของ ARF (ARFDefenceOfficials'Dialogue:ARFDoD) และการประชุมเจ้าหน้าที่ระดับนโยบายด้านความมั่นคงของ ARF (ARFSecurityPolicyConference:ASPC) ซึ่งมีการจัดการประชุมเป็นประจำทุกปี โดยสาระัตถะของการประชุมในกรอบ ARF จะเป็นประเด็นด้านความมั่นคงที่ประเทศในภูมิภาคให้ความสนใจร่วมกันและต้องการใช้การประชุม ARF เป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อนำไปใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาในภูมิภาคร่วมกันต่อไป

โครงสร้างและการทำงานของกระทรวงกลาโหม

ถึงแม้ว่าหน่วยงานของกระทรวงกลาโหม และหน่วยขึ้นตรงจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมภายใต้กรอบอาเซียนมาเป็นเวลานานแล้วก็ตาม แต่ในปัจจุบัน หน่วยต่าง ๆ เหล่านี้ยังมีแนวทางการบริหารจัดการภายในหน่วยเพื่อรองรับงานในกรอบอาเซียนที่แตกต่างกันดังนี้

๑. ระดับกระทรวงกลาโหมและสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ในระดับนี้มีการจัดหน่วยที่รับผิดชอบงานในกรอบอาเซียนโดยตรงคือสำนักงานอาเซียนสำนักนโยบายและแผนกลาโหมซึ่งหน่วยนี้ประกอบด้วยหน่วยงานระดับกอง จำนวน ๓ กอง ได้แก่กองความร่วมมืออาเซียน กองความมั่นคงอาเซียนและกองยุทธศาสตร์อาเซียน ทั้งนี้ กองที่มีความรับผิดชอบและหน้าที่ในเรื่องนี้โดยตรงได้แก่ กองความร่วมมืออาเซียน

กองความร่วมมืออาเซียนมีภารกิจโดยสรุป คือ การวางแผนอำนวยความสะดวกประสานงานควบคุมและกำกับดูแลเกี่ยวกับการขับเคลื่อนความร่วมมือด้านความมั่นคงภายใต้ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียนรวมทั้งปฏิบัติงานอื่น ๆตามที่ได้รับมอบหมายมีขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่สำคัญได้แก่การวางแผนอำนวยความสะดวกประสานงานควบคุมและกำกับดูแลเกี่ยวกับการขับเคลื่อนประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียนความร่วมมือในกรอบADMMและ

คณะกรรมการในกรอบความร่วมมืออาเซียนงานในกรอบการประชุมARF และประเด็นคาบเกี่ยวและเชื่อมโยงระหว่างสาขาและประชาคมการขับเคลื่อนความร่วมมือในกรอบADMM-Plusความร่วมมือในกรอบอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาประเทศผู้สังเกตการณ์ประเทศหุ้นส่วนของอาเซียนและองค์การระหว่างประเทศทั้งนี้กองความร่วมมืออาเซียนจะทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการในการประชุมADSOM WG, ADSOM และ ADMM ด้วย

ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับอาเซียนในเรื่องความเชี่ยวชาญเฉพาะทางจะมีการมอบหมายให้หน่วยงานอื่นซึ่งมีการกิจใกล้เคียงกับเรื่องนั้น ๆ รับผิดชอบเช่นความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้านการต่อต้านการก่อการร้ายภายใต้โครงการOur Eyes จะมีศูนย์อำนวยการประสานงานข่าวกรองสำนักนโยบายและแผนกลาโหม เป็นหน่วยรับผิดชอบ ความร่วมมือด้านการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและการบรรเทาภัยพิบัติ มีสำนักงานกิจการพลเรือน สำนักนโยบายและแผนกลาโหม เป็นหน่วยรับผิดชอบเป็นต้น

๒. ระดับกองบัญชาการกองทัพไทย

ในส่วนของกองบัญชาการกองทัพไทยไม่มีโครงสร้างการจัดเฉพาะเพื่อรองรับงานอาเซียนโดยตรงปัจจุบันการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน จะแบ่งตามหน้าที่ของหน่วย(Function)มากกว่าการแบ่งตามพื้นที่ (Area) กล่าวคือ จะมีหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับงานด้านต่างประเทศ ดังนี้

๒.๑ กรมข่าวทหาร รับผิดชอบเรื่องการแลกเปลี่ยนการเยือนของผู้นำทางทหารต่างประเทศการข่าว การวิเคราะห์ข่าวที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศ (ซึ่งรวมทั้ง ภูมิภาคอาเซียน) รวมทั้งทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการในการประชุม ACDFM ด้วย

๒.๒ กรมยุทธการทหาร รับผิดชอบเรื่อง การกำหนดท่าที/นโยบายของกองทัพไทยกับต่างประเทศ ดำเนินการด้านการฝึก การปฏิบัติการกับต่างประเทศ

๒.๓ กรมกิจการชายแดนทหาร รับผิดชอบเรื่อง ความร่วมมือและความสัมพันธ์บริเวณชายแดนที่ไทยมีชายแดนร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านทั้งทางบกและทะเล เช่น การแก้ไขปัญหาอุปสรรคตามแนวชายแดน กลไกความร่วมมือตามแนวชายแดน (คณะกรรมการชายแดนทั่วไป คณะกรรมการระดับสูง คณะกรรมการชายแดนส่วนภูมิภาค) การประชุม การฝึก การพบปะของหน่วยตามแนวชายแดน เป็นต้น

๒.๔ นอกจากนั้น หน่วยอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่เฉพาะของตน เช่น ศูนย์ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ศูนย์ประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และความมั่นคงศูนย์ปฏิบัติการทุ่นระเบิดแห่งชาติ ศูนย์บัญชาการทางทหาร เป็นต้น ก็มีการปฏิบัติงานความร่วมมือในกรอบอาเซียนแทรกอยู่ด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้ ในภาพรวม หน่วยที่กำกับดูแลงานนโยบายต่างประเทศ(รวมถึงอาเซียน) ของกองบัญชาการกองทัพไทย คือ กรมยุทธการทหาร โดยมีหน่วยงานระดับกองที่รับผิดชอบหลัก คือ กองความร่วมมือระหว่างประเทศ สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหาร

๓. ระดับกองทัพบก

สำหรับกองทัพบกไม่มีหน่วยงานหลักรับผิดชอบงานในกรอบอาเซียนเช่นกัน โดยในภาพรวมนั้นมีกรมยุทธการทหารบกเป็นหน่วยกำกับดูแลงานด้านอาเซียนในภาพรวม และมีการมอบหมายงานให้แก่หน่วยต่าง ๆ ของกองทัพบกทั้งหน่วยฝ่ายเสนาธิการและหน่วยปฏิบัติ รับผิดชอบงานที่สอดคล้องกับหน้าที่ของหน่วยเช่น

๓.๑ ความร่วมมือด้านการต่อต้านการก่อการร้ายมีกรมยุทธการทหารบก (กองปฏิบัติการพิเศษ)และหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษร่วมกันรับผิดชอบ

๓.๒ ความร่วมมือด้านการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและการบรรเทาภัยพิบัติมีกรมยุทธการทหารบก (กองปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงคราม) และกรมกิจการพลเรือนทหารบก รับผิดชอบ

๓.๓ ด้านการแพทย์ทหารมีกรมกิจการพลเรือนทหารบกและกรมแพทย์ทหารบก ร่วมกันรับผิดชอบ

๓.๔ ด้านการปฏิบัติการรักษาสันติภาพมีกรมยุทธการทหารบก (กองปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงคราม) และหน่วยปฏิบัติร่วมกันรับผิดชอบ

๓.๕ ด้านการเก็บกู้ทุ่นระเบิดเพื่อมนุษยธรรมมีกรมสรรพาวุธทหารบกและกรมการทหารช่างรับผิดชอบ

๓.๖ ด้านความมั่นคงทางไซเบอร์มีกรมการทหารสื่อสาร (กองเทคโนโลยีสารสนเทศ) และศูนย์ไซเบอร์กองทัพบกรับผิดชอบ เป็นต้น

๔. ระดับกองทัพเรือ

กองทัพเรือไม่มีการแบ่งมอบงานในกรอบอาเซียนเป็นการเฉพาะเช่นกัน การดำเนินการความร่วมมือกับต่างประเทศแบ่งเป็น ๓ ส่วนหลัก ดังนี้

๔.๑ กรอบความร่วมมือทางทหาร(NavytoNavy)มีสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหารเรือดำเนินการทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคี

๔.๒ กรอบการรักษากฎหมายในทะเล มีสำนักกิจการความมั่นคง กรมยุทธการทหารเรือ และศูนย์ประสานการปฏิบัติในการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (ศรชล.)ดำเนินการ

๔.๓ การดำเนินการในระดับปฏิบัติต่อเนื่องจากระดับนโยบาย มีสำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหารเรือ เป็นหน่วยประสานงานหลัก

การดำเนินการในกรอบ ADMM, ADMM-Plus และ ARF ก็เช่นเดียวกัน จะพิจารณาจากกรอบและสาระของงานเป็นหลัก ทั้งนี้ หากมีงานในเชิงวิชาการเข้ามาเกี่ยวข้อง จะมีกรมยุทธศึกษาทหารเรือร่วมรับผิดชอบด้วย

๕. ระดับกองทัพอากาศ

กองทัพอากาศมีการปฏิบัติงานในกรอบอาเซียนในรูปแบบของคณะกรรมการโดยได้มีคำสั่งกองทัพอากาศแต่งตั้งให้รองเสนาธิการทหารอากาศฝ่ายยุทธการเป็นประธานคณะกรรมการอาเซียน กองทัพอากาศมีเจ้ากรมยุทธการทหารอากาศเป็นรองประธานมีคณะอนุกรรมการสนับสนุนการปฏิบัติงาน จำนวน ๕ คณะได้แก่

๕.๑ คณะอนุกรรมการด้านการฝึกและศึกษาอาเซียนกองทัพอากาศมีรองเจ้ากรมกำลังพลทหารอากาศ เป็นประธาน และมีกองควบคุมและพัฒนากำลังพล สำนักปกครองและพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศเป็นฝ่ายเลขานุการ

๕.๒ คณะอนุกรรมการด้านยุทธการและการฝึกอาเซียนกองทัพอากาศ มีรองเจ้ากรมยุทธการทหารอากาศ เป็นประธาน และมีกองฝึกร่วมและผสม สำนักยุทธการและการฝึก กรมยุทธการทหารอากาศเป็นฝ่ายเลขานุการ

๕.๓ คณะอนุกรรมการด้านการข่าวและความสัมพันธ์อาเซียนกองทัพอากาศ มีรองเจ้ากรมข่าวทหารอากาศ เป็นประธาน และมีกองนโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผน กรมข่าวทหารอากาศเป็นฝ่ายเลขานุการ

๕.๔ คณะอนุกรรมการส่งกำลังบำรุงอาเซียนกองทัพอากาศมีรองเจ้ากรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศ เป็นประธาน และมีกองนโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผน กรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศเป็นฝ่ายเลขานุการ

๕.๕ คณะอนุกรรมการด้านการสนับสนุนอาเซียนกองทัพอากาศมีรองเจ้ากรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ เป็นประธาน และมีกองบรรเทาสาธารณภัย สำนักนโยบายและแผน กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศเป็นฝ่ายเลขานุการ

จึงอาจสรุปได้ว่า กระทรวงกลาโหม และหน่วยขึ้นตรงมีการปฏิบัติงานในกรอบอาเซียน ในทุกระดับ อย่างไรก็ตาม การจัดหน่วยและโครงสร้างรองรับงานดังกล่าวยังมีแนวทางที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพซึ่งยังไม่มีการจัดหน่วยรองรับงานด้านอาเซียน อย่างเป็นทางการ

ยุทธศาสตร์ชาติ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพ.ศ. ๒๕๖๐ หมวด ๖ แนวนโยบายแห่งรัฐมาตรา ๖๕ ได้กำหนดไว้ว่ารัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าวโดยการจัดทำกำหนดเป้าหมายระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมายและสาระที่พึงมีในยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติทั้งนี้กฎหมายดังกล่าวต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วย

ส่วนมาตรา ๒๗๕ ได้กำหนดให้คณะรัฐมนตรีจัดให้มีกฎหมายตามมาตรา ๖๕ วรรค ๒ ให้แล้วเสร็จภายใน ๑๒๐ วันนับแต่วันประกาศใช้รัฐธรรมนูญและดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติให้แล้วเสร็จภายใน ๑ ปีนับแต่วันที่กฎหมายดังกล่าวใช้บังคับ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, ๒๕๖๐)

ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติพ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๖๐ โดยหมวด ๒ มาตรา ๑๒ ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติมาตรา ๑๕ ได้กำหนดหน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการและในบทเฉพาะกาลมาตรา ๒๘ ได้กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ ซึ่งต่อมาเมื่อวันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๖๐ ได้มีประกาศคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ จำนวน ๖ คณะรวมถึงด้านความมั่นคงเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดตลอดจนได้จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวางเพื่อประกอบการพิจารณาจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติตามที่กฎหมายกำหนดแล้ว (พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ, ๒๕๖๐)

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ซึ่งครอบคลุมห้วงเวลาระหว่าง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐ เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนเป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าวเพื่อความสุขของคนไทยทุกคน รวมทั้งได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาประเทศคือประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” ทั้งนี้มีการประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติประกอบด้วย ๑) ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย ๒) ชีตความสามารถในการแข่งขันการพัฒนาเศรษฐกิจและการกระจายรายได้ ๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ๔) ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม ๕) ความหลากหลายทางชีวภาพคุณภาพสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ และ ๖) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปีจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทั้งความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยทุกภาคส่วนจะมีส่วนร่วมในลักษณะของ “ประชารัฐ” โดยผ่านยุทธศาสตร์จำนวน ๖ ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย ๑) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ๒) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ๓) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ๔) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ๕) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ ๖) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งแต่ละยุทธศาสตร์จะมีเป้าหมายตัวชี้วัดและประเด็นการพัฒนาเป็นการเฉพาะ (ยุทธศาสตร์ชาติ, ๒๕๖๑: ๗)

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

ความมั่นคงถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกสังคมมาทุกยุคทุกสมัยในสภาวะของโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้ กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับความมั่นคงได้เปลี่ยนแปลงจากความมั่นคงแบบดั้งเดิม (Traditional Security) เป็นความมั่นคงแบบองค์รวม (Comprehensive Security)

ดังนั้นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงจึงมีเป้าหมายสำคัญเพื่อการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัยและมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน ไปจนถึงระดับความมั่นคงของมนุษย์ และทุกมิติ การพัฒนาได้แก่ คน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อให้พร้อมรับมือกับความท้าทายในทุกรูปแบบรวมทั้งป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงในปัจจุบันและอนาคตโดยบูรณาการกลไกทุกประเภททั้งภายในประเทศและนอกประเทศบนพื้นฐานของหลักธรรมาธิปไตย (ยุทธศาสตร์ชาติ, ๒๕๖๑: ๑)

ในการทำให้บรรลุเป้าหมายข้างต้นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงจึงมุ่งปรับสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคง ให้มีความสงบเรียบร้อยและสันติสุขป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงในปัจจุบันและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่พัฒนาศักยภาพของประเทศ โดยการยกระดับขีดความสามารถของกองทัพหน่วยงานด้านความมั่นคงภาครัฐและภาคเอกชน ให้มีความพร้อมในการป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศติดตามป้องกันแก้ไขและรับมือความท้าทายในทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับอย่างบูรณาการทั้งภายในประเทศกับอาเซียนและนานาชาติรวมทั้งปรับปรุงกลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม (ยุทธศาสตร์ชาติ, ๒๕๖๑: ๑๐)

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงมีเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จและประเด็นยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์ชาติ, ๒๕๖๑: ๑๑-๑๗) ดังนี้

เป้าหมาย ประกอบด้วย ๑) ประชาชนอยู่ดีกินดีและมีความสุข๒) บ้านเมืองมีความมั่นคงในทุกมิติและทุกระดับ๓) กองทัพหน่วยงานด้านความมั่นคงภาครัฐภาคเอกชนและภาคประชาชนมีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง๔) ประเทศไทยมีบทบาทด้านความมั่นคงเป็นที่ชื่นชมและได้รับการยอมรับโดยประชาคมระหว่างประเทศและ๕) การบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑) ความสุขของประชากรไทย๒) ความมั่นคงปลอดภัยของประเทศ๓) ความพร้อมของกองทัพหน่วยงานด้านความมั่นคงและการมีส่วนร่วมของภาครัฐภาคเอกชนและภาคประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง๔) บทบาทและการยอมรับในด้านความมั่นคงของไทยในประชาคมระหว่างประเทศและ๕) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม

ส่วนประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงประกอบด้วย ๕ ประเด็น ได้แก่

๑. การรักษาความสงบภายในประเทศเพื่อสร้างเสริมความสงบเรียบร้อยและสันติสุข ให้เกิดขึ้นแก่ประเทศชาติบ้านเมืองโดย ๑) การพัฒนาและเสริมสร้างคนในทุกภาคส่วนให้มีความเข้มแข็ง มีความพร้อมตระหนักในเรื่องความมั่นคงและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ๒) การพัฒนาและเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ ๓) การพัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่มีเสถียรภาพและมีธรรมาภิบาลเห็นแก่ประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและ ๔) การพัฒนาและเสริมสร้างกลไกที่สามารถป้องกันและขจัดสาเหตุของประเด็นปัญหาความมั่นคงที่สำคัญ

๒. การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงเพื่อแก้ไขปัญหาเดิมและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่เกิดขึ้นโดย ๑) การแก้ไขปัญหาความมั่นคงในปัจจุบัน ๒) การติดตามเฝ้าระวังป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ ๓) การสร้างความปลอดภัยและความสันติสุขอย่างถาวรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้และ ๔) การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางทะเล

๓. การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคงโดย ๑) การพัฒนาระบบงานข่าวกรองแห่งชาติแบบบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ ๒) การพัฒนาและฝึกพลังอำนาจแห่งชาติกองทัพและหน่วยงานความมั่นคงรวมทั้งภาครัฐและภาคประชาชนให้พร้อมป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศและเผชิญภัยคุกคามได้ทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับและ ๓) การพัฒนาระบบเตรียมพร้อมแห่งชาติและการบริหารจัดการภัยคุกคามให้มีประสิทธิภาพ

๔. การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติรวมถึงองค์กรภาครัฐและที่ไม่ใช่ภาครัฐ เพื่อสร้างเสริมความสงบสุขสันติสุขความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้า

ให้กับประเทศชาติภูมิภาคและโลกอย่างยั่งยืนโดย ๑) การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ ๒) การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาคและ ๓) การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้านภูมิภาคโลกรวมถึงองค์กรภาครัฐและที่ไม่ใช่ภาครัฐ

๕. การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมเพื่อให้กลไกสำคัญต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการใช้หลักธรรมาภิบาลและการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัดโดย
 ๑) การพัฒนากลไกให้พร้อมสำหรับการติดตามเฝ้าระวังแจ้งเตือนป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงแบบองค์รวมอย่างเป็นรูปธรรม ๒) การบริหารจัดการความมั่นคงให้อี้อำนวยต่อการพัฒนาประเทศในมิติอื่น ๆ และ ๓) การพัฒนากลไกและองค์กรขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis

SWOT Analysis เป็นเครื่องมืออย่างง่ายแต่มีประสิทธิภาพในการช่วยพัฒนากลยุทธ์หรือแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งมีความหมายดังนี้

S = Strengths หมายถึง จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

W = Weaknesses หมายถึง จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

O = Opportunities หมายถึง โอกาสที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ได้

T = Threats หมายถึง อุปสรรคข้อจำกัดหรือความท้าทายที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

จุดแข็งและจุดอ่อนเป็นปัจจัยภายในองค์กรซึ่งบุคลากรในหน่วยงานสามารถควบคุมและเปลี่ยนแปลงได้ตัวอย่างเช่นสมาชิกในหน่วยงานวิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่วนโอกาสและอุปสรรคเป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและป้องกันองค์กรจากความท้าทาย ทั้งนี้บุคลากรในหน่วยงานไม่สามารถควบคุมและเปลี่ยนแปลงโอกาสและอุปสรรคได้ตัวอย่างเช่นความขัดแย้งทางทหารในภูมิภาค เป็นต้น

SWOT Analysis เป็นการจัดลำดับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่สำคัญให้เป็นหมวดหมู่ในรูปแบบของตาราง ๒x๒ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้โอกาสและอุปสรรคเพื่อให้รู้สภาพแวดล้อม (รู้เขา) อย่างชัดเจนโดยจะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกทั้งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตรวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อหน่วยงานจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรที่มีอยู่โดยข้อมูลเหล่านี้เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ รวมทั้งการนำนโยบาย และกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การทำ SWOT Analysis นั้นทุกฝ่ายในองค์กรควรมีส่วนร่วมเพื่อให้ได้รับแนวคิดที่แตกต่างและหลากหลายทั้งนี้ในบางองค์กรที่ทำงานด้านการบริการอาจให้บุคคลภายนอกองค์กรเข้ามามีส่วนร่วม

ในการทำSWOT Analysis ด้วยในสภาวะปัจจุบันที่สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วองค์กรอาจมีการจัดทำSWOT Analysis เป็นระยะ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับสถานการณ์ ทั้งนี้สำหรับการจัดทำSWOT Analysis มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

๑. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้านเพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร สำหรับแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายในคือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้านโครงสร้างระบบระเบียบวิธีปฏิบัติงานบรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คนเงินวัสดุการจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

จุดแข็งขององค์กรเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

จุดอ่อนขององค์กรเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป

๒. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะเกี่ยวข้องกับโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านต่าง ๆ เช่น นโยบายการเงิน การงบประมาณการตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชนลักษณะชุมชนชนบทชนบทนิยมประเพณีค่านิยม ความเชื่อวัฒนธรรมพระราชบัญญัติพระราชกฤษฎีกามติคณะรัฐมนตรีและสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี เป็นต้น

โอกาสจากสภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรและองค์กรสามารถนำข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายดังกล่าวได้

๓. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรคจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแล้ว ในขั้นตอนต่อไปให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรคจากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์

เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรซึ่งโดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT Analysis ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์รูปแบบดังนี้

๓.๑สถานการณ์ที่๑ (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก(Aggressive Strategy) เพื่อนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้กับโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

๓.๒สถานการณ์ที่๒ (จุดอ่อน-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อลดหรือหลบหลีกอุปสรรคต่างๆที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสีย น้อยที่สุด

๓.๓สถานการณ์ที่๓ (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์นี้องค์กรมีโอกาที่เป็นข้อได้เปรียบหลายประการแต่ติดขัดที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายประการเช่นกันดังนั้นทางเลือกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อกำจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆที่เปิดให้

๓.๔สถานการณ์ที่๔(จุดแข็ง -อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ(Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีในการสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆแทน

จึงอาจสรุปได้ว่า SWOT Analysis เป็นเครื่องมือหนึ่งเพื่อช่วยกำหนดแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร โดยนำ ๑) ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ จุดอ่อนและจุดแข็ง และ ๒) ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค มาประกอบในการพิจารณาดังกล่าว

การนำนโยบายไปปฏิบัติ

๑. ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Walter Williams (1971: 144) ได้ให้ความหมาย การนำนโยบายไปปฏิบัติว่า หมายถึง ความพยายามที่จะตัดสินใจความสามารถขององค์กรในการรวบรวมคน และทรัพยากร ในหน่วยงานหนึ่ง ๆ และกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Jeffrey L. Pressman & A.Wildavsky (1973: xiii-xv) ได้ให้ความหมายอย่างกว้างของการนำไปปฏิบัติไว้ว่า หมายถึง การทำให้ลุล่วง สำเร็จ ได้ผลผลิต และทำให้สมบูรณ์ ส่วนการนำนโยบายไปปฏิบัติหมายถึงความสามารถในการผลักดันกลไกซึ่งเชื่อมโยงการทำงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

Donald S. Van Meter & Carl E. Van Horn(1976: 103) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติครอบคลุมกิจกรรมของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานราชการหรือเอกชน โดยมุ่งไปที่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามการตัดสินใจในนโยบายที่ได้กำหนดไว้

Eugene Bardach (1980) ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเป็นเกมส์ในกระบวนการทางการเมือง เป็นกิจกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้น และเป็นไปตามข้อกำหนดนโยบาย โดยครอบคลุมถึงกระบวนการแปลงนโยบาย (ซึ่งมีความเป็นนามธรรม) เป็นแผนงาน และกิจกรรม (ซึ่งมีความเป็นรูปธรรม) ให้สามารถนำไปปฏิบัติและตรวจสอบความสำเร็จได้

Daniel A. Mazmanian and Paul A. Sabatier (1989: 20-21) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นการนำการตัดสินใจนโยบายที่ได้กำหนดไว้แล้ว ไปดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติอาจประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติการคาดการณ์ผลลัพธ์การยินยอมปฏิบัติตามของกลุ่มเป้าหมายการพิจารณาผลกระทบจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นผลกระทบจากการตัดสินใจของหน่วยปฏิบัติรวมทั้งการปรับปรุงกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติให้เหมาะสม G. Shabbir Cheeman and Dennis A. Rondinelli (1983: 16) ได้กล่าวสรุปไว้อย่างสั้น ๆ ว่า หมายถึง การนำนโยบายหรือแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

Donna H.Kerr (1976) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติหมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์การที่จะใช้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมด เพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของนโยบายที่รัฐกำหนดไว้

วรเดช จันทรศร (๒๕๓๙: ๒๙๗) ได้ให้ความหมายว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การศึกษาเกี่ยวกับองค์การที่รับผิดชอบว่าสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งหมด ปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ แคไหน เพียงใด

จากความหมายต่าง ๆ ที่นักวิชาการได้ให้ไว้ข้างต้นอาจสรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การนำนโยบายมาดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด ซึ่งอาจจะอยู่ในแนวทางและรูปแบบต่าง ๆ เช่น แผนงาน และโครงการ หรือในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น

๒. ความสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

สมบัติธำรงธัญวงศ์ (๒๕๔๙:๔๐๗-๔๑๓) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสำคัญต่อความสำเร็จของส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการนโยบายโดยสรุปดังนี้

๒.๑ ผู้กำหนดนโยบายความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติย่อมส่งผลกระทบต่อโดยตรงและโดยอ้อมต่อผู้กำหนดนโยบายเนื่องจากสามารถถูกตำหนิได้โดยตรงในประเด็นที่เลือกกำหนดนโยบายอย่างไม่เหมาะสมทำให้หน่วยปฏิบัติไม่สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้หรือโดยอ้อมคือการควบคุมและกำกับดูแลการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ไม่รัดกุมบกพร่องและขาดประสิทธิภาพ

๒.๒ กลุ่มเป้าหมายความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติย่อมส่งผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมายโดยตรงโดยหากประสบผลสำเร็จจะทำให้ปัญหาของกลุ่มเป้าหมายได้รับการแก้ไขส่งผลให้เกิดความพึงพอใจต่อนโยบายของผู้กำหนดนโยบายกรณีเกิดความล้มเหลวโดยปัญหาของกลุ่มเป้าหมายไม่ได้รับการแก้ไขย่อมสร้างความไม่พอใจของกลุ่มเป้าหมายต่อผู้กำหนดนโยบายโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชื่อถือและความศรัทธา

๒.๓ หน่วยปฏิบัติในกรณีการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ หน่วยปฏิบัติย่อมได้รับความเชื่อถือศรัทธาและไว้วางใจจากผู้กำหนดนโยบายและกลุ่มเป้าหมายในขณะที่หากประสบความล้มเหลว หน่วยปฏิบัติย่อมได้รับการตำหนิลงโทษและขาดความไว้วางใจ

๒.๔ ทรัพยากรที่ใช้ในการนำนโยบายไปปฏิบัติความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติย่อมช่วยในเรื่องการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในการแก้ไขปัญหาในขณะที่การนำนโยบายไปปฏิบัติที่ล้มเหลวย่อมทำให้เกิดการสูญเสียและไม่คุ้มค่าของทรัพยากรซึ่งย่อมส่งผลกระทบกับการจัดสรรทรัพยากรในการแก้ไขปัญหาโดยผู้กำหนดนโยบายด้วย

๒.๕ ความก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศโดยหากการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ จะส่งผลต่อความก้าวหน้าของประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจสังคมประชาชนซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายย่อมได้รับผลกระทบในทางบวกมีความอยู่ดีกินดีในทางตรงกันข้ามหากประสบความล้มเหลวย่อมไม่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาและสูญเสียทรัพยากรดังนั้นผู้กำหนดนโยบายจึงต้องตัดสินใจเลือกนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และมอบหมายให้หน่วยงานที่มีศักยภาพเหมาะสมนำนโยบายไปปฏิบัติ

๒.๖ กระบวนการนโยบายสาธารณะการนำนโยบายไปปฏิบัติมีบทบาท และความเกี่ยวข้องตั้งแต่การกำหนดนโยบาย โดยผู้กำหนดนโยบายต้องเลือกกำหนดนโยบายที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้เท่านั้นในขั้นตอนการกำหนดทางเลือกนโยบายก็ต้องกำหนดทางเลือกที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในการคัดเลือกหน่วยงานนำนโยบายไปปฏิบัติก็ต้องมอบหมายให้หน่วยงานที่มีศักยภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมอบทรัพยากรที่จำเป็นให้อย่างเพียงพอทั้งนี้ในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องมีการประเมินผลควบคู่ไปด้วยเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการนโยบายให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

๓. ขั้นตอนในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

วรเดชจันทร์ศร (๒๕๓๙:๓๔-๓๙) ได้กล่าวไว้ว่าขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติแบ่งออกเป็นสองขั้นตอนที่สำคัญคือขั้นตอนในระดับมหภาค (Macro) และในระดับจุลภาค (Micro) ดังนี้

ในระดับมหภาคมีการแบ่งออกเป็นสองขั้นตอนได้แก่ ๑) การแปลงนโยบายเป็นแผนงานและโครงการและ ๒) การยอมรับนโยบายแผนงานและโครงการของหน่วยงานระดับล่าง

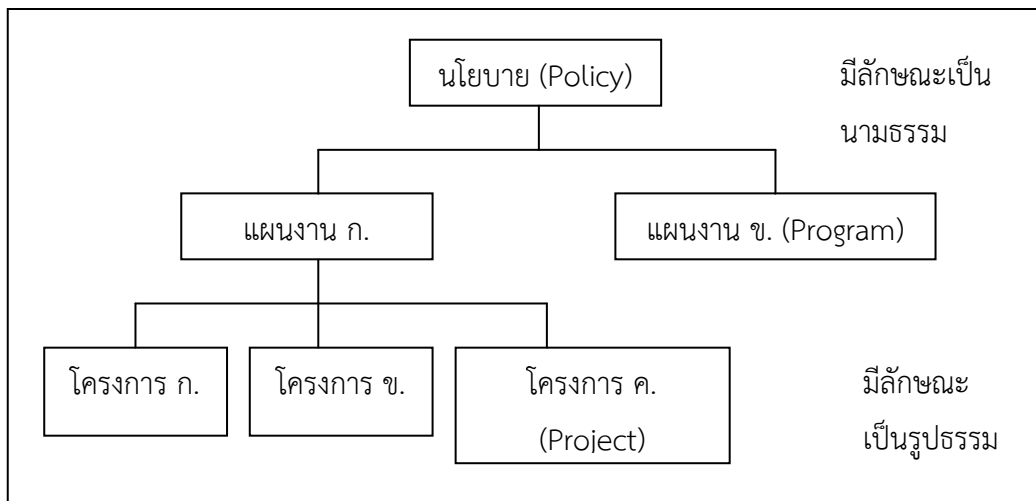
๓.๑ การแปลงนโยบายเป็นแผนงานและโครงการโดยปกตินโยบายจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่กว้างและมีความเป็นนามธรรมทำให้ยากแก่การนำไปปฏิบัติดังนั้นจึงต้องมีการแปลงนโยบายให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้นในลักษณะของแผนงานและโครงการก่อนที่จะนำไปปฏิบัติโดยในระบอบราชการของไทยนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบในการแปลงนโยบายคือหน่วยงานบริหารราชการส่วนกลางได้แก่กระทรวงทบวง และกรมซึ่งจะแปลงนโยบายให้หน่วยงานระดับล่างนำไปปฏิบัติต่อไป

ทั้งนี้ความจำเป็นในการแปลงนโยบายให้เป็นแผนงานและโครงการได้แก่

๑) แปลงนโยบายที่เป็นนามธรรมมีวัตถุประสงค์ที่หลากหลายและกว้างขวางให้เป็นแผนและโครงการที่มีความเป็นรูปธรรมและมีความเฉพาะเจาะจงมากกว่า ๒) ทำให้ง่ายในการควบคุมกำกับดูแลและติดตามประเมินผลและ ๓) นำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลไปปรับปรุงแผนงานและโครงการเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับนโยบายได้อย่างแท้จริง

นโยบายแผนงานและโครงการมีความสัมพันธ์กันโดยสามารถแสดงเป็นแผนภาพที่ ๒ - ๑ ได้ดังนี้

แผนภาพที่ ๒-๑ ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายแผนงานและโครงการ



ที่มา: ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์, ๒๕๔๐.

แนวทางในการแปลงนโยบายให้เป็นแผนงานและโครงการสามารถดำเนินการได้โดยศึกษาวัตถุประสงค์และสาระของนโยบายแล้วจึงกำหนดแผนงานย่อยและโครงการย่อยมา

รองรับตามลำดับทั้งนี้วัตถุประสงค์และสาระของโครงการจะต้องสอดคล้องกับของแผนงานรวมทั้ง วัตถุประสงค์และสาระของแผนงานจะต้องสอดคล้องกับของนโยบายตามลำดับ

ส่วนความถูกต้องของการแปลงนโยบายขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการดังนี้

๑) ความชัดเจนของนโยบายโดยนโยบายที่คลุมเครือจะทำให้หน่วยงานแปลงนโยบายมีอิสระในการ ดำเนินการมากขึ้น ๒) ความสอดคล้อง/ขัดแย้งกันระหว่างวัตถุประสงค์ของนโยบายโดยวัตถุประสงค์ ที่สอดคล้อง/ขัดแย้งกันของนโยบายย่อมส่งผลกระทบต่อความยาก/ง่ายต่อการตีความในการนำนโยบายไป ปฏิบัติ ๓) ความเข้าใจในนโยบายของหน่วยงานที่รับผิดชอบซึ่งหากมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ย่อม แปลงเป็นแผนงานและโครงการที่มีความสอดคล้องกับนโยบายและ ๔) ความร่วมมือและความจริงจังของ หน่วยงานรับผิดชอบซึ่งจะทำให้การแปลงนโยบายไม่บิดเบือนไปจากวัตถุประสงค์เดิม

๓.๒ การยอมรับนโยบายแผนงานและโครงการของหน่วยงานระดับล่างเงื่อนไข สำคัญที่ทำให้หน่วยงานระดับล่างยอมรับนโยบายไปปฏิบัติอย่างเต็มใจและจริงจังมีหลายประการดังนี้

๓.๒.๑ สมรรถนะของหน่วยงานระดับล่างโดยหากหน่วยงานระดับล่าง มีสมรรถนะสูงย่อมสามารถที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติได้ค่อนข้างสูงด้วย

๓.๒.๒ สภาพแวดล้อมของหน่วยโดยหากสภาพแวดล้อมด้านการเมืองสังคมและ เศรษฐกิจมีเสถียรภาพย่อมทำให้หน่วยมีสมาธิขวัญและกำลังใจในการยอมรับนโยบาย

๓.๒.๓ การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานระดับล่างโดยเฉพาะ อย่างยิ่งหากมีระบบการติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์แบบสองทางซึ่งจะทำให้หน่วยปฏิบัติเข้าใจ วัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างถูกต้องก็จะเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือยิ่งขึ้น

๓.๒.๔ ประโยชน์ที่รัฐบาลจัดให้หน่วยปฏิบัติโดยหากนโยบายก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อหน่วยปฏิบัติและประชาชนที่เกี่ยวข้องกับนโยบายโดยตรงก็จะเกิดการยอมรับมากขึ้น

ทั้งนี้การยอมรับการนำนโยบายไปปฏิบัติยังไม่เป็นสิ่งยืนยันไว้ได้ว่านโยบายนั้น จะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์แต่ยังขึ้นอยู่กับอีกขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญคือการนำนโยบาย ไปปฏิบัติในระดับจุลภาค

วรเดชจันทร์ศร (๒๕๓๙:๓๙-๔๔) ได้กล่าวไว้ว่านโยบายจะมีโอกาสประสบ ความสำเร็จยิ่งขึ้นหากหน่วยในระดับปฏิบัติยอมรับนโยบายและนำไปบูรณาการให้การดำเนินการ อยู่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำโดยการดำเนินการสามารถแบ่งออกได้เป็นขั้นตอนหลัก ๓ ขั้นตอนคือ

๑. การระดมพลัง(Mobilization) เป็นขั้นตอนแสวงหาการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ ในหน่วยงานและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยในขั้นตอนนี้การเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่ เริ่มต้นการวางแผนการกำหนดแผนงานและโครงการการนำนโยบายไปปฏิบัติและการติดตามประเมินผล ถือว่ามีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

๒. การปฏิบัติ(Deliverer Implementation) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติ โดยตรงโดยผู้ปฏิบัติอาจปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับแผนหรือโครงการหรือปรับแผนและโครงการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของตนก็ได้ตามความเหมาะสมเนื่องจากบริบทในการปฏิบัติงานของแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน

๓. การสร้างความเป็นปึกแผ่นและดำรงความต่อเนื่องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Outcomes) โดยต้องมีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเห็นถึงความสำคัญของนโยบายเพื่อให้การสนับสนุนทั้งในการปฏิบัติกำลังคนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นอื่น ๆ ในส่วนของผู้ปฏิบัติก็ต้องมีความเต็มใจความพร้อมและการดำรงความต่อเนื่องในการนำนโยบายไปปฏิบัติในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของงานและมีวัตถุประสงค์สุดท้ายเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนโดยรวม

๔. ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติมีทฤษฎีที่สามารถใช้อธิบายและทำความเข้าใจที่หลากหลายจากมุมมองที่แตกต่างกันของนักวิชาการหลายท่านสรุปได้ดังนี้ (สมบัติ อารังธัญวงศ์, ๒๕๔๐: ๔๒๖-๔๓๑)

๔.๑ ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากบนลงล่าง (Top-down Theories of Implementation) ทฤษฎีนี้เน้นที่ขีดความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของนโยบาย และการควบคุมการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยผู้กำหนดนโยบายเน้นการตัดสินใจกำหนดนโยบายและบทบาทการใช้อำนาจของผู้นำทฤษฎีนี้มองนโยบายในฐานะเป็นระบบโดยนโยบายเป็นปัจจัยนำเข้าและการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นผลผลิตทั้งนี้ นโยบายจะมีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยตรงทฤษฎีนี้ไม่ให้ความสำคัญต่อผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ ในส่วนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ นักวิชาการที่อยู่ในกลุ่มนี้คือ Pressman and Wildavsky (1973) Van Meter and Van Horn (1975) Bardach (1977) Sabatier and Mazmanian (1979, 1980 and 1983)

๔.๒ ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Theories of Implementation) เป็นทฤษฎีที่เน้นผู้ปฏิบัติในระดับล่างในฐานะผู้นำนโยบายไปปฏิบัติและมองว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติและผลผลิตที่เกิดขึ้นเป็นกระบวนการต่อรองระหว่างกลุ่มผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นเพื่อโต้แย้งทฤษฎีจากบนลงล่างโดยมองว่าผลจากการนำนโยบายไปปฏิบัติอาจไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของนโยบายที่กำหนดโดยผู้ตัดสินใจนโยบาย นักวิชาการที่สำคัญในกลุ่มนี้ได้แก่ Lipsky (1971) Elmore (1980) and Hjerm (1982)

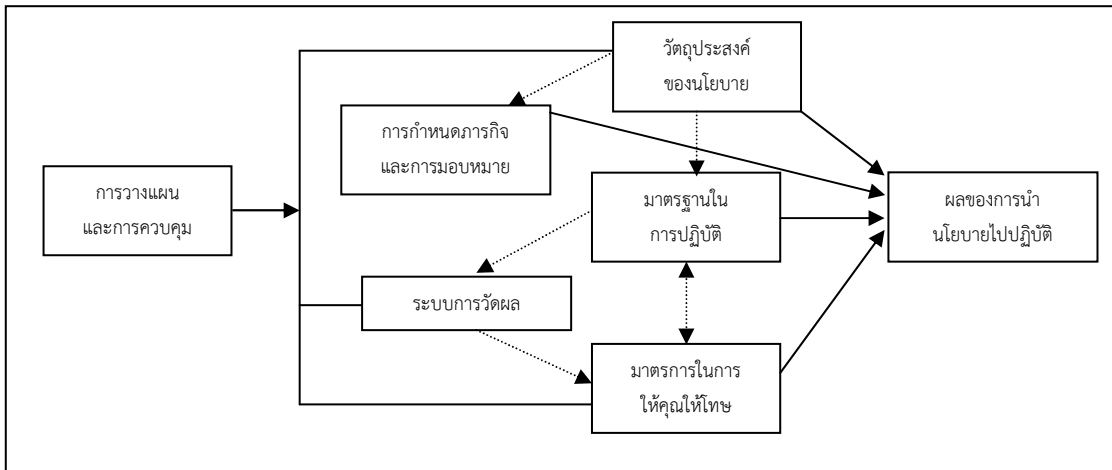
๔.๓ ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติแบบผสม(Hybrid Theories of Implementation) เนื่องจาก การโต้แย้งกันของทฤษฎีจากบนลงล่างและทฤษฎีจากล่างขึ้นบนจึงมีนักวิชาการที่เสนอทฤษฎีใหม่ที่จะ สังเคราะห์ทฤษฎีทั้งสองเข้าด้วยกันเพื่อปิดจุดอ่อนของแต่ละทฤษฎีการให้ความสำคัญทั้งการนำการ ตัดสินใจระดับบนไปปฏิบัติรวมทั้งขั้นตอนและกระบวนการนโยบายในลักษณะของระบบตามแนวทาง ของ ทฤษฎี จาก บน ลง ล ำ ง แ ละ ก ำ ร ใ ห้ ค ว ำ ม ส ำ ค ัญ ต ่อ ด ุ ล พ ิ น ิจ แ ละ การเจรจาต่อรองระหว่างกลุ่มผู้นำนโยบายไปปฏิบัติภาคเอกชนและกลุ่มเป้าหมายตามแนวทางของทฤษฎี แบบล่างขึ้นบนนักวิชาการที่สำคัญในกลุ่มนี้คือ Scharpf(1978)Heritier(1980)Ripley and Franklin (1980)และ Winter (1990)

๕. ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

วรเดช จันทรศร(๒๕๓๙:๑๓๕-๑๕๓) ได้นำเสนอตัวแบบอันเป็นผลจากการประมวล แนวคิดของนักวิชาการหลายท่านดังนี้

ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผลเป็นตัวแบบที่เน้นการวางแผนและการควบคุมตัวแบบนี้ มีฐานคติคือโครงการที่จะประสบความสำเร็จต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจที่ชัดเจน มีการมอบหมายงานกำหนดมาตรฐานการทำงานให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ มีระบบการประเมินผลและตัวชี้วัด ตลอดจนระบบการให้ทุนให้โทษตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผลสามารถแสดงได้ด้วยแผนภาพที่ ๒ - ๒ ดังนี้

แผนภาพที่ ๒-๒ ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล

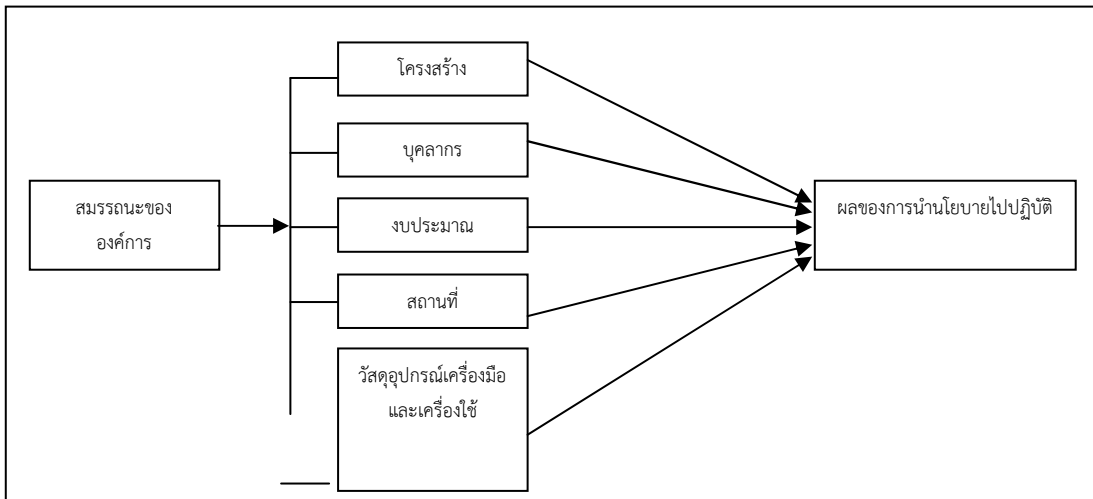


ที่มา: วรเดช จันทรศร, ๒๕๓๙.

ตัวแบบด้านการจัดการ เป็นตัวแบบที่เน้นสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบาย ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งสะท้อนจากองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การประกอบด้วยโครงสร้าง

บุคลากรสถานที่รวมทั้งการสนับสนุนด้านงบประมาณวัสดุเครื่องมือและเครื่องใช้ตัวแบบด้านการจัดการสามารถแสดงเป็นแผนภาพที่ ๒ - ๓ ได้ดังนี้

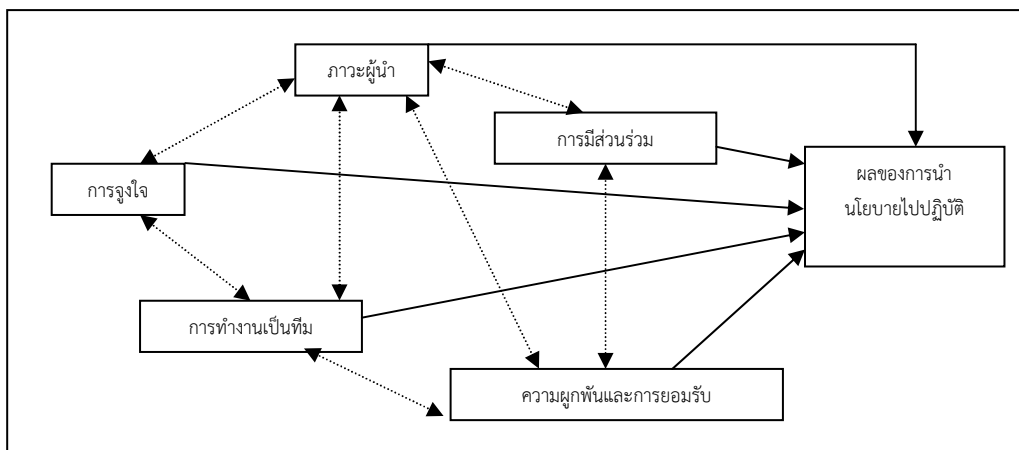
แผนภาพที่ ๒-๓ ตัวแบบด้านการจัดการ



ที่มา: วรเดช จันทรศร, ๒๕๓๙.

ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กรตัวแบบนี้เน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรอันเกิดจากความผูกพันและการยอมรับเป็นสำคัญโดยมีฐานคิดว่าการมีส่วนร่วมทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพทั้งนี้ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการจูงใจภาวะผู้นำ การสร้างความผูกพันเพื่อให้เกิดการยอมรับตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กรสามารถแสดงเป็นแผนภาพที่ ๒ - ๔ ได้ดังนี้

แผนภาพที่ ๒-๔ ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร

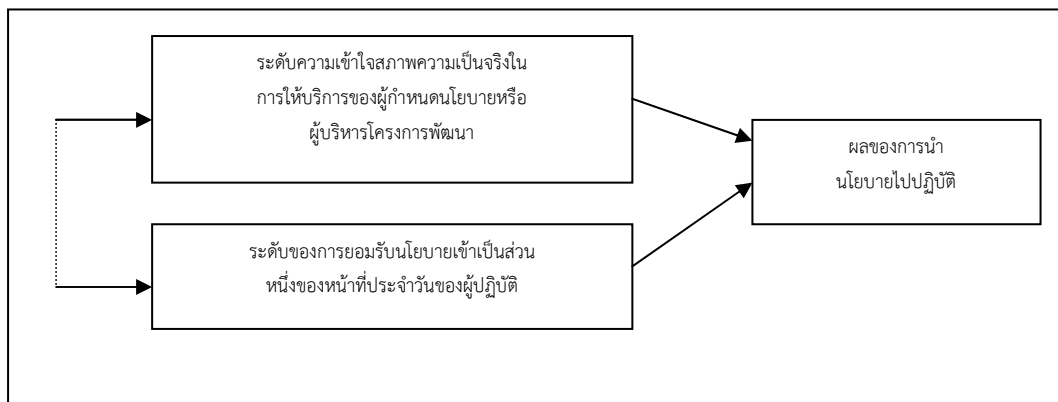


ที่มา: วรเดช จันทรรคร, ๒๕๓๙.

ที่มา: วรเดช จันทรรคร, ๒๕๓๙.

ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการตัวแบบนี้มีฐานคิดว่าอำนาจขององค์กรไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งที่เป็นทางการหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียวแต่อำนาจกระจายอยู่ที่องค์กรสมาชิกขององค์กรทุกคนมีอำนาจที่จะใช้พิจารณาอนุญาตในการนำนโยบายไปปฏิบัติดังนั้นแนวทางที่ดีที่สุดในการนำนโยบายไปปฏิบัติคือการปรับนโยบายให้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติ นอกจากนั้นการที่ผู้กำหนดนโยบายมีความเข้าใจถึงสภาพความเป็นจริงในการทำงานของหน่วยปฏิบัติจึงเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งด้วยตัวแบบนี้สามารถแสดงได้โดยแผนภาพที่ ๒ - ๕ ดังนี้

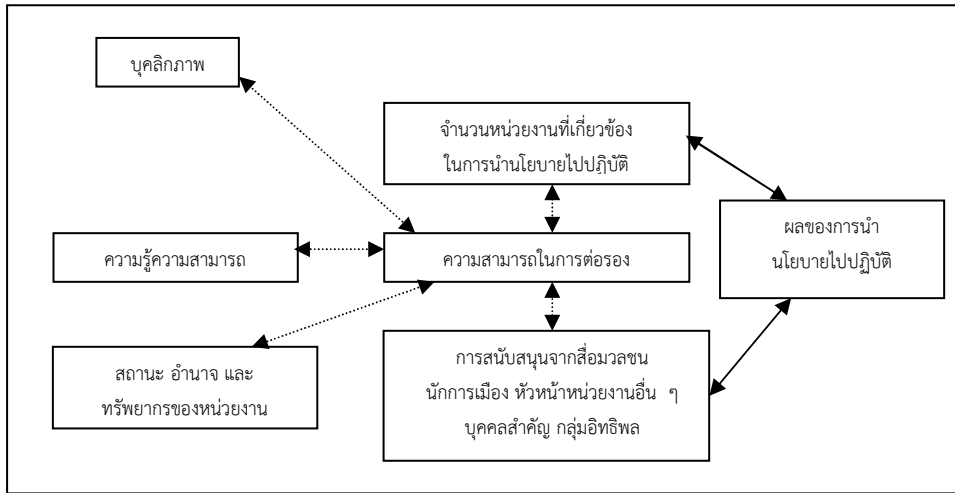
แผนภาพที่ ๒-๕ ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ



ที่มา: วรเดช จันทรรคร, ๒๕๓๙.

ตัวแบบทางการเมืองตัวแบบนี้มองว่านโยบายคือการจัดสรรสิ่งที่มีคุณค่าให้แก่สังคมซึ่งย่อมมีทั้งผู้ได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ทุกฝ่ายจึงต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนเป็นอันดับแรกนอกจากนั้นตัวแบบนี้เชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดจากผู้เล่นซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กรต่าง ๆ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้เล่นกับปัจจัยภายนอกองค์กรในเรื่องของการบริหารความขัดแย้งการแสวงหาการสนับสนุนการตั้งเงื่อนไขที่เหมาะสมและการเจรจาต่อรองความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการเจรจาต่อรองบุคลิกภาพความรู้ความสามารถสถานะอำนาจและทรัพยากรของหน่วยงานซึ่งเป็นเครื่องมือในการเจรจาจำนวนหน่วยงานที่เข้าไปเกี่ยวข้องรวมทั้งการสนับสนุนจากกลุ่มต่าง ๆ เช่น นักการเมือง กลุ่มอิทธิพลสื่อมวลชนตัวแบบนี้สามารถอธิบายได้ด้วยแผนภาพที่ ๒ - ๖ ดังนี้

แผนภาพที่ ๒-๖ ตัวแบบทางการเมือง



ที่มา: วรเดช จันทรรคร, ๒๕๓๙.

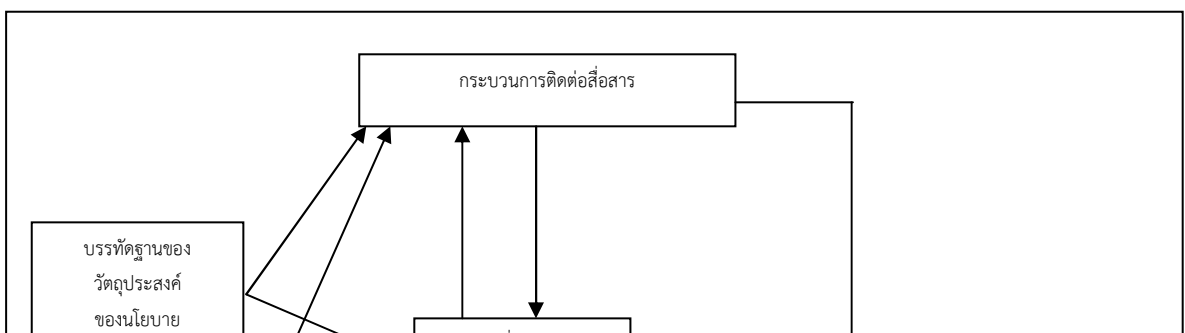
ตัวแบบทั่วไปเป็นตัวแทนของVan Meter และ Van Horn ที่ประยุกต์จากการบูรณาการตัวแบบการวิเคราะห์ระบบการเมืองและทฤษฎีองค์การที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานตัวแบบนี้ครอบคลุมปัจจัยจากตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติหลายตัวแบบจึงช่วยให้การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติทำได้กว้างกว่าตัวแบบอื่นทั้งนี้ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยหลัก๓ ปัจจัย ดังนี้

๑. การสื่อข้อความโดยประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความเข้าใจของผู้ปฏิบัติต่อนโยบายซึ่งจะขึ้นอยู่กับความชัดเจนของนโยบายกิจกรรมที่จะช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานและความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ

๒. ปัญหาทางสมรรถนะโดยประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความพอเพียงของทรัพยากรคุณภาพของบุคลากรภาวะผู้นำความสำคัญของหน่วยปฏิบัติรวมทั้งสภาวะทางเศรษฐกิจสังคมและการเมืองโดยทั่วไป

๓. ตัวผู้ปฏิบัติประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ปฏิบัติความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติที่มีต่อองค์กรผลประโยชน์ของบุคคลและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานตัวแบบทั่วไปสามารถอธิบายได้ด้วยแผนภาพที่ ๒ - ๗ดังนี้

แผนภาพที่ ๒-๗ ตัวแบบทั่วไป

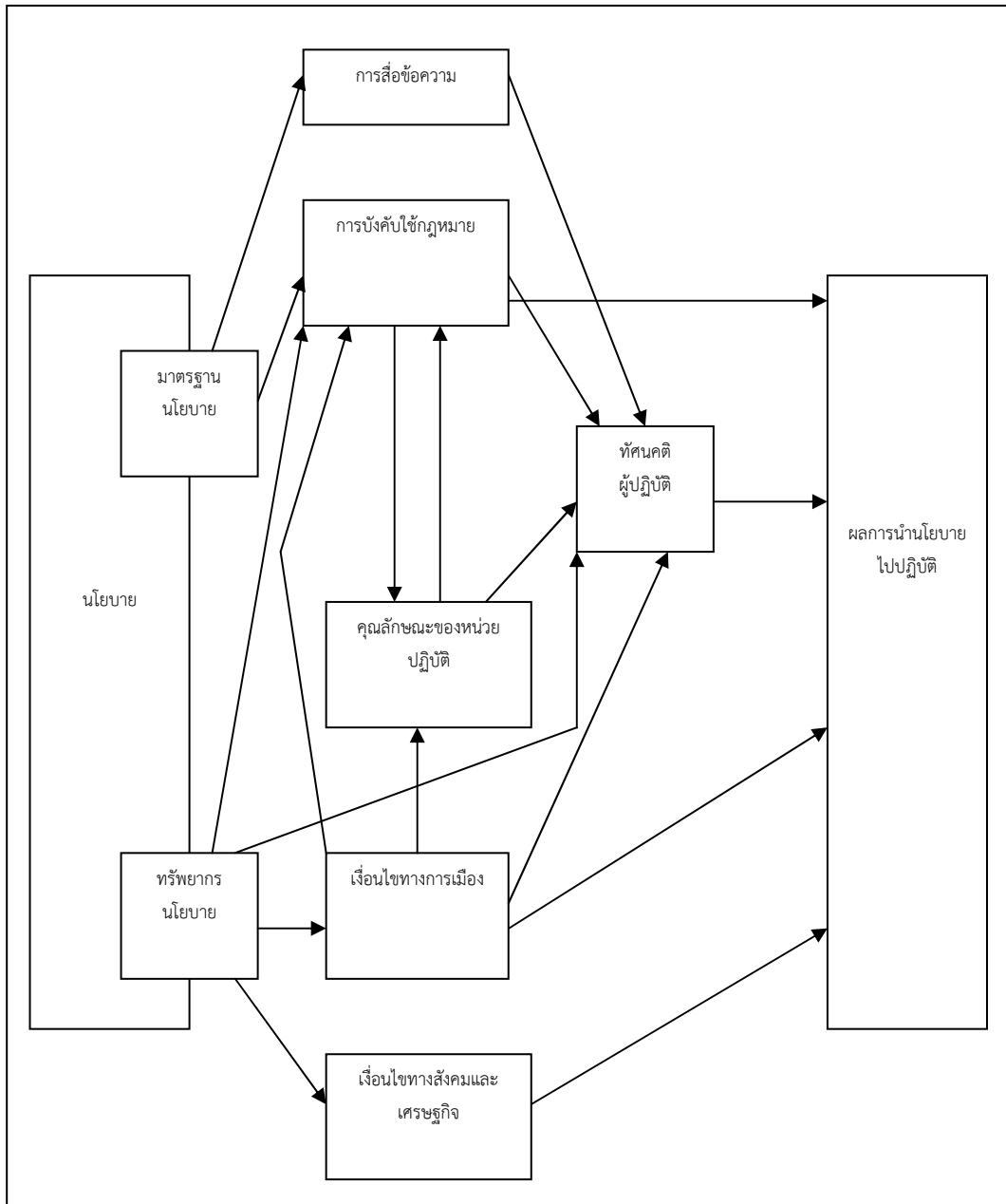


ที่มา: วรเดช จันทรรคร, ๒๕๓๙.

สมบัติ อารงธัญวงศ์ (๒๕๔๐:๔๔๖-๔๗๔) ได้นำเสนอตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติอีก ๕ ตัวแบบดังนี้

ตัวแบบสหองค์การตัวแบบนี้ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของรัฐที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งนี้ปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติได้แก่มาตรฐานและทรัพยากรนโยบายการสื่อสารข้อความการบังคับใช้กฎหมายคุณลักษณะของหน่วยปฏิบัติเงื่อนไขทางการเมืองเงื่อนไขทางสังคมและเศรษฐกิจรวมทั้งจุดยืนและทัศนคติของผู้ปฏิบัติตัวแบบนี้สามารถอธิบายได้ด้วยแผนภาพที่ ๒ - ดังนี้

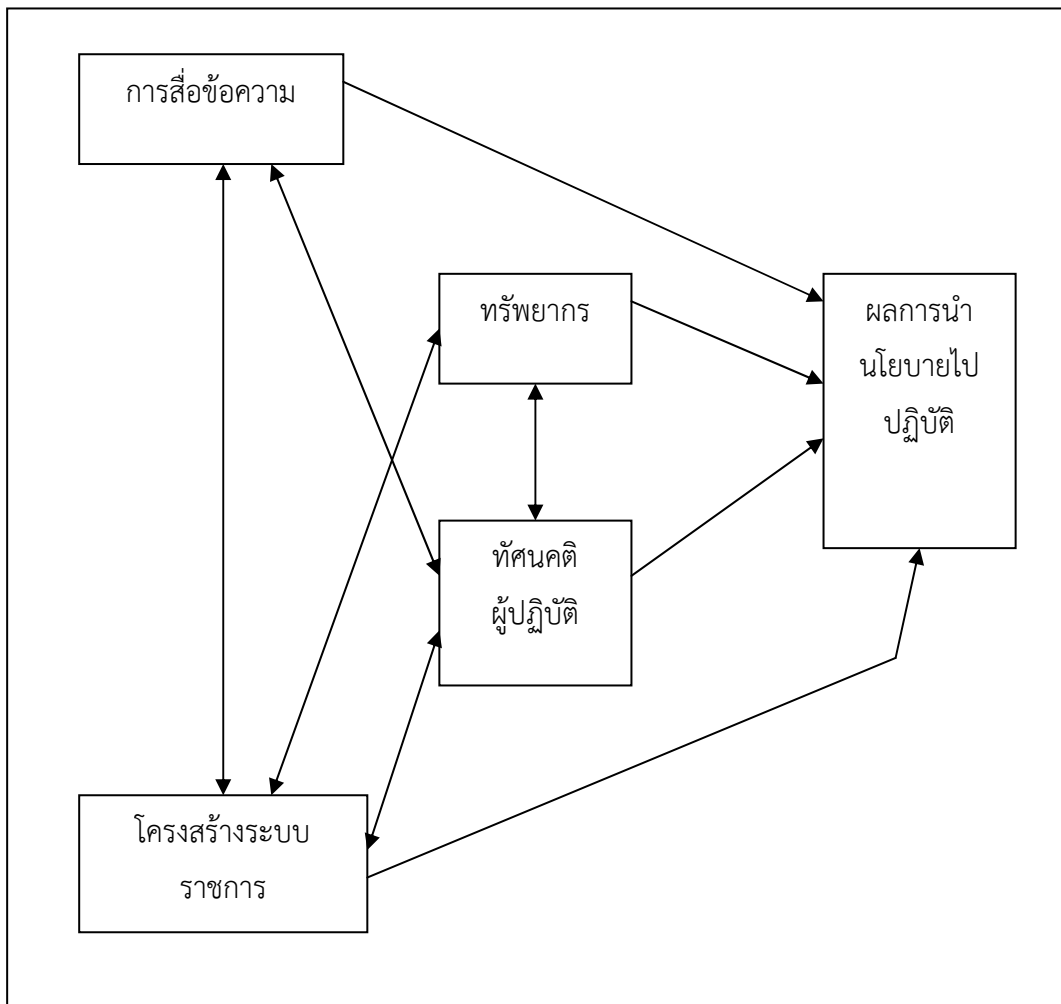
แผนภาพที่ ๒-๘ ตัวแบบสององค์การ



ที่มา: สมบัติ อารังธัญวงศ์, ๒๕๔๐.

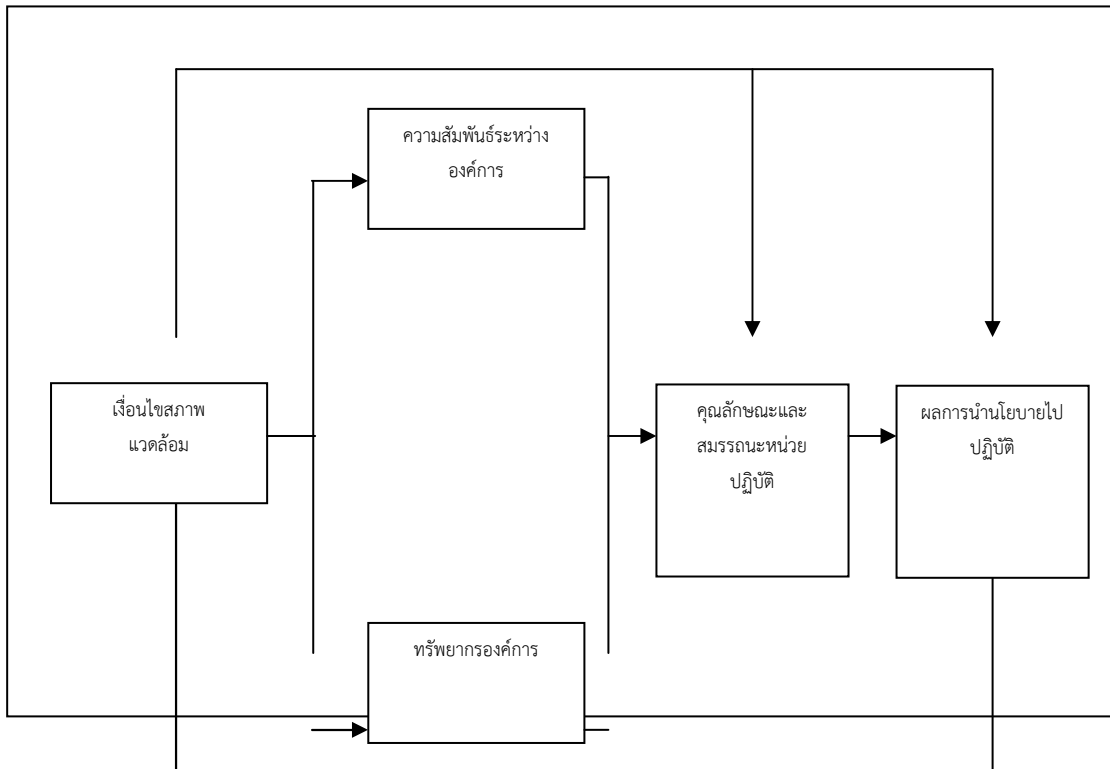
ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตัวแบบนี้ให้ความสำคัญต่อการตั้งคำถามว่า “อะไร” และ “ทำไม” ปัจจัยต่าง ๆ จึงเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นและอุปสรรคเบื้องต้นต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยตัวแบบนี้ให้ความสำคัญต่อปัจจัย ๔ ประการได้แก่การสื่อข้อความ ทรัพยากร จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติและโครงสร้างของระบบราชการตัวแบบนี้สามารถอธิบายได้ด้วยแผนภาพที่ ๒ - ๙ ดังนี้

แผนภาพที่ ๒-๙ ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย



ตัวแบบกระจายอำนาจเป็นตัวแบบที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแผนงานการกระจายอำนาจในการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์กรท้องถิ่นในการพัฒนาชนบททั้งนี้ผลการดำเนินนโยบายไปปฏิบัติและผลกระทบขึ้นอยู่กับอิทธิพลของตัวแปร ๔ กลุ่มได้แก่เงื่อนไขทางสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การทรัพยากรองค์การและคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ ตัวแบบนี้สามารถแสดงให้เห็นได้ด้วยแผนภาพที่ ๒ - ๑๐ ดังนี้

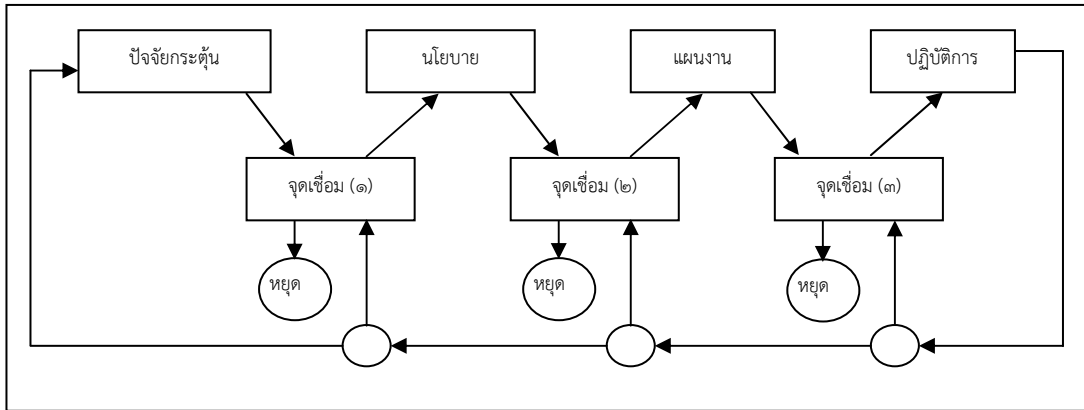
แผนภาพที่ ๒-๑๐ ตัวแบบกระจายอำนาจ



ที่มา: สมบัติ อารังธัญวงศ์, ๒๕๔๐.

ตัวแบบกระบวนการตัวแบบนี้มองว่ากระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องในการเปลี่ยนความตั้งใจไปสู่กิจกรรมกระบวนการนี้จะเริ่มต้นด้วยปัจจัยกระตุ้นแล้วจึงเป็นการเคลื่อนไหวทางการเมืองเพื่อพัฒนานโยบายการกำหนดรายละเอียดของแผนงานและการปฏิบัติซึ่งแต่ละขั้นตอนจะเชื่อมต่อกันด้วยจุดเชื่อมโยงโดยกระบวนการนี้ถูกเรียกว่า “กระบวนการนโยบายแผนงานและการนำไปปฏิบัติ” ตัวแบบนี้สามารถแสดงได้ด้วยแผนภาพที่ ๒ - ๑๑ ดังนี้

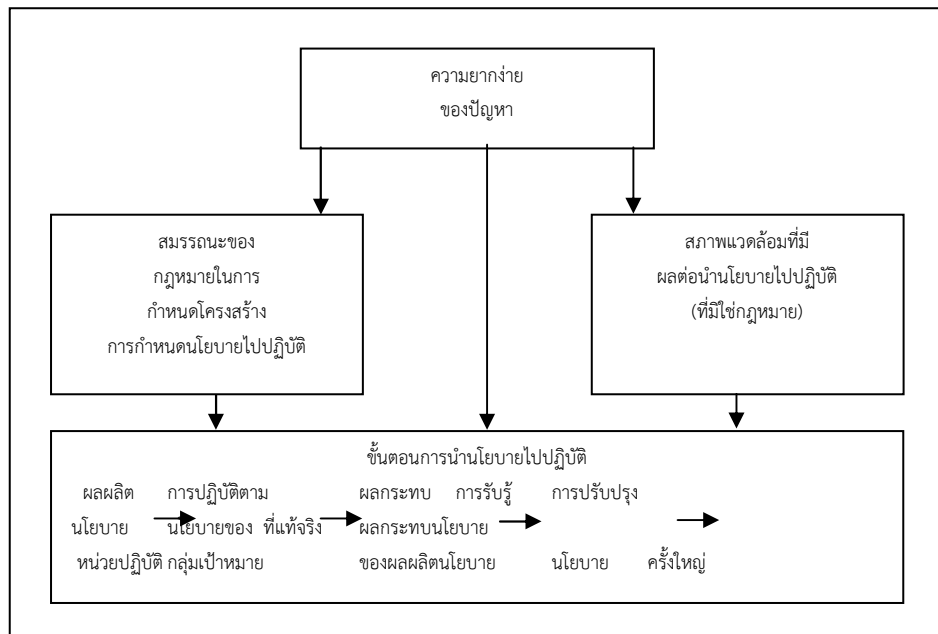
แผนภาพที่ ๒-๑๑ ตัวแบบกระบวนการ



ที่มา: สมบัติ อารังธัญวงศ์, ๒๕๔๐.

ตัวแบบทั่วไปเป็นแบบที่พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติและปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษากระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยให้ความสำคัญกับตัวแปร ๔ กลุ่มได้แก่ความยากง่ายของปัญหาสมรรถนะของกฎหมายในการกำหนดโครงสร้างการนำนโยบายไปปฏิบัติสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ไม่ใช่กฎหมายและขั้นตอนในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติตัวแบบนี้สามารถแสดงได้ด้วยแผนภาพที่ ๒ - ๑๒ ดังนี้

แผนภาพที่ ๒-๑๒สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ (ตัวแปรที่มีใช้กฎหมาย)



ที่มา: สมบัติ อารงธัญวงศ์, ๒๕๕๐.

๖. ความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

สมบัติ อารงธัญวงศ์ (๒๕๕๐:๔๗๘-๔๘๐) ได้สรุปไว้ดังนี้

๑. ความล้มเหลวของนโยบายจะเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติมากกว่า เนื่องจากหน่วยงานของรัฐยังยึดกฎระเบียบและขาดกลไกที่ยืดหยุ่น มากกว่าความพยายามในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

๒. ความล้มเหลวจากการนำนโยบายไปปฏิบัติอาจเกิดจากการเลือกกลยุทธ์การนำนโยบายไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม การเลือกหน่วยปฏิบัติและกลไกในการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม การเลือกเครื่องมือและวิธีปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม แผนงานที่ผิดในระบบราชการนิยมปฏิบัติ การของนโยบายถูกนำไปปฏิบัติอย่างไรประสิทธิภาพความคล่องตัวในการสื่อสารข้อมูลและการตอบสนองหรือปฏิกิริยาจากผู้ได้รับผลกระทบทางลบมีมากกว่าที่ประเมินไว้

๓. ส่วนความมีประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติ แนวทางปฏิบัติที่ระบุอย่างเฉพาะเจาะจง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลที่เที่ยงตรง ความชัดเจนของนโยบาย ความตั้งใจจริงทางการเมือง การสนับสนุนขององค์กรและสถานการณ์ภายนอก ไม่มีความขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ของนโยบาย

ส่วน Van Meter และ Van Horn (อ้างถึงใน วิเชียรชื่นชอบ, ๒๕๕๘) ได้กล่าวถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเกิดจากปัจจัยสำคัญดังนี้

๑. ตัวนโยบายโดยพิจารณาจากผลประโยชน์สัมพันธ์ของนโยบาย เนื่องจากการนำนโยบายไปปฏิบัติย่อมมีทั้งผู้ได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ หลักการคือ นโยบายที่ดีควรจัดสรรผลประโยชน์ให้กับคนที่ควรได้ประโยชน์จากนโยบายรวมทั้งแนวทางนโยบายกับค่านิยมในสังคมควรมีความสอดคล้องกัน

๒. วัตถุประสงค์ของนโยบายโดยพิจารณาจากความชัดเจนสอดคล้องกันสร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อผู้ปฏิบัติและรับรู้ได้ง่ายทั้งนี้วัตถุประสงค์ที่ดีควรมีลักษณะ SMART ได้แก่ ชัดเจน (Sensible) วัดได้ (Measurable) ปฏิบัติได้ (Actionable) มีเหตุมีผล (Reasonable) และเหมาะสมกับเวลา (Timely)

๓. ความเป็นไปได้ทางการเมืองโดยนโยบายใดที่ให้ความสำคัญต่อกลุ่มการเมือง สื่อมวลชนและกลุ่มผู้นำในสังคมย่อมมีโอกาสประสบผลสำเร็จมากกว่า

๔. ความเป็นไปได้ทางเทคนิค/ทฤษฎีประกอบด้วย ๑) กระบวนการร่างนโยบายได้ผ่านกระบวนการที่ถูกต้อง เช่น การทำประชาพิจารณ์ การวิเคราะห์ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ๒) การไม่เรียกร้องให้ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมากเกินไป และ ๓) การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้

๕. ความเพียงพอของทรัพยากรประกอบด้วยการเงินและงบประมาณกำลังคนที่มีความรู้ และทัศนคติที่ดีและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ

๖. ลักษณะของหน่วยที่นำนโยบายไปปฏิบัติโดยหน่วยที่นำนโยบายไปปฏิบัติควรมี โครงสร้างและภารกิจที่เหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานนโยบายซึ่งจะต้องมีการปรึกษาหารือกัน โดยใกล้ชิดระหว่างหน่วยกำหนดนโยบายและหน่วยปฏิบัติควรมีโครงสร้างแบบแบนราบซึ่งมีลำดับชั้นน้อย แต่มีสมาชิกมากในแต่ละชั้น

๗. ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติโดยหน่วยงานนำนโยบายไปปฏิบัติที่มีศักยภาพต่ำขาดความรู้ ความชำนาญเลือกใช้วิธีปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมผู้ปฏิบัติขาดความรู้และองค์การขาดแคลนกำลังพล ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติอาจเกิดความล้มเหลวได้

๘. ตัวนโยบายและแผนโดยนโยบายและแผนที่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายได้เพราะนโยบายและแผนดังกล่าวไม่อาจนำไปปฏิบัติได้จริง

๙. การตัดสินใจในเชิงคุณค่าหรือเชิงจริยธรรมของสังคมโดยหากเป้าหมายของนโยบาย ขัดแย้งกับค่านิยมหลักของสังคม หมิ่นเหม่ต่อคุณธรรมจริยธรรมและศีลธรรมอันดีงามของสังคมหรือ การกำหนดคุณค่าของนโยบายไม่ชัดเจนอาจทำให้ผู้ปฏิบัติบิดเบือนเป้าหมายนโยบายได้

๑๐. กรอบเวลาและเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมของนโยบายโดยนโยบายที่ประสบความสำเร็จ ในเวลาสถานที่และเงื่อนไขหนึ่งอาจประสบความสำเร็จล้มเหลวเมื่อปฏิบัติในเวลาสถานที่และเงื่อนไข ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

๑๑. ความสำเร็จของนโยบายและแผนหนึ่ง อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและล้มเหลวของ นโยบายและแผนอื่นได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายและแผนในสาขาที่มีความเกี่ยวข้องแต่มีความแตกต่างกันเช่น นโยบายและแผนด้านเศรษฐกิจกับด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

๑๒. ขอบเขตของคำถามที่ใช้ในการประเมินผลควรมีรายละเอียดในการสอบถาม ที่ครอบคลุมและตรงประเด็นเพื่อให้สามารถประเมินผลความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบายได้ อย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสำคัญต่อความสำเร็จของนโยบายที่กำหนด โดยผู้กำหนดนโยบาย และมีความเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการเลือกตัวแปรที่เหมาะสม กับสถานการณ์มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม เพื่อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติในสถานการณ์ต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัตินิยมใช้การบริหารยุทธศาสตร์แบบครบวงจรโดยใช้วงจร การบริหารแบบเดมिंग(Deming Cycle) ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนได้แก่ ๑) การวางแผน(Plan หรือ

Planning) ๒)การนำแผนไปปฏิบัติ(Do หรือ Implementation) ๓) การติดตามประเมินผล(Check หรือ Evaluation) และ ๔. การปรับมาตรฐาน(Standardization)

๑. การวางแผนคือการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและพร้อมนำไปสู่การปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับนโยบายระดับกลางระดับต้นและผู้ปฏิบัติงานควรมีส่วนร่วม

ก่อนที่จะเข้าสู่ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติจะมีขั้นการกระจายนโยบาย หรือกระจาย ยุทธศาสตร์ซึ่งสามารถกระทำได้ตามลำดับขั้นตอน ๕ ขั้นตอนตามแนวทางการบริหารนโยบายแบบ HoshinKanriดังนี้

ขั้นที่ ๑ การประเมินองค์การที่จะนำนโยบายหรือยุทธศาสตร์ไปขับเคลื่อนโดยอาจใช้ การวิเคราะห์SWOT Analysis เพื่อพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

ขั้นที่ ๒ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

ขั้นที่ ๓ การทำความเข้าใจสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

ขั้นที่ ๔ การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุเป้าหมายของนโยบายจากกิจกรรมเพื่อ การพัฒนา(Strategic Operation) และกิจกรรมเพื่องานประจำ (Normal Operation)

ขั้นที่ ๕ การกำหนดกระบวนการ/งานของระบบโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ในระดับต่าง ๆ และปฏิบัติโดยจะต้องสามารถตอบคำถามดังนี้๑) ทางไหน(Where?) ในรูปแบบของ วิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์หลัก๒) อย่างไร (How?) ในรูปแบบของประเด็นยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และ ๓) ทรัพยากรอะไร (What?) ในรูปแบบของผลผลิตและผลลัพธ์ในระดับโครงการงานและ งานประจำ

๒. การนำแผนไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายสำหรับประเทศไทยในปัจจุบันนั้นคณะรัฐมนตรีให้ใช้ แนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖

พิรุณวรรณ กิตติคุณ (๒๕๕๙) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวคิด การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ซึ่งให้ความสำคัญต่อปัจจัย ต่าง ๆ ดังนี้

ความประหยัด(Economy) คือการใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสม และคุ้มค่าที่สุด

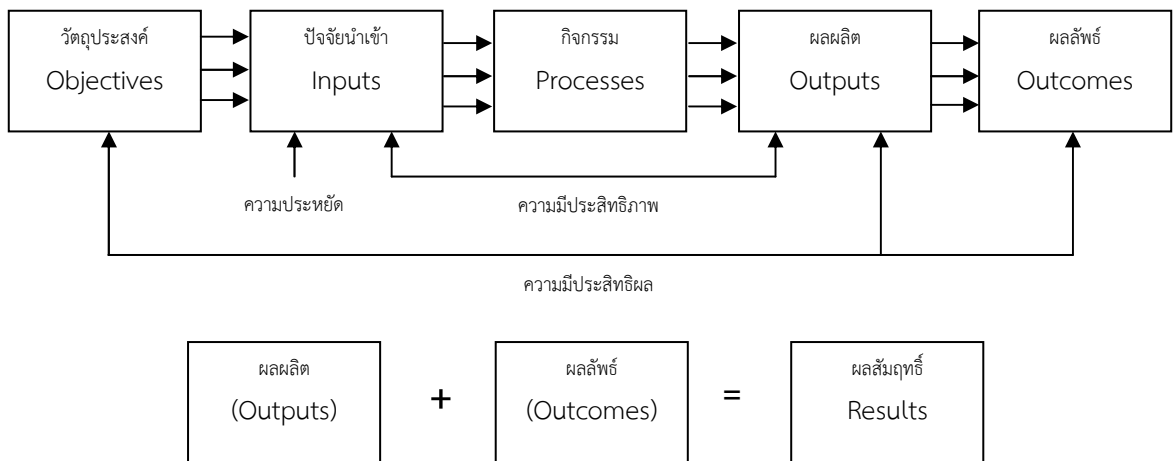
ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตสูงกว่าปัจจัยนำเข้าและ

ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์และ ผลสัมฤทธิ์ (Results) ของการดำเนินงานเป็นหลักทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) ซึ่งหมายถึงผลงาน

หรือบริการที่องค์กรได้จัดทำขึ้นผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งหมายถึงผลกระทบจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้นซึ่งจะก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องมาจากการดำเนินการและความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

แผนภาพที่ ๒-๑๓ กรอบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์



ที่มา:พิรุวรรณ กิตติคุณ, ๒๕๕๙.

สำหรับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในประเทศไทยนั้น หน่วยงานภาครัฐจะยึดหลักการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดีซึ่งมีหลักปฏิบัติ ๖ ประการได้แก่ ๑)หลักนิติธรรม(Rule of Law) หมายถึงความถูกต้องเป็นธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมายที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพความยุติธรรมของสมาชิก ๒)หลักคุณธรรม(Ethics) หมายถึงการยึดมั่นในความถูกต้องดีงามการส่งเสริมสนับสนุนให้พัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กันเพื่อให้มีความซื่อสัตย์จริงใจ ขยันอดทนมีระเบียบวินัย ๓)หลักความโปร่งใส(Transparency) หมายถึงการสร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส๔)หลักการมีส่วนร่วม(Participation) หมายถึงการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ รวมทั้ง การแสดงความเห็นอื่น ๆ๕)หลักความรับผิดชอบ(Accountability) หมายถึงการตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน และ ๖)หลักความคุ้มค่า(Utility) หมายถึงการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

แก่ส่วนรวมโดยมีความประหยัดใช้อย่างคุ้มค่าสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและการรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

๓. การติดตามประเมินผลมีการดำเนินการ ๒ แนวทางหลักคือ ๑) การเน้นกระบวนการ (Process-oriented Management) เป็นการประเมินผลตัวชี้วัดที่เป็นตัวขับเคลื่อนซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนทรัพยากรที่จำเป็น (Inputs) ขั้นตอนกิจกรรมหรือกระบวนการ (Process) และผลสัมฤทธิ์ (Results) ซึ่งประกอบด้วยผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และ ๒) การเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-oriented Management) เน้นที่การประเมินผลสัมฤทธิ์หรือผลลัพธ์หรือผลผลิตทั้งนี้ การประเมินแต่ละแนวทางมีทั้งข้อดีและข้อเสียโดยแนวทางที่เน้นกระบวนการมีข้อดีคือสามารถช่วยลดข้อผิดพลาดในการบริหารแต่มีข้อเสียคือมีค่าใช้จ่ายและใช้เวลามากในการดำเนินการในขณะที่แนวทางที่เน้นผลลัพธ์มีข้อดีคือผู้บริหารมีความคล่องตัวในการบริหารงานบรรยากาศในการทำงานมีความยืดหยุ่นกว่าแต่มีข้อเสียคือหากขาดการเอาใจใส่ในบางขั้นตอนที่มีความสำคัญในกระบวนการอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้

๔. การปรับมาตรฐานควรมีคณะทำงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงานเพื่อปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือปรับเกณฑ์และเป้าหมายให้มีความเหมาะสมเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานในภาพรวมให้สูงขึ้น

จึงอาจสรุปได้ว่า แนวทางการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติที่สำคัญแนวทางหนึ่ง คือ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิต และผลลัพธ์) ของการดำเนินงานเป็นหลัก รวมทั้งเน้นในเรื่องความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพ และความประหยัดไปพร้อมกันด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

วีริชญ์ปิยนนทศิลป์ (๒๕๕๙) ได้กล่าวว่าการพัฒนาองค์กรคือการใช้องค์ความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การพัฒนาองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการนำองค์ความรู้และประสบการณ์มาบูรณาการโดยผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อให้ได้สาเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สาเหตุหลักที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรมี ๓ ประการประกอบด้วย ๑) ความต้องการปรับปรุงองค์กรให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น ๒) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและ ๓) การให้สังคมได้มีส่วนร่วมรับรู้เกี่ยวกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

ส่วนการพัฒนาองค์กรมีความจำเป็นต้องสร้างเป้าหมายและคุณค่าที่จำเป็นหลายประการให้เกิดขึ้นภายในองค์กรประกอบด้วย ๑) การให้ความสำคัญกับคน ๒) การไว้วางใจและการสนับสนุน

๓) ความเท่าเทียม ๔) การเผชิญหน้ากับปัญหา และ ๕) การเน้นการมีส่วนร่วมของคนทั้งนี้คุณค่าและเป้าหมายทั้ง ๕ ประการดังกล่าว เป็นสิ่งที่องค์กรต้องพยายามผลักดันให้เกิดขึ้นซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นสามารถสร้างความสามารถในการแก้ไขปัญหาให้แก่องค์กรและทำให้องค์กรมีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา

สำหรับการพัฒนาองค์กรมี ๓ ระดับประกอบด้วย ๑) ระดับบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานทัศนคติที่ดีและความรู้สึกร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กรขึ้นในหมู่สมาชิก ๒) ระดับกลุ่มเพื่อให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันและระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพโดยการสร้างความสามัคคีภายในกลุ่มการตัดสินใจการแก้ปัญหาการติดต่อสื่อสาร การจัดการกับความขัดแย้งและการประสานประโยชน์อย่างเหมาะสมตลอดจนให้ความสำคัญในวัตถุประสงค์รวมขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ของกลุ่มเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างราบรื่นและ ๓) ระดับองค์กรเพื่อมุ่งสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกว่าองค์กรเป็นระบบที่เกิดจากการอยู่ร่วมกันการประสานงานและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของระบบย่อยโดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อเนื่องกับส่วนอื่นภายในองค์กรดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและบรรยากาศในการทำงานจึงมีความสำคัญต่อบุคคลกลุ่มและองค์กร

ส่วนกระบวนการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมีขั้นตอนต่าง ๆ ประกอบด้วย ๑) ขึ้นวินิจฉัยองค์กรโดยควรมีการวิเคราะห์ความจำเป็นตลอดจนหาข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนเช่นรายงานทางการบริหารการสัมภาษณ์การสังเกตการใช้แบบสอบถาม เป็นต้น ๒) ขึ้นการดำเนินการพัฒนาโดยบุคลากรขององค์กรจะต้องเรียนรู้ในการปรับพฤติกรรมของตนเรียนรู้ทักษะการทำงานใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงขององค์กรและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรการพัฒนาจากข้อมูลฝ่ายต่าง ๆ การวิเคราะห์บทบาทของพนักงานในหน้าที่ต่าง ๆ การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้ทราบบทบาทของตนเองและความเห็นของบุคคลอื่น และ ๓) ขึ้นการประเมินและพิจารณาปัญหาที่เกิดจากการพัฒนาเป็นการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และตรวจสอบว่าได้บรรลุผลตามแผนหรือไม่เพราะเหตุใดและจะปรับแผนและพัฒนาองค์กรต่อไปอย่างไร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Kotter and Schlesinger (อ้างถึงในวรรณานแสงมณี, ๒๕๕๔) ได้ตั้งข้อสังเกตว่าองค์กรหนึ่งจะประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วเพียงพอเท่านั้น

John Child(1976) กล่าวว่า แรงกดดันที่ทำให้ต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรอาจประกอบด้วย ๑) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ๒) การขยายกิจการไปทำด้านอื่น ๓) การขยายตัวขององค์กร ๔) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ๕) ระดับการศึกษาของบุคลากร ๖) ปริมาณงานที่ล้นมือ

๗) ความจำเป็นที่ต้องบูรณาการ ๘) ความจำเป็นที่ต้องเอื้ออำนวยต่อนวัตกรรม ๙) ปัญหาด้านการควบคุม และ ๑๐) การถอนตัวออกจากงานของบุคลากร

รูปแบบกระบวนการและขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

๑. ทำความเข้าใจถึงปัจจัยหรืออิทธิพลทั้งจากภายในและภายนอกองค์การที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดแรงผลักดันกดดันเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วอิทธิพล จากพลังภายนอกจะมีผลกระทบและอิทธิพลสูงกว่าพลังภายในองค์กร

๒. พิจารณาถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องทำการเปลี่ยนแปลง

๓. ตรวจสอบวิเคราะห์ปัญหาด้วยการรวบรวมข้อมูลที่เป็นจริงและทันต่อเหตุการณ์ วิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีวิธีการที่สำคัญดังนี้

๔. การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเป็นวิธีการที่มีผลโดยตรงและส่งผล รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นวิธีที่นิยมอย่างแพร่หลายและให้ใช้ได้ผลรวดเร็ว

๕. การเปลี่ยนแปลงด้วยลักษณะหรือกิจกรรมการทำงานที่ใหม่ขึ้น

๖. การเปลี่ยนแปลงโดยการเปลี่ยนแปลงบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกการฝึกอบรม ความสัมพันธ์ทัศนคติหรือบทบาทโดยเน้นที่บุคคลภายในองค์กร

๗. การเปลี่ยนแปลงโดยการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเป็นการเปลี่ยนวิธีการทำงานในองค์กร เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (๒๕๓๙) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งสะท้อนอยู่ในแผนภูมิ โครงสร้างขององค์การโดยเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์กรโครงสร้างของ องค์การจะทำหน้าที่สนับสนุนและช่วยเหลือหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินไปได้ด้วยดีด้วยเหตุผล ดังต่อไปนี้

๑. โครงสร้างขององค์การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนอกจากนี้ยังช่วยให้ สมาชิกในองค์กรรู้บทบาทของตนและบทบาทของผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง

๒. โครงสร้างขององค์การแสดงให้เห็นว่าการติดต่อสื่อสารและการประสานงานในการร่วม กิจกรรมและบุคคลประเภทต่าง ๆ เข้าด้วยกันโดยระบุให้เห็นถึงลักษณะการติดต่อสื่อสารระหว่าง บุคคลเหล่านั้น

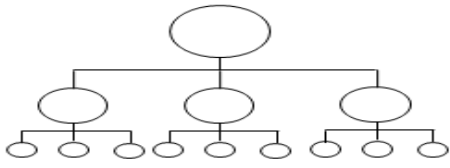
๓. โครงสร้างองค์การกำหนดการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายบริหารระดับสูงในองค์การเกี่ยวกับงาน ด้านต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ

๔. โครงสร้างองค์การกำหนดความสมดุลอย่างเหมาะสมและการให้ความสำคัญแก่ กิจกรรมต่าง ๆ

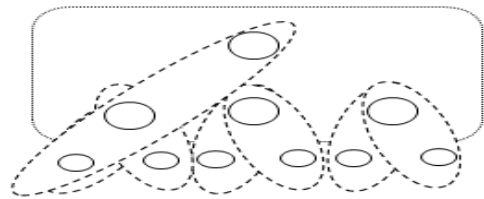
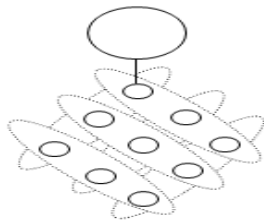
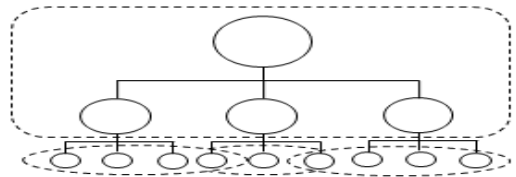
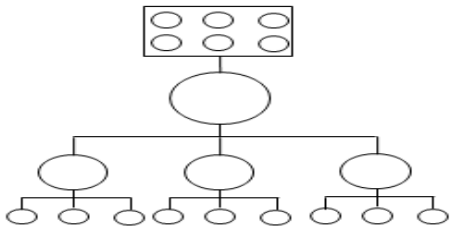
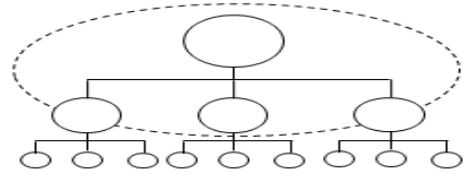
รูปแบบของโครงสร้างองค์การในปัจจุบันรูปแบบของโครงสร้างองค์การมีความหลากหลาย มากขึ้นดังนี้

๑. โครงสร้างแบบราชการของเวเบอร์เป็นโครงสร้างแบบพีระมิดดั้งเดิมซึ่งการควบคุมขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาผู้เดียวโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตายตัวองค์การพยายามทำตามคู่มือหรือมาตรฐานการทำงานสิ่งแวดล้อมของโครงสร้างองค์การแบบนี้เหมาะกับสิ่งแวดล้อมที่มีเสถียรภาพสูง
๒. โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเป็นโครงสร้างองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงสุดสร้างทีมผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยตนเองและหัวหน้าของหน่วยงานหลักต่าง ๆ ขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการตัดสินใจในระดับนโยบายซึ่งอาจจะเป็นแบบรวมศูนย์หรือแบบมีส่วนร่วมก็ได้
๓. โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นโครงสร้างองค์การที่เป็นแบบคณะกรรมการซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาช่วยในการกำหนดนโยบายขององค์การโดยผู้บริหารขององค์การจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการเพื่อนำมติของคณะกรรมการไปปฏิบัติ
๔. โครงสร้างแบบราชการซึ่งมีทีมงานข้ามหน่วยงานเป็นการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การในกรณีที่ผู้บริหารไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทุกเรื่องต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานภายในต่าง ๆ โดยการสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องอย่างไรก็ตามโครงสร้างองค์การแบบนี้หัวหน้าทีมจะรู้สึกว่าคุณมีอำนาจน้อยเนื่องจากไม่สามารถสร้างพันธะผูกพันของทีมงานขึ้นได้และผู้ที่อยู่ในทีมงานมักจะรายงานต่อผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานตนเอง
๕. โครงสร้างแบบแมทริกซ์หรือโครงสร้างองค์การแบบโครงการเป็นโครงสร้างที่นำการจำแนกตามผลิตภัณฑ์หรือสินค้าบริการและตามหน้าที่พร้อมกันมาใช้ภายใต้โครงสร้างแบบแมทริกซ์ทำให้ทีมงานสามารถนำความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคและทรัพยากรมาใช้อย่างเต็มที่และมีสายบังคับบัญชาสองสายเกิดขึ้นพร้อมกันคือสายบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำกับสายบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการ
๖. โครงสร้างแบบทีมงานเป็นโครงสร้างองค์การที่เน้นการทำงานแบบเป็นทีมของโครงการเนื่องจากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงสูงองค์การแบบนี้จะเน้นการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะสร้างสรรค์มากขึ้นโดยองค์การจะให้อิสระกับทีมผู้บริหารอาวุโสซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การประสานงานของแต่ละทีมเป็นแบบไม่เป็นทางการและองค์การจะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การในสิ่งใหม่ ๆ แก่บุคลากรภายในองค์การ
๗. โครงสร้างแบบเครือข่ายเป็นโครงสร้างที่เกิดขึ้นเมื่อองค์การตัดสินใจในการจ้างเหมารับช่วงให้องค์การอื่นทำงานแทนโดยองค์การจะมีกลุ่มคนเพียงไม่กี่คนในการทำหน้าที่กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และให้การสนับสนุนกับองค์การในเครือข่ายตามความจำเป็น

แผนภาพที่ ๒-๑๔ รูปแบบโครงสร้างองค์การ



แบบที่ ๑ แบบราชการ



.....วารรณ หล่อสุวรรณวทน, ๒๕๓๙.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

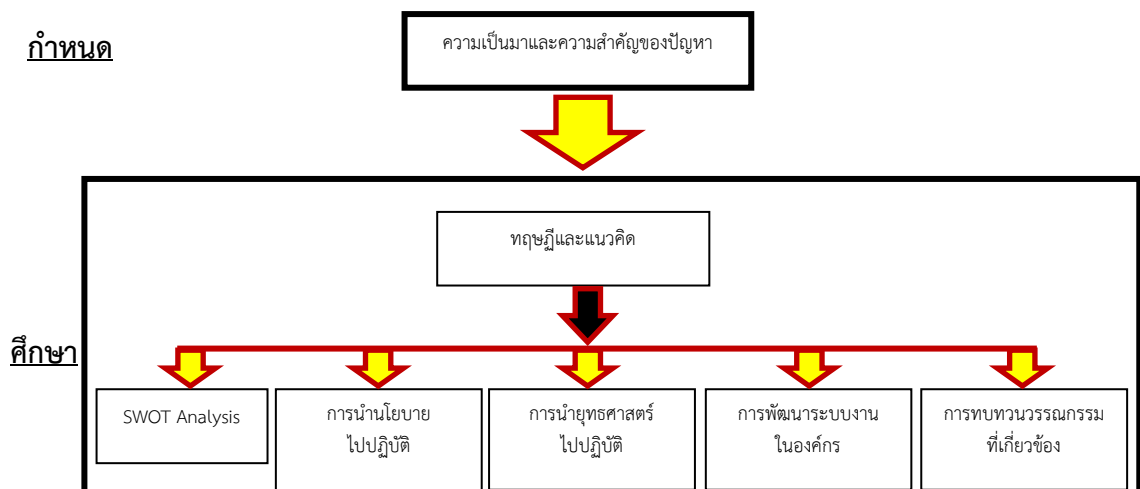
การวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้รวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบเป็นแนวทางและกรอบในการศึกษาวิจัยด้วยดังนี้

ธนภัทรณียกุล และกมลพรกัลยาณมิตร (๒๕๖๐) ได้วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์การป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหมเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน โดยพบว่าความมั่นคงของชาติอยู่ในระดับที่มีความมั่นคงดีขีดความสามารถของกองทัพไทยอยู่ในลักษณะที่มีความพร้อมทุกภาคส่วน กองทัพไทยจึงสามารถเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียนโดยแท้ไม่มีอุปสรรคใด ๆ เลยนอกจากนั้นกองทัพไทยยังเป็นกองทัพที่มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ กองทัพหนึ่งในประชาคมอาเซียนทั้งในด้านกำลังพลและยุทธโปกรณ์ในการปฏิบัติการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนมีกลไกความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อความมั่นคงของชาติ อย่างไรก็ตามยังมีจุดอ่อนที่ปรากฏชัดบางประการ คือความเกี่ยวข้องทางด้านกฎหมายความต้องการยุทธโปกรณ์ทางทหารที่ทันสมัยสภาพความไม่มั่นคงทางการเมืองและเสถียรภาพ

ในการบริหารจัดการความมั่นคงของประเทศตั้งนั้นกระทรวงกลาโหมจึงต้องเตรียมกำลังพลให้มีความพร้อมในกรณีที่ต้องใช้กำลัง ต้องมีแผนงานและโครงการความร่วมมือต่าง ๆ ที่สนับสนุนความยั่งยืนของประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียนและต้องสามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณบดีพัฒนารัฐ (๒๕๕๘) ได้วิจัยเรื่องความร่วมมือด้านความมั่นคงของประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ภายใต้อาเซียน: การวิเคราะห์พัฒนาการและความพร้อมที่จะเข้าสู่ประชาคมความมั่นคงโดยพบว่าในกรณีของไทยและกระทรวงกลาโหมไทยนั้นผู้นำด้านการเมืองและด้านการทหารได้มีนโยบายในการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศและนำข้อตกลงของความร่วมมือที่ทำไว้มาสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างแท้จริงกองทัพมีความมุ่งมั่นในการสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างกันในทุกระดับหน่วยงานทั้งในอาเซียนประเทศคู่เจรจาและมิตรประเทศ เพื่อให้เกิดเป็นประชาคมความมั่นคงอาเซียนให้ได้ตามวิสัยทัศน์แผนปฏิบัติการและพิมพ์เขียวที่อาเซียนกำหนดเพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญคือสันติภาพในภูมิภาคอย่างแท้จริงและยั่งยืน

กรอบแนวคิดของการวิจัย



৫৩

সরুপ

การทบทวนวรรณกรรมในบทนี้ทำให้ได้รับทราบถึงงานในกรอบอาเซียนที่กระทรวงกลาโหม รับผิดชอบซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมในกรอบADMM, ADMM-Plus และ ARF ซึ่งมีการปฏิบัติโดย หน่วยงานของกระทรวงกลาโหมในระดับต่าง ๆ ได้แก่สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทยและเหล่าทัพนอกจากนั้นได้ทราบถึงรายละเอียดของประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคงเกี่ยวกับงานอาเซียนซึ่งหน่วยงานของกระทรวงกลาโหมเกี่ยวข้องโดยตรงคือการบูรณา การความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติรวมถึงองค์กรภาครัฐและที่ไม่ใช่ภาครัฐทั้งนี้ใน การแสวงหาแนวทางเพื่อพัฒนางานในกรอบอาเซียนข้างต้นได้มีการทบทวนรายละเอียดเกี่ยวกับ แนวคิดและเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย SWOT Analysis การนำนโยบายไปปฏิบัติ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติการพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลงองค์การตลอดจนงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องเพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยซึ่งประกอบด้วย การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

บทที่ ๓

บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่และการดำเนินงาน ในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน

กล่าวนำ

การวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และนำผลการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ในรูปแบบการสร้างข้อสรุป และนำไปสู่การสังเคราะห์ข้อมูล (Research Synthesis) ในเรื่องบทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่และการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบันในด้านกำลังพล ระบบงานและโครงสร้างหน่วยโดยมีรายละเอียดดังนี้

ที่มาของข้อมูล

๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วยงาน และฝ่ายเสนาธิการของกระทรวงกลาโหม ในหน่วยขึ้นตรงและเหล่าทัพซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับอาเซียน

ส่วนกลุ่มตัวอย่าง เป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยได้คัดเลือกเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับอาเซียนอย่างต่อเนื่องและยาวนานตั้งแต่กระทรวงกลาโหมได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในกรอบอาเซียน ซึ่งประกอบด้วย

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่

๑. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกลาโหม
๒. ผู้อำนวยการสำนักงานวิเทศสัมพันธ์ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม
๓. ผู้อำนวยการสำนักงานอาเซียนสำนักนโยบายและแผนกลาโหม
๔. หัวหน้าศูนย์อำนวยการประสานงานด้านการข่าว สำนักนโยบายและแผนกลาโหม
๕. ผู้อำนวยการสำนักงานกิจการพลเรือน สำนักนโยบายและแผนกลาโหม
๖. รองผู้อำนวยการสำนักงานอาเซียน สำนักนโยบายและแผนกลาโหม
๗. ผู้อำนวยการกองความร่วมมืออาเซียน สำนักงานอาเซียน สำนักนโยบายและแผนกลาโหม
๘. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์อาเซียน สำนักงานอาเซียน สำนักนโยบายและแผนกลาโหม

๙. ผู้อำนวยการกองความมั่นคงอาเซียน สำนักงานอาเซียน สำนักนโยบายและแผนกลาโหม

๑๐. ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร

๑๑. ผู้อำนวยการศูนย์ไซเบอร์ กรมเทคโนโลยีสารสนเทศและอวกาศกลาโหม
กองบัญชาการกองทัพไทย ได้แก่

๑. เจ้ากรมยุทธการทหาร

๒. รองเจ้ากรมยุทธการทหาร

๓. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกรมยุทธการทหาร

๔. ผู้อำนวยการกองความร่วมมือระหว่างประเทศสำนักนโยบายและแผนกรมยุทธการทหาร

๕. เจ้ากรมข่าวทหาร

๖. รองเจ้ากรมข่าวทหาร

๗. ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการเพื่อสันติภาพกรมยุทธการทหาร

๘. ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการทุ่นระเบิดแห่งชาติ ศูนย์บัญชาการทางทหารกองบัญชาการกองทัพไทย

๙. ผู้บัญชาการศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล
กองทัพบก ได้แก่

๑. เจ้ากรมยุทธการทหารบก

๒. ผู้อำนวยการกองยุทธการและการข่าวกรมแพทย์ทหารบก

๓. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกรมยุทธการทหารบก

๔. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนสำนักนโยบายและแผนกรมยุทธการทหารบก

กองทัพอากาศ ได้แก่

๑. เจ้ากรมยุทธการทหารเรือ

๒. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกรมยุทธการทหารเรือ

๓. ผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธศาสตร์สำนักนโยบายและแผนกรมยุทธการทหารเรือ

กองทัพอากาศ ได้แก่

๑. เจ้ากรมยุทธการทหารอากาศ

๒. ผู้อำนวยการสำนักยุทธการและการฝึก กรมยุทธการทหารอากาศ

๓. ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการพิเศษ สำนักยุทธการและการฝึก กรมยุทธการทหารอากาศ

๔. หัวหน้าแผนกกิจการอาเซียนกองปฏิบัติกิจพิเศษ สำนักยุทธการและการฝึก
กรมยุทธการทหารอากาศ

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) โดยมีรายละเอียดคือ

๒.๑ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview)

ซึ่งใช้ในการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วยงานและฝ่ายเสนาธิการของ
กระทรวงกลาโหม แบ่งออกเป็น ๔ ส่วนได้แก่ส่วนที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนที่ ๒
วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ส่วนที่ ๓ คำนิยามศัพท์เฉพาะและส่วนที่ ๔ คำถามที่ใช้ใน
การสัมภาษณ์

ทั้งนี้คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะถามในเรื่อง ๑) ความเหมาะสมของ
การดำเนินงานในด้านกำลังพลด้านระบบงานและด้านโครงสร้างในกรอบอาเซียนของหน่วยงาน
๒) บทบาทของผู้บังคับหน่วย ฝ่ายเสนาธิการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการพัฒนางานในกรอบอาเซียน
๓) ชีตความสามารถที่ผู้บังคับหน่วยฝ่ายเสนาธิการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติควรมีในการพัฒนางาน
ในกรอบอาเซียน ๔) การพัฒนาด้านกำลังพลของหน่วย ๕) การพัฒนาด้านระบบงานของหน่วย
๖) การพัฒนาด้านโครงสร้างของหน่วยและ ๗) ความสำคัญของปัจจัยในการมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จ
ต่อการพัฒนางานในกรอบอาเซียน

๒.๒ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เป็นการพูดคุยสอบถามกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จากหน่วยขึ้น
ตรงของกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมและดำเนิน
กิจกรรมในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมทั้งในประเทศและต่างประเทศรวมทั้งในระหว่างการ
ประชุมหารือเพื่อเตรียมการของฝ่ายไทยและทบทวนบทเรียนหลังการดำเนินกิจกรรม
(After Action Review)

๒.๓ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation)

เป็นการสังเกตในระหว่างการได้รับเชิญในฐานะผู้แทนหน่วยให้เข้าไป
สังเกตการณ์การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่นการประชุมการสัมมนาการฝึกซ้อมในกรอบอาเซียนของ
หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพ

๓. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

๓.๑ การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

๓.๑.๑ ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ไปให้ผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกรอบอาเซียน จำนวน ๔ ท่าน คือ พันเอก วีรชัย ภู่อุ่ม พันเอก ณรงค์รัช ภาคย์พิมลพันเอกหญิง วาสิตา บุญสุวรรณ และ นาวาอากาศตรีหญิง ดวงกมล ชลวิสุทธิ์ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาความถูกต้องและเหมาะสมด้านการใช้ภาษา รวมทั้งความสมบูรณ์ของข้อคำถาม จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงสำนวนภาษาให้มีความชัดเจนเหมาะสมตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยใช้สูตรคำนวณดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
	R	แทน	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ
			ให้คะแนน +๑เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้ตรงวัตถุประสงค์
			ให้คะแนน ๐เมื่อไม่แน่ใจ
			ให้คะแนน -๑เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นไม่สามารถวัดได้
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

๓.๑.๒ ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามโดยใช้เกณฑ์ในการตัดสินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา พิจารณาค่า IOC ที่คำนวณได้ต้องมากกว่า ๐.๕๐จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับโครงสร้างและ

นิยามที่ต้องการวัด (ศิริชัย กาญจนวาสี, ๒๕๔๘) หากข้อคำถามใดมีค่าต่ำกว่า ๐.๕๐ ต้องนำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้งในด้านเนื้อหาและภาษาที่ใช้

๓.๒ การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับเจ้าหน้าที่ในสำนักนโยบายและแผนกลาโหมที่ไม่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้จำนวน ๒๐ ราย และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งหมดเท่ากับ ๐.๙๑ ซึ่งมีค่ามากกว่า ๐.๗๐ เป็นค่าที่สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ได้ (Nunnally and Bernstein, 1994)

๔. การวิเคราะห์ข้อมูล

๔.๑ การวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป (สุภางค์ จันทวานิช, ๒๕๔๐) โดยบูรณาการการจำแนกชนิดของข้อมูล (Typological Analysis) การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison) และการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) บนพื้นฐานของทฤษฎี แนวคิด และหลักการเกี่ยวกับ SWOT Analysis การนำนโยบายไปปฏิบัติการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การพัฒนาระบบงานในองค์กร ผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นำไปสู่การสังเคราะห์ข้อมูล (Research Synthesis) เพื่อจัดทำเป็นข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

๔.๒ ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูลโดยบูรณาการการจำแนกชนิดของข้อมูล การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล และการวิเคราะห์แบบอุปนัย เพื่อนำไปใช้วิเคราะห์ในเรื่อง ๑) บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมที่รับผิดชอบงานในกรอบอาเซียน ๒) ความเหมาะสม ข้อดี และข้อจำกัดของการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบันของหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพ ในด้านกำลังพล ระบบงาน และโครงสร้าง และ ๓) การพัฒนาการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในอนาคต

๔.๓ ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อนำไปใช้วิเคราะห์ในเรื่อง การพัฒนาการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในอนาคต โดยมีเกณฑ์การแปลผลการประเมินค่าเฉลี่ยความสำคัญของปัจจัยในการมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จต่อการพัฒนางานในกรอบอาเซียน ดังนี้

- ๑.๐๐ - ๒.๘๐ หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด
- ๒.๘๑ - ๔.๖๐ หมายถึง มีความสำคัญน้อย
- ๔.๖๑ - ๖.๔๐ หมายถึง มีความสำคัญปานกลาง
- ๖.๔๑ - ๘.๒๐ หมายถึง มีความสำคัญมาก

๘.๒๑ - ๑๐.๐๐ หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด

การวิเคราะห์บทบาท และหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมที่รับผิดชอบงานในกรอบอาเซียน

๑. บทบาท และหน้าที่ในฐานะฝ่ายอำนวยการของผู้บังคับบัญชา

๑.๑ ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานปัจจุบันหน่วยขึ้นตรงของกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพ ได้มีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานในกรอบอาเซียนทุกหน่วยทั้งนี้อาจอยู่ในสถานะหน่วยที่รับผิดชอบงานโดยตรงเช่นการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนมีสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยสำนักนโยบายและแผนกลาโหมเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก การประชุมผู้บัญชาการทหารสูงสุดอาเซียนมีกองบัญชาการกองทัพไทย โดยกรมข่าวทหารและกรมยุทธการทหารเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักการประชุมผู้บัญชาการเหล่าทัพอาเซียนมีเหล่าทัพ โดยกรมยุทธการเหล่าทัพและกรมข่าวเหล่าทัพเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักเป็นต้นและในบางโอกาสอาจอยู่ในสถานะหน่วยให้การสนับสนุนเช่นการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนมีหน่วยงานในกองบัญชาการกองทัพไทยและเหล่าทัพให้การสนับสนุนในด้านการรักษาความปลอดภัยการต้อนรับบุคคลสำคัญการจัดยานพาหนะสนับสนุนการเดินทางเป็นต้นดังนั้นเจ้าหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมในทุกระดับจึงต้องมีความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของหน่วยงานและความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับงานในกรอบอาเซียน จึงจะสามารถปฏิบัติงานในฐานะฝ่ายอำนวยการที่มีประสิทธิภาพของผู้บังคับบัญชาได้

๑.๒ การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ ค่านิยม และหลักการของอาเซียนเนื่องจากอาเซียนเป็นองค์การระหว่างประเทศซึ่งมีประเทศสมาชิกที่มีภูมิหลังขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมและวิธีการปฏิบัติงานภายในแต่ละประเทศที่แตกต่างกันเมื่อประเทศเหล่านี้มารวมตัวกันเป็นองค์กรเพื่อปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายร่วมกันจึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ค่านิยม และหลักการของอาเซียนที่ประเทศสมาชิกทุกประเทศให้การยอมรับดังนั้นการที่จะปฏิบัติงานในฐานะฝ่ายอำนวยการของผู้บังคับบัญชาให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมจึงต้องมีการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ ค่านิยม และหลักการของอาเซียนเหล่านั้นให้ได้อย่างถ่องแท้เช่น การไม่รุกรานหรือข่มขู่จะใช้กำลังหรือการกระทำอื่นใดที่ขัดต่อกฎหมายระหว่างประเทศ การระงับข้อพิพาทโดยสันติ การไม่แทรกแซงกิจการภายในซึ่งกันและกัน หลักฉันทามติ เป็นต้น

๑.๓ ความเข้าใจต่อกระบวนการและขั้นตอนการทำงานของอาเซียนระบบงานของอาเซียนตั้งแต่การก่อตัวของแนวความคิดความร่วมมือการหารือระหว่างประเทศสมาชิก

เพื่อปรับปรุงแนวความคิดให้มีความเหมาะสมจนถึงการนำเสนอแนวความคิดให้ผู้มีอำนาจสูงสุด ซึ่งในกรอบของกระทรวงกลาโหมอาเซียนคือรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียน ทั้ง ๑๐ ประเทศ ให้การรับรอง(Adoption) นั้นต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนซึ่งเจ้าหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม จะต้องเข้าร่วมการประชุมหารือในระดับต่าง ๆ เช่นระดับคณะทำงาน (Working Group: WG) ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส (Senior Officials' Meeting: SOM) ในฐานะผู้แทนหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาระดับสูง ดังนั้น การจัดทำข้อพิจารณาและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อตกลงใจในการกำหนดท่าทีของ ฝ่ายไทยที่เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายด้านการต่างประเทศและยุทธศาสตร์ ด้านความมั่นคงของไทยเพื่อนำไปใช้ในการประชุม จึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อรักษาผลประโยชน์ของชาติ และดำรงบทบาทการนำของไทยในกรอบความร่วมมืออาเซียนนอกจากนั้นข้อเสนอและแนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาความร่วมมือต่าง ๆ ของอาเซียนที่จะนำไปสู่การมีความร่วมมือที่เป็นรูปธรรมต่อไป นั้นมักจะต้องนำมาจัดทำเป็นร่างเอกสารความตกลงในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น ปฏิญญาร่วม เอกสาร แนวความคิด กรอบการปฏิบัติ ขอบเขตการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อเสนอเข้ารับการ พิจารณาหารือและขอรับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงซึ่งแนวทางเหล่านี้ มีกระบวนการที่เป็นมาตรฐานของอาเซียนโดยเจ้าหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจที่ถูกต้องต่อกระบวนการนี้เช่นกัน

๑.๔ ความเข้าใจต่อความสำคัญและความล่อแหลมของประเด็นความร่วมมือ

การผลักดันบทบาทนำของกระทรวงกลาโหมโดยการนำเสนอแนวความคิด ความร่วมมือใหม่ ๆ เพื่อให้ประเทศสมาชิกอาเซียนพิจารณาความเหมาะสมและเห็นชอบให้นำไป ปฏิบัติร่วมกันต่อไปนั้นนอกจากจะต้องพิจารณาถึงความสำคัญของประเด็นดังกล่าวต่อความมั่นคง เสถียรภาพและสันติภาพของภูมิภาคแล้วยังต้องตระหนักถึงประเด็นล่อแหลมและอ่อนไหว ต่อประเทศสมาชิกด้วยเพื่อให้ทุกประเทศยอมรับและไม่ต่อต้านข้อเสนอนี้ในโอกาสที่ ผ่านมาประเด็นซึ่งเป็นที่ยอมรับและมักได้รับความเห็นชอบจากประเทศสมาชิกมักมีความเกี่ยวข้องกับ ความมั่นคงรูปแบบใหม่(Non-traditional Security) เช่นการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและ การบรรเทาภัยพิบัติ (Humanitarian Assistance and Disaster Relief: HADR) การค้นหาและ ช่วยชีวิต (Search and Rescue: SAR) การปฏิบัติการทุ่นระเบิดเพื่อมนุษยธรรม (Humanitarian Mine Action: HMA) การแพทย์ทหาร (Military Medicine) เป็นต้นส่วนประเด็นที่มักเป็นข้อท้วงติงและต้อง ผ่านการพิจารณาหารืออย่างกว้างขวางมักเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงและความสงบ เรียบร้อยภายในประเทศอธิปไตยและบูรณภาพแห่งดินแดนความเกี่ยวข้องกับกฎหมาย ภายในประเทศเช่นการแก้ไขปัญหาผู้ลี้ภัยเข้าเมืองและแรงงานต่างด้าวผิดกฎหมายการบริหาร จัดการพื้นที่ชายแดนการจัดตั้งกองกำลังอาเซียนเพื่อปฏิบัติการในนามของอาเซียน เป็นต้น

๑.๕ การปฏิบัติงานในลักษณะเครือข่าย(Network)

ปัจจุบันสถานการณ์ด้านการเมืองและความมั่นคงเศรษฐกิจสังคมและจิตวิทยาภายในอาเซียนมีการเปลี่ยนแปลงและเป็นพลวัตการปฏิบัติงานในกรอบอาเซียนจึงต้องมีการติดตามสถานการณ์และปรับแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลาการปฏิบัติงานในลักษณะเครือข่าย(Network) โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เช่นอีเมลกลุ่ม ChatFacebook เป็นต้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานของไทยเช่นกระทรวงการต่างประเทศกระทรวงมหาดไทยหน่วยเหนือหน่วยข้างเคียงหน่วยรอง และหน่วยงานในต่างประเทศเช่นสำนักเลขาธิการอาเซียน(ASEAN Secretariat) และประเทศสมาชิกอาเซียนจึงมีความสำคัญเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นติดต่อสื่อสาร และรับทราบสถานการณ์ที่มีความทันสมัยล่าสุดเพื่อจัดทำเป็นข้อพิจารณาและข้อเสนอให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ ให้มีการดำเนินการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

๑.๖ การมีทักษะในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมการเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของอาเซียน ทั้งการประชุม การสัมมนา การฝึก การพบปะหารือและการเจรจาต่อรองนั้นทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้าร่วมกิจกรรมจากประเทศอื่น ๆ เป็นสิ่งสำคัญตัวอย่างเช่น ประเทศสมาชิกอาเซียนถือว่าภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่ใช้ในการทำงาน(Working Language) ของอาเซียน ดังนั้นผู้เข้าร่วมในกิจกรรมจึงต้องมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในระดับที่สามารถใช้ในการเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกระทรวงกลาโหมและประเทศไทย

๑.๗ การจัดทำแผนงานรองรับกิจกรรมประจำปีงานในกรอบอาเซียนมีกิจกรรมความร่วมมือในลักษณะผูกพันที่เกิดขึ้นตลอดทั้งปีซึ่งเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมจะต้องมีการจัดทำแผนงานเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณประจำปีไว้ให้เพียงพอเพื่อรองรับการเข้าร่วมกิจกรรมเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง และดำรงบทบาทที่แข็งขันของไทยในเวทีประชาคมระหว่างประเทศนอกจากนั้นยังต้องมีการเตรียมการสำหรับกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดอีกด้วย ซึ่งประเทศสมาชิกมักมีข้อเสนอใหม่ ๆ ระหว่างปีหรือกรณีเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินในภูมิภาคเช่น ภัยพิบัติ ซึ่งทำให้ต้องมีการจัดเจ้าหน้าที่และงบประมาณที่เหมาะสมเข้าร่วมในกิจกรรมเหล่านั้นด้วย

๑.๘ การให้แนวทางและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยข้างเคียงและหน่วยรอง กิจกรรมอาเซียนประกอบด้วยความร่วมมือหลายด้านและต้องใช้นโยบายการดำเนินการจากหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านดังกล่าวเช่นด้านการต่อต้านการก่อการร้ายโดยศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศโดยศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร ด้านความมั่นคงทางทะเลโดยกองทัพเรือ เป็นต้นเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมจึงต้องมีความพร้อมในการสนับสนุน ให้คำแนะนำในด้านแนวทางการจัดกิจกรรมและกำกับดูแลการปฏิบัติ

ของหน่วยเหล่านั้นให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บังคับบัญชายุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงของประเทศ และแผนงานของกระทรวงกลาโหมเพื่อบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน

๑.๙ การสร้างทีมงาน งานในกรอบอาเซียนมีกิจกรรมย่อยที่เป็นส่วนประกอบเป็นจำนวนมากเช่นการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมจะมีกิจกรรมย่อยที่เป็นส่วนประกอบหลายประการได้แก่งานด้านสารัตถะในการจัดทำเนื้อหาสาระและข้อมูลสำหรับการประชุมงานด้านพิธีการเพื่อการต้อนรับคณะผู้แทนจากต่างประเทศ งานเลี้ยงรับรอง งานรักษาความปลอดภัยงานประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรม งานสนทนาการสำหรับผู้เข้าร่วมการประชุมเป็นต้นซึ่งจะต้องมีเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นทีมงานในจำนวนที่เพียงพอและมีประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมดังกล่าวทั้งนี้ทีมงานจะต้องได้รับการฝึกฝนให้มีความรู้และประสบการณ์จริง โดยแสวงประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ เช่น การได้เข้าร่วมในการประชุม การได้สังเกตการณ์การปฏิบัติของประเทศสมาชิกอื่นและหน่วยงานอื่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และถ่ายทอดข้อมูลจากประเทศสมาชิกอื่น เป็นต้น

๒. บทบาท และหน้าที่ในฐานะผู้นำยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงไปปฏิบัติ

๒.๑ การศึกษายุทธศาสตร์ให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมจะต้องศึกษายุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้โดยจะต้องศึกษาให้ครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติ คือ ประเทศไทยมีความมั่นคงมั่งคั่งยั่งยืน ความสมดุลของการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงกับยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จและประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ด้วยเพื่อนำไปสู่การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนและโครงการที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

๒.๒ การแปลงยุทธศาสตร์ให้เป็นแผนและโครงการ เมื่อได้ศึกษายุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้แล้วเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมจะต้องมีการแปลงยุทธศาสตร์ให้เป็นแผนและโครงการที่มีรายละเอียดเพิ่มเติมและเพียงพอ เช่นงาน/โครงการหน่วยงานรับผิดชอบหลักหน่วยงานสนับสนุนห้วงเวลาการปฏิบัติงบประมาณเครื่องมือเครื่องใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นต้นทั้งนี้แผนและโครงการอาจทำได้ในหลายรูปแบบเช่นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework) เป็นต้นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

๒.๓ การเชื่อมโยงกับศักยภาพของกระทรวงกลาโหม เมื่อได้ศึกษาและทำความเข้าใจยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงแล้วเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมจึงเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพของกระทรวงกลาโหมเช่นประเด็นความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติเพื่อเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค โดย

กระทรวงกลาโหมสามารถดำเนินการผ่านกลไกการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนกับรัฐมนตรีกลาโหมประเทศคู่เจรจาภายใต้กรอบคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ทั้ง ๗ ด้านโดยมีหน่วยงานของกระทรวงกลาโหมที่มีภารกิจและความรับผิดชอบในเรื่องนั้น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง

๒.๔ การกำหนดหน่วยงานที่มีความเหมาะสมและมีศักยภาพในการดำเนินการ
เมื่อได้พิจารณาถึงศักยภาพของกระทรวงกลาโหมและหน่วยงานที่มีศักยภาพดังกล่าวแล้วจึงเป็นขั้นตอนการมอบหมายภารกิจเพิ่มเติมดังกล่าวให้แก่หน่วยทั้งนี้จะต้องมีการมอบหมายความรับผิดชอบโดยเป็นการสั่งการของผู้บังคับบัญชาระดับสูงเพื่อให้หน่วยมีอำนาจดำเนินการในเรื่องดังกล่าวได้

๒.๕ การให้คำแนะนำกำกับดูแลประเมินผลและให้การสนับสนุน เนื่องจากความรับผิดชอบภายใต้กรอบงานอาเซียนต้องการความรู้และประสบการณ์เฉพาะ เจ้าหน้าที่ที่กระทรวงกลาโหมจึงต้องมีการให้คำแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานกำกับดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวทางดังกล่าวประเมินผลการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงแนวทางให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางยุทธศาสตร์และให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นทั้งในด้านกำลังพลงบประมาณและเครื่องมือเครื่องใช้เช่นการจัดตั้งศูนย์แพทย์ทหารอาเซียน(ASEAN Center of Military Medicine: ACMM) ซึ่งได้มีการมอบหมายให้กรมแพทย์ทหารบกเป็นหน่วยรับผิดชอบหลักในการดำเนินการทั้งนี้ กองทัพบกได้ให้การสนับสนุนเรื่องสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และกำลังพล ส่วนหน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวงกลาโหมได้ให้การสนับสนุนด้านกำลังพลในการปฏิบัติงานเป็นต้น

๒.๖ การสร้างทีมงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน งานในกรอบอาเซียนที่หน่วยรับผิดชอบมีรายละเอียดการปฏิบัติที่หลากหลายในหลายระดับ หน่วยจึงจำเป็นต้องสร้างทีมงานที่มีความรู้ความสามารถเพื่อรับผิดชอบงานในกรอบอาเซียนทั้งระบบ ซึ่งประกอบด้วยผู้มีประสบการณ์ในเรื่องการจัดการประชุมสัมมนาการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและต่างประเทศการจัดทำเอกสารการดำเนินงานด้านธุรการการเตรียมการด้านพิธีการเป็นต้นนอกจากนั้นสมาชิกของทีมงานควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและทันสมัยอยู่เสมอ

๒.๗ การทบทวนและการประเมินผลการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติการปฏิบัติงาน
ในฐานะผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้อย่างแท้จริงโดยผ่านการทบทวนและการประเมินผลอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์กับแผนและโครงการด้านอาเซียนที่หน่วยปฏิบัติโดยในระดับกระทรวงได้มีการนำผลการทบทวนและการประเมินผลไปปรับปรุงเอกสาร “แนวทางปฏิบัติของกระทรวงกลาโหม” ซึ่งเป็นเอกสารที่ระบุแผนและโครงการในภาพรวมของกระทรวง และหน่วยงานในกระทรวงกลาโหมให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ความเหมาะสม ข้อดี และข้อจำกัดของการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน

๑. การดำเนินงานในกรอบอาเซียนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

๑.๑ ด้านกำลังพล

การดำเนินงานในด้านกำลังพลพบว่าหน่วยมีจำนวนกำลังพลที่เหมาะสม มีวุฒิการศึกษาที่สอดคล้องกับงานส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษในระดับที่เพียงพอ มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านกฎระเบียบและหลักปฏิบัติของอาเซียน รวมทั้งการเตรียมการเข้าร่วมกิจกรรมอาเซียนมีทัศนคติที่ให้ความสำคัญต่องานอาเซียน สำหรับประเด็นเกี่ยวกับบทบาทของกำลังพลพบว่าผู้บังคับหน่วยฝ่ายเสนาธิการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติได้ดำเนินบทบาทของตนอย่างเหมาะสม

สำหรับจุดแข็งในด้านกำลังพลพบว่า กำลังพลมีทัศนคติที่ดีต่องานมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานมีประสบการณ์ความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ มีความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม และมีระเบียบวินัยที่ดี

ส่วนจุดอ่อนในด้านกำลังพลประกอบด้วย การขาดความรู้ในสายงานอื่น นอกเหนือจากหน้าที่หลักของตนทำให้มีปัญหาในเรื่องการให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น การขาดความรู้ด้านภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนอื่น ๆ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษ การขาดองค์ความรู้ที่หลากหลายด้านความมั่นคง เช่น ความมั่นคงรูปแบบใหม่ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน และพัฒนาความร่วมมือด้านความมั่นคงกับมิตรประเทศในภาพรวม

ในประเด็นเรื่องโอกาสด้านกำลังพลพบว่า การที่กำลังพลได้เข้าร่วม ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่หลากหลายของอาเซียนเช่นการประชุม การสัมมนาการฝึกจะเป็นโอกาสที่ กำลังพลได้พัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในเรื่องอาเซียน นอกจากนั้น การที่หน่วยงานของกระทรวงกลาโหมได้มีโอกาสเป็นเจ้าภาพจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้กำลังพลได้ฝึกฝนและเรียนรู้งานเพิ่มขึ้นอีกทั้งการขยายความร่วมมือในกรอบอาเซียนที่เพิ่มขึ้น และมีความหลากหลาย ซึ่งทำให้กำลังพลมีโอกาสในการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้นเช่นกัน

ในประเด็นเรื่องอุปสรรคพบว่าจำนวนกิจกรรมที่มีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้กำลังพลไม่มีเวลาเพียงพอในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนางานในกรอบอาเซียน รวมทั้งส่งผลกระทบต่อความพร้อมการวางแผนและการเตรียมการในการปฏิบัติตามกิจกรรมต่าง ๆ การปรับย้ายกำลังพลเพื่อการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนเป็นอุปสรรคอีกประการหนึ่งในการสร้างความต่อเนื่องและความเชี่ยวชาญให้แก่กำลังพลนอกจากนั้นการขาดโอกาสในการเดินทางไปเยือนประเทศสมาชิกอาเซียนทำให้กำลังพลขาดความเข้าใจที่ลึกซึ้งต่อประเทศเหล่านั้น

๑.๒ ด้านระบบงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมได้มีการกำหนดและมอบหมายภารกิจให้หน่วยงานอย่างชัดเจนบางหน่วยงานเปิดโอกาสให้กำลังพลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหน่วยงานส่วนใหญ่มีตัวชี้วัดความสำเร็จด้านกระบวนการทำงานในภาพรวมด้านผลผลิตและด้านผลลัพธ์ของงานบางหน่วยมีการประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร ระบบงานอาเซียนของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีลักษณะที่ต้องระดมทรัพยากรจากหลายหน่วยงาน ทุกหน่วยเห็นว่างบประมาณที่ให้การสนับสนุนมีอย่างเพียงพอกิจกรรมที่หน่วยได้รับมอบหมายให้มีส่วนร่วมมีความเหมาะสมหน่วยส่วนใหญ่มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นระหว่างบุคลากร

สำหรับจุดแข็งของระบบงานคือมีการกำหนดและมอบหมายภารกิจที่ชัดเจนการจัดหน่วยในลักษณะหน่วยทหารทำให้กำลังพลสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่เหมาะสมเพียงพอและมีการจัดทำแผนงานประจำปีเพื่อให้หน่วยสามารถวางแผนเตรียมการสำหรับกิจกรรมในอนาคตได้

ส่วนจุดอ่อนของระบบงานคือหน่วยงานหลากหลายประเภทและมีจำนวนหลายหน่วยทำให้เป็นอุปสรรคต่อการกำกับดูแลและประสานงานในกรณีการปฏิบัติงานเร่งด่วนและมีการเปลี่ยนแปลงระบบงานยังคงเน้นรูปแบบ(Form) มากกว่าเนื้อหาสาระ (Substance) และผลลัพธ์ (Outcome) ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานการบูรณาการด้านข้อมูลที่ทันสมัยเช่น ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของมิตรประเทศสถานภาพความร่วมมือด้านความมั่นคงในปัจจุบันยังไม่เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมโดยแท้จริง

สำหรับโอกาสในด้านระบบงานได้แก่การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ที่หลากหลายซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานของกระทรวงกลาโหมไทยกับหน่วยงานของต่างประเทศการประยุกต์นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานความสำเร็จของกระทรวงกลาโหม เช่น การก่อตั้งศูนย์แพทย์ทหารอาเซียนที่กรุงเทพฯ การเป็นเจ้าภาพจัดการฝึก AM-HEX ระหว่างกระทรวงกลาโหมประเทศสมาชิกอาเซียนและกระทรวงกลาโหมประเทศคู่เจรจาในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงของไทย เป็นต้น ซึ่งได้ทำให้รัฐบาลเห็นถึงความสำคัญของบทบาทกระทรวงกลาโหมในการปฏิบัติงานในกรอบอาเซียนและมีส่วนในการสร้างแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของกำลังพล

ส่วนอุปสรรคที่สำคัญของระบบงานคือเจตนาธรรมของผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานที่ร่วมให้การสนับสนุนอาจไม่สอดคล้องกับข้อเสนอของประเทศสมาชิกในการดำเนินงานความร่วมมือเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ทำให้ต้องมีการปรับท่าทีเกี่ยวกับความร่วมมือกับต่างประเทศของกระทรวงกลาโหม

๑.๓ ด้านโครงสร้างหน่วย

ส่วนใหญ่เห็นว่าขนาดของหน่วยที่รับผิดชอบงานด้านอาเซียน มีความเหมาะสมมีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ จากหน่วยเหนือหน่วยข้างเคียงและหน่วยปฏิบัติ

สำหรับจุดแข็งของหน่วยงานระดับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมคือการมี โครงสร้างที่พอเหมาะและมีหน่วยหรือมีการแบ่งมอบงานอาเซียนให้แก่หน่วยงานรับผิดชอบ เป็นการเฉพาะรวมทั้งมีหน่วยงานอื่น ๆ ที่สามารถให้การสนับสนุนได้อย่างเพียงพอ

ส่วนจุดอ่อนของหน่วยงานระดับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมคือไม่มี อำนาจในการกำหนดและเปลี่ยนแปลงท่าทีและการดำเนินงานของหน่วยงานในระดับปฏิบัติได้ โดยตรงต้องอาศัยอำนาจของผู้บังคับบัญชาระดับสูงในการอนุมัติสั่งการซึ่งในบางโอกาสทำให้เกิด ความล่าช้าในการปฏิบัติและต้องติดตามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในภายหลัง

สำหรับโอกาสเกี่ยวกับโครงสร้างของหน่วยงานคือสามารถศึกษาโครงสร้าง ของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับอาเซียนของประเทศสมาชิกอื่น ๆ และขององค์การระหว่างประเทศ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับโครงสร้างและการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมให้ สามารถปฏิบัติงานในกรอบอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ส่วนอุปสรรคในด้านโครงสร้างคือการที่หน่วยงานในระดับปฏิบัติในประเด็น ความร่วมมือหลายเรื่องเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างแยกจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมทำให้ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกันในบางโอกาสและการเสนอความริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อผลักดันบทบาท นำของกระทรวงกลาโหมในอาเซียนมีข้อจำกัดแม้ว่าจะเป็นการดำเนินการในรูปแบบของ คณะกรรมการเนื่องจากหน่วยจำเป็นต้องขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ก่อน เพื่อมิให้ การดำเนินงานในกรอบอาเซียนส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ประจำของหน่วย

๒. การดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกองบัญชาการกองทัพไทย

๒.๑ ด้านกำลังพล

สำหรับประเด็นด้านกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทยนั้นส่วนใหญ่ เห็นว่าจำนวนกำลังพลมีน้อยไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยระดับปฏิบัติ วุฒิการศึกษาของกำลังพล ในสายงานด้านการข่าว และหน่วยในระดับปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับงานความเชี่ยวชาญ ด้านภาษาอังกฤษรวมทั้งความรู้ด้านกฎระเบียบและหลักปฏิบัติของอาเซียนของกำลังพลส่วนใหญ่ยังไม่ เพียงพอความรู้เพื่อการเตรียมการเข้าร่วมกิจกรรมอาเซียนของหน่วยงานด้านการข่าวและหน่วยงาน

ในระดับปฏิบัติยังไม่เพียงพอกำลังพลมีทัศนคติที่ให้ความสำคัญต่องานอาเซียนบางหน่วยงาน มีความคิดว่าบทบาทของฝ่ายเสนาธิการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติยังไม่เหมาะสม

สำหรับจุดแข็งในด้านกำลังพลได้แก่ ผู้บังคับหน่วยมีมุมมองและวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมในภูมิภาคอาเซียนและในระดับสากลความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน พร้อมทั้งจะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ กำลังพลมีประสบการณ์จากการเข้าร่วมกิจกรรมในกรอบอาเซียนมีความคุ้นเคยและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานอื่นและมิตรประเทศ รวมทั้งมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

สำหรับจุดอ่อนในด้านกำลังพลได้แก่องค์ความรู้ที่ไม่เพียงพอและลึกซึ้งของกำลังพลเกี่ยวกับเรื่องอาเซียนการขาดความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับความหลากหลายในด้านภูมิหลังประเพณีและวัฒนธรรมของประเทศสมาชิกอาเซียนภาษาอังกฤษและภาษาประเทศสมาชิกอาเซียนภาระงานที่ล้นมือเกี่ยวกับงานอาเซียนและงานความร่วมมือกับมิตรประเทศอื่น ๆ รวมทั้งการปรับย้ายหมุนเวียนกำลังพลบ่อยครั้ง

ในส่วนของโอกาสด้านกำลังพลนั้นทำให้กำลังพลมีส่วนร่วมในงานด้านการต่างประเทศมากขึ้นส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์และการปฏิสัมพันธ์กับกำลังพลจากประเทศสมาชิกอาเซียน มิตรประเทศและองค์การระหว่างประเทศอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในห้วงที่ไทยเป็นประธานอาเซียน

ส่วนอุปสรรคที่สำคัญคือการขาดความต่อเนื่องในการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องอาเซียนเนื่องจากการปรับย้ายหมุนเวียนตำแหน่งตามวาระปริมาณงานอาเซียนที่เพิ่มขึ้นและส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการทำงานของกำลังพลในหน่วยการมีกฎระเบียบและวิธีการทำงานเฉพาะของอาเซียนซึ่งทำให้กำลังพลต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจและสร้างความคุ้นเคย

๒.๒ ด้านระบบงาน

ในด้านระบบงานพบว่าในสายงานยุทธการมีการกำหนดและมอบหมายภารกิจที่ชัดเจนส่วนในสายงานด้านการข่าวยังมีความไม่ชัดเจนในเรื่องดังกล่าวการมีส่วนร่วมของกำลังพลในการตัดสินใจของแต่ละหน่วยยังมีความแตกต่างกันโดยหน่วยมีตัวชี้วัดถึงความสำเร็จด้านกระบวนการทำงานด้านผลผลิตและด้านผลลัพธ์ส่วนใหญ่หน่วยไม่มีการประเมินผลประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรมีหน่วยงานร่วมกันรับผิดชอบงานด้านอาเซียนหลายหน่วยส่วนใหญ่หน่วยมีงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอในการดำเนินกิจกรรม ทั้งนี้ กิจกรรมที่หน่วยได้รับมอบหมายให้มีส่วนร่วมมีความเหมาะสมหน่วยงานด้านยุทธการและหน่วยงานในระดับปฏิบัติมีการถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร

สำหรับจุดแข็งของระบบงานประกอบด้วยการมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการกำหนดหน่วยงานและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนมีอิสระในการทำงานการจัดตั้งทีมงานและการฝึกฝนทีมงานมีการวางแผนอำนวยการประสานงาน ขับเคลื่อน และกำกับดูแลทั้งในเรื่องนโยบายและการปฏิบัติทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สำหรับจุดอ่อนของระบบงานได้แก่ปริมาณงานซึ่งเพิ่มมากขึ้นและล้นมือกำลังพลซึ่งมีอยู่ในจำนวนจำกัดการประสานงานระหว่างหน่วยยังไม่แน่นแฟ้นทำให้การบูรณาการงานในกรอบอาเซียนในภาพรวมยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอเนื่องจากความเข้าใจที่ไม่ชัดเจนในภารกิจของหน่วยงานอื่น

ในส่วนของโอกาสพบว่าผู้บังคับบัญชาของกองบัญชาการกองทัพไทยให้ความสำคัญกับงานความร่วมมือด้านการต่างประเทศโดยเฉพาะงานในกรอบอาเซียนรวมทั้งการพัฒนากระบวนการด้านนี้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หน่วยมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสายงานด้านวิชาการและฝ่ายปฏิบัติทำให้หน่วยได้รับข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ระบบงานที่หลากหลายทำให้กำลังพลได้มีโอกาสฝึกฝนทักษะและประสบการณ์ หน่วยได้พิจารณา นำแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่มาใช้เช่นมีความอ่อนตัวในการปฏิบัติงาน มีกฎระเบียบที่ชัดเจนมีโครงสร้างที่เหมาะสมมีการกระจายข่าวสารในหน่วยงานอย่างทั่วถึงเป็นต้น

สำหรับอุปสรรคของระบบงานประกอบด้วยความไม่ชัดเจนของการแบ่งมอบหน้าที่ระหว่างหน่วยงานของกองบัญชาการกองทัพไทยและหน่วยงานอื่น ๆ ของกระทรวงกลาโหม ทำให้การประสานงานไม่ราบรื่น มีการทำงานซ้ำซ้อนมีการมอบหมายงานพิเศษเพิ่มเติมให้แก่หน่วยทำให้เป็นภาระของกำลังพล รวมทั้งการยึดรูปแบบการทำงานในระบบราชการและพิธีการจนขาดความคล่องตัวในบางโอกาส

๒.๓ ด้านโครงสร้างหน่วย

หน่วยส่วนใหญ่เห็นว่าขนาดของหน่วยงานที่รับผิดชอบงาน ในกรอบอาเซียน มีขนาดเล็กเกินไป ทั้งนี้ หน่วยได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้อย่างเพียงพอ รวมทั้งเห็นว่าการทำงานได้รับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือหน่วยข้างเคียง และหน่วยปฏิบัติอย่างเพียงพอ

กองบัญชาการกองทัพไทยมีจุดแข็งในด้านโครงสร้างคือมีสายการบังคับบัญชาและการกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบที่ชัดเจนทั้งกลุ่มฝ่ายเสนาธิการเช่น กรมยุทธการทหาร ส่วนปฏิบัติการเช่นศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายส่วนกิจการพิเศษเช่นกรมกิจการชายแดนทหารส่วนการศึกษาเช่นสถาบันวิชาการป้องกันประเทศซึ่งสามารถพัฒนางานในกรอบอาเซียนได้ในทุก ๆ มิติ มีการรวมการงานอาเซียนในภาพรวมไว้ในหน่วยเดียวทำให้มีการบูรณาการและมีเอกภาพ

ส่วนจุดอ่อนด้านโครงสร้างได้แก่สายการบังคับบัญชาที่ยาวทำให้การตอบสนองงานทำได้ล่าช้านอกจากนั้นหน่วยที่ดูแลงานในภาพรวมเป็นหน่วยในระดับกองซึ่งมีภาระงานค่อนข้างมากและล้นมือซึ่งในอนาคตอาจต้องมีการปรับโครงสร้างโดยการยกระดับให้เป็นหน่วยงานระดับสำนักงาน

สำหรับโอกาสในด้านโครงสร้างของหน่วยนั้นผู้บัญชาการทหารสูงสุดมีนโยบายในการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์และงานในอนาคตโดยแนวทางหนึ่งอาจพิจารณารวมงานด้านการต่างประเทศและงานที่เกี่ยวข้องกับอาเซียนไว้ในหน่วยเดียวกันเพื่อให้เกิดการบูรณาการและมีความเป็นเอกภาพนอกจากนั้นในปัจจุบันหน่วยงานของกองบัญชาการกองทัพไทยหลายหน่วยได้มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานในกรอบอาเซียน จึงเป็นโอกาสในการพิจารณาปรับโครงสร้างของหน่วยให้สามารถรองรับงานอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ส่วนอุปสรรคในด้านโครงสร้างประกอบด้วยกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นข้อจำกัดในการปรับโครงสร้างการจัดและอัตราโดยเฉพาะการขยายและจัดตั้งหน่วยใหม่นอกจากนั้นโครงสร้างหน่วยและภารกิจซึ่งเป็นกฎเกณฑ์ที่มีลักษณะที่ไม่อ่อนตัวให้สามารถปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนางาน

๓. การดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกองทัพบก

๓.๑ ด้านกำลังพล

กองทัพบกมีจำนวนกำลังพลที่รับผิดชอบงานด้านอาเซียนน้อยไป มีวุฒิการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับงาน สำหรับกำลังพลในหน่วยระดับปฏิบัติยังมีความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษไม่เพียงพอมีความรู้ด้านกฎระเบียบและหลักปฏิบัติของอาเซียนมีความรู้เพื่อเตรียมการเข้าร่วมกิจกรรมอาเซียนกำลังพลมีทัศนคติที่ให้ความสำคัญกับงานอาเซียนรวมทั้งบทบาทของผู้บังคับหน่วยฝ่ายเสนาธิการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีความเหมาะสม

สำหรับจุดแข็งในด้านกำลังพลคือการมีความรู้ภาษาอังกฤษ ในภาพรวมอยู่ในระดับเพียงพอสำหรับการใช้งานความคุ้นเคยกับการทำงานร่วมกับมิตรประเทศ และการมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในกรอบอาเซียน

ส่วนจุดอ่อนในด้านกำลังพล คือ กำลังพลแต่ละนายมีงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบหลายด้านทำให้ไม่สามารถเน้นการปฏิบัติ และพัฒนางานในกรอบอาเซียนได้มากเท่าที่ควร

ในประเด็นด้านโอกาส ถือได้ว่าเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ของกำลังพลในการดำเนินงานร่วมกับมิตรประเทศการฝึกการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาประเทศสมาชิกอาเซียนรวมทั้งการแลกเปลี่ยนความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ร่วมกับมิตรประเทศ

สำหรับอุปสรรคในด้านกำลังพลคือ กำลังพลยังมีความรู้ความเข้าใจที่ยังไม่ชัดเจนเกี่ยวกับผลลัพธ์สุดท้ายและเป้าหมายของประชาคมอาเซียนนอกจากนั้นยังมีประเด็นข้อจำกัดด้านงบประมาณที่จะใช้ในการพัฒนากำลังพลให้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในกรอบอาเซียน

๓.๒ ด้านระบบงาน

ในภาพรวมกองทัพบกมีการกำหนดและมอบหมายภารกิจให้หน่วยงานที่ชัดเจนกำลังพลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีตัวชี้วัดความสำเร็จด้านกระบวนการทำงานด้านผลิตผลและด้านผลลัพธ์ ทั้งนี้ หน่วยระดับปฏิบัติบางหน่วยยังไม่มีกระบวนการประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรมีจำนวนหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบงานด้านอาเซียนหลายหน่วยงานมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมอย่างเพียงพอกิจกรรมที่หน่วยได้รับมอบหมายให้มีส่วนร่วมมีความเหมาะสม รวมทั้ง มีการถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร

สำหรับจุดแข็ง ประกอบด้วย การถ่ายทอดความรู้และการสานต่องานอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบมีการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดและสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ระบบงานยังมีส่วนสนับสนุนให้กำลังพลมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามความร่วมมือในกรอบอาเซียน ตามขั้นตอนและกระบวนการ นับตั้งแต่การเสนอแผนงานการดำเนินการไปจนถึงการสรุปผลการปฏิบัติงาน

ในประเด็นเรื่องจุดอ่อนเนื่องจากมีหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบงานในกรอบอาเซียนหลายหน่วยทำให้ในบางโอกาสเกิดความสับสนหรือการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนกันรวมทั้งในกองทัพบกยังไม่มีหน่วยรองที่รับผิดชอบงานในกรอบอาเซียนโดยตรง

ในส่วนของโอกาสเป็นโอกาสของหน่วยในการพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับระบบงานของหน่วยร่วมกับมิตรประเทศ นอกจากนี้ยังเป็นโอกาสในการพิจารณากำหนดความรับผิดชอบในระบบงานให้มีความชัดเจนเช่นการกำหนดหน่วยรับผิดชอบหลักคือ กรมฝ่ายเสนาธิการหน่วยปฏิบัติหลัก คือ กรมฝ่ายเสนาธิการและหน่วยอื่น ๆ ของกองทัพบกเป็นต้น

สำหรับอุปสรรคในด้านระบบงานได้แก่ความไม่แน่นอนของรายละเอียดในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับมิตรประเทศที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและการเบิกจ่ายงบประมาณ นอกจากนี้ยังมีประเด็นเกี่ยวกับแผนงานด้านความร่วมมือในกรอบอาเซียนที่ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วนเนื่องจากข้อจำกัดในด้านงบประมาณ

๓.๓ ด้านโครงสร้างหน่วย

หน่วยที่รับผิดชอบงานด้านอาเซียนของกองทัพบกมีขนาดเล็กเกินไป
อย่างไรก็ตาม หน่วยมีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอ และหน่วยได้รับการสนับสนุน
อย่างเพียงพอจากหน่วยเหนือหน่วยข้างเคียงและหน่วยปฏิบัติ

ในส่วนของจุดแข็งในด้านโครงสร้างหน่วย คือ มีการปฏิบัติงานที่ประสาน
สอดคล้องและได้รับการสนับสนุนทั้งจากหน่วยเหนือหน่วยข้างเคียงและหน่วยปฏิบัติเป็นอย่างดี

สำหรับจุดอ่อนในด้านโครงสร้างหน่วย ได้แก่ หน่วยงานที่รับผิดชอบ
การดำเนินงานในกรอบอาเซียนมีขนาดเล็กและต้องมีความรับผิดชอบงานในด้านอื่น ๆ
ของกองทัพบกด้วยนอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรซึ่งประกอบด้วยกำลังพลอุปกรณ์เครื่องมือ
และงบประมาณในการดำเนินการ

สำหรับโอกาสในด้านโครงสร้างหน่วยคือการพัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงาน
ร่วมกันของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ มีความมุ่งหมายและผลลัพธ์เดียวกันภายใต้เจตนารมณ์ของหน่วย
เหนือนอกจากนี้ยังสามารถใช้โอกาสในการเสริมสร้างความพร้อมด้วยการปรับโครงสร้างของ
หน่วยงานรองรับงานในกรอบอาเซียน

ในส่วนของอุปสรรคนี้เนื่องจากหน่วยต้องมีความรับผิดชอบต่องานของกองทัพบก
ในหลายด้าน จึงทำให้ไม่สามารถมุ่งเน้นการพัฒนางานในกรอบอาเซียนได้เท่าที่ควร

๔. การดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกองทัพเรือ

๔.๑ ด้านกำลังพล

กองทัพเรือมีจำนวนกำลังพลที่เหมาะสมมีวุฒิการศึกษาที่สอดคล้องกับงานมี
ความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษอย่างเพียงพอแต่ยังขาดความรู้ด้านกฎระเบียบและหลักปฏิบัติของ
อาเซียนรวมทั้งความรู้เพื่อการเตรียมการเข้าร่วมกิจกรรมอาเซียนกำลังพลมีทัศนคติที่
ให้ความสำคัญต่องานอาเซียน รวมทั้ง บทบาทของผู้บังคับหน่วยฝ่ายเสนาธิการและเจ้าหน้าที่
ผู้ปฏิบัติมีความเหมาะสม

สำหรับจุดแข็งในด้านกำลังพลคือการมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและความ
ใฝ่รู้ มีการหมั่นติดตามข้อมูลข่าวสารด้านการต่างประเทศรวมทั้งมีกระบวนการคิดวิเคราะห์แนวโน้ม
อย่างมีหลักการ

สำหรับจุดอ่อนในด้านกำลังพลคือการมีความรู้ความเข้าใจความเชื่อและ
ข้อคิดเห็นที่มีความแตกต่างกันและในบางโอกาสมีความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป นอกจากนี้
การติดตามข้อมูลข่าวสารและการประสานงานกับหน่วยงานระดับกระทรวงของกำลังพลยังมี
การขาดช่วงและไม่ต่อเนื่องในประเด็นที่รับผิดชอบ

ในด้านโอกาส การมีเวทีการประชุม สัมมนา และการฝึกต่าง ๆ ทั้งในกรอบอาเซียน และนานาชาติทำให้กำลังพลได้มีโอกาสสร้างสมประสบการณ์ความเข้าใจและความรู้ที่กว้างขวางขึ้น ในกรอบงานด้านอาเซียน

สำหรับอุปสรรคในด้านกำลังพลได้แก่การปรับย้ายหมุนเวียนกำลังพลทำให้การสร้างสมประสบการณ์ของกำลังพลขาดความต่อเนื่อง นอกจากนี้การขาดทักษะที่เพียงพอในด้านการติดต่อสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนในบางประเด็นที่สำคัญ

๔.๒ ด้านระบบงาน

กองทัพเรือมีการกำหนดและมอบหมายภารกิจให้หน่วยงานที่ชัดเจน กำลังพลส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จด้านกระบวนการทำงาน ด้านผลผลิตและด้านผลลัพธ์โดยมีการประเมินผลประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรมีจำนวนหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบงานด้านอาเซียนหลายหน่วยงานมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมที่เพียงพอ กิจกรรมที่หน่วยได้รับมอบหมายให้มีส่วนร่วมมีความเหมาะสมและหน่วยมีการถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร

สำหรับจุดแข็งในด้านระบบงานได้แก่ หน่วยมีการจัดเก็บผลการประชุม สัมมนา การฝึกและการดำเนินงานความร่วมมือระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่องและครบถ้วนเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการอ้างอิงสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตนอกจากนั้น หน่วยยังมีการติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบและมีกำลังพลติดตามการดำเนินงานในกรอบอาเซียนอย่างต่อเนื่อง

สำหรับจุดอ่อนในด้านระบบงานคือกรอบงบประมาณประจำปี อาจไม่สอดคล้องหรือสนับสนุนการดำเนินการได้อย่างเพียงพอและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ในบางโอกาส กำลังพลยังขาดความเข้าใจในการประสานงานกับหน่วยรับผิดชอบในระดับเดียวกันและระดับกระทรวง

สำหรับโอกาสในด้านระบบงานได้แก่มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และสถานการณ์ด้านการต่างประเทศในแง่มุมต่าง ๆ ที่ทันสมัยรวมทั้งกองทัพเรือได้มีโอกาสจัดกิจกรรมเพื่อแสดงบทบาทที่โดดเด่นในเวทีอาเซียน เช่น การสวนสนามทางเรือนานาชาติ และมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในฐานะผู้แทนประเทศเข้าร่วมกิจกรรมในโอกาสต่าง ๆ

สำหรับอุปสรรคในด้านระบบงานได้แก่ความจำเป็นในการขอรับการสนับสนุนข้อมูลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรจากหน่วยงานภายนอกซึ่งทำให้เกิดภาระงานเพิ่มเติมและส่งผลกระทบต่อข้อจำกัดด้านเวลาในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับการพัฒนา กำลังพลให้มีความรู้เกี่ยวกับงานในกรอบอาเซียนและการประสานงานระหว่างหน่วยงานและผู้ปฏิบัติ ในระดับต่าง ๆ

๔.๓ ด้านโครงสร้างหน่วย

กองทัพเรือมีขนาดของหน่วยที่รับผิดชอบงานด้านอาเซียนที่เหมาะสมมีวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้อย่างเพียงพอ ในประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน กองทัพเรือได้รับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือหน่วยข้างเคียงและหน่วยปฏิบัติอย่างเพียงพอ

สำหรับจุดแข็งในด้านโครงสร้างของหน่วยคือกองทัพเรือมีการจัดหน่วยงาน รับผิดชอบงานด้านนโยบายพหุภาคีและด้านอาเซียนโดยตรงเพื่อประสานงานและนำนโยบายของ หน่วยเหนือในกรอบอาเซียนมาปฏิบัติหรือเสนอขออนุมัติให้หน่วยงานในกองทัพเรือนำไปปฏิบัติ

สำหรับจุดอ่อนในด้านโครงสร้างของหน่วยคือหน่วยไม่สามารถบรรจุ กำลังพลได้ครบถ้วนตามอัตรา นอกจากนั้นในบางกรณีหน่วยมีการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนในด้าน ความรับผิดชอบและมีความสับสนในด้านการประสานงานกับหน่วยข้างเคียงและหน่วยเหนือทำให้ การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้าและไม่ต่อเนื่อง

สำหรับโอกาสในด้านโครงสร้างของหน่วยคือหน่วยมีสายการบังคับบัญชา ที่ยาวเพียงพอทำให้มีการกลั่นกรองงานในกรอบอาเซียนได้อย่างรอบคอบนอกจากนั้นหน่วยยังมี โอกาสสนับสนุนบทบาทของกองทัพเรือต่องานในกรอบอาเซียนในด้านความมั่นคงทางทะเล

สำหรับอุปสรรคในด้านโครงสร้างของหน่วยได้แก่การมีสายบังคับบัญชา ที่ยาวทำให้การขออนุมัติดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เป็นไปอย่างล่าช้าและในบางกรณีไม่ทันการณ์ นอกจากนั้นยังมีความซ้ำซ้อนของความรับผิดชอบและการแบ่งมอบงานในกรอบอาเซียนระหว่าง หน่วยต่าง ๆ

๕. การดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกองทัพอากาศ

๕.๑ ด้านกำลังพล

หน่วยมีจำนวนกำลังพลในหน่วยงานที่รับผิดชอบงานอาเซียนน้อยเกินไป วุฒิการศึกษาของกำลังพลไม่สอดคล้องกับงานความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตามกำลังพลมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านกฎระเบียบและหลักปฏิบัติของอาเซียน รวมทั้ง ความรู้เพื่อการเตรียมการเข้าร่วมกิจกรรมอาเซียนและมีทัศนคติที่ให้ความสำคัญต่องานอาเซียน ส่วนบทบาทของผู้บังคับหน่วยฝ่ายเสนาธิการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านอาเซียน มีความเหมาะสม

สำหรับจุดแข็งในด้านกำลังพลประกอบด้วย การที่กองทัพอากาศ มีการประชุมในกรอบอาเซียนเป็นประจำและมีการฝึกกับประเทศสมาชิกอาเซียนอย่างต่อเนื่อง ทำให้ เป็นการสร้างสมประสบการณ์ให้แก่กำลังพลกำลังพลมีความมุ่งมั่นตั้งใจศึกษายุทธศาสตร์และนโยบาย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกรอบอาเซียนทุกระดับเพื่อนำมาปรับใช้กับงานในกรอบอาเซียนกองทัพอากาศมี ยุทธศาสตร์ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนรองรับการปฏิบัติงานทำให้กำลังพล มีแนวทางในการทำงานและพัฒนาการทำงานได้อย่างถูกต้อง

สำหรับจุดอ่อนในด้านกำลังพลประกอบด้วยกำลังพลบางส่วนยังให้ความสำคัญน้อยต่องานด้านอาเซียนกำลังพลมีวุฒิการศึกษาไม่ตรงกับสายงานเนื่องจากกำลังพลที่ได้รับการบรรจุส่วนใหญ่เป็นเหล่านักบินนอกจากนั้นกำลังพลยังมีทักษะด้านภาษาอังกฤษที่ไม่เพียงพอ

สำหรับโอกาสในด้านกำลังพลได้แก่การที่กองทัพอากาศมีกิจกรรมเช่นการประชุมการฝึกร่วมกับต่างประเทศเป็นประจำมียุทธศาสตร์ชาติและนโยบายระดับชาติที่กำหนดกรอบการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนทำให้กำลังพลมีกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานกิจกรรมด้านต่าง ๆ ทำให้กำลังพลมีโอกาสพัฒนาทักษะในการทำงานได้มากขึ้น

ส่วนอุปสรรคในด้านกำลังพลของหน่วยได้แก่ข้อจำกัดเกี่ยวกับการพัฒนาด้านภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ภาษาอังกฤษรวมทั้งภาระงานที่ไม่สมดุลกับจำนวนกำลังพลที่ได้รับการบรรจุ

๕.๒ ด้านระบบงาน

กองทัพอากาศมีการกำหนดและมอบหมายภารกิจให้หน่วยงานที่ชัดเจนกำลังพลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีตัวชี้วัดความสำเร็จด้านกระบวนการทำงานด้านการผลิตและด้านผลลัพธ์รวมทั้งมีการประเมินผลประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรการปฏิบัติงานของกองทัพอากาศมีหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบหลายหน่วยงานสำหรับในด้านงบประมาณพบว่าได้รับการสนับสนุนในระดับที่เพียงพอกิจกรรมที่หน่วยได้รับมอบหมายให้มีส่วนร่วมมีความเหมาะสมรวมทั้งกองทัพอากาศมีการถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร

สำหรับจุดแข็งในด้านระบบงานได้แก่กองทัพอากาศมีสำนักงานอาเซียนรับผิดชอบงานด้านอาเซียนโดยตรงมีการรวมการควบคุมและแยกการปฏิบัติผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสำคัญกับงานในกรอบอาเซียน

สำหรับจุดอ่อนในด้านระบบงานประกอบด้วยการที่หน่วยให้การสนับสนุนไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มที่เนื่องจากมีงานประจำของหน่วยอยู่แล้วรวมทั้งปัญหาเรื่องความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

สำหรับโอกาสในด้านระบบงานของหน่วยคือการที่กองทัพอากาศได้มีการร่วมกิจกรรมและประสานงานกับประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นประจำทำให้มีโอกาสในการเรียนรู้ระบบงานของประเทศสมาชิกอื่น ๆ รวมทั้งการที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนและการประชุมสุดยอดอาเซียนทำให้หน่วยงานในกองทัพอากาศมีความกระตือรือร้นและให้ความสำคัญต่องานในกรอบอาเซียนเพิ่มขึ้น

สำหรับอุปสรรคที่สำคัญได้แก่การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ยังไม่เป็นเอกภาพและงบประมาณที่ให้การสนับสนุนงานด้านอาเซียนมีจำนวนจำกัดส่งผลให้เกิดข้อจำกัด ในการนำเสนอโครงการและความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

๕.๓ ด้านโครงสร้างหน่วย

กองทัพอากาศเห็นว่าหน่วยที่รับผิดชอบงานด้านอาเซียนมีขนาดเล็กเกินไปรวมทั้งมี วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ไม่เพียงพอส่วนสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานนั้น หน่วยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือหน่วยข้างเคียงและหน่วยปฏิบัติอย่างเพียงพอ

สำหรับจุดแข็งในด้านโครงสร้างคือการที่กองทัพอากาศมีหน่วยงาน รับผิดชอบงานด้านอาเซียนที่ชัดเจนได้แก่สำนักงานอาเซียนทำให้มีการบูรณาการงานด้านอาเซียนใน ลักษณะของsingle manager

ส่วนจุดอ่อนในด้านโครงสร้างคือการที่หน่วยรับผิดชอบงานด้านอาเซียน มีขนาดเล็กเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่มีมากขึ้นในปัจจุบัน

ส่วนโอกาสในด้านโครงสร้างคือการมีกรอบแนวคิดการประชุมรัฐมนตรี กลาโหมอาเซียน และการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนกับรัฐมนตรีกลาโหมประเทศคู่เจรจา ซึ่งทำให้หน่วยมีโอกาสที่จะปรับโครงสร้างให้สามารถรองรับงานในด้านนี้ได้ดียิ่งขึ้น

ส่วนอุปสรรคในด้านโครงสร้างคือ นโยบายการลดจำนวนกำลังพล ในภาพรวมของกระทรวงกลาโหมทำให้การขยายหน่วยและจำนวนกำลังพลมีข้อจำกัด

สรุป

ในบทนี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมที่ รับผิดชอบในกรอบอาเซียนที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยมีการใช้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มาสนับสนุนการวิจัยครั้งนี้ซึ่งได้มีการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จากเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับอาเซียนในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ได้ถูกนำมาวิเคราะห์โดยการจำแนกข้อมูลการเปรียบเทียบข้อมูล การวิเคราะห์แบบอุปนัยและการใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์ข้อมูลให้เป็นข้อสรุปและ ข้อเสนอแนะต่อไป

บทที่ ๔

การพัฒนางานในกรอบอาเซียน

ของกระทรวงกลาโหมในอนาคต

กล่าวนำ

บทที่ ๔ เป็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์การพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในด้านต่าง ๆ ในอนาคตให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในอนาคต ให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ของยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติรวมถึงองค์การภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐนั้น มีองค์ประกอบ ๓ ประการได้แก่ ๑) การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ ๒) การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค และ ๓) การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์การภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้มีการร่วมมือกันของทุกฝ่ายในการพัฒนาไปสู่ความมีสันติสุขและความมั่นคงในภาพรวมในทุกระดับ ทั้งนี้ สามารถกระทำได้โดยพัฒนางานในกรอบอาเซียนให้เป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคงกับองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งสามารถเขียนเป็นตารางที่ ๔ - ๑ ได้ดังนี้

ตารางที่ ๔-๑ ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนางานในกรอบ
อาเซียนและองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔

ความท้าทาย ด้านความมั่นคง	การพัฒนา	องค์ประกอบของ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔	ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ ๔
ความท้าทาย ๑	กำลังพล ๑ ระบบงาน ๒ โครงสร้าง ๓	การเสริมสร้างและรักษา ดุลยภาพสภาวะแวดล้อม ระหว่างประเทศ	การบูรณาการความ ร่วมมือด้านความ มั่นคงกับอาเซียน และนานาชาติ รวมถึงองค์การภาครัฐ และที่มิใช่ภาครัฐ
ความท้าทาย ๒	กำลังพล ๒ ระบบงาน ๒ โครงสร้าง ๒	การเสริมสร้างและธำรง ไว้ซึ่งสันติภาพและความ มั่นคงของภูมิภาค	
ความท้าทาย ๓	กำลังพล ๓ ระบบงาน ๓ โครงสร้าง ๓	การร่วมมือทางการ พัฒนากับประเทศเพื่อน บ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์การภาครัฐและ ที่มิใช่ภาครัฐ	

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, ๒๕๖๒.

๑. ความท้าทายด้านความมั่นคง

ความมั่นคงในปัจจุบันมีลักษณะเป็นความมั่นคงแบบองค์รวมซึ่งมีประเด็นในมิติต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างไม่อาจแบ่งแยกได้ (ยุทธศาสตร์ชาติ, ๒๕๖๑: ๑๐) ทั้งความมั่นคงแบบดั้งเดิม(มิติด้านการทหาร) และความมั่นคงรูปแบบใหม่ (มิติด้านการเมืองเศรษฐกิจและสังคม) ทั้งนี้ความหลากหลายของมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ส่งผลต่อความท้าทาย

ด้านความมั่นคงในภาพรวมให้มีความหลากหลายด้วยเช่นการแข่งขันกันเพิ่มศักยภาพทางการทหาร การก่อความไม่สงบในบางพื้นที่การขาดเสถียรภาพทางการเมืองการทุจริต อาชญากรรมทางไซเบอร์ การค้ามนุษย์ยาเสพติด เป็นต้น

สำหรับในส่วนของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ นั้นยังมีความท้าทายเฉพาะในระดับปฏิบัติที่อาจสรุปได้ประกอบด้วย ๑) การมีทักษะในการวางแผนที่มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ในระยะยาวที่ชัดเจน ๒) การทำงานที่ต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมและการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ๓) การสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนอย่างรอบด้าน (กระทรวงการต่างประเทศ, ออนไลน์, ๒๕๕๘) ๔) ความจำกัดทางทรัพยากร (Chalerm Palanupap, Online, 2562) ๕) การขาดความรู้ด้านกฎระเบียบและความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษของผู้เข้าร่วมกิจกรรมซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ในกรอบอาเซียน ๖) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างการดำเนินการระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ๗) การบริหารความสัมพันธ์กับประเทศมหาอำนาจและประเทศนอกอาเซียนอื่น ๆ (Minh, Online, 2017) ๘) การมีองค์กรที่มีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรม ๙) การพัฒนากลไกในการเจรจาเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (Baviera, Online) ๑๐) การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติกับกรอบความร่วมมือต่าง ๆ ของอาเซียน (กระทรวงการต่างประเทศ, ออนไลน์, ๒๐๑๗) ๑๑) การอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างของประเทศสมาชิกอาเซียน (Israsenana Ayudhya, Online, 2013) และ ๑๒) การประสานงานระหว่างภาคส่วนและระหว่างประชาคมในอาเซียน (Minh, Online, 2017)

๒. การพัฒนางานในกรอบอาเซียน

จากความท้าทายด้านความมั่นคงดังกล่าวสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในด้านกำลังพลด้านระบบงาน และด้านโครงสร้างในอนาคต เพื่อสนับสนุนองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

๒.๑ การพัฒนางานในกรอบอาเซียนด้านกำลังพล

ควรมีการบรรจุกำลังพลที่มีพื้นฐานการศึกษาและความรู้ด้านอาเซียนเช่น ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและกำลังพลที่มีความรู้ภาษาอังกฤษอยู่ในระดับที่ใช้งาน เพื่อร่วมดำเนินกิจกรรมได้

ควรมีการจัดตั้งโรงเรียนภายในหน่วยในลักษณะ Unit School เพื่อพัฒนาศักยภาพของกำลังพลอย่างต่อเนื่องรวมทั้งถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ระหว่างกำลังพลในหน่วย

การได้มีโอกาสฝึกฝนการปฏิบัติงานในสภาพจริง (On the Job Training) เช่นการเขียนคำกล่าวของผู้บังคับบัญชาในการประชุมการเดินทางร่วมคณะผู้บังคับบัญชาไปประชุมในต่างประเทศการจัดเตรียมห้องประชุมให้ถูกต้องกับธรรมเนียมของอาเซียน เป็นต้น

การหมุนเวียนกำลังพลเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในกรอบอาเซียนจะเป็นโอกาสอันดีที่กำลังพลจะได้มีความรู้ในงานต่าง ๆ อย่างรอบด้านซึ่งรวมถึงงานความมั่นคงและงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

การปฏิบัติงานด้านการต่างประเทศในอนาคตจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศอย่างกว้างขวางรวมทั้งการนำเสนอข้อมูลในระหว่างการประชุมกิจกรรมความรู้ในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถกระทำได้อย่างทันต่อสถานการณ์ รวมทั้งข้อเสนอและความคิดเห็นได้รับการยอมรับ

หน่วยที่รับผิดชอบงานด้านอาเซียนควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานประจำหน่วยในลักษณะของระเบียบปฏิบัติประจำ(Standard Operating Procedure: SOP) และบทเรียนจากการปฏิบัติ(Lessons Learnt) เพื่อให้กำลังพลของหน่วยสามารถใช้ในการศึกษาพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

การเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในกิจกรรมที่หลากหลายและเกี่ยวข้องกับเรื่องอาเซียนเช่นการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงจะทำให้กำลังพลทราบเหตุผลความเป็นมาและความเกี่ยวข้องระหว่างยุทธศาสตร์กับงานด้านอาเซียน ซึ่งจะทำให้การพัฒนางานอาเซียนสอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ยิ่งขึ้น

การสร้างความรู้ความเข้าใจต่อกำลังพลเกี่ยวกับเป้าหมายหลักการและวัตถุประสงค์ของอาเซียนรวมทั้งความหลากหลายของขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของประเทศสมาชิกอาเซียนอื่น ๆ เพื่อความราบรื่นในการพัฒนาความร่วมมือในกลุ่มอาเซียนในภาพรวม

การสร้างความรู้ความเข้าใจต่อกำลังพลเกี่ยวกับนโยบายเป้าหมายและเจตนารมณ์ของหน่วยเหนือเกี่ยวกับงานในกรอบอาเซียนเพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดแผนโครงการงานและกิจกรรมของหน่วยให้สอดคล้องต่อไป

กำลังพลควรทำความเข้าใจกรอบงานอาเซียนที่หน่วยเหนือรับผิดชอบเช่นการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียน การประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนกับรัฐมนตรีกลาโหมประเทศคู่เจรจา และการประชุมผู้บัญชาการเหล่าทัพอาเซียนเพื่อนำมาเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของหน่วยให้สอดคล้อง

ตารางที่ ๔-๒ ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนาด้านกำลังพล และองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔

ความท้าทายด้านความมั่นคง	การพัฒนาด้านกำลังพล	องค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔
--------------------------	---------------------	-------------------------------------

๑. การมีทักษะในการวางแผนที่มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ในระยะยาวที่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มี Unit School - หมุนเวียนกำลังพลปฏิบัติหน้าที่ - เข้าร่วมในกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง - สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน - สร้างความเข้าใจต่อนโยบายของหน่วยเหนือ 	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค
๒. การทำงานที่ต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมและการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - ติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล และความรู้สารสนเทศ - จัดทำคู่มือ และบทเรียนการปฏิบัติงาน - สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน - สร้างความเข้าใจต่อนโยบายของหน่วยเหนือ - ทำความเข้าใจกรอบงานอาเซียนของหน่วยเหนือ 	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสถานะแวดล้อมระหว่างประเทศ - การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค

ตารางที่ ๔-๒ ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนางานด้านกำลังพล และองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ (ต่อ)

ความท้าทายด้านความมั่นคง	การพัฒนาด้านกำลังพล	องค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔
๓. การสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนอย่างรอบด้าน	<ul style="list-style-type: none"> - บรรจุกำลังพลที่มีพื้นฐานความรู้ด้านอาเซียนและภาษาอังกฤษ - จัดให้มี Unit School - เข้าร่วมในกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง - สร้างความรู้ความเข้าใจ 	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสถานะแวดล้อมระหว่างประเทศ - การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค - การร่วมมือทางการพัฒนากับ

	เกี่ยวกับอาเซียน	ประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและ ที่มีใช้ภาครัฐ
๔. ความจำกัดทางทรัพยากร	- จัดให้มี Unit School - On the Job Training	- การร่วมมือทางการพัฒนา กับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและ ที่มีใช้ภาครัฐ
๕. การขาดความรู้ด้าน กฎระเบียบและความสามารถ ทางด้านภาษาอังกฤษของ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมซึ่งส่งผลต่อ การพัฒนาและสร้างสรรค์งาน ใหม่ ๆ ในกรอบอาเซียน	- บรรจุกำลังพลที่มีพื้น ฐานความรู้ด้านอาเซียนและ ภาษาอังกฤษ - จัดให้มี Unit School - On the Job Training - หมุนเวียนกำลังพลปฏิบัติ หน้าที่ - ติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยน ข้อมูล และความรู้สารสนเทศ - จัดทำคู่มือ และบทเรียนการ ปฏิบัติงาน - เข้าร่วมในกิจกรรมอย่าง ต่อเนื่อง - สร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับอาเซียน	- การเสริมสร้างและรักษาดุลย ภาพสถานะแวดล้อมระหว่าง ประเทศ - การร่วมมือทางการพัฒนา กับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและ ที่มีใช้ภาครัฐ

ตารางที่ ๔-๒ ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนางานด้าน
กำลังพล และองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ (ต่อ)

ความท้าทายด้านความมั่นคง	การพัฒนาด้านกำลังพล	องค์ประกอบของประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ ๔
๖. ความไม่สอดคล้องกัน ระหว่างการดำเนินการระดับ	- หมุนเวียนกำลังพลปฏิบัติ หน้าที่	- การเสริมสร้างและรักษาดุลย ภาพสถานะแวดล้อมระหว่าง

นโยบายและระดับปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> - เข้าร่วมในกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง - สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน - สร้างความเข้าใจต่อนโยบายของหน่วยเหนือ - ทำความเข้าใจกรอบงานอาเซียนของหน่วยเหนือ 	<p>ประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค
๗. การบริหารความสัมพันธ์กับประเทศมหาอำนาจและประเทศนอกอาเซียนอื่น ๆ	<ul style="list-style-type: none"> - หมุนเวียนกำลังพลปฏิบัติหน้าที่ - ติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล และความรู้สารสนเทศ - เข้าร่วมในกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง - สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน - สร้างความเข้าใจต่อนโยบายของหน่วยเหนือ - ทำความเข้าใจกรอบงานอาเซียนของหน่วยเหนือ 	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างและรักษาดุลยภาพสถานะแวดล้อมระหว่างประเทศ - การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค - การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาคโลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ

ตารางที่ ๔-๒ ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนางานด้านกำลังพล และองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ (ต่อ)

ความท้าทายด้านความมั่นคง	การพัฒนาด้านกำลังพล	องค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔
<p>๘. การมีองค์กรที่มีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - บรรลุกำลังพลที่มีพื้นฐานความรู้ด้านอาเซียนและภาษาอังกฤษ - จัดให้มี Unit School - On the Job Training - หมุนเวียนกำลังพลปฏิบัติหน้าที่ - ติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้สารสนเทศ - จัดทำคู่มือ และบทเรียนการปฏิบัติงาน - เข้าร่วมในกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง - สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน - สร้างความเข้าใจต่อนโยบายของหน่วยเหนือ - ทำความเข้าใจกรอบงานอาเซียนของหน่วยเหนือ 	<ul style="list-style-type: none"> - การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ
<p>๙. การพัฒนากลไกในการเจรจาเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - บรรลุกำลังพลที่มีพื้นฐานความรู้ด้านอาเซียนและภาษาอังกฤษ - จัดให้มี Unit School - On the Job Training - จัดทำคู่มือ และบทเรียนการปฏิบัติงาน - สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน 	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ - การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค - การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ

ตารางที่ ๔ - ๒ ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนางานด้าน
กำลังพล และองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ (ต่อ)

ความท้าทายด้านความมั่นคง	การพัฒนาด้านกำลังพล	องค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔
๑๐. การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติกับกรอบความร่วมมือต่าง ๆ ของอาเซียน	<ul style="list-style-type: none"> - เข้าร่วมในกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง - สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน - สร้างความเข้าใจต่อนโยบายของหน่วยเหนือ - ทำความเข้าใจกรอบงานอาเซียนของหน่วยเหนือ 	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสถานะแวดล้อมระหว่างประเทศ - การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค - การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ
๑๑. การอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างของประเทศสมาชิกอาเซียน	<ul style="list-style-type: none"> - เข้าร่วมในกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง - สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน 	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสถานะแวดล้อมระหว่างประเทศ - การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค - การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ
๑๒. การประสานงานระหว่างภาคส่วนและระหว่างประชาคมในอาเซียน	<ul style="list-style-type: none"> - บรรจุกำลังพลที่มีพื้นฐานความรู้ด้านอาเซียนและภาษาอังกฤษ - หมุนเวียนกำลังพลปฏิบัติหน้าที่ 	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค

	<ul style="list-style-type: none"> - ติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล และ ความรู้สารสนเทศ - เข้าร่วมในกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง - สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน - สร้างความเข้าใจต่อนโยบายของหน่วยเหนือ - ทำความเข้าใจกรอบงานอาเซียนของ หน่วยเหนือ 	<ul style="list-style-type: none"> - การร่วมมือทางการพัฒนา กับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กร ภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ
--	--	--

ตารางที่ ๔-๓ ความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาด้านกำลังพลในการเผชิญกับความท้าทายด้านความมั่นคงเพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔

ความท้าทาย	การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ										การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค										การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ									
	การพัฒนาด้านกำลังพล										การพัฒนาด้านกำลังพล										การพัฒนาด้านกำลังพล									
	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐
ทักษะในการวางแผน											x		x			x	x	x												
เน้นผลสัมฤทธิ์และนำไปสู่การปฏิบัติ					x	x		x	x						x	x		x	x											
ตระหนักรู้และเข้าใจประชาคมอาเซียน	x	x					x	x		x	x						x	x		x	x							x	x	
ความจำกัดทางทรัพยากร																					x	x								
ขาดความรู้ด้านกฎระเบียบและภาษาอังกฤษ																				x	x	x	x	x	x	x	x	x		
นโยบายและการปฏิบัติไม่สอดคล้อง				x			x	x	x				x			x	x	x	x											
บริหารความสัมพันธ์กับมหาอำนาจและประเทศนอกอาเซียน				x	x		x	x	x				x	x		x	x	x	x					x	x		x	x	x	
องค์กรที่มีศักยภาพ																				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
พัฒนากลไกการเจรจา	x	x	x			x		x		x	x	x			x		x			x	x	x			x		x			
เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติกับความร่วมมือของอาเซียน							x	x	x								x	x	x								x	x	x	
อยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง							x	x									x	x									x	x		
ประสานงานระหว่างภาคส่วนและระหว่างประชาคม										x				x	x		x	x	x	x							x	x	x	

หมายเหตุ การพัฒนาด้านกำลังพล

- ๑.บรรจุกำลังพลที่มีพื้นฐานความรู้ด้านอาเซียนและภาษาอังกฤษ
- ๒.จัดให้มี Unit School
- ๓.On the Job Training
- ๔.หมุนเวียนกำลังพลปฏิบัติหน้าที่

สำหรับปัจจัยด้านกำลังพลที่มีความสำคัญและมีส่วนสร้างความสำเร็จต่อการพัฒนา
งานในกรอบอาเซียน สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านกำลังพลที่มีระดับความสำคัญสูงสุด คือ บทบาท
ของผู้บังคับหน่วย ทั้งนี้ ทักษะของกำลังพลต่องานอาเซียนบทบาทของฝ่ายเสนาธิการ และบทบาท
ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีความสำคัญมากที่สุดในระดับรองลงมาตามลำดับ ส่วนความรู้เพื่อ
การเตรียมการเข้าร่วมกิจกรรมอาเซียนความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษความรู้ด้านกฎระเบียบและ
หลักปฏิบัติของอาเซียนจำนวนกำลังพลที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน และวุฒิการศึกษาที่สอดคล้องกับงาน
มีระดับความสำคัญมาก เรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

ตารางที่ ๔-๔ ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยด้านกำลังพล

ปัจจัยด้านกำลังพล	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญของปัจจัย
บทบาทของผู้บังคับหน่วย	๙.๒๑	สำคัญมากที่สุด
ทัศนคติของกำลังพลต่องานอาเซียน	๙.๐๔	สำคัญมากที่สุด
บทบาทของฝ่ายเสนาธิการ	๘.๘๘	สำคัญมากที่สุด
บทบาทของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ	๘.๕๖	สำคัญมากที่สุด
ความรู้เพื่อการเตรียมการเข้าร่วมกิจกรรมอาเซียน	๗.๕๘	สำคัญมาก
ความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษ	๗.๕๐	สำคัญมาก
ความรู้ด้านกฎระเบียบและหลักปฏิบัติของอาเซียน	๗.๑๓	สำคัญมาก
จำนวนกำลังพลที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน	๗.๐๔	สำคัญมาก
วุฒิการศึกษาที่สอดคล้องกับงาน	๗.๐๐	สำคัญมาก

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, ๒๕๖๒.

๒.๒ การพัฒนางานในกรอบอาเซียนด้านระบบงาน

ควรกำหนดงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องและต้องกำหนดหน่วยงานรองรับ
เรื่องต่าง ๆ อย่างครบถ้วนชัดเจนและสมดุลมีระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างบุคลากร
อย่างต่อเนื่องมีการหมุนเวียนกำลังพลปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ นอกเหนือจากหน้าที่โดยตรงของตนเพื่อให้
สามารถทำงานทดแทนกันได้เสมอ

ระบบงานควรให้ความสำคัญกับประเด็นเนื้อหาสาระ(Substance)
มากกว่างานด้านธุรการ (Administration) และรูปแบบการบริหารจัดการ (Form) เพื่อผลักดัน
บทบาทการนำและจุดยืนของไทยให้โดดเด่นในเวทีประชาคมระหว่างประเทศทั้งนี้เป้าหมายและ

ผลลัพธ์ในระดับยุทธศาสตร์ควรได้รับการถ่ายทอดจากหน่วยงานในระดับนโยบายลงสู่หน่วยงานในระดับยุทธการและระดับปฏิบัติอย่างทั่วถึง

ระบบงานควรเอื้ออำนวยให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้หน่วยรองมากขึ้นนอกจากนี้ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้อย่างเต็มรูปแบบเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินการ

ควรมีการบูรณาการงานด้านอาเซียนที่หน่วยต่าง ๆ รับผิดชอบอย่างเป็นระบบเพื่อลดความซ้ำซ้อนและอำนวยให้มีการพัฒนาความริเริ่มใหม่ ๆ

ระบบงานควรมีความอ่อนตัวสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่องให้แก่หน่วยรองและหน่วยปฏิบัติดำเนินการเป็นต้น

สำหรับหน่วยงานที่ต้องรับภารกิจงานด้านอาเซียนและงานด้านอื่น ๆ ด้วยนั้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจด้านอาเซียนได้อย่างเต็มที่ อาจพิจารณาลดภาระงานด้านอื่นลง

ระบบงบประมาณควรมีความอ่อนตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมตามความริเริ่มใหม่ ๆ ในอาเซียนที่เกิดขึ้นในระหว่างปีได้

สำหรับหน่วยในระดับปฏิบัตินั้น กลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของหน่วยคือเจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยบริการโดยจะต้องพัฒนางานฝ่ายอำนวยบริการให้เข้มแข็งเพื่อรองรับงานอาเซียนให้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ควรจัดให้มีระบบการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยเหนือหน่วยรองและหน่วยงานนอกกระทรวงกลาโหมทั้งภายในและต่างประเทศ

หน่วยควรมีการจัดทำยุทธศาสตร์อาเซียนของหน่วยเพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานด้านอาเซียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยเหนือ

ตารางที่ ๔-๕ ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนางานด้านระบบงาน และองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔

ความท้าทายด้านความมั่นคง	การพัฒนาด้านระบบงาน	องค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔
๑. การมีทักษะในการวางแผนที่มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ในระยะยาวที่ชัดเจน	- ให้ความสำคัญกับประเด็นด้านสาระมากกว่าธุรการและรูปแบบ - จัดทำยุทธศาสตร์อาเซียนของ	- การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค

	หน่วย	
๒. การทำงานที่ต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมและการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	- ให้ความสำคัญกับประเด็นด้านสาระต่องานกว่าธุรการและรูปแบบ - มีระบบการประสานงานที่ใกล้ชิดระหว่างหน่วย	- การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ
๓. การสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนอย่างรอบด้าน	- กำหนดงานและหน่วยรองรับ	- การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ

ตารางที่ ๔- ๕ ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนางานด้านระบบงาน และองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ (ต่อ)

ความท้าทายด้านความมั่นคง	การพัฒนาด้านระบบงาน	องค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔
๔. ความจำกัดทางทรัพยากร	- กำหนดงานและหน่วยรองรับ - กระจายอำนาจตัดสินใจ - บูรณาการงาน	- การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ - การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ
๕. การขาดความรู้ด้านกฎระเบียบและความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษของผู้เข้าร่วมกิจกรรมซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาและสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ในกรอบอาเซียน	- กำหนดงานและหน่วยรองรับ	- การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ - การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ

๖. ความไม่สอดคล้องกัน ระหว่างการดำเนินการระดับ นโยบายและระดับปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญกับประเด็น ด้านสาระมากกว่าธุรการ และรูปแบบ - มีระบบการประสานงานที่ ใกล้ชิดระหว่างหน่วย - จัดทำยุทธศาสตร์อาเซียนของ หน่วย 	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่ง สันติภาพและความมั่นคงของ ภูมิภาค - การร่วมมือทางการพัฒนากับ ประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ ภาครัฐ
๗. การบริหารความสัมพันธ์กับ ประเทศมหาอำนาจและ ประเทศนอกอาเซียนอื่น ๆ	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญกับประเด็น ด้านสาระมากกว่าธุรการ และรูปแบบ - จัดทำยุทธศาสตร์อาเซียนของ หน่วย 	<ul style="list-style-type: none"> - การร่วมมือทางการพัฒนากับ ประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ ภาครัฐ

ตารางที่ ๔- ๕ ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนางานด้าน
ระบบงาน และองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ (ต่อ)

ความท้าทายด้านความมั่นคง	การพัฒนาด้านระบบงาน	องค์ประกอบของประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ ๔
๘. การมีองค์กรที่มีศักยภาพใน การดำเนินกิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดงานและหน่วยรองรับ - ให้ความสำคัญกับประเด็น ด้านสาระมากกว่าธุรการ และรูปแบบ - กระจายอำนาจการตัดสินใจ - บูรณาการงาน - ระบบงานอ่อนตัว - ลดภาระงานด้านอื่นของ หน่วย - ระบบงบประมาณอ่อนตัว - พัฒนางานฝ่ายอำนวยความสะดวก 	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างและรักษาดุลย ภาพสภาวะแวดล้อมระหว่าง ประเทศ - การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่ง สันติภาพและความมั่นคงของ ภูมิภาค - การร่วมมือทางการพัฒนากับ ประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ ภาครัฐ

	ให้เข้มแข็ง - มีระบบการประสานงานที่ ใกล้ชิดระหว่างหน่วย - จัดทำยุทธศาสตร์อาเซียนของ หน่วย	
๙. การพัฒนากลไกในการ เจรจาเพื่อแก้ไขปัญหาความ ขัดแย้ง	- กำหนดงานและหน่วยรองรับ - ให้ความสำคัญกับประเด็น ด้านสาระมากกว่าธุรการ และรูปแบบ - มีระบบการประสานงานที่ ใกล้ชิดระหว่างหน่วย	- การเสริมสร้างและรักษาดุลย ภาพสถานะแวดล้อมระหว่าง ประเทศ - การร่วมมือทางการพัฒนากับ ประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ ภาครัฐ
๑๐. การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ ชาติกับกรอบความร่วมมือ ต่าง ๆ ของอาเซียน	- ให้ความสำคัญกับประเด็น ด้านสาระมากกว่าธุรการ และรูปแบบ - มีระบบการประสานงานที่ ใกล้ชิดระหว่างหน่วย - จัดทำยุทธศาสตร์อาเซียนของ หน่วย	- การเสริมสร้างและดำรงไว้ซึ่ง สันติภาพและความมั่นคงของ ภูมิภาค - การร่วมมือทางการพัฒนากับ ประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ ภาครัฐ

ตารางที่ ๔- ๕ ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนางานด้าน
ระบบงาน และองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ (ต่อ)

ความท้าทายด้านความมั่นคง	การพัฒนาด้านระบบงาน	องค์ประกอบของประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ ๔
๑๑. การอยู่ร่วมกันบนความ แตกต่างของประเทศสมาชิก อาเซียน		
๑๒. การประสานงานระหว่าง ภาคส่วนและระหว่างประชาคม ในอาเซียน	- กระจายอำนาจการตัดสินใจ - บูรณาการงาน - พัฒนางานฝ่ายอำนวยความสะดวก	- การเสริมสร้างและรักษาดุลย ภาพสถานะแวดล้อมระหว่าง ประเทศ

	<p>ให้เข้มแข็ง</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีระบบการประสานงานที่ใกล้ชิดระหว่างหน่วย - จัดทำยุทธศาสตร์อาเซียนของหน่วย 	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างและดำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค - การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ
--	---	--

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, ๒๕๖๒.

ตารางที่ ๔-๖ ความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาด้านระบบงานในการเผชิญกับความท้าทายด้านความมั่นคงเพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔

ความท้าทาย	การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ										การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค										การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาคโลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ												
	การพัฒนาด้านระบบงาน										การพัฒนาด้านระบบงาน										การพัฒนาด้านระบบงาน												
	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐			
ทักษะในการวางแผน												x									X												
เน้นผลสัมฤทธิ์และนำไปสู่การปฏิบัติ																							x								X		
ตระหนักรู้และเข้าใจประชาคมอาเซียน																						X											
ความจำกัทางทรัพยากร	x		x	x																		x		x	x								
ขาดความรู้ด้านกฎระเบียบและภาษาอังกฤษ	x																					x											
นโยบายและการปฏิบัติไม่สอดคล้อง												x								x	x		x								x	x	
บริหารความสัมพันธ์กับมหาอำนาจและประเทศนอกอาเซียน																							x									x	
องค์กรที่มีศักยภาพ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
พัฒนาบุคลากรการเจรจา	x	x							x													x	x									x	
เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติกับความร่วมมือของอาเซียน												x								x	x		x								x	x	
อยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง																																	
ประสานงานระหว่างภาค			x																					x							x	x	x

สำหรับปัจจัยด้านระบบงานที่มีความสำคัญและมีส่วนสร้างความสำเร็จต่อการพัฒนา
งานในกรอบอาเซียนสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยด้านระบบงานที่มีระดับความสำคัญสูงสุด คือ
การกำหนดและมอบหมายภารกิจอย่างชัดเจนให้แก่หน่วยงาน ทั้งนี้ ความเหมาะสมของกิจกรรม
ที่หน่วยได้รับมอบหมายให้มีส่วนร่วม มีความสำคัญในระดับสำคัญมากและอยู่ในระดับรองลงมา
ส่วนการมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมอย่างเพียงพอมีตัวชี้วัดความสำเร็จด้านผลลัพธ์
มีตัวชี้วัดความสำเร็จด้านผลผลิต มีความสำคัญในระดับสำคัญมากที่เท่ากัน สำหรับการมีตัวชี้วัด
ความสำเร็จด้านกระบวนการทำงานมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรการมีส่วนร่วมของ
กำลังพลในการตัดสินใจมีการประเมินผลประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และมีจำนวนหน่วยงานที่ร่วม
รับผิดชอบหลายหน่วยงาน มีระดับความสำคัญมากถัดมา เรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

ตารางที่ ๔-๗ ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยด้านระบบงาน

ปัจจัยด้านระบบงาน	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญของปัจจัย
การกำหนดและมอบหมายภารกิจ อย่างชัดเจนให้แก่หน่วยงาน	๘.๔๖	สำคัญมากที่สุด
ความเหมาะสมของกิจกรรมที่หน่วย ได้รับมอบหมายให้มีส่วนร่วม	๘.๐๘	สำคัญมาก
มีงบประมาณสนับสนุนการดำเนิน กิจกรรมอย่างเพียงพอ	๗.๘๓	สำคัญมาก
การมีตัวชี้วัดความสำเร็จด้าน ผลลัพธ์	๗.๘๓	สำคัญมาก
การมีตัวชี้วัดความสำเร็จด้าน ผลผลิต	๗.๘๓	สำคัญมาก
การมีตัวชี้วัดความสำเร็จด้าน กระบวนการทำงาน	๗.๗๙	สำคัญมาก
มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่าง บุคลากร	๗.๗๕	สำคัญมาก
การมีส่วนร่วมของกำลังพลในการ ตัดสินใจ	๗.๔๖	สำคัญมาก
มีการประเมินผลประสิทธิภาพการ ใช้ทรัพยากร	๗.๒๕	สำคัญมาก

มีจำนวนหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบ หลายหน่วยงาน	๖.๗๙	สำคัญมาก
---	------	----------

ที่มา : ประมวลผู้วิจัย, ๒๕๖๒.

๒.๓ การพัฒนางานในกรอบอาเซียนด้านโครงสร้างหน่วย

หน่วยงานบางหน่วยเช่นหน่วยงานในกองบัญชาการกองทัพไทยเห็นว่ารูปแบบโครงสร้างของหน่วยในปัจจุบันมีความเหมาะสมอยู่แล้วเพียงแต่ยกระดับให้มีขนาดใหญ่ขึ้นเป็นหน่วยงานระดับสำนักงานหรือเพิ่มจำนวนกำลังพลให้สามารถรองรับปริมาณงานด้านอาเซียนที่เพิ่มขึ้นก็จะสามารถปฏิบัติงานด้านอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยงานในระดับปฏิบัติของเหล่าทัพมีความเห็นว่าควรมีการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยโดยปรับโครงสร้างให้มีหน่วยงานในระดับกองเพื่อให้สามารถรองรับปริมาณงานด้านอาเซียนที่จะมีเพิ่มขึ้นในอนาคตเป็นการเฉพาะ

แนวทางการปรับโครงสร้างอาจมีการดำเนินการให้สอดคล้องกับหน่วยงานอื่นของไทยที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับงานอาเซียนเช่นกระทรวงการต่างประเทศกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น

หน่วยงานบางหน่วยควรได้รับการพิจารณาให้มีการเพิ่มภารกิจเกี่ยวกับงานอาเซียนให้ด้วยอย่างเป็นทางการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้านอาเซียนได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายรวมทั้งใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนางานของหน่วยในด้านอาเซียนต่อไป

ควรปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยหรือวิธีการบริหารงานให้มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลงเพื่อให้การตัดสินใจสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับสถานการณ์ด้านการต่างประเทศที่เป็นพลวัตและมีความต่อเนื่อง

ตารางที่ ๔-๘ ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนางานด้านโครงสร้างหน่วย และองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔

ความท้าทายด้านความมั่นคง	การพัฒนาด้านโครงสร้างหน่วย	องค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔
๑. การมีทักษะในการวางแผนที่มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ในระยะยาวที่ชัดเจน		
๒. การทำงานที่ต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมและ		

การนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมี ประสิทธิภาพ		
๓. การสร้างความตระหนักรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับ ประชาคมอาเซียนอย่างรอบ ด้าน		
๔. ความจำกัดทางทรัพยากร		

ตารางที่ ๔-๘ ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนางานด้าน
โครงสร้างหน่วย และองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ (ต่อ)

ความท้าทายด้านความมั่นคง	การพัฒนาด้านโครงสร้าง หน่วย	องค์ประกอบของประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ ๔
๕. การขาดความรู้ด้าน กฎระเบียบและความสามารถ ทางด้านภาษาอังกฤษของ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมซึ่งส่งผลต่อ การพัฒนาและสร้างสรรค์งาน ใหม่ ๆ ในกรอบอาเซียน		
๖. ความไม่สอดคล้องกัน ระหว่างการดำเนินการระดับ นโยบายและระดับปฏิบัติ		
๗. การบริหารความสัมพันธ์กับ ประเทศมหาอำนาจและ ประเทศนอกอาเซียนอื่น ๆ		
๘. การมีองค์กรที่มีศักยภาพใน การดำเนินกิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> - ยกกระดับให้เป็นหน่วย ขนาดใหญ่และเพิ่มกำลังพล - ปรับโครงสร้างให้มีหน่วยงาน ระดับกอง - ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับ 	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างและรักษาดุลย ภาพสถานะแวดล้อมระหว่าง ประเทศ - การเสริมสร้างและดำรงไว้ซึ่ง สันติภาพและความมั่นคงของ

	<p>หน่วยงานนอก</p> <p>กระทรวงกลาโหม</p> <p>- เพิ่มภารกิจเกี่ยวกับงานอาเซียนให้หน่วยด้วยอย่างเป็นทางการ</p> <p>- ปรับโครงสร้างให้มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นขึ้น</p>	<p>ภูมิภาค</p> <p>- การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ</p>
--	--	--

ตารางที่ ๔-๘ ความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคง การพัฒนางานด้านโครงสร้างหน่วย และองค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ (ต่อ)

ความท้าทายด้านความมั่นคง	การพัฒนาด้านโครงสร้างหน่วย	องค์ประกอบของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔
๙. การพัฒนากลไกในการเจรจาเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	<p>- ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับหน่วยงานนอก</p> <p>กระทรวงกลาโหม</p> <p>- เพิ่มภารกิจเกี่ยวกับงานอาเซียนให้หน่วยด้วยอย่างเป็นทางการ</p>	<p>- การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสถานะแวดล้อมระหว่างประเทศ</p> <p>- การเสริมสร้างและอ้างไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค</p> <p>- การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ</p>
๑๐. การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติกับกรอบความร่วมมือต่าง	<p>- เพิ่มภารกิจเกี่ยวกับงานอาเซียนให้หน่วยด้วยอย่างเป็นทางการ</p>	

ๆของอาเซียน	ทางการ	
๑๑. การอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างของประเทศสมาชิกอาเซียน		
๑๒. การประสานงานระหว่างภาคส่วนและระหว่างประชาคมในอาเซียน		

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, ๒๕๖๒.

ตารางที่ ๔-๙ ความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาด้านโครงสร้างหน่วยในการเผชิญกับความท้าทายด้านความมั่นคงเพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔

ความท้าทาย	การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ					การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค					การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ				
	การพัฒนาด้านโครงสร้างหน่วย					การพัฒนาด้านโครงสร้างหน่วย					การพัฒนาด้านโครงสร้างหน่วย				
	๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕
ทักษะในการวางแผน															
เน้นผลสัมฤทธิ์และนำไปสู่การปฏิบัติ															
ตระหนักรู้และเข้าใจประชาคมอาเซียน															
ความจำกัดทางทรัพยากร															
ขาดความรู้ด้านกฎระเบียบและภาษาอังกฤษ															
นโยบายและการปฏิบัติไม่สอดคล้อง															
บริหารความสัมพันธ์กับมหาอำนาจและประเทศนอกอาเซียน															
องค์กรที่มีศักยภาพ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
พัฒนาการเชิงการเจรจา			x	x				x	x				x	x	
เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติกับความร่วมมือของอาเซียน				x					x					x	
อยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง															
ประสานงานระหว่างภาคส่วนและ															

ระหว่างประชาคม																
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

หมายเหตุ การพัฒนาด้านโครงสร้างหน่วย

๑. ยกระดับให้เป็นหน่วยขนาดใหญ่และเพิ่มกำลังพล
๒. ปรับโครงสร้างให้มีหน่วยงานระดับกอง
๓. ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับหน่วยงานนอกระหวงกลาโหม
๔. เพิ่มภารกิจเกี่ยวกับงานอาเซียนให้หน่วยด้วยอย่างเป็นทางการ
๕. ปรับโครงสร้างให้มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นขึ้น

สำหรับปัจจัยด้านโครงสร้างหน่วยที่มีความสำคัญและมีส่วนสร้างความสำเร็จต่อการพัฒนางานในกรอบอาเซียน สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างหน่วย ทั้ง ๓ ปัจจัยมีระดับความสำคัญที่สำคัญมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้เพียงพอ และขนาดของหน่วยงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสม

ตารางที่ ๔-๑๐ ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยด้านโครงสร้างหน่วย

ปัจจัยด้านโครงสร้างหน่วย	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญของปัจจัย
สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม	๗.๙๒	สำคัญมาก
วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เพียงพอ	๗.๕๔	สำคัญมาก
ขนาดของหน่วยงานที่รับผิดชอบมีความ เหมาะสม	๗.๒๑	สำคัญมาก

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, ๒๕๖๒.

สรุป

บทนี้เป็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์การพัฒนาในกรอบอาเซียนในอนาคต เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ โดยการพัฒนาการทำหน้าที่เป็นปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคงทั้งแบบดั้งเดิมและรูปแบบใหม่กับองค์ประกอบทั้ง ๓ ประการของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ได้แก่ การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค และการร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ เพื่อนำไปสู่การ จัดทำเป็นข้อสรุปและข้อเสนอแนะจากการวิจัยต่อไป

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษา และวิเคราะห์บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมที่รับผิดชอบงานในกรอบอาเซียน และศึกษา และวิเคราะห์ความเหมาะสม ข้อดีและข้อจำกัดของการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน และ ๒) เสนอแนวทางในการพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในอนาคตให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพพร้อมกับการวิจัยเชิงพรรณาประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วยงาน และฝ่ายเสนาธิการของกระทรวงกลาโหม ในหน่วยขึ้นตรงและเหล่าทัพ ส่วนกลุ่มตัวอย่าง เป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยได้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับอาเซียนมาอย่างต่อเนื่องและยาวนานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์แบบสร้างข้อสรุป โดยข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจำแนกชนิดของข้อมูล การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล และการวิเคราะห์แบบอุปนัย และข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณในการเรียงสถิติเชิงพรรณา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มาสนับสนุนการศึกษาวิเคราะห์ ซึ่งผลการวิเคราะห์มีข้อสรุปและข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุป

๑. บทบาท และหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมที่รับผิดชอบงานในกรอบอาเซียน

๑.๑ บทบาท และหน้าที่ในฐานะฝ่ายอำนวยการของผู้บังคับบัญชา

เจ้าหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมในทุกๆระดับต้องมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานและความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับงานในกรอบอาเซียน มีการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ ค่านิยม และหลักการของอาเซียนอย่างถ่องแท้ศึกษาและทำความเข้าใจต่อกระบวนการและขั้นตอนการทำงานของอาเซียน มีความเข้าใจต่อความสำคัญและความล่อแหลม

ของประเด็นความร่วมมือ มีการปฏิบัติงานในลักษณะเครือข่าย(Network)เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นติดต่อสื่อสาร และรับทราบสถานการณ์ที่มีความทันสมัยล่าสุด มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในระดับที่สามารถใช้ในการเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกระทรวงกลาโหมและประเทศมีการจัดทำแผนงานเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณประจำปีไว้ให้เพียงพอมีความพร้อมในการสนับสนุน ให้คำแนะนำในด้านแนวทางการจัดกิจกรรมและกำกับดูแลการปฏิบัติของหน่วยให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บังคับบัญชา ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงของประเทศและแผนงานของกระทรวงกลาโหม และมีเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นทีมงานในจำนวนที่เพียงพอและมีประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

๑.๒ บทบาท และหน้าที่ในฐานะผู้นำยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงไปปฏิบัติ

เจ้าหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมต้องศึกษายุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้มีการแปลงยุทธศาสตร์ให้เป็นแผนและโครงการที่มีรายละเอียดเพิ่มเติมและเพียงพอ เชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพของกระทรวงกลาโหมมอบหมายความรับผิดชอบเพื่อให้หน่วยมีอำนาจดำเนินการในเรื่องดังกล่าวมีการให้คำแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานกำกับดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวทางดังกล่าวสร้างทีมงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีการทบทวนและการประเมินผลการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

๒. ความเหมาะสม ข้อดี และข้อจำกัดของการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน

๒.๑ ด้านกำลังพล

กำลังพลของกระทรวงกลาโหมมีทัศนคติที่ให้ความสำคัญต่องานในกรอบอาเซียน หน่วยงานส่วนใหญ่เห็นว่าบทบาทของผู้บังคับหน่วยฝ่ายเสนาธิการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีความเหมาะสมหน่วยงานบางหน่วยเห็นว่ากำลังพลขาดความรู้และความเชี่ยวชาญด้านกฎระเบียบและหลักปฏิบัติของอาเซียนรวมทั้งการเตรียมการเข้าร่วมกิจกรรมอาเซียนในขณะที่หน่วยงานส่วนใหญ่เห็นว่าความรู้ภาษาอังกฤษของกำลังพลอยู่ในระดับที่ไม่เพียงพอวุฒิการศึกษายังไม่สอดคล้องกับงานและหน่วยมีจำนวนกำลังพลที่น้อยเกินไป

สำหรับจุดแข็งพบว่า กำลังพลมีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่องานในกรอบอาเซียนส่วนจุดอ่อนที่สำคัญของกำลังพล คือ การขาดองค์ความรู้ที่สำคัญเช่นความรู้เกี่ยวกับอาเซียนความรู้เกี่ยวกับภาษาประเทศสมาชิกอาเซียนและความรู้ด้านความมั่นคงโดยทั่วไป เป็นต้น

สำหรับโอกาสด้านกำลังพลคืออาเซียนมีกิจกรรมที่หลากหลายทำให้กำลังพลได้มีโอกาสฝึกฝนทักษะและสร้างประสบการณ์ในการทำงานด้านความร่วมมือความมั่นคงกับ

ต่างประเทศส่วนอุปสรรคด้านกำลังพลคือการปรับย้ายหมุนเวียนกำลังพลตามวาระทำให้กำลังพลขาดการฝึกฝนอบรมงานในด้านนี้อย่างต่อเนื่อง

๒.๒ ด้านระบบงาน

หน่วยงานของกระทรวงกลาโหมได้รับมอบหมายให้มีส่วนร่วมที่เหมาะสมในงานในกรอบอาเซียน มีงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมที่พอเพียงมีหน่วยงานหลายหน่วยงานร่วมมือกันในการทำงานมีตัวชี้วัดความสำเร็จด้านกระบวนการทำงานในภาพรวมด้านผลผลิตและด้านผลลัพธ์ของงานหน่วยงานส่วนใหญ่มีการกำหนดและมอบหมายภารกิจให้หน่วยงานอย่างชัดเจนเปิดโอกาสให้กำลังพลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นระหว่างบุคลากร

ในส่วนของจุดแข็งในระบบงานมีการมอบหมายภารกิจกำหนดผู้รับผิดชอบและกำกับดูแลที่ชัดเจนมีการทำงานและประสานงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอนส่วนจุดอ่อนประกอบด้วยปริมาณงานในกรอบอาเซียนจำนวนมากและไม่สอดคล้องกับจำนวนกำลังพลหน่วยมีความรับผิดชอบงานหลายด้านทำให้เป็นภาระของกำลังพล การประสานงานยังไม่แน่นแฟ้นเพียงพอ และบางหน่วยยังมีการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบมากกว่าเนื้อหาสาระ

ในด้านโอกาสของระบบงาน ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของกระทรวงกลาโหมให้ความสำคัญกับงานความร่วมมือกับต่างประเทศมีการกำหนดความรับผิดชอบและกฎระเบียบให้แก่หน่วยอย่างชัดเจนมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์และมีส่วนร่วมในกิจกรรมในระดับนานาชาติเป็นประจำ ในส่วนของอุปสรรคนั้น หน่วยมีความรับผิดชอบต่องานในหลายด้านทำให้เป็นภาระของหน่วยและส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและปฏิบัติงานในกรอบอาเซียนรวมทั้งมีการยึดรูปแบบการทำงานมากเกินไปทำให้ขาดความอ่อนตัว

๒.๓ ด้านโครงสร้างหน่วย

ในภาพรวมหน่วยงานของกระทรวงกลาโหมได้รับการสนับสนุนอย่างพอเพียงจากหน่วยเหนือหน่วยข้างเคียงและหน่วยปฏิบัติ ทั้งนี้หน่วยงานส่วนใหญ่มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอแต่ขนาดของหน่วยยังขาดความเหมาะสม

สำหรับในประเด็นจุดแข็งของโครงสร้างหน่วยกระทรวงกลาโหมมีหน่วยงานหลายหน่วยที่รับผิดชอบงานด้านอาเซียนโดยตรงมีการรวมงานที่ทำให้เกิดการบูรณาการและมีเอกภาพในการทำงานมีการแบ่งมอบงานที่รับผิดชอบและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนส่วนจุดอ่อนของโครงสร้างคือบางหน่วยมีขนาดเล็กเกินไปและไม่สามารถบรรจุกำลังพลได้ตามความจำเป็นของงานหน่วยมีสายการบังคับบัญชาที่ยาวเกินไปทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

ในส่วน ของโอกาสผู้บังคับบัญชาของหน่วยมีนโยบายสนับสนุน การปรับโครงสร้างหน่วยงานในกรอบอาเซียนหน่วยมีโอกาสในการศึกษาโครงสร้างของหน่วยงานด้าน อาเซียนของมิตรประเทศในโอกาสที่ร่วมกิจกรรมส่วนอุปสรรคด้านโครงสร้างคือกฎระเบียบและนโยบาย การลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหมได้ส่งผลกระทบต่อ การปรับโครงสร้างหน่วยนอกจากนั้นภารกิจ อย่างเป็นทางการของหน่วยยังทำให้ขาดความอ่อนตัวในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงานในกรอบอาเซียน

๓. การพัฒนาการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมใน อนาคตให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔

การพัฒนาการดำเนินงานด้านกำลังพล ระบบงาน และโครงสร้างหน่วย เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง สามารถกระทำได้โดยกำหนดให้การพัฒนาในด้านต่าง ๆ เป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายด้านความมั่นคงกับองค์ประกอบทั้ง ๓ ประการของ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ซึ่งพบว่า การพัฒนาการดำเนินงานด้านต่าง ๆ สามารถกระทำได้ ดังนี้

๓.๑ ด้านกำลังพล

บรรจุกำลังพลที่มีพื้นฐานการศึกษาและความรู้ด้านอาเซียนจัดตั้งโรงเรียน ภายในหน่วยแสวงโอกาสให้กำลังพลได้ฝึกฝนการปฏิบัติงานในสภาพจริงหมุนเวียนกำลังพล เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในกรอบอาเซียนติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศอย่างกว้างขวางจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานประจำ หน่วยในลักษณะของระเบียบปฏิบัติประจำและบทเรียนจากการปฏิบัติเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่าง ต่อเนื่องโดยเฉพาะในกิจกรรมที่หลากหลายและเกี่ยวข้องกับเรื่องอาเซียนสร้างความรู้ความเข้าใจ ต่อกำลังพลเกี่ยวกับเป้าหมายหลักการและวัตถุประสงค์ของอาเซียน รวมทั้งประเทศสมาชิกอาเซียน สร้างความเข้าใจต่อกำลังพลเกี่ยวกับนโยบายเป้าหมายและเจตนารมณ์ของหน่วยเหนือเกี่ยวกับงาน ในกรอบอาเซียน และกำลังพลควรทำความเข้าใจกรอบงานอาเซียนที่หน่วยเหนือรับผิดชอบ

๓.๒ ด้านระบบงาน

กำหนดงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องและกำหนดหน่วยงานรองรับเรื่องต่าง ๆ อย่างครบถ้วนชัดเจนและสมดุลให้ความสำคัญกับประเด็นเนื้อหาสาระมากกว่างานด้านธุรการและ รูปแบบเอื้ออำนวยให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้หน่วยรองมากขึ้นนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้อย่างเต็มรูปแบบมีการบูรณาการงานด้านอาเซียนที่หน่วยต่าง ๆ รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ ระบบงาน รวมทั้งระบบงบประมาณมีความอ่อนตัวเพื่อให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาพัฒนางานฝ่ายอำนวยการให้เข้มแข็งเพื่อรองรับ งานอาเซียนให้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพจัดให้มีระบบการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยเหนือ หน่วยรอง และหน่วยงานนอกกระทรวงกลาโหมทั้งภายในและต่างประเทศ และมีการจัดทำ ยุทธศาสตร์อาเซียนของหน่วย

๓.๓ ด้านโครงสร้างหน่วย

ยกระดับหน่วยงานด้านอาเซียนของหน่วยงานระดับกองบัญชาการให้มีขนาดใหญ่ขึ้นเป็นหน่วยงานระดับสำนักงานหรือเพิ่มจำนวนกำลังพลให้สามารถรองรับปริมาณงานด้านอาเซียนที่เพิ่มขึ้นมีการปรับโครงสร้างของหน่วยในระดับปฏิบัติให้มีหน่วยงานในระดับกองมีการเพิ่มภารกิจเกี่ยวกับงานอาเซียนอย่างเป็นทางการให้แก่หน่วย และปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยหรือวิธีการบริหารงานให้มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง

ข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

๑.๑ ด้านกำลังพล

ผู้บังคับหน่วยเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการพัฒนาด้านกำลังพลของหน่วย โดยผู้บังคับหน่วยควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีมุมมองที่ทันสมัยสอดคล้องกับภาวะแวดล้อมในภูมิภาคอาเซียน และในระดับระดับสากลมีความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงและสามารถแปลงยุทธศาสตร์เป็นภารกิจแผนและโครงการของหน่วยได้รวมทั้งกำกับดูแลฝ่ายเสนาธิการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติให้ปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกับภารกิจของหน่วย

ควรมีการจัดประชุมสัมมนากำลังพลเพื่อปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่องานอาเซียนสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ฝ่ายเสนาธิการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติต่อบทบาทของตนเกี่ยวกับงานในกรอบอาเซียน

ควรส่งเสริมให้กำลังพลมีโอกาสเข้าร่วมในกิจกรรมอาเซียนเพื่อสร้างประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับอาเซียนทั้งในด้านการเข้าร่วมกิจกรรมกฎระเบียบและหลักปฏิบัติของอาเซียน รวมทั้งฝึกฝนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษให้สามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ควรพิจารณาจัดให้มีกำลังพลเพียงพอในการปฏิบัติงานโดยอาจบรรจุกำลังพลที่มีวุฒิการศึกษาที่สอดคล้องกับงานเพิ่มเติมปรับโครงสร้างหน่วยหรือออกคำสั่งให้หน่วยงานอื่นสามารถร่วมให้การสนับสนุนกิจกรรมในกรอบอาเซียนได้

๑.๒ ด้านระบบงาน

ควรมีการกำหนดและมอบหมายภารกิจเกี่ยวกับงานในกรอบอาเซียนอย่างชัดเจนเพื่อให้หน่วยนำไปใช้เป็นกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

การมอบกิจกรรมที่มีความเหมาะสมกับหน่วยจะช่วยให้หน่วยสามารถใช้ศักยภาพและทักษะในการสนับสนุนงานในกรอบอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ควรมีการสนับสนุนงบประมาณให้แก่หน่วยอย่างเพียงพอ ทั้งนี้ ระบบงบประมาณสำหรับงานในกรอบอาเซียนควรมีความอ่อนตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นพลวัต

ควรสนับสนุนให้หน่วยมีการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งในด้านกระบวนการทำงานผลผลิตและผลลัพธ์รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ควรสนับสนุนให้กำลังพลมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจเนื่องจากระบบงานในกรอบอาเซียนมีความเกี่ยวข้องกับกำลังพลหลายระดับ

๑.๓ ด้านโครงสร้างหน่วย

การสนับสนุนอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องโดยหน่วยเหนือ หน่วยข้างเคียงและหน่วยปฏิบัติรวมทั้งการมีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอจะช่วยให้งานในกรอบอาเซียนประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

ในอนาคตมีแนวโน้มว่าหน่วยงานของกระทรวงกลาโหมจะต้องปฏิบัติงานในกรอบอาเซียนเพิ่มขึ้น หน่วยขึ้นตรงและเหล่าทัพจึงควรจัดตั้งหน่วยงานที่มีภารกิจและความรับผิดชอบเกี่ยวกับความร่วมมือในกรอบอาเซียนเป็นการเฉพาะ

๒. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

๒.๑ ควรมีการวิจัยเจาะลึกเกี่ยวกับการพัฒนางานของหน่วยงานในกระทรวงกลาโหมทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพ เนื่องจากหน่วยงานในระดับต่าง ๆ เหล่านี้มีภารกิจและลักษณะการปฏิบัติงานด้านอาเซียนในรายละเอียดที่แตกต่างกัน

๒.๒ ควรมีการวิจัยเจาะลึกเกี่ยวกับการพัฒนางานในด้านกำลังพล ระบบงาน และโครงสร้างหน่วยของกระทรวงกลาโหม เพื่อให้หน่วยงานของกระทรวงกลาโหมสามารถปฏิบัติงานด้านอาเซียนให้ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้อย่างเป็นรูปธรรม

๒.๓ ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหม เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในประเด็นยุทธศาสตร์อื่น ๆ ด้วย

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์. การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๐.

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์. การนำนโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร

ศาสตร์, ๒๕๓๙.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : บริษัท แซทไฟร์พริ้นติ้ง จำกัด,

๒๕๓๙.

เลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, สำนักงาน,คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม

แห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๘๐.สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ : กรุงเทพฯ, ๒๕๖๑.

วเรศ จันทรร. การนำนโยบายไปปฏิบัติ: ตัวแบบและคุณค่า. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิต

พัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๙.

ศิริชัย กาญจนวาสี. ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

๒๕๔๘.

สุภางค์ จันทวานิช. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

สุภางค์ จันทวานิช. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

๒๕๔๐.

วารสาร

พิชิตวรรณ กิตติคุณ. “การพัฒนากระบวนการราชการโดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based

Management : RBM)”. สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร,

มกราคม ๒๕๕๙.

กฎหมาย

“ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๕๖๐”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม ๑๓๕ ตอนที่ ๘๒ ก, ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๑.

“รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพ.ศ. ๒๕๖๐”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม ๑๓๔ ตอนที่ ๔๐ ก,

๖ เมษายน ๒๕๖๐.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

“การจัดทำระเบียบวาระการประชุมภายในเวทีภูมิภาคอาเซียน”. 2002 Concept Paper on Defence Dialogue within the ASEAN Regional Forum, ๓๑ สิงหาคม ๒๕๔๕.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

การต่างประเทศ, กระทรวง. “การเตรียมความพร้อมประเทศไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:<http://www.mfa.go.th/asean/th/news/56327-.html>, 2019.

การต่างประเทศ, กระทรวง. “รอบรู้อาเซียน”.(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.mfa.go.th/asean/contents/Files/asean-media-center-20170418-160330-771791.pdf>, 2017.

ภาษาต่างประเทศ

Baviera, Aileen. “Preventing War, Building a Rules-based Order: Challenges Facing the ASEAN Political–Security Community”.(Online). Available: http://www.eria.org/ASEAN_at_50_4A.0_Baviera_final.pdf.22 ม.ค.62.

Chalermphanupap, Termsak. “ASEAN-10: Meeting the Challenges”. (Online). Available: <https://asean.org/asean-10-meeting-the-challenges-by-termsak-chalermphanupap/>, 1999.

Donald S. Van Meter & Carl E. Van Horn, “The Policy Implementation Process :AConceptual Framework”, Administration and Society, Vol. 6 No.4 (February 1975): 447.

IsrasenanaAyudhya, Porntip. “International Conference: “ASEAN Community: Challenges, Problems and Prospects”. (Online).Available:<http://www.mfa.go.th/asean/contents/files/news-20130606-095431-150650.pdf>, 2013.

Minh, Le Luong. “ASEAN at 50: Looking Back to Move Forward”. (Online). Available: https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=19fb439c-49db-2faa-1d14-a813ea931100&groupId=288143, 2017.

Nunnally, J. C.and Bernstein, L. H.Psychometric Theory. New York : McGraw-Hill

Higher, INC, 1994.

Walter Williams, "Implementation Analysis and Assessment Policy Analysis",
Education evaluation and Policy Analysis, Vol.1 No.3 (Summer, 1975):
531-566.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์

การวิจัย เรื่อง การพัฒนางานในกรอบอาเซียนของ กระทรวงกลาโหม เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....อายุ.....ปี
ตำแหน่ง.....
สถานที่ปฏิบัติงาน.....

วัตถุประสงค์การสัมภาษณ์

๑. เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานในกรอบอาเซียนของหน่วยงานใน
ด้านกำลังพลระบบงานและโครงสร้างของหน่วย
๒. เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปวิเคราะห์ถึงข้อดีและข้อจำกัดของงานในกรอบอาเซียนของ
หน่วยในปัจจุบัน
๓. เพื่อนำความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนางานและความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ไป
สังเคราะห์เป็นงานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมที่สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ
ด้านความมั่นคงในอนาคต

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

๑. อาเซียน หมายถึง สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of
Southeast Asian Nations: ASEAN) ซึ่งเป็นองค์การระหว่างประเทศซึ่งส่งเสริมความร่วมมือด้านการเมือง
ความมั่นคง การทหารเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ระหว่าง ๑๐ ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
๒. งานในกรอบอาเซียน หมายถึง งานของกระทรวงกลาโหมที่ปฏิบัติภายใต้หลักการ
ตามกฎบัตรอาเซียน และเอกสารความร่วมมืออื่นๆ ของอาเซียน
๓. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงหมายถึง ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงของไทย
พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐
๔. จุดแข็ง (Strength: S) หมายถึง ปัจจัยที่เป็นข้อได้เปรียบภายในองค์กรตามแนวคิด
การวิเคราะห์ SWOT Analysisซึ่งองค์กรสามารถควบคุมและเปลี่ยนแปลงได้

๕. จุดอ่อน (Weakness: W) หมายถึงปัจจัยที่เป็นข้อเสียเปรียบภายในองค์กรตามแนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งองค์กรสามารถควบคุมและเปลี่ยนแปลงได้

๖. โอกาส (Opportunity: O) หมายถึงปัจจัยภายนอกองค์กรตามแนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งองค์กรสามารถใช้ประโยชน์ แต่ไม่สามารถควบคุมและเปลี่ยนแปลงได้

๗. อุปสรรค (Threat: T) หมายถึงปัจจัยภายนอกองค์กรตามแนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis ที่เป็นข้อจำกัดหรือความท้าทายที่คุกคามการปฏิบัติ ซึ่งองค์กรไม่สามารถควบคุมและเปลี่ยนแปลงได้

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

๑. ท่านคิดว่าการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของหน่วยงานท่านมีความเหมาะสมในด้านต่างๆ เหล่านี้อย่างไร

๑.๑ ด้านกำลังพล

- จำนวนกำลังพล: เหมาะสม มากไป น้อยไป
- วุฒิการศึกษา: สอดคล้องกับงาน ไม่สอดคล้องกับงาน
- ความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษ: เพียงพอ ไม่เพียงพอ
- ความรู้ด้านกฎระเบียบและหลักปฏิบัติของอาเซียน: เชี่ยวชาญ ไม่เชี่ยวชาญ
- ความรู้เพื่อการเตรียมการเข้าร่วมกิจกรรมอาเซียน: เชี่ยวชาญ ไม่เชี่ยวชาญ
- ทักษะของกำลังพลต่องานอาเซียน: ให้ความสำคัญ ไม่ให้ความสำคัญ
- บทบาทของผู้บังคับหน่วย: เหมาะสม ไม่เหมาะสม
- บทบาทของฝ่ายเสนาธิการ: เหมาะสม ไม่เหมาะสม
- บทบาทของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ: เหมาะสม ไม่เหมาะสม
- ท่านคิดว่าอะไรเป็นจุดแข็งในด้านกำลังพลของหน่วยงานของท่านในการพัฒนา

งานในกรอบอาเซียน

.....

- ท่านคิดว่าอะไรเป็นจุดอ่อนในด้านกำลังพลของหน่วยงานของท่านในการพัฒนา
 งานในกรอบอาเซียน

.....

- ท่านคิดว่าอะไรเป็นโอกาสในด้านกำลังพลของหน่วยงานของท่านในการพัฒนา
ในกรอบอาเซียน

.....
.....

- ท่านคิดว่าอะไรเป็นอุปสรรคในด้านกำลังพลของหน่วยงานของท่านในการพัฒนา
งานในกรอบอาเซียน

.....
.....

๑.๒ ด้านระบบงาน

- การกำหนดและมอบหมายภารกิจให้หน่วยงาน: ชัดเจน ไม่ชัดเจน
- การมีส่วนร่วมของกำลังพลในการตัดสินใจ: มี ไม่มี
- ตัวชี้วัดความสำเร็จด้านกระบวนการทำงาน: มี ไม่มี
- ตัวชี้วัดความสำเร็จด้านผลผลิต: มี ไม่มี
- ตัวชี้วัดความสำเร็จด้านผลลัพธ์: มี ไม่มี
- การประเมินผลประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร: มี ไม่มี
- จำนวนหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบ: หลายหน่วยงาน หน่วยงานเดียว
- งบประมาณสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม: เพียงพอ ไม่เพียงพอ
- ความเหมาะสมของกิจกรรมที่หน่วยได้รับมอบหมายให้มีส่วนร่วม: เหมาะสม

ไม่เหมาะสม

- การถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร: มี ไม่มี

- ท่านคิดว่าอะไรเป็นจุดแข็งในด้านระบบงานของหน่วยงานของท่านในการพัฒนา
งานในกรอบอาเซียน

.....
.....

- ท่านคิดว่าอะไรเป็นจุดอ่อนในด้านระบบงานของหน่วยงานของท่านในการพัฒนา
งานในกรอบอาเซียน

.....
.....

- ท่านคิดว่าอะไรเป็นโอกาสในด้านระบบงานของหน่วยงานของท่านในการพัฒนางานในกรอบอาเซียน

.....

.....

- ท่านคิดว่าอะไรเป็นอุปสรรคในด้านระบบงานของหน่วยงานของท่านในการพัฒนางานในกรอบอาเซียน

.....

.....

๑.๓ ด้านโครงสร้าง

- ขนาดของหน่วยงานที่รับผิดชอบ: เหมาะสม เล็กไป ใหญ่ไป

- วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้: เพียงพอ ไม่เพียงพอ

- สภาพแวดล้อมในการทำงาน:

ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยเหนืออย่างเพียงพอ

ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยข้างเคียงอย่างเพียงพอ

ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยปฏิบัติอย่างเพียงพอ

ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยเหนืออย่างเพียงพอ

ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยข้างเคียงอย่างเพียงพอ

ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยปฏิบัติอย่างเพียงพอ

- ท่านคิดว่าอะไรเป็นจุดแข็งในด้านโครงสร้างของหน่วยงานของท่านในการพัฒนางานในกรอบอาเซียน

.....

.....

- ท่านคิดว่าอะไรเป็นจุดอ่อนในด้านโครงสร้างของหน่วยงานของท่านในการพัฒนา
งานในกรอบอาเซียน

.....
.....

- ท่านคิดว่าอะไรเป็นโอกาสในด้านโครงสร้างของหน่วยงานของท่านในการพัฒนา
งานในกรอบอาเซียน

.....
.....

- ท่านคิดว่าอะไรเป็นอุปสรรคในด้านโครงสร้างของหน่วยงานของท่านในการพัฒนา
งานในกรอบอาเซียน

.....
.....

๒. ท่านคิดว่าในการพัฒนางานในกรอบอาเซียน บุคคลเหล่านี้ควรมีบทบาทอย่างไร

ผู้บังคับหน่วย

.....
.....

ฝ่ายเสนาธิการ

.....
.....

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ

๓. ท่านคิดว่าในการพัฒนางานในกรอบอาเซียน บุคคลเหล่านี้ควรมีขีดความสามารถอย่างไร

ผู้บังคับหน่วย

.....
.....

ฝ่ายเสนาธิการ

.....
.....

เหมาะสม										
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

๘. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....
.....

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลตรี ทิฆัมพร ชูสีลัง
วัน เดือน ปีเกิด	๒๙ พฤษภาคม ๒๕๐๖
การศึกษา	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย โรงเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
ประวัติการทำงานโดยย่อ	ผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานนโยบายและแผนกลาโหม ผู้อำนวยการกองความร่วมมือด้านความมั่นคง สำนักงานนโยบายและ ยุทธศาสตร์ สำนักงานนโยบายและแผนกลาโหม ผู้อำนวยการสำนักงานอาเซียน สำนักงานนโยบายและแผนกลาโหม
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนกลาโหม

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง การพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหม เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ
ด้านความมั่นคง

ผู้วิจัยพลตรี ทิฆัมพร ชูสิทธิ์หลักสูตรรพ. รุ่นที่ 61

ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกลาโหม

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรืออาเซียน เป็นองค์การระหว่างประเทศ ซึ่งส่งเสริมความร่วมมือด้านการเมือง ความมั่นคง การทหาร เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยกระทรวงกลาโหมได้มีบทบาทและส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการรักษาความมั่นคงของภูมิภาคภายใต้กลไกอาเซียนมาเป็นเวลากว่าสองทศวรรษ

ต่อมาเมื่อปี 2547 ผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนมีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายทหารจะมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความไว้วางใจ ความมั่นคง เสถียรภาพ และสันติภาพของภูมิภาคในอนาคตจึงได้เห็นชอบให้มีการพัฒนาความร่วมมือของเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทหารของอาเซียน โดยระบุไว้ในแผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ ในเรื่อง การป้องกันความขัดแย้ง คือ ...ส่งเสริมมาตรการสร้างความไว้วางใจ โดยขยายโอกาสในการแลกเปลี่ยนและปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายทหาร และระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายทหารกับบุคคลพลเรือน โดยแสวงหาแนวทางในการจัดให้มีการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนเป็นประจำทุกปี...

เจตนารมณ์ข้างต้นของผู้นำอาเซียนได้สัมฤทธิ์ผลเมื่อมีการจัดการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อปี 2549 ณ ประเทศมาเลเซีย

ก่อนหน้านั้น กองทัพของประเทศสมาชิกอาเซียนได้มีการจัดกิจกรรมความร่วมมือด้านความมั่นคงร่วมกันมาบ้างแล้ว เช่น กองทัพบกอาเซียนมีการยิงปืนกองทัพบกอาเซียนและการประชุมผู้บัญชาการทหารบกอาเซียนเป็นต้นอย่างไรก็ตาม บทบาทดังกล่าวของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทหาร อยู่ในกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อตอบสนองเป้าหมายในการสร้างสันติภาพ เสถียรภาพ และความมั่นคงในระดับภูมิภาคเป็นหลัก มิใช่เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับอาเซียนเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงของรัฐบาลโดยตรง เนื่องจากในห้วงเวลานั้นประเทศไทยยังไม่ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ

นอกจากนั้น การดำเนินงานยังจำกัดอยู่ในลักษณะเฉพาะหน่วยและเฉพาะกลุ่มบุคคล เช่น การแพทย์ทหารจำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มทหารเสนารักษ์ เป็นต้น โดยมีได้มีการบูรณาการและผสมเหล่าอย่างชัดเจน การจัดหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบงานอาเซียนมีลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีสำนักงานอาเซียนสำนักนโยบายและแผนกลาโหมเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ส่วนกองทัพอากาศมีคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากหลายหน่วยงาน เป็นต้น

การบริหารงานในลักษณะที่แตกต่างกันและขาดรูปแบบที่แน่นอนของหน่วยต่าง ๆ เช่นนี้ ย่อมส่งผลกระทบต่อเนื่องของงานการสร้างสมองค์ความรู้และประสบการณ์การประสานงาน การบูรณาการงานด้านอาเซียน และการปฏิบัติงานในเชิงรุก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากกระทรวงกลาโหม ประสงค์ที่จะสนับสนุนนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านอาเซียนของรัฐบาลให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบัน ไทยมียุทธศาสตร์ชาติซึ่งประกาศใช้อย่างเป็นทางการในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2561 โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญคือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกराชอธิปไตย มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ป้องกันและแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลก

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป็นการดำเนินการเพื่อสร้างเสริมความสงบสุข สันติสุข ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติ ภูมิภาค และโลกอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างประเทศที่จะรองรับปัญหาร่วมกันได้ โดย (1) การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ (2) การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค และ (3) การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและมิใช่ภาครัฐ

ทั้งนี้ การที่กระทรวงกลาโหมจะดำเนินงานสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ในยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีการพิจารณาความเหมาะสม ข้อดี และข้อจำกัดของการดำเนินงานเกี่ยวกับอาเซียนในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในอนาคตต่อไป

งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาและวิเคราะห์ความเหมาะสมของการดำเนินงานเกี่ยวกับอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน และแสวงหาแนวทางเพื่อพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในอนาคตให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษา และวิเคราะห์บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมที่รับผิดชอบงานในกรอบอาเซียน และศึกษา และวิเคราะห์ความเหมาะสม ข้อดีและข้อจำกัดของการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน
2. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในอนาคตให้สามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

- 1.1 การวิจัยนี้เน้นงานของกระทรวงกลาโหมในกรอบอาเซียนที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เท่านั้น
- 1.2 การวิจัยนี้เน้นการศึกษาวิเคราะห์งานของกระทรวงกลาโหมในระดับกระทรวงและหน่วยขึ้นตรง ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งเหล่าทัพ

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วยงาน และฝ่ายเสนาธิการของกระทรวงกลาโหมที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับอาเซียน

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วยงาน และฝ่ายเสนาธิการของกระทรวงกลาโหม ในหน่วยขึ้นตรงและเหล่าทัพซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับอาเซียน
- 1.2 กลุ่มตัวอย่าง เป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยได้คัดเลือกเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับอาเซียนอย่างต่อเนื่องและยาวนานจำนวน 31 นาย (สำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหมจำนวน 11 นาย กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน 9 นาย กองทัพบก จำนวน 4 นาย กองทัพเรือ จำนวน 3 นาย และกองทัพอากาศ จำนวน 4 นาย)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) ดังนี้

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างใช้ในการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วยงานและฝ่ายเสนาธิการของกระทรวงกลาโหม โดยมีคำถามเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เช่น บทบาทของผู้บังคับหน่วย ฝ่ายเสนาธิการ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ในการพัฒนางานในกรอบอาเซียนการพัฒนาด้านกำลังพล ระบบงาน และโครงสร้างของหน่วยความสำคัญของปัจจัยในการมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จต่อการพัฒนางานในกรอบอาเซียน เป็นต้น

2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการพูดคุยสอบถามกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จากหน่วยขึ้นตรงของกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมและดำเนินกิจกรรมในกรอบอาเซียนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.3 การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมเป็นการสังเกตในระหว่างการได้รับเชิญในฐานะผู้แทนหน่วยให้เข้าไปร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ไปให้ผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกรอบอาเซียน จำนวน 4 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

3.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับเจ้าหน้าที่ในสำนักนโยบายและแผนกลาโหมที่ไม่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 ราย และหาค่าความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.91 ซึ่งมากกว่า 0.70 จึงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการจำแนกชนิดของข้อมูล การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูลและการวิเคราะห์แบบอุปนัย เพื่อนำไปใช้วิเคราะห์ในเรื่อง 1) บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมที่รับผิดชอบงานในกรอบอาเซียน 2) ความเหมาะสม ข้อดี และข้อจำกัดของการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบันในด้านกำลังพล ระบบงาน และโครงสร้างหน่วย และ 3) การพัฒนาการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหมในอนาคต

4.2 ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(Standard Deviation) เพื่อนำไปใช้วิเคราะห์ในเรื่อง การพัฒนาการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของ กระทรวงกลาโหมในอนาคต

ผลการวิจัย

1. บทบาท และหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กระทรวงกลาโหมที่รับผิดชอบงานในกรอบอาเซียน

1.1 บทบาท และหน้าที่ในฐานะฝ่ายอำนวยการของผู้บังคับบัญชา

ต้องมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานและความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับงานในกรอบอาเซียน ศึกษาเพื่อทำความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ ค่านิยม และหลักการ กระบวนการและขั้นตอนการทำงานของอาเซียน มีความเข้าใจต่อความสำคัญและความล่อแหลมของ ประเด็นความร่วมมือ มีการปฏิบัติงานในลักษณะเครือข่าย (Network) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด เห็น และรับทราบสถานการณ์ที่มีความทันสมัยล่าสุด มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในระดับที่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำแผนงานเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณ อย่างเพียงพอ มีความพร้อมในการสนับสนุน ให้คำแนะนำแนวทางการจัดกิจกรรม และกำกับดูแลการ ปฏิบัติของหน่วยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และแผนงานของกระทรวงกลาโหม

1.2 บทบาท และหน้าที่ในฐานะผู้นำยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงไปปฏิบัติ

ต้องศึกษายุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ มีการ แปลงยุทธศาสตร์ให้เป็นแผนและโครงการที่มีรายละเอียดเพียงพอ เชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ เกี่ยวข้องกับศักยภาพของกระทรวงกลาโหม มอบหมายความรับผิดชอบให้หน่วยมีอำนาจดำเนินการ ในเรื่องต่าง ๆ ได้ ให้คำแนะนำแนวทางและกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางดังกล่าว

2. ความเหมาะสม ข้อดี และข้อจำกัดของการดำเนินงานในกรอบอาเซียนของ กระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน

2.1 ด้านกำลังพล

กำลังพลของกระทรวงกลาโหมมีทัศนคติที่ให้ความสำคัญต่องานในกรอบ อาเซียน บทบาทของผู้บังคับหน่วย ฝ่ายเสนาธิการ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีความเหมาะสม กำลังพล ขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านกฎระเบียบ และหลักปฏิบัติของอาเซียน รวมทั้งการเตรียมการเข้า ร่วมกิจกรรมอาเซียน ทักษะภาษาอังกฤษอยู่ในระดับที่ไม่เพียงพอ วุฒิกการศึกษายังไม่สอดคล้องกับ งาน และหน่วยมีจำนวนกำลังพลที่น้อยเกินไป

สำหรับจุดแข็งพบว่า กำลังพลมีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดี ต่องานในกรอบอาเซียน ส่วนจุดอ่อน คือ การขาดองค์ความรู้ที่สำคัญ เช่น ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน ความรู้เกี่ยวกับภาษาประเทศสมาชิกอาเซียน และความรู้ด้านความมั่นคงโดยทั่วไป เป็นต้น

สำหรับโอกาส คือ อาเซียนมีกิจกรรมที่หลากหลาย ทำให้กำลังพลมีโอกาสฝึกฝนทักษะและสร้างประสบการณ์ในการทำงานด้านความร่วมมือกับต่างประเทศ ส่วนอุปสรรค คือ การปรับย้ายหมุนเวียนกำลังพลตามวาระ ทำให้กำลังพลขาดการฝึกฝนอบรมงานอย่างต่อเนื่อง

2.2 ด้านระบบงาน

หน่วยงานของกระทรวงกลาโหมได้รับมอบหมายให้มีส่วนร่วมที่เหมาะสมในงานในกรอบอาเซียน มีงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมที่พอเพียง มีตัวชี้วัดความสำเร็จด้านกระบวนการทำงาน ผลผลิต และผลลัพธ์ หน่วยงานส่วนใหญ่มีการกำหนดและมอบหมายภารกิจให้หน่วยงานอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้กำลังพลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นระหว่างบุคลากร

ในส่วนของจุดแข็ง ได้แก่ มีการมอบหมายภารกิจ กำหนดผู้รับผิดชอบและกำกับดูแลที่ชัดเจน มีการทำงานและประสานงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน ส่วนจุดอ่อนประกอบด้วย การมีปริมาณงานจำนวนมากและไม่สอดคล้องกับจำนวนกำลังพล และการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบมากกว่าสาระ

ในด้านโอกาส ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับงานความร่วมมือกับต่างประเทศ มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์และมีส่วนร่วมในกิจกรรมระดับนานาชาติเป็นประจำ ส่วนอุปสรรค คือ หน่วยงานมีความรับผิดชอบต่องานในหลายด้านทำให้เป็นภาระของหน่วยและส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและปฏิบัติงานในกรอบอาเซียน

2.3 ด้านโครงสร้าง

โครงสร้างหน่วยงานเอื้ออำนวยให้ได้รับการสนับสนุนอย่างพอเพียงจากหน่วยเหนือ หน่วยข้างเคียง และหน่วยปฏิบัติมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เพียงพอ แต่ขนาดของหน่วยยังขาดความเหมาะสม

จุดแข็งได้แก่ หน่วยงานหลายหน่วยมีหน่วยงานรับผิดชอบงานด้านอาเซียนโดยตรง มีการรวมงานที่ทำให้เกิดการบูรณาการและมีเอกภาพในการทำงาน มีการแบ่งมอบงานและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ส่วนจุดอ่อน คือ บางหน่วยมีขนาดเล็กเกินไปและไม่สามารถบรรจุกำลังพลได้ตามความจำเป็นของงาน มีสายการบังคับบัญชาที่ยาวเกินไปทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

ในส่วนของโอกาส ผู้บังคับบัญชามีนโยบายสนับสนุนการปรับโครงสร้างหน่วยงานในกรอบอาเซียน หน่วยงานมีโอกาสในการศึกษาโครงสร้างของหน่วยงานด้านอาเซียนของมิตรประเทศ ส่วนอุปสรรค คือ กฎระเบียบและนโยบายการลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหมได้ส่งผลกระทบต่อปรับโครงสร้างหน่วย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 ด้านกำลังพล

ผู้บังคับหน่วยเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการพัฒนาด้านกำลังพลของหน่วย โดยผู้บังคับหน่วยควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมในภูมิภาคอาเซียน และในระดับระดับสากล มีความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงและสามารถแปลง ยุทธศาสตร์เป็นภารกิจแผนและโครงการของหน่วยได้ รวมทั้งกำกับดูแลฝ่ายเสนาธิการและเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติให้ปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกับภารกิจของหน่วย

ควรมีการจัดประชุมสัมมนากำลังพลเพื่อปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่องานอาเซียน สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ฝ่ายเสนาธิการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติต่อบทบาทของตนเกี่ยวกับงานในกรอบ อาเซียน

ควรส่งเสริมให้กำลังพลมีโอกาสเข้าร่วมในกิจกรรมอาเซียนเพื่อสร้าง ประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับอาเซียน ทั้งในด้านการเข้าร่วมกิจกรรมกฎระเบียบและหลักปฏิบัติ ของอาเซียน รวมทั้งฝึกฝนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษให้สามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ควรพิจารณาจัดให้มีกำลังพลเพียงพอในการปฏิบัติงาน โดยอาจบรรจุกำลังพล ที่มีวุฒิการศึกษาที่สอดคล้องกับงานเพิ่มเติม ปรับโครงสร้างหน่วยหรือออกคำสั่งให้หน่วยงานอื่น สามารถร่วมให้การสนับสนุนกิจกรรมในกรอบอาเซียนได้

1.2 ด้านระบบงาน

ควรมีการกำหนดและมอบหมายภารกิจเกี่ยวกับงานในกรอบอาเซียนอย่างชัดเจน เพื่อให้หน่วยนำไปใช้เป็นกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

การมอบกิจกรรมที่มีความเหมาะสมกับหน่วยจะช่วยให้หน่วยสามารถใช้ ศักยภาพและทักษะในการสนับสนุนงานในกรอบอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ควรมีการสนับสนุนงบประมาณให้แก่หน่วยอย่างเพียงพอ ทั้งนี้ ระบบ งบประมาณสำหรับงานในกรอบอาเซียนควรมีความอ่อนตัว เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็น พลวัต

ควรสนับสนุนให้หน่วยมีการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งในด้านกระบวนการ ทำงานผลผลิตและผลลัพธ์ รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรเพื่อใช้ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน

ควรสนับสนุนให้กำลังพลมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ เนื่องจากระบบงานในกรอบอาเซียนมีความเกี่ยวข้องกับกำลังพลหลายระดับ

1.3 ด้านโครงสร้างหน่วย

การสนับสนุนอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องโดยหน่วยเหนือ หน่วยข้างเคียงและหน่วยปฏิบัติ รวมทั้งการมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอ จะช่วยให้งานในกรอบอาเซียนประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

ในอนาคตมีแนวโน้มว่า หน่วยงานของกระทรวงกลาโหมจะต้องปฏิบัติงานในกรอบอาเซียนเพิ่มขึ้น หน่วยขึ้นตรงและเหล่าทัพจึงควรจัดตั้งหน่วยงานที่มีภารกิจและความรับผิดชอบเกี่ยวกับความร่วมมือในกรอบอาเซียนเป็นการเฉพาะ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยเจาะลึกเกี่ยวกับการพัฒนางานของหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพ เนื่องจากหน่วยงานในระดับต่าง ๆ เหล่านี้มีภารกิจและลักษณะการปฏิบัติงานด้านอาเซียนในรายละเอียดที่แตกต่างกัน

ควรมีการวิจัยเจาะลึกเกี่ยวกับการพัฒนางานในด้านกำลังพล ระบบงาน และโครงสร้างหน่วยของกระทรวงกลาโหม เพื่อให้หน่วยงานของกระทรวงกลาโหมสามารถปฏิบัติงานด้านอาเซียนให้ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้อย่างเป็นรูปธรรม

ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนางานในกรอบอาเซียนของกระทรวงกลาโหม เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในประเด็นยุทธศาสตร์อื่น ๆ ด้วย