

การพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรองรับ  
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

โดย

พันเอก สุรัฐ สิริโกสินทร์  
รองผู้บัญชาการศูนย์การทหารราบ

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 62  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2562 – 2563

## หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” ลักษณะวิชาการทหาร ของ พันเอก สุรัฐ สิริโกสินทร์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 62 ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2562 – 2563

พลโท

(พิสิทธิ์ ปฐมเมธ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** การพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี  
**ลักษณะวิชา** การทหาร  
**ผู้วิจัย** พันเอก สุรัฐ สิริโกสินทร์      **หลักสูตร** วปอ.      **รุ่นที่** 62

การวิจัยเรื่องการพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่มีผลต่อภายในหน่วยงาน ศูนย์การทหารราบ และผลกระทบต่อแนวทางการพัฒนาในการประยุกต์เสริมสร้างประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานของกำลังพลภายในหน่วยงานศูนย์การทหารราบ เพื่อให้สอดคล้องต่อการปฏิบัติกับแนวทางในนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่รัฐบาลได้กำหนดไว้เพื่อการพัฒนาประเทศชาติ โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก ของผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ซึ่งจากการวิจัยพบว่า สาเหตุหลักของปัญหา คือ โครงสร้างของกองทัพบกที่ยังขาดการพัฒนาให้เข้ากับยุคที่ทันสมัยและการขาดความต่อเนื่องทั้งนโยบายของกองทัพ รวมทั้งการบริหารงานบุคคลของผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความต่อเนื่อง อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงภายในบ่อยครั้ง ทำให้ขาดประสิทธิภาพและความต่อเนื่องของการปฏิบัติตามนโยบายที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งหน่วยศูนย์การทหารราบเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับกองทัพบก มีภารกิจหลักในการปฏิบัติในการรบ และยังมีบทบาทในการปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ อีก คือ การพิทักษ์และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ การป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชน การปฏิบัติทางการทหารนอกเหนือจากสงคราม รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายและคำสั่งของผู้บัญชาการทหารบกและการน้อมนำแนวทางการอบรมปฏิบัติการฝึกสอนตามพระราชโองบายอันเป็นมงคลสูงสุด ดังนั้นข้าราชการกำลังพลที่อยู่ในหน่วยศูนย์การทหารราบ ซึ่งเป็นแหล่งการฝึกสอนอบรม และการศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ ทางด้านการทหารในเหล่าทหารราบ จะต้องมีความเข้าใจในภารกิจของหน่วยและมีประสิทธิภาพในการทำงานที่มีความพร้อมในสถานการณ์ปัจจุบัน แต่ในปัจจุบันยังขาดความรู้อันทันสมัยที่จะมาปรับใช้ในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งขาดแคลนอุปกรณ์และงบประมาณที่จะสนับสนุนให้หน่วยได้ปฏิบัติงาน โดยแนวทางที่จะสามารถพัฒนาศักยภาพของกองทัพบกในส่วนของศูนย์การทหารราบนั้น จะต้องจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามที่กองทัพบกได้ตั้งเป้าหมายให้หน่วยงานภายในกองทัพบกต้องดำเนินการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพภายในหน่วยงานและจะส่งผลดีต่อการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ภายในหน่วย อันจะทำให้เกิดการพัฒนารับกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ต่อไป

## Abstract

**Title** The Developing the capacity of the infantry center to support the 20 year national strategy  
**Field** Military  
**Name** Col. Surat Sirikosin **Course** NDC **Class** 62

Research on the Developing the capacity of the infantry center to support the 20 year national strategy. The objective is to study problems, obstacles and problems affecting the organization. Infantry center and the impact on the development approach in the application of enhancing efficiency to Operations of personnel within the Infantry Center to comply with the implementation of the guidelines in the 20-year national strategy. That the government has set for the national development this is a qualitative research through study from papers and in-depth interviews. Of practitioners and those involved in this research. From which the research has shown that the root cause of the problem is the army building program. The lack of development to the modern era and the lack of continuity, both the policy of the army, as well as the management of the personnel of the commander is not continuous. Due to frequent internal changes this resulted in a lack of efficiency and continuity of the policy implementation that was set. Which the Infantry Center is an agency that is directly dependent on the army it has a primary mission in combat, and is also involved in a number of other missions, to protect and honor the monarchy. National defense Maintaining internal stability maintaining peace in the country national development and helping people military operations other than war This includes following the policy and command of the army commander and the introduction of training and training guidelines accordingly. The most auspicious buddha image therefore, personnel servants in the infantry center which is a training source and studying various courses in the military in the infantry Must have an understanding of the mission of the unit and be effective at work that is readily prepared in the current situation.

But nowadays, there is still a lack of modern knowledge that will be applied in organizational development. Including a lack of equipment and budget to support the unit to operate by way that can develop the capabilities of the army in the infantry center. It must provide sufficient resources to carry out its operations as the Army has set targets for departments within the army to operate in accordance with the national strategy. This will result in the development of capacity with in the organization and will benefit the

development in various areas within the unit, which will lead to the development in line with the 20-year national strategy.

## คำนำ

รายงานการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” นี้ เป็นการศึกษาในด้านการทหาร จากแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ ภายใต้กรอบในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่า “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ ซึ่งในส่วนของทหารราบเป็นหน่วยปฏิบัติหลักในการรบ ยังมีบทบาทที่สำคัญในการปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ อีกจำนวนมากในหลายมิติ จึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายภาครัฐตามแผนยุทธศาสตร์ชาติที่ได้กำหนดไว้

พันเอก

(สุรัฐ สิริโกสินทร์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62

ผู้วิจัย

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรองรับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” เล่มนี้สำเร็จได้ ด้วยความอนุเคราะห์จากคณาจารย์ในวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร วิทยาการที่ได้ให้ความรู้ และให้คำแนะนำอย่างดียิ่ง ตลอดจนขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาป้องกันประเทศทุกนาย ที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมสำหรับ นักศึกษามาโดยตลอดตั้งแต่เริ่มเข้ารับการศึกษา และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งสำหรับกลุ่มประชากรผู้ตอบ แบบสอบถาม ทำให้การศึกษาของผู้วิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่นและสามารถนำเสนอเอกสารวิจัยฉบับนี้ได้ สมบูรณ์ หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขออนอภัยรับและขออภัยมา ณ ที่นี้

พันเอก

(สุรัฐ สิริโกสินทร์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62

ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
<b>บทที่ 1      บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
วิธีดำเนินการวิจัย	3
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย	4
คำจำกัดความ	4
<b>บทที่ 2      แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาและการบริหารจัดการ	6
หลักการและทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง	17
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	23
นโยบายและยุทธศาสตร์ของกองทัพบก	34
ยุทธศาสตร์และนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
กรอบแนวคิดของการวิจัย	51
สรุป	52
<b>บทที่ 3      สภาพแวดล้อมของศูนย์การทหารราบ</b>	<b>53</b>
ความเป็นมา ภารกิจ หน้าที่ของศูนย์การทหารราบ	53
ปัจจัยปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนาเสริมสร้างประสิทธิภาพ	
กำลังพลในหน่วย	57

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
รูปแบบในการพัฒนาประสิทธิภาพกำลังพลในหน่วยเชิงนโยบาย ของผู้บังคับบัญชา	60



	สรุป	63
<b>บทที่ 4</b>	<b>การพัฒนาเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับกำลังพล</b>	<b>64</b>
	ผลการสัมภาษณ์แนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิ	64
	วิเคราะห์ยุทธศาสตร์กองทัพบก ระยะ 20 ปี	69
	แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรภายในกองทัพ	70
	สรุป	71
<b>บทที่ 5</b>	<b>สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>72</b>
	สรุป	72
	ข้อเสนอแนะ	75
	<b>บรรณานุกรม</b>	<b>77</b>
	<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>79</b>

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
2-1	การพัฒนาที่สมดุล SEP for SDGs	43
2-2	รูปการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก	44
2-3	ระหว่าง SEP และ SDGs ใน Thailand 4.0	44
3-1	แผนที่ตั้งของศูนย์การทหารราบ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	55
3-2	สถานที่ตั้งของศูนย์การทหารราบ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	56

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นหน่วยงานจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ หลักพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ประการ ได้แก่ 1. การสรรหา คือการเลือกสรรบุคคลให้เข้ามาทำงานโดยมีความเหมาะสมกับงาน 2. การพัฒนา เนื่องจากแต่ละองค์การมีภารกิจหน้าที่ที่แตกต่างกัน เมื่อบุคลากรเข้ามาทำงานแล้ว จะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ตรงตามเป้าหมายขององค์การ 3. การรักษาพนักงาน เมื่อบุคลากรเข้ามาในองค์การแล้ว องค์การจะต้องมีการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การ โดยให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่องานและองค์การ โดยใช้วิธีในการบริหารระบบค่าตอบแทน แรงจูงใจ เป็นต้น 4. การใช้ประโยชน์ เมื่อบุคลากรเข้ามาทำงาน มีการพัฒนาบุคลากรแล้ว องค์การจะต้องวางแผนการใช้ประโยชน์ ให้บุคลากรทำงานให้กับองค์การให้คุ้มค่าที่สุด

ในการบริหารหน่วยงานนั้นต้องมีปัจจัยหลายๆ อย่างมาช่วยให้การบริหารให้เกิดความสมดุลกันในหลาย ๆ ด้าน โดยการพัฒนาองค์กรหน่วยงานจะมีลักษณะต่าง ๆ หลายประการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงและทีมที่ปรึกษาจะต้องพิจารณาควบคู่กันไป เช่น การพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมขององค์กร (Organization Cultural), ค่านิยม (Value) และทัศนคติของบุคคลภายในองค์กรหน่วยงาน โดยการพัฒนาจะต้องกระทำเป็นระบบ เช่น ระบบโครงสร้างใหม่ ซึ่งจำเป็นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง มีการสอดแทรกข้อคิด (Intervention) เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาจะต้องเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงสุดและคณะกรรมการบริหารจะต้องให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อวัดประสิทธิภาพที่ได้จากการพัฒนาองค์กร การพัฒนาองค์กรจะต้องใช้เทคนิคและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคคล และมุ่งขจัดความขัดแย้งในองค์กร การพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ ควรจะมีการสร้างแผนแม่แบบในการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีการประเมินสถานการณ์ขององค์กรหน่วยงาน เพื่อให้เห็นช่องว่างของความแตกต่างระหว่างองค์กรหน่วยงานในปัจจุบันกับองค์กรหน่วยที่ควรจะเป็นในอนาคต หลังจากนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อที่จะนำจุดแข็งขององค์การมาผลักดันการพัฒนาองค์กร โดยมีกลไกการควบคุมทิศทางที่แน่นอน การพัฒนาองค์กรจะต้องพิจารณาว่าองค์กรที่จะพัฒนาเป็นแบบเปิดหรือแบบปิด ถ้าเป็นองค์กรแบบเปิด ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมแก้ปัญหาาร่วมรับผิดชอบ โดยเน้นที่เป้าหมายขององค์การเป็นหลัก ลักษณะโครงสร้างขององค์กรจะเป็นแบบกว้าง ซึ่งจะต้องอาศัยการให้คำแนะนำมากกว่าสั่งการ การบริหารงานลักษณะนี้ พนักงานเจ้าหน้าที่จะมีความซื่อสัตย์และมีจิตสำนึกในความสำเร็จของงานมากกว่าตัวบุคคล แต่ถ้าหากองค์กรเป็นแบบปิดหรือแบบระบบราชการ การพัฒนาองค์กรจะทำได้ยากลำบาก ทั้งนี้เนื่องมาจากมีการแบ่งงานตามหน้าที่ ลักษณะงานซ้ำ ๆ กัน มีความรับผิดชอบตามหน้าที่

ของหน่วยงานที่สังกัดอยู่ มีสายการบังคับบัญชาในลักษณะแนวตั้ง ยึดถือตัวบุคคลเป็นหลักไม่เน้นทีมงานและความสำคัญของงาน ลักษณะเช่นนี้พัฒนาได้ยาก เนื่องจากมีแรงต้านมากเห็นแก่ญาติพวกพ้องครอบครัว ผู้บริหารสูญเสียอำนาจมีความเกรงอก เกรงใจ ไม่สามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้ สาเหตุที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาเพื่อช่วยให้หน่วยงานมีภาวะเบียบน้อยลง และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาจัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร มุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ สนับสนุนให้ทำงานร่วมกันระหว่างแผนกเพื่อเป้าหมายขององค์กรที่สูงขึ้น นอกจากนั้นยังเกิดจากแรงผลักดันภายในและแรงผลักดันภายนอกที่ทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาแรงผลักดันภายใน หมายรวมถึง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร ค่านิยม วัฒนธรรม ความยืดหยุ่นในการทำงาน ความขัดแย้งในภาวะเบียบ โดยมีอัตรา การเข้าออกของพนักงานสูง ส่วนแรงผลักดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในวงการธุรกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาด การเปลี่ยนแปลงกำลังคน การขาดแคลนแรงงาน การหันมาใช้เครื่องจักร การไม่สามารถบริการลูกค้าได้ การเปลี่ยนผู้บริหาร และการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ การพัฒนาองค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบทั้งหมดขององค์กร เช่น แรงงานคน โครงสร้างและระบบงาน และปัญหาเทคโนโลยี โดยมีสิ่งแวดล้อมเป็นตัวประกอบ เช่น สังคม การเมือง และเศรษฐกิจ โดยมีแรงผลักดันภายนอกและภายในเป็นตัวกระตุ้นให้มีการปรับโครงสร้างเดิมให้เป็นโครงสร้างใหม่

ในส่วนของทหารราบเป็นหน่วยที่ปฏิบัติการโดยการเข้าประชิดใช้อำนาจการยิงและการดำเนินกลยุทธ์เข้าทำลายกำลังข้าศึก หรือเข้ายึดภูมิภาค ประเทศ ควบคุมประชาชนและทรัพยากรในพื้นที่ที่ยึดได้ในการป้องกันและรักษาภูมิภาคที่ยึดได้ ทหารราบจะใช้การผลักดันการเข้าตีของข้าศึกด้วยการยิง การรบประชิด และการตีโต้ตอบ ภารกิจโดยทั่วไปของทหารราบ คือ การเข้าประชิดข้าศึกโดยใช้อำนาจการยิงและการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อทำลายและจับข้าศึก ผลักดันการเข้าตีของข้าศึกด้วยการยิง การรบประชิด และการตีโต้ตอบ ในหน่วยระดับกรมทหารราบขึ้นไป นอกจากภารกิจในการทำลายกำลังข้าศึกแล้ว จะมีขีดความสามารถในการควบคุมพื้นที่ ประชาชน และทรัพยากรในพื้นที่ด้วย ทหารราบมีขีดความสามารถปฏิบัติการรบได้ทุกสภาพภูมิประเทศและลมฟ้าอากาศ สามารถใช้อำนาจการทำลายและข่มขวัญได้เมื่อใช้ทหารราบยานเกราะ และ/หรือ ร่วมกับรถถัง หน่วยทหารราบนอกจากมีภารกิจในการรบซึ่งเป็นภารกิจหลักแล้ว ยังมีบทบาทในการปฏิบัติการกิจอื่น ๆ อีก คือ การพิทักษ์และเขตทุนสถาบันพระมหากษัตริย์ การป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชน การปฏิบัติทางการทหารนอกเหนือจากสงคราม รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บัญชาการทหารบกและการน้อมนำปฏิบัติตามแนวทางการฝึกสอนอบรมตามพระราชโองบายอันเป็นมงคลสูงสุด ดังนั้นข้าราชการกำลังพลที่อยู่ในหน่วยศูนย์การทหารราบ ซึ่งเป็นแหล่งการฝึกสอนอบรม และการศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ ทางด้านการทหารในเหล่าทหารราบ จะต้องมีความเข้าใจในภารกิจของหน่วยและมีประสิทธิภาพในการทำงานที่มีความพร้อมในสถานการณ์ปัจจุบัน

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงอยากจะศึกษาในเรื่องการพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรับรองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งในปัจจุบันต่าง ๆ ในหลาย ๆ ด้านที่อาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพล รวมไปถึงการบริหารจัดการและการวางแผนงานตามนโยบายผู้บังคับบัญชาที่ให้ไว้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของกำลังพลในศูนย์การทหารราบ ปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาประยุกต์ใช้เสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลศูนย์การทหารราบ

## ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรับรองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยใช้คำสั่ง นโยบาย และแผนงานปฏิบัติที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบและปฏิบัติ รวมไปถึงแผนแม่บทในการพัฒนาด้านสังคมและแผนงานตามนโยบายต่าง ๆ ตลอดจนงานวิจัยด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพให้กับกำลังพลและงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัยศึกษาในเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรับรองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Study) โดยการศึกษารวบรวมข้อมูล จากหนังสือ เอกสาร ตำรา วิทยานิพนธ์ คำสั่งตามนโยบายของหน่วยงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. การเก็บข้อมูลปฐมภูมิการศึกษาภาคสนาม (Field Research) เป็นการศึกษา และรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยการใช้แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจากนักเรียนทหารในศูนย์การทหารราบ รวมไปถึงเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องวิจัยนี้ในด้านต่าง ๆ

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบถึงการปฏิบัติงานของกำลังพลในศูนย์การทหารราบ ปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน
2. ได้แนวทางการพัฒนาประยุกต์ใช้เสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ กำลังพลศูนย์การทหารราบ

## คำจำกัดความ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น เกี่ยวกับการวิจัยเรื่องการพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรับรองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ผู้วิจัยได้กำหนดคำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

การพัฒนา	หมายถึง	การคิดค้น นำเสนอ และการประมวลข้อเสนอเกี่ยวกับองค์ประกอบส่วนที่เป็นระบบย่อยของโครงสร้างการบริหารจัดการ โดยทำหน้าที่ของระบบย่อย อันจะนำไปสู่ความสมดุลของการนำไปปฏิบัติ
รูปแบบการบริหารจัดการ	หมายถึง	ระบบและกลไกที่มีการประสานความร่วมมือ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การในการตรวจสอบ กำกับดูแลและการประเมินคุณภาพ โดยมีมาตรฐานดัชนี และเกณฑ์เป็นตัววัดประสิทธิภาพทำให้กลุ่มบุคคลในองค์กรเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กร การจัดการ ซึ่งจะประกอบด้วย การวางแผน การบริหารจัดการ ภายในองค์กร การคัดสรรบุคลากร การนำหรือ การสั่งการและการควบคุมองค์กร หรือความพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การจัดการทรัพยากรประกอบด้วย การใช้งานและการจัดวางทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรเทคโนโลยี
ประสิทธิภาพ	หมายถึง	กระบวนการ วิธีการ หรือการกระทำใด ๆ ที่นำไปสู่ผลสำเร็จ ซึ่งจะใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อันได้แก่ ทรัพยากรทางธรรมชาติ แรงงาน เงินทุน และวิธีการดำเนินการหรือประกอบการ ที่มีคุณภาพสูงสุดในการดำเนินการได้อย่างเต็มศักยภาพ
ทหารราบ	หมายถึง	ทหารที่มีหน้าที่เข้าดำเนินกลยุทธ์ในการรบโดยใช้อำนาจการยิงจากอาวุธประจำกาย เพื่อเข้ายึดพื้นที่ และทำลายข้าศึก มีขีดความสามารถเคลื่อนที่โดยตนเอง ไม่จำเป็นต้องพึ่งยานพาหนะเป็นจำนวนมาก ถือได้ว่าเป็นเหล่าทหารที่มีจำนวนมากที่สุด
การประยุกต์แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	หมายถึง	การพัฒนาในแนวทางการบริหารจัดการ การดำรงชีวิต เศรษฐกิจพอเพียง ความเป็นอยู่ในชุมชนโดยการน้อมนำแนวคิดการ พัฒนาแนวทางในด้านการจัดการ การดำรงชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชนโดยการน้อมนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้บนพื้นฐานของความพอประมาณ มีเหตุมีผล มีภูมิคุ้มกันในตนเอง และตั้งอยู่บนพื้นฐานของ

เงื่อนไขความรู้และคุณธรรมเพื่อให้เกิดการพึ่งพา  
ตนเองได้และไม่เบียดเบียนกัน

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรับรองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาและการบริหารจัดการ
2. หลักการและทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง
3. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
4. นโยบายและยุทธศาสตร์ของกองทัพบก
5. ยุทธศาสตร์และนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบความคิดของการวิจัย
8. สรุป

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาและการบริหารจัดการ

#### ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการจัดการ

ความหมายและทฤษฎีการบริหารจัดการ การบริหารจัดการ คือการทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงหรือสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้ทำ (Drucker, 1997 อ้างถึงใน พิรสิทธิ์ คำนวนคุณศิลป, 2548 : 5-8) กล่าวคือ ผู้ที่เป็นผู้บริหารจะมีบทบาทเป็นเพียงหัวหน้าหรือผู้นำของกลุ่มคนที่จะดำเนินการจัดระเบียบเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด การเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้าที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้นั้น จะต้องเป็นผู้ประสานการปฏิบัติงานของบุคคลในหลาย ๆ ฝ่ายหรือหลาย ๆ คน การที่จะทำให้งานใดสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ที่ดำรงตำแหน่งฝ่ายบริหาร ในอันที่จะจัดกลุ่มคนให้ทำงานอย่างมีความสุข สบายใจ ในการนี้ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถรวบรวมพลังสมาชิกต่าง ๆ ในองค์กร ผู้บริหารต้องรู้จักจุดอ่อนจุดแข็งของบุคลากรที่ตนนำอยู่ พร้อมทั้งสามารถกระตุ้นชี้แนะให้สมาชิกทุกคนร่วมมือกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จขององค์การหรือกลุ่มคณะใดโดยส่วนรวม มิใช่ผลสำเร็จของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียวการจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ Science : เป็นความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจในหลักวิชาการบริหาร Art : เป็นทักษะ ที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ/ชำนาญในการปฏิบัติงานโดยการจัดการ ผู้จัดการจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ คือเป็นผู้ที่มีความรู้และสามารถนำความรู้ ไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานได้ผล (ประสิทธิผล) ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

กลุ่มทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิก (Classical Perspective)

1. การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)
2. การจัดการแบบระบบราชการ (Bureaucratic Management)



### 3. การจัดการตามหลักการบริหาร (Administrative Management)

กลุ่มการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Taylor, 1881) หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ งานเกิดประสิทธิภาพ ไขหลักเหตุผล สามารถพิสูจน์หาข้อเท็จจริงได้ แนวคิดวิทยาศาสตร์ หาวิธีการทำงานใหม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้ปฏิบัติงานใช้ความรู้ ความสามารถมากที่สุด ลดต้นทุนและเพิ่มกำไรเพิ่มค่าจ้างให้คนงานที่สามารถเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น คาทอบทแทนที่เหมาะสม ลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์

1. พัฒนาความรู้ในวิธีการทำงานโดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์

2. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยใช้หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน ทำให้งานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3. มีการร่วมมือกันอย่างจริงจังในการทำงานจากทุกฝ่าย

4. มีการแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสม

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ แกรนท์ (Grant, 1917) พัฒนาแผนภูมิ บันทึกความก้าวหน้าของงานเทียบเวลา แกรนท์ ชาร์ต (Grant Chart) หรือ บาร์ชาร์ต (Bar Chart) ต่อมาเรียกเพิร์ต (PERT = Program Evaluation and Review Technique) มีระบบการจูงใจโดยการให้โบนัส (Bonus) โดย แกรนท์ เชื่อว่าคนเปนองคประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของปัญหาด้านการจัดการทั้งหมด

การจัดการในระบบราชการของ เวเบอร์ (Weber, 1974) จัดชั้นตำแหน่งและสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน การแบ่งงานทำตามความชำนาญเฉพาะอย่างงานมีขอบเขต มีระเบียบกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน มีระบบของการทำงานและมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติ ไม่นำความสัมพันธ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในงานทุกคนทำงานโดยยึดหลักเหตุและผล การเลือกคนเขาทำงานและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

การจัดการตามหลักการบริหาร ฟาโยล (Fayol, 1925) แบ่งงานตามอุตสาหกรรมออกเป็น 6 กลุ่ม (เทคนิค การค้า การคลัง ความมั่นคง การบัญชี การจัดการ) ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การบังคับบัญชา (Command) การประสานงาน (Co-ordination) การควบคุม (Control)

การจัดการตามหลักการบริหาร (POSDCORB) ของ กูลิคและอูบรีค (Gulilck & Urwick, 1937)

P (Planning) วางแผน: สิ่งที่ต้องการและวิธีการบรรลุผลตามต้องการ

O (Organizing) จัดองค์การ : โครงสร้าง บทบาท/หน้าที่ และอำนาจ

S (Staffing) บุคคล : การคัดเลือก การพัฒนาและรักษาบุคลากร

D (Directing) การสั่งการ : การใช้อำนาจสั่ง การตามสายการบังคับบัญชา

CO (Co-ordinating) : การประสานงาน

R (Reporting) การรายงาน : การประเมินผลเพื่อจัดทำรายงาน

B (Budgeting) งบประมาณ : วางแผนรายรับ-รายจ่ายและการควบคุม

กลุ่มทฤษฎีการจัดการเนนมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) ของ เมโย (Mayo, 1930)

1. ประสิทธิภาพการทำงาน ไม่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่ดีเท่านั้น แต่ยังขึ้นกับการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรด้วย

2. กลุ่มทำงานจะเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะของสมาชิก แบบวิธีการของกลุ่มตลอดจนความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรในสัดส่วนที่กลุ่มยอมรับได้ โดยอาศัยความสัมพันธ์เชิงอำนาจของกลุ่ม

3. เมื่อพนักงานในระดับสูงสามารถจูงใจตามจิตใจ จะมีความสำคัญมากกว่าการจูงใจด้วยเงิน

ฟาโยล (Fayol, 1949 อ้างถึงใน พีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ และศุภวัฒน์นายกร วงศنوانสุ, 2548) ได้แบ่งแยกบทบาทของฝ่ายบริหารกับบทบาทของฝ่ายเทคนิคให้เห็นเด่นชัด เขาได้ใช้หลักการเชิงทฤษฎีที่จะอธิบายบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์การว่า ถึงแม้อาชีพงานทางด้านบริหารจะคาบเกี่ยวกับงานทางด้านเทคนิค แต่ในภาพรวมแล้วถือว่าบทบาททางการบริหารจะเพิ่มพูนความสำคัญมากยิ่งขึ้นถ้าบุคคลนั้นอยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป ในทางตรงกันข้ามความสำคัญของบุคคลในองค์การจะอยู่ที่บทบาทหรือความสามารถทางด้านเทคนิคมากกว่าทางด้านการบริหาร นอกจากนี้ ฟาโยลเห็นว่าความรู้ทางด้านบริหารนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และน่าจะจัดให้มีการเรียนการสอนในทุกๆระดับขั้นของการศึกษา เขามีความคิดว่าทฤษฎีทางการบริหารที่เขาเขียนขึ้นนั้น สามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานอุตสาหกรรมหรืองานภาครัฐบาล โดยได้กำหนดบทบาทหลักของผู้บริหารไว้ 5 ประการ

1. บทบาทหน้าที่ในการวางแผน (Planning) ซึ่งหมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมองไปข้างหน้า เพื่อคาดการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจหรือองค์กร ผู้บริหารจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติงานหรือแนวทางที่จะปฏิบัติในอนาคตเพื่อให้สมาชิกในองค์กรที่รับผิดชอบได้ใช้เป็นหลักและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ

2. บทบาทหน้าที่ในการจัดองค์กร (Organizing) ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับการทำงานของสมาชิกในองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องจัดหาสิ่งของวัสดุหรือเครื่องจักรและบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ เพื่อช่วยให้งานความรับผิดชอบสามารถบรรลุสำเร็จได้

3. บทบาทหน้าที่ในการบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) ซึ่งหมายถึง หน้าที่ในการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และโครงสร้างที่กำหนดไว้ การที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเชื่อถือ ผู้บริหารจะต้องไม่ประพฤติตนเสื่อมเสีย ต้องกระทำตามเป็นตัวอย่างที่ดี เขาใจสมาชิกในองค์กรและเข้าใจถึงข้อตกลงหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในองค์กรที่แต่ละคนจะต้องยึดถือรวมทั้งจะต้องเป็นฝ่ายรับกับเป็นฝ่ายที่ติดต่อยอนหลังลงไประดับล่างนอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องประเมินการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ หากพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพก็ต้องวางกล่าวตักเตือนหรือไล่ออกถ้ามีความผิดร้ายแรง ทั้งนี้ต้องรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ที่อยู่ด้วย

4. บทบาทหน้าที่ในการประสานงาน (Coordinating) ผู้บริหารจะต้องเชื่อมโยงผสมผสานงานของทุกคนในองค์การให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อความสำเร็จของหมู่คณะหรือองค์กร

5. บทบาทหน้าที่ในการควบคุม (Controlling) ผู้บริหารจะต้องทำการควบคุมการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่คนในองค์กรทำให้อยู่ในกรอบและแผนที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

บทบาหนาทที่ 5 ที่กล่าวแลวนี้ ถือวาเปนสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนตองทราบเพื่อใหสามารถบริหารงานของตนใหบรรลุสำเร็จตามเปาหมาย

บาร์นาต (Barnard, 1938 อ้างถึงใน พีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ และศุภวัฒน์นายกร วงศนาวาสู, 2548) เปนนักคิดทฤษฎีทางด้านบริหารจัดการที่ผลงานเด่นและมีชื่อเสียงทานหนึ่งในยุคเดียวกับ ฟาโยล แนวคิดของบาร์นาตแตกตางจากฟาโยล ตรงที่บาร์นาตให้ความสนใจในเรื่องที่เกี่ยวของกับคนมากกว่า โครงสร้างองคกร ฟาโยล คิดวากการบริหารจัดการนั้นเราควรจะทำแบบและกำหนดโครงสร้างขององคกรก่อนแลวจึงหาคนที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่การงานใสลงไปทีหลัง แต่ บาร์นาต มองวากการจัดการนั้นตองจัดใสสอดคล้องกับความตองการและสิ่งที่สมาชิกในองคกรสนใจองคกรในความคิดของ บาร์นาต เปนเพียงระบบความร่วมมือและประสานกิจกรรมตาง ๆ ซึ่งมีจุดกำเนิดมาจากความตองการของบุคคลที่จะรวมกันทำงานหรือรวมกันทำกิจกรรมที่บุคคลเพียงบุคคลเดียวไมสามารถทำให้ลุล่วงได้ บุคคลตาง ๆ ที่มารวมทำกิจกรรมนั้นตางก็ได้รับผลประโยชน์รวมกันจากความสำเร็จของกิจกรรม บาร์นาต ตระหนักวากองคกรตาง ๆ มีโครงการของตนเองที่เปนทางการ อยางไรก็ตาม ในแต่ละองคกรก็มีโครงสร้างที่ไมเปนทางการเช่นกันและควบคู่กันไปกับโครงสร้างที่เปนทางการ โครงสร้างที่ไมเปนทางการนี้เกิดจากความตองการของสมาชิกในองคกร กล่าวคือสมาชิกขององคกรมีความตองการที่เปนทางการไมอาจสนองความตองการของสมาชิกได้ สมาชิกจึงอาจรวมกันเปนกลุ่มย่อยหลาย ๆ กลุ่มในองคกรกลุ่มย่อยหลายกลุ่มที่เกิดขึ้น มักมีบทบาทและหน้าที่เด่นชัดและมีการปะทะสังสรรค์กัน (Interaction) อยางเปนระบบ บาร์นาต ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้อยางเด่นชัด 3 ข้อคือ

1. ผู้บริหารจะตองรับผิดชอบดูแลในเรื่องของการติดต่อสื่อสารกันของสมาชิกในองคกรใหอยู่ในลักษณะที่สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยใสบรรลุวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายขององคกรนอกจากนี้ผู้บริหารเองยังจะตองเป็นผู้มีทักษะในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลตาง ๆ

2. ผู้บริหารจะตองรับผิดชอบและมีความสามารถในการคัดเลือกหรือเชื้อเชิญชักจูงบุคคลที่เหมาะสมกับงาน หรือมีความสามารถที่จะทำงานใสเขามาปฏิบัติงานในองคกร และเมื่อบุคคลเหล่านี้ใสเขามาเป็นสมาชิกขององคกรแลว ผู้บริหารก็จะตองดูแลควบคุมบุคคลที่คัดเลือก

3. ผู้บริหารระดับสูงจะตองรับผิดชอบในการกำหนดจุดมุ่งหมายขององคกรเมื่อกำหนดจุดมุ่งหมายแลวจะตองสามารถดำเนินการจัดแบงหรือแยกย่อยออกมาเปนกลยุทธ์ตาง ๆ ใสผู้บริหารและผู้รับผิดชอบระดับล่างใสปฏิบัติตาม

อุทัย เลาหวิเชียร (2548 : 10-25) ไดอธิบายขบวนการบริหาร โดยสอดแทรกเรื่องพฤติกรรมศาสตร์มาใสในการ “อำนวยการ” ซึ่งอดีตถาพุดถึงการอำนวยการไมได้มีการใสสาระของพฤติกรรมศาสตร์ ขบวนการทั้ง 4 คือ POLE หรือ PODC คำวา POLE มาจาก การวางแผน (Planning) การจัดตองการ (Organizing) การเปนผู้นำหรือการบริหารคน (Leading) การประเมินผล (Evaluating) กระบวนการจัดการเปนแนวความคิดที่กล่าวถึงขั้นตอนของการบริหารงานและภาระหน้าที่ของนักบริหารเริ่มตนจากแนวคิดของฟาโยล แลวดัดแปลงมาเป็น POSDCORB และเปลี่ยนแปลงมาเป็น POLE หรือ PODC ในปัจจุบัน สรุปลักษณะของกลุมนักทฤษฎีทางการบริหาร เมื่อนำเอาแนวคิดของนักทฤษฎีทางการบริหารเพื่อหาความเหมือนหรือหลักเกณฑ์รวมกันสามารถสรุปลักษณะได้ดังนี้

1. อำนาจและความรับผิดชอบเปนของคู่กัน โดยทั้งฝ่ายผู้บริหารหรือนายจางกับฝ่ายผู้ใสบังคับบัญชาหรือลูกจางจะตองให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน อำนาจนั้นเกี่ยวของกับสิทธิสวน

ความรับผิดชอบนั้นเกี่ยวข้องกับหน้าที่ ผู้บริหารมีอำนาจที่จะจัดสรรงบประมาณหรือค่างานให้เหมาะสม ส่วนผู้บังคับบัญชาหรือลูกจ้างมีหน้าที่ จะต้องปฏิบัติงานไปตามบทบาทที่กำหนดหรือตามที่ได้ รับมอบหมายจากผู้บริหาร และเมื่อได้รับการมอบหมายแล้วผู้ปฏิบัติหรือผู้ได้รับมอบหมายก็ต้องมี อำนาจที่อยู่ในขอบเขตที่จะทำงานให้สำเร็จ บุคคลทุกคนไม่ควรรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนไม่มีอำนาจและ หน้าที่แต่อย่างใด

2. การบริหารจัดการจะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน ถ้าวางจุดมุ่งหมายเป็นสิ่ง ที่สำคัญ ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนและกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสานกัน อย่างเป็นระบบและมีเหตุผลอันสมควร มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ กำหนดไว้ ถ้าผู้บริหารไม่กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารจะไม่มีโอกาสทราบทางเลือกหรือเหตุผลที่ จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของงานหรือขององค์กรที่กำหนดไว้

3. โครงสร้างของหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ เพราะโครงสร้างจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานหรือตำแหน่งนั้น จะต้องกำหนดงาน ที่สัมพันธ์กัน มีผลเสริมซึ่งกันและกันและคล้ายคลึงกันเขาไว้ด้วยกัน การจัดเช่นนี้จะให้เกิดประสิทธิภาพ ของงานสูงสุด การจัดกลุ่มตำแหน่งงานที่ดีจะมีผลทำให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายได้ง่ายขึ้น

4. การเนนการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว การจัดตำแหน่งหน้าที่และงานให้เป็นหมวดหมู่ จะช่วยให้เกิดการจัดโครงสร้างขององค์กรและการบริหารได้ดีขึ้น อีกทั้งยังลดความขัดแย้งในบทบาท หน้าที่ได้ดี เพราะผู้บริหารแต่ละหน่วยย่อยในองค์กรหรือแต่ละงาน จะมีบทบาทที่แน่ชัดไม่คาบเกี่ยว หรือกวาง่ายงานซึ่งกันและกัน ในขณะที่เดียวกันผู้บังคับบัญชาก็สามารถลดความขัดแย้งในบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบเช่นกัน เพราะไม่ต้องเอาใจผู้บังคับบัญชาหรือฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาพรอม ๆ กันหลายคน จนทำให้ไม่ทราบว่าจะเชื่อใครดี ถ้าหากผู้บังคับบัญชาแต่ละคนสั่งการพร้อมกันหรือ มีความคิดเห็นไม่เหมือนกัน

5. องค์ประกอบของการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน และการติดตามควบคุมการทำงาน ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การจะศึกษาทำความเข้าใจกับการบริหาร ให้วิเคราะห์จากกิจกรรมที่ผู้บริหารทำวาระของประกอบ ของการบริหารหรือไม่

### **แนวคิดเกี่ยวกับระบบงานและระบบการบริหารงาน**

ในการบริหารจัดการจะต้องดำเนินงานภายใต้ความสัมพันธ์ขององค์กรกับสภาพแวดล้อม ต่าง ๆ รวมถึงมีการสร้างระบบงานและระบบการบริหารขององค์กรด้วย

ระบบงาน คือ ระบบของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จัดเตรียมไว้ภายในองค์กรเพื่อสำหรั การปฏิบัติงานตามแผนงานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ ระบบงานนี้จะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ อันเป็น ทรัพยากรที่นำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องทำ เพื่อให้สามารถรักษาหรือทรงไว้ซึ่งทรัพยากรที่ จะถูกใช้ไปโดยไม่สูญเปล่า ทรัพยากรเหล่านั้นจะต้องถูกนำมาจัดเตรียมไว้อย่างเป็นระเบียบ โดยมี การแย่งจัดสรรเพื่อสำหรัการทำงานด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องตรงกับความจำเป็นของงานแต่ละด้าน ที่มีอยู่ นอกจากนี้ยังหมายรวมไปถึงการต้องดำเนินการจัดเตรียมทรัพยากรที่มีการแปลงออกมาเป็น “ระบบ” โดยเฉพาะวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถได้มาซึ่งเครื่องจักรที่ทันสมัย มีเทคโนโลยีที่ เหมาะสม และมีวิธีการทำงานที่สะดวก ประหยัด รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูงในตัวด้วย

ระบบงานจึงมีความหมายครอบคลุมกว้างตั้งแต่ “โครงสร้างองค์กร” และลึกลงไปถึง “วิธีการทำงาน” ที่กำหนดเพื่อให้การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพและได้ผลสูงตลอดเวลา ซึ่งภาระการบริหารด้านนี้ของผู้บริหารระดับสูง นับว่าเป็นภาระงานที่สำคัญด้านหนึ่งภายในองค์กร ผู้บริหารจะสามารถสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้ชั้นหนึ่งก่อน นั่นคือ การทำให้องค์กรมีโอกาใช้ทรัพยากรไปอย่างรอบคอบ มีประสิทธิภาพและประหยัด ตรงกับความจำเป็นของสภาวะงานที่กำลังผูกพันซึ่งต้องทำตามแผน ภาระงานบริหารของผู้บริหารอาจเรียกว่าเป็น “การบริหารงาน” หรือ “การบริหารระบบงาน” (Task or Work System Management) ซึ่งขอบเขตของงานทุกอย่างต่างจะเป็นทรัพยากรสิ่งของที่ซึ่งผู้บริหารสามารถควบคุมหรือกำกับ โดยสามารถบริหารหรือจัดการให้เป็นไปในทางหนึ่งทางใดได้เสมอ การมีการจัดเตรียมงานด้านระบบงานอย่างรอบคอบ รัดกุม และมีประสิทธิภาพดีย่อมสามารถสร้างสรรค์ประสิทธิภาพงานให้สำเร็จไปได้แล้วส่วนหนึ่งก็ว่าได้

ระบบการบริหารงาน คือ ระบบการทำงานของผู้บริหารในการบริหารระบบต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุดจากระบบ งานที่มีทรัพยากรที่มีคุณค่าในตัวผู้บริหารต้องรู้จักแบ่งสรร และจัดการใช้ให้ตรงกับความต้องการและต้องการตลอดเวลา ภาระหน้าที่งานและกิจกรรมต่างจากการบริหารที่มีผู้บริหารทำอยู่ก็คือ การจัดองค์กรหรือการบริหารงาน ซึ่งขอบเขตจะคลุมตั้งแต่การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดระบบงานและกระแสการไหลของงาน รวมทั้งขั้นตอนวิธีทำงานต่าง ๆ ทั้งนี้ หากมีการจัดความพร้อมทุกด้านก็ย่อมจะช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าทรัพยากรหรือสิ่งของทุกสิ่งต่างจะถูกจัดเตรียมไว้ใช้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดแล้ว ผลงานที่ได้ออกมาจากงานที่ได้ดำเนินไปจะดีมากขึ้นหรือน้อยอย่างไรนั้น ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลเป็นสำคัญ กระบวนการทำงานอันเป็นผลจากการเกี่ยวข้องระหว่างกันและความเข้าใจกันของผู้ทำงานทุกฝ่าย ทั้งหัวหน้าหรือผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานในทุกจุดนั้น จะเป็นไปในทางใดอย่างไรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ “คน” ผู้ปฏิบัติที่มีชีวิตจิตใจและความรู้สึกและต้องการซักจูงใจ โน้มน้าวและเสริมสร้างให้เกิดพลังร่วมและพลังทุ่มเทต่าง ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้จะได้มาโดยภาระหน้าที่งานและกิจกรรมทางการบริหารที่เกี่ยวกับคน ที่มีตั้งแต่การคัดเลือกคน การรู้จักศิลปะการสั่งการ และรวมถึงการรู้จักวิธีควบคุมคนให้ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและตั้งใจที่จะให้ผลผลิตสูงและได้คุณภาพงานที่ดีพร้อมกันทั้งสองอย่าง

### แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ถือเป็นหัวข้อหนึ่งที่ประสบปัญหาในการได้ ได้รับความสนใจในการศึกษา แม้ว่าจะมีนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ได้เคยให้ความหมายของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติไว้หลายท่าน เช่น แม็กมานเนียนและสเบยเทอร์ (Mazmanian and Sabatier, 1989 : 36) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติและนโยบายสาธารณะ โดยชี้ให้เห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการนโยบายสาธารณะ ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติจึง หมายถึง การนำการตัดสินใจนโยบายที่ได้กระทำไว้ ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จและเป็นการร่วมกันทำงานภายใต้กฎหมายที่ผ่านความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ คำสั่งของฝ่ายบริหารหรือคำพิพากษาของศาลสูงสุดหรือศาลฎีกา ซึ่งตามอุดมคติแล้วการตัดสินใจนโยบาย คือการบ่งชี้ปัญหาการกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดโครงสร้างกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ทั้งนี้ เหตุผลสำคัญที่ทำให้การศึกษาเรื่องการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติถูกละเลยมาเป็นเวลานาน มาจากฐานคติที่ว่าขั้นตอนการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัตินั้นเป็นเรื่องธรรมดา ไม่มี

เนื้อหาสาระและไม่มีคุณค่าควรแก่การสนใจของนักวิชาการมากนัก เพราะเป็นการขยายผลของขั้นตอนการกำหนดนโยบายเท่านั้น แต่โดยความเป็นจริงแล้ว ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับสาเหตุและเงื่อนไขต่าง ๆ มากมาย อีกทั้งมันเกี่ยวกับวิธีการศึกษาและการวิเคราะห์กระบวนการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัตินั้น ยังไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจนและมีความซับซ้อน อันทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการศึกษา ดังนั้นการอธิบายและการจำแนกสาระสำคัญของขั้นตอนการนำไปปฏิบัติทำให้นักวิชาการไม่สนใจเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติ แต่กลับไปสนใจขั้นตอนการกำหนดนโยบายมากกว่า ที่สำคัญการศึกษาขั้นตอนการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและทรัพยากรจำนวนมาก ตลอดจนต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย การศึกษาเรื่องดังกล่าวจึงมิใช่เรื่องง่ายนัก จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผู้ศึกษาการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติต้องประสบกับปัญหาเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีกรอบการศึกษาเพียงใด ใช้ตัวแปรอะไรมาศึกษาและจะวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างไร

อย่างไรก็ดี ความเป็นจริงหรือโลกแห่งการปฏิบัติ มีประเด็นปัญหาสาธารณะ (Public Issue) จำนวนมากที่รัฐบาลให้ความสนใจถึงขั้นที่นำประเด็นเข้าสู่วาระทางนโยบาย (Agenda-setting) หรือกระทั่งมีการตัดสินใจทางนโยบาย (Policy Decision-making) ออกมาเป็นรูปธรรม เช่น กฎหมายนโยบายสาธารณะ บริการสาธารณะ เป็นต้น แต่จะพบได้ว่าสิ่งเหล่านี้จำนวนมากยังคงเป็นเพียงรูปธรรมหรือเป็นเพียงตัวหนังสือในกระดาษ การนำไปปฏิบัติหรือปรับใช้จริงยังคงเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลให้การจัดบริการสาธารณะหรือดำเนินนโยบายไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีหรือตามที่คาดหวังไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทยอันถือได้ว่ามีระบบราชการที่ซับซ้อนมากที่สุดแห่งหนึ่งในโลก ซึ่งมาจากหลายปัจจัย อาทิ การจัดโครงสร้างการบริหารงานส่วนต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็นส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่นที่เชื่อมโยงถึงการทับซ้อนกันของอำนาจหน้าที่แต่ละหน่วยงานภายใต้ พื้นที่เดียวกันและฐานคิดหรือประเพณีแบบไทย ๆ ประกอบกับภายใต้สภาพการณ์ที่บริบทและเงื่อนไขทางการบริหารปกครองมีการปรับเปลี่ยนไปสู่สภาพการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากประเด็นปัญหาในเชิงโครงสร้างอันสะท้อนบริบทรอบตัวทางการเมืองและการบริหารของไทยอันมีตัวแสดงหน้าใหม่ นอกเหนือจากภาครัฐมาปฏิสัมพันธ์ในพื้นที่หรือกระบวนการนโยบายหนึ่ง ๆ อีกเป็นจำนวนมาก ได้ก่อให้เกิดสภาพของการกระจายกระจายทางการบริหารเรียกว่า “การรวมศูนย์อำนาจแบบกระจาย” (Fragmented Centralization)

ในการทำความเข้าใจสภาพการณ์หรือปัญหาของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติของไทย อาจมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเข้าใจขั้นตอนและโครงสร้างเหล่านี้อย่างถ่องแท้ เนื่องจากมันส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ที่ผ่านมาในภาพรวม อาจกล่าวได้ว่าการศึกษารื่องการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติมุ่งเน้นสนใจเฉพาะบางเรื่องหรือบางประเด็นมากกว่า การสร้างทฤษฎี/ตัวแบบในการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติแบบเบ็ดเสร็จจึงทำให้ไม่มีกรอบทฤษฎีที่เด่นหรือตัวแบบที่มีความสมบูรณ์เพียงพอที่จะอธิบายถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ ต่อมาเมื่อมีนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยหรือตัวแบบที่ใช้ อธิบายความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติกันอย่างกว้างขวางมากขึ้นก็ประสบกับปัญหาของการเหมารวมและไม่สามารถอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นจริงได้ อย่างไรก็ตามก็จึงมีการประยุกต์แนวคิด

ต่าง ๆ เกี่ยวกับการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติโดยวิเคราะห้ผ่านอุปสรรค 5 ประการ สำคัญอันหวังว่าจะฉายภาพปัญหาของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติได้ไม่มากก็น้อยดังนี้

1. ปัญหาทางด้านสมรรถภาพขององค์กรความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติย่อมขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีความสามารถในการดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้นได้ มากน้อยเพียงใด ดังนั้น ปัญหาทางด้านสมรรถนะจึงเป็นปัญหาหลักของการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งอาจโยงถึงปัจจัยที่ต้องคำนึง ได้แก่ บุคลากร เงินทุนรวมถึงวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ปัญหาและอุปสรรคการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของประเทศไทย ในด้านสมรรถภาพของหน่วยงานภาครัฐมีประเด็นปัญหาที่สำคัญคือ การขาดการประสานงานและการประสานความคิดของหน่วยงานนอกที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพราะหน่วยงานราชการมักหวงแหนนโยบายหรือโครงการในส่วนที่ตนรับผิดชอบ ไม่ยอมให้หน่วยราชการอื่นมาช่วงชิง อีกทั้งพยายามขยายขอบเขตแห่งภารกิจหรืออาณาจักรของตนให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ตามโอกาสและสถานการณ์ที่อำนวยให้ ระบบราชการมีแนวโน้มที่จะเลือกนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเฉพาะนโยบายที่เป็นประโยชน์แก่ตนเอง อีกทั้งข้าราชการฝ่ายการเมืองโดยเฉพาะผู้ที่มาจากพรรคการเมืองที่เป็นฝ่ายรัฐบาล กำหนดกรอบความสำเร็จของนโยบายรัฐบาลให้ข้าราชการฝ่ายประจำดำเนินงานโดยเร่งด่วน ดังนั้น นโยบายใดที่ได้ ได้รับความเห็นชอบดูแลเอาใจใส่จากฝ่ายการเมือง หน่วยราชการต่าง ๆ จะให้ความสนใจ เอาใจใส่เป็นพิเศษ ในทางตรงข้ามหากนโยบายใดไม่ได้รับความสนใจจากฝ่ายการเมืองก็จะทำให้ไม่ได้รับการเอาใจใส่ในการกำกับดูแลจากหน่วยงานราชการเท่าที่ควร

2. ปัญหาทางการควบคุมความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุม ซึ่งหมายถึงความสามารถในการวัดความก้าวหน้าหรือผลการปฏิบัติของนโยบาย แผนงานหรือโครงการในการนี้ปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะเพิ่มมากขึ้นหากผู้รับผิดชอบในนโยบาย ขาดความสามารถที่ทำการวัดผลหรือควบคุมผลงานของหน่วยปฏิบัติ ปัญหาทางการควบคุมมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการสร้างความสามารถในการควบคุมหรือการวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานที่จะสามารถสนองต่อต่อความต้องการของนโยบายได้ และในขณะเดียวกันก็มีผลโดยตรงต่อปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติด้วย อาทิ ความสามารถของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการแปลงนโยบายว่าจะสามารถแปลงนโยบายออกมาเป็นแนวทางปฏิบัติ แผนงานหรือโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของนโยบาย กิจกรรมของนโยบาย แผนงานหรือโครงการนั้นมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพียงใด และการกำหนดภารกิจตลอดจน มาตรฐานในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติงาน แผนงานหรือโครงการนั้น ๆ ปัญหาและอุปสรรคในการควบคุมดูแลการปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย ในช่วงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2501-2540 ประสบปัญหาในการกำกับติดตามนโยบายหรือโครงการภาครัฐอย่างจริงจัง การกำกับนโยบายสาธารณะในอดีตส่วนใหญ่จัดทำในรูปแบบการตรวจราชการของข้าราชการจากส่วนกลางที่เดินทางมาตรวจเยี่ยมโครงการหรือติดตามความคืบหน้าของนโยบายที่มอบหมาย หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติก็จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย โดยที่เนื้อหาสาระของการปฏิบัติตามนโยบายมิได้นำเสนอให้เห็นการดำเนินงานโดยละเอียดชัดเจนมากเท่าที่ควร ประกอบกับสภาพการณ์ทางการเมืองไทยที่มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการเข้าสู่อำนาจจาก

คณะทหารหรือจากรัฐบาลพลเรือนที่สลับเปลี่ยนกันตลอดเวลา จากช่วงปี พ.ศ. 2475 - 2540 ส่งผลให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติขาดความต่อเนื่อง ขาดการกำกับควบคุมการติดตามนโยบายของรัฐ บทบาทการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง จึงเป็นภาระของข้าราชการประจำที่ต้องแบกรับในการควบคุม กำกับนโยบายสาธารณะของประเทศมาโดยตลอด อย่างไรก็ตามภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญ พ.ศ.2540 และ2550 โครงสร้างของการกำกับดูแลและการตรวจสอบได้เพิ่มระดับความเข้มข้นขึ้นผ่านกลไกขององค์กรอิสระ แต่กระนั้นปัญหาการตรวจยังคงปรากฏผ่านความพยายามในการควบคุมหรือแทรกแซงหน่วยงานเหล่านี้เป็นระยะ ๆ

3. ปัญหาทางด้านความร่วมมือและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจกล่าวได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในการให้ความร่วมมือและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญที่เป็นปัญหาตกทอดมาจนถึงปัจจุบันคือการขาดความร่วมมือจากประชาชน ในบางครั้งประชาชนก็รวมกลุ่ม รวมพลังกันต่อต้าน ดังเช่นในช่วงปี พ.ศ. 2541-2542 การรวมกลุ่มคัดค้านต่อต้านการวางท่อก๊าซจากมาเลเซีย ซึ่งรัฐบาลมีแนวนโยบายที่จัดซื้อจากประเทศมาเลเซียซึ่งทำให้รัฐบาลต้องทบทวนเส้นทางการวางท่อใหม่หรือการรวมกลุ่มพลังประชาชนคัดค้านการปิดประตูระบายน้ำเขื่อนปากมูล ประชาชนที่ได้รับผลกระทบความเดือดร้อนได้ เรียกร้องให้เปิดประตูระบายน้ำ จนในที่สุดรัฐบาลต้องปรับนโยบายอนุญาตให้เปิดประตูระบายน้ำเขื่อนปากมูลตามข้อเรียกร้องของประชาชน นอกจากนี้ กรณีตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน อีกประเด็นหนึ่งและจะเป็นประเด็นที่สำคัญในอนาคต คือ การรวมกลุ่มพลังประชาชนของจังหวัดและอำเภอขนาดใหญ่ ที่มีกำลังซื้อจำนวนมากได้คัดค้านนโยบายเปิดการค้าเสรีที่รัฐอนุญาตให้ห้างสรรพสินค้าข้ามชาติ ขนาดใหญ่เข้ามาตั้งในเขตพื้นที่ดังกล่าวที่จะส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการอาชีพของประชาชนในท้องถิ่น นโยบายสาธารณะที่รัฐบาลดำเนินการโดยที่ประชาชนมิได้ มีส่วนร่วมริเริ่มโครงการย่อมได้รับการต่อต้านและขาดความร่วมมือ จนกระทั่งรัฐธรรมนูญฉบับ ปี พ.ศ.2550 ต้องมีบทบัญญัติให้หน่วยงานภาครัฐ หรือองค์กรอื่นใดที่จะดำเนินการโครงการในท้องถิ่นของประเทศไทย หากเป็นโครงการที่ก่อให้เกิดโทษหรือมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โครงการนั้นจะต้องได้รับความยินยอมจากประชาชนในพื้นที่ก่อนเสมอ

4. ปัญหาทางด้านอำนาจและความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากเรื่องอำนาจและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติกับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง จะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ เช่น การติดต่อและความสัมพันธ์ที่หน่วยปฏิบัติมีกับหน่วยงานที่ควบคุมนโยบายดังกล่าว ความจำเป็นที่หน่วยปฏิบัติต้องแสวงหาความร่วมมือ หรือทำความเข้าใจกับหน่วยงานอื่น ความเป็นไปได้ที่เจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานจะสามารถทำงานร่วมกันได้ เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติที่เกิดจากการขาดการประสานงาน ขาดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือองค์กร ภาคเอกชน ในประเทศไทย เป็นประเด็นปัญหาการบูรณาการในการปฏิบัติ เพราะหน่วยราชการมักจะหวงแผนภารกิจ ตีกรอบไม่ยอมให้หน่วยงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในภารกิจของตนเอง ในบางครั้งจะพบว่าหน่วยงานงานที่รับผิดชอบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติต้องจัดทำภารกิจด้วยตนเองจนแล้วเสร็จ ไม่ยอมพึ่งพาอาศัยเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ข้ามหน่วยงาน ทั้งที่มีเป้าประสงค์เพื่อสร้างความผาสุกให้กับประชาชน เช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ในอดีตนโยบายหรือโครงการจัดหาน้ำดื่มมาใช้ ให้ประชาชนในชนบท



พอเพียงต่อการอุปโภคบริโภค มีหน่วยงานที่รับผิดชอบกล่าวอ้างภารกิจด้านนี้หลายหน่วยงาน เช่น กรมพัฒนาชุมชน ศูนย์เร่งรัดพัฒนาชนบท กรมทรัพยากรธรณี องค์การบริหารส่วนจังหวัด ล้วนแล้วแต่เป็นหน่วยงานที่ขุดเจาะน้ำบาดาลให้ประชาชนทั้งสิ้น แทนที่จะรวมกลุ่มภารกิจดำเนินการในกิจกรรมขุดเจาะน้ำเป็นหน่วยงานเดียวในปัจจุบันรัฐบาลไทยจึงได้กำหนดให้ มีการยุบรวมหน่วยงานที่มีการกิจซ้ำซ้อนเข้าไว้ด้วยกัน และพยายามวางระบบการบูรณาการโครงการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนให้มีลักษณะเป็นการประสานงานการปฏิบัติจากหลายหน่วยงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ในการแก้ไขปัญหาก็เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

5. ปัญหาทางการสนับสนุนและความผูกพันขององค์กรหรือบุคคลสำคัญ ปัญหาทางด้านความสนับสนุนและความผูกพันขององค์กรหรือบุคคลที่สำคัญเป็นปัญหาหลักอีกด้านหนึ่งของ การนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัญหาดังกล่าวอาจลุกลามส่งผลไปถึงความล้มเหลวของนโยบาย นั้นโดยตรงก็ได้ ถ้าองค์กรหรือบุคคลสำคัญซึ่งได้แก่ กลุ่มอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์ นักการเมือง ข้าราชการระดับสูงตลอดจนสื่อมวลชน อาทิเช่น ไม่ให้ความสนับสนุนทั้งแง่ของทางการเมือง เงินทุนงบประมาณ ตลอดจนสร้างอุปสรรคในแง่ของการต่อต้าน เตะถ่วงหรือคัดค้านนโยบายนั้น ๆ สภาพปัญหาและอุปสรรคในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่แสดงออกถึงความผูกพันขององค์กรที่เป็นกลุ่มผลประโยชน์ และหน่วยงานท้องถิ่น ที่ปรากฏชัดเจนคือในช่วงปี พ.ศ.2550 กรณีตัวอย่าง การขยายตัวของธุรกิจข้ามชาติที่ขยายสาขามาจัดตั้งที่เขตอำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย ของห้างเทสโก้โลตัส ปรากฏว่าด้วยการสนับสนุนของกลุ่มนักการเมืองท้องถิ่นและกลุ่มผลประโยชน์ของเขตอำเภอท่าบ่อ และในจังหวัดหนองคายรวมตัวคัดค้านมิให้มีการก่อสร้างอาคารห้างสรรพสินค้า ในเขตการร่วมแรงร่วมใจคัดค้านครั้งนี้ แสดงออกถึงความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของกลุ่มนักการเมืองท้องถิ่นผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่นและกลุ่มพ่อค้ารายย่อยในเขตอำเภอท่าบ่อที่ผนึกกำลังกันคัดค้านอย่างเข้มแข็ง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามมาคือ การที่ภาครัฐต้องหันกลับมาทบทวนนโยบายการเปิดการค้าเสรีที่มีเหตุผลในการปรับปรุงรายละเอียดบางประการเพื่อมิให้ท้องถิ่น และประชาชนในพื้นที่เกิดความ รู้สึกว่าตนเองสูญเสียผลประโยชน์และลูกหลานของพวกเขาต้องหมดทางทำมาหากินไร้อาชีพในอนาคต การคัดค้านโครงการลักษณะเดียวกันนี้ นับวันจะขยายตัวออกไปในทุกท้องถิ่นของประเทศไทย จึงเป็นนโยบายที่รัฐควรปรับปรุงรายละเอียดของนโยบาย หรือทบทวนผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อชุมชน และวิถีชีวิตของประชาชนในชุมชนจำเป็นต้องดำเนินการตามนโยบายต่อไปควรปรับปรุงวิธีการเข้าถึง และประชาสัมพันธ์ชี้แจงผลประโยชน์ที่ท้องถิ่นจะพึงได้รับในอนาคต ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงว่ากลุ่มผลประโยชน์ที่แท้จริงของชุมชนคือกลุ่มใด และจะเข้าชี้แจงประชาสัมพันธ์ให้ได้ ผลต้องใช้วิธีการใดและในช่วงเวลาใดจึงจะมีความเหมาะสม

โดยสรุปปัญหาเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น สัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ อย่างแยกไม่ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งมันส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย การจะบอกว่าการนำนโยบายหนึ่ง ๆ มีปัญหาต่อนำไปปฏิบัติหรือไม่ ถ้ามีนั้น มีอย่างไร ไม่สามารถอธิบายได้ ในลักษณะเดียวแต่ต้องพิจารณาเป็นรายกรณีประกอบกับความเข้าใจในแนวคิดและกระบวนการนโยบายตลอดจนโครงสร้างการบริหารงานรัฐไทยเป็นอย่างดี ตลอดจนบริบทที่เปลี่ยนไปอันร่ายล้อมการบริหารงานภาครัฐที่ไม่ได้มีเพียงรัฐอีกต่อไป ที่มีบทบาทในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นถือเป็นเพียงภาพสะท้อนบางส่วนที่ผู้เขียนพยายามนำเสนอถึงประเด็นปัญหาการนำนโยบายสาธารณะไป

ปฏิบัติผ่านมุมมองของคนที่ศึกษานโยบายสาธารณะเป็นที่แน่นอนว่ารัฐไทยต้องปรับตัวให้ทันกับปัญหาดังกล่าวเพื่อรับมือและจัดทำบริการสาธารณะที่ดียิ่งขึ้น มิฉะนั้น การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติของประเทศไทยก็ยังคงวนอยู่กับที่ปัญหาอันไม่สามารถนำมาใช้ได้จริง

## หลักการและทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร ไฉพระราชนิพนธ์ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และไฉพระราชนิพนธ์ความหมายของเศรษฐกิจพอเพียง (สมบัติ กุสุมาวดี, 2551: 86 – 88) ว่าเป็นปรัชญาที่ถึงการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศ ให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให่ก้าวทันตอโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ตีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวัง อย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกคุณธรรมความซื่อสัตย์สุจริตและให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสมในการดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญาและความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี องค์ประกอบของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

1. ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป ไม่สุดโต่งเกินไป ขณะเดียวกันความพอดีนั้นก็จะต้องเป็นไปในลักษณะที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ รูวาสิ่งใดควรจ่ายออกไปและสิ่งใดควรรักษาไว้ โดยใช้การประมาณ ทั้งประมาณตนและประมาณสถานการณ์ ประมาณตนให้รูวาทนเองต้องการอะไร มีความจำเป็นสำหรับตนมากแค่ไหนและในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ตอทำอะไรถึงจะพอเพียงกับตนเอง ซึ่งการประมาณตนเองและสถานการณ์เพื่อวิเคราะห์หาความพอดีของตนนั่น ที่ว่าไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปอยู่ที่ระดับใด หลายครั้งจากกระแสพระราชดำรัส กล่าวถึงสถานการณ์รอบด้านในสังคมเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจถึงระดับความพอดีของบุคคล องค์การ หรือสังคม เพราะฉะนั้นถาหากถามว่าความพอประมาณคือพอประมาณขนาดไหน ก็ตอใช้การประมาณปัจจัยต่าง ๆ รอบด้านทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสิ่งแวดล้อมเป็นเหตุผลให้ทราบถึง “ความพอประมาณ” ในระดับพอประมาณนั้น ๆ

2. ความมีเหตุผล หมายถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยใช้ความเป็นกลาง เที่ยงตรง ปราศจากอคติ เพราะการวิเคราะห์วิจารณ์ใด ๆ ที่ได้ชื่อว่ามีเหตุผลแล้วนั้น สำคัญอย่างยิ่งตอใช้ความเป็นกลาง ความไม่มีอคติ แล้วจะสามารถพิจารณาเหตุผลใดรอบด้านและมีการตัดสินใจอย่างรอบคอบที่สุด ความมีเหตุผล ความเป็นกลาง การปราศจากอคตินั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ตอมีภูมิคุ้มกันที่ดีคอยถ่วงน้ำหนัก ไมให้เอียงไปทางด้านใดด้านหนึ่ง ทั้งยังเป็น การเตรียมความพร้อมถึงความเสี่ยงที่จะมีขึ้น

3. การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล เตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้าน เราจะเห็นถึงการคล่องเกี่ยวกันอยู่ของทั้งสามห่วง กล่าวคือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล ก็เป็นส่วนหนึ่งที่สร้างให้เกิดภูมิคุ้มกัน ในขณะที่เดียวกันการมีภูมิคุ้มกันที่ดีก็เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้ความพอประมาณ สามารถประมาณได้อย่างเหมาะสม เพราะไม่ประมาทมีการเตรียมพร้อมตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อยู่เสมอ เช่นเดียวกับการมีภูมิคุ้มกันที่ดี อย่างเช่น ความมีสติรู้และความสงบภายในใจอยู่เสมอ ก็ทำให้เกิดพุทธิปัญญา วิจารณ์ญาณ ในการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เพื่อตัดสินระดับความพอเพียงได้ หลายครั้งที่องค์พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร พระราชดำรัสถึงความสามัคคี ไหยึดเหนี่ยวไว้ในยามสังคมีเปลี่ยนแปลง ความสามัคคี คือ ภูมิคุ้มกันหนึ่งที่จะช่วยให้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นอกจากนี้การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องมีเงื่อนไข 2 เงื่อนไข คือ อาศัยความรู้และคุณธรรม เป็นพื้นฐาน

4. เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ การเรียนรู้อย่างรอบด้าน คือ การเรียนรู้ตั้งแต่รู้เข้าใจและประยุกต์หรือบูรณาการ ใช้รู้ คือ รู้ในหลักวิชาตามที่ได้อศึกษามาเป็นอย่างดี จากนั้นจึงนำมาพิจารณาให้เกิดการเข้าใจ กลายเป็นความรู้ของตนเอง และนำไปปฏิบัติประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ การปฏิบัติใช้ความรู้จนเกิดผล ก็เป็นการเรียนรู้อย่างหนึ่ง เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนรูจากสถานการณ์จริง และจะเกิดเป็นองค์ความรู้ จึงถือว่าเป็นความรู้ที่สำคัญยิ่งเพราะเป็นความรู้ที่เกิดจากเมื่อใช้การเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ก็ได้ความรู้จากการใช้นั้น ๆ

5. ในส่วนของเงื่อนไขคุณธรรม ประกอบด้วยความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิตและคุณธรรมต่าง ๆ ที่ช่วยกำกับการดำเนินชีวิตให้อยู่ในครรลองที่เหมาะสม ไม่วาจะเป็นความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความรับผิดชอบ ความเสียสละ เป็นต้น

สรุปจุดเน้นของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (สมบัติ กุสุมาวดี, 2551: 88 – 90) มีดังนี้

1. เน้นให้คนเข้าใจหลักพื้นฐานทางสังคมว่า “ความเปลี่ยนแปลง” คือ ความจริงแท้ทางสังคม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงถือว่าการเปลี่ยนแปลงลักษณะของสังคม ดังนั้น คนในสังคมจึงต้องรู้จักมองโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างเป็นระบบ ต้องไม่มองโลกอย่างหยุดนิ่งตายตัว ต้องเข้าใจว่าทุกอย่างล้วนอยู่ภายใต้พลังพลวัตการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีตรรกะของเหตุและผลที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน

2. เน้นการสร้างความพร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือเมื่อมองโลกในเชิงพลวัตแล้ว คนก็จะต้องหันกลับมาถามทบทวนตนเองว่าเตรียมพร้อมตนเอง ครอบครวั ชุมชนของนคร และประเทศชาติ ให้สามารถรองรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร หากพิจารณาจากคำนิยามของตน จะเห็นได้ว่าหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวคิดที่ไม่ได้ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์ แต่ประเด็นสำคัญกลับอยู่ที่ว่าจะปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้เท่าทันและมีภูมิคุ้มกันต่อกระแสเหล่านั้นอย่างไร

3. เน้นการสร้างความสุข มั่นคง และความยั่งยืนระยะยาว กล่าวคือ ในการที่จะปรับตัวให้พร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ หลักสำคัญในการเตรียมความพร้อมนี้ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะไม่มองเพียงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าหรือการเอาตัวรอดในระยะสั้น ๆ หรือการแก้ปัญหาให้แต่ตัวเองเอาตัวรอดได้ แต่ไปสร้างความเสียหายให้กับภาคส่วนอื่น หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะเน้นเรื่องของการมองการณ์ไกล การเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งและการมีชีวิตที่ดีร่วมกันในระยะยาว

4. เน้นความพอดี พอประมาณ รู้จักตัวเอง รู้จักบริบท ในการที่จะทำให้สังคม ชุมชน องค์กร มีความสุขอยู่ยั่งยืนระยะยาว คนในสังคมจะต้อง “รูเรา รูเขา” คือ รู้จักตนเอง รู้จักรากเหงา ประวัติศาสตร์ ภูมิปัญญา ความสามารถ จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง และรู้จักวิเคราะห์ บริบท/สภาพแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบ รวมทั้งรู้จักทำความเข้าใจสังคม/ชุมชน/องค์กร ในส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเมื่อพิจารณา “ตัวเราและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง” อย่างรอบคอบแล้ว หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะเน้นให้เราารู้จัก “ความพอประมาณ” และ “ความพอดี” กล่าวคือ รู้จักประมาณและประเมินตนเองว่า “ความพอดี พอเหมาะ พอสมควร” สำหรับสังคม/ชุมชน/องค์กรของเราควรจะมีอยู่ ณ จุดใด สิ่งที่เราควรหลีกเลี่ยง คือ การทำอะไรที่ สุดโต่งทั้งในทางบวกและทางลบ เช่น การทำอะไรที่เกินความสามารถเกินศักยภาพและขีดรากเหงาทางสังคม หรือการทำอะไรที่ต่ำกว่าความสามารถ ศักยภาพและความเป็นจริงของตนเอง เป็นต้น

5. เน้นการมีความรู้ และควมมีคุณธรรม คนที่จะรู้จักตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมและรู้จักการประมาณตนเองนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีธรรมะอยู่ในจิตใจ เงื่อนไขสำคัญที่หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงยึดถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ คือ การที่คนในสังคม/ชุมชน/องค์กร จะต้องใช้ชีวิตและทำงานอยู่บนพื้นฐานของความรู้ การมีสติปัญญา และการหมั่นเรียนรู้ แสวงหาความรู้ อย่างต่อเนื่องมากกว่าการไขแต่อารมณ์ ความรู้สึกและอคติเดิม ๆ ในการตัดสินใจ รวมทั้งคนในสังคม/ชุมชน/องค์กรจะต้องมีคุณธรรมเป็นพื้นฐานของจิตใจ เช่น มีความ پاکเพียร อุตสาหะมีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์สุจริต มีสัมมาอาชีวะ มีธรรมะในจิตใจ มีความสามัคคี เป็นต้น

6. เน้นการพึ่งตนเอง การพึ่งพิงอิงกัน และความรับผิดชอบตอส่วนรวม เป้าประสงค์สำคัญของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ก็คือ ทำให้คน ครอบครัว ชุมชน องค์กร สังคม สามารถที่จะยืนหยัดบนขาของตนเอง แม้ “การพึ่งตนเองได้” คือ หัวใจสำคัญ แต่การ พึ่งตนเองได้ มิได้หมายความว่า จะใช้ชีวิตแบบปัจเจกชนนิยม ตัวใครตัวมัน ตัดขาดความสัมพันธ์จากโลกภายนอก หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงส่งเสริม “การพึ่งตนเองแบบยั่งยืน” กล่าวคือ การสร้างความสัมพันธ์ร่วมมือ ช่วยเหลือ แบ่งปัน ถอยทีถอยอาศัยกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไม่ส่งเสริมให้คนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน (Self – interest) เป็นที่ตั้ง แต่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมของคนให้รู้จักรับผิดชอบและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม (Collective – interest) เพราะประโยชน์ส่วนรวมคือ สิ่งที่จะสร้างความสงบสันติ และความผาสุกของทุกคนในสังคมระยะยาว

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร มีพระราชดำรัสแก่ชาวไทยนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 เป็นต้นมา และถูกพูดถึงอย่างชัดเจนในวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ.2540 เพื่อเป็นแนวทาง การแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของประเทศไทย ให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในกระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

เศรษฐกิจพอเพียงมี บทบาทต่อการกำหนดอุดมการณ์การพัฒนาของประเทศ โดย ปัญญาชนในสังคมไทยหลายท่านได้รวมแสดงความคิดเห็น อย่างเช่น ศ.นพ.ประเวศ วะสี, ศ.เสนท จามริก, ศ.อภิชัย พันธเสน, และ ศ.ฉัตรทิพย์ นาถสุภา โดยเชื่อมโยงแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเข้ากับวัฒนธรรม ชุมชน ซึ่งเคยถูกเสนอมาก่อนหน้าโดยองค์กรพัฒนาเอกชนจำนวนหนึ่งนับตั้งแต่พุทธทศวรรษ 2520 และ ได้ช่วยให้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในสังคมไทย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิในทาง เศรษฐกิจและสาขาอื่น ๆ มารวมกันประมวลและกลั่นกรองพระราชดำรัสเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อบรรจุ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 และได้จัดทำเป็นบทความเรื่อง "ปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง" และได้นำความกราบบังคลทูลพระกรุณาขอพระราชทานพระบรมราชวินิจฉัย เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม พ.ศ. 2542 โดยทรงพระกรุณาปรับปรุงแก้ไขพระราชทานและทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้นำบทความที่ทรงแก้ไขแล้วไปเผยแพร่ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประชาชน โดยทั่วไป เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2542

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร ได้พัฒนาหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง เพื่อที่จะให้พสกนิกรชาวไทยได้เข้าถึงทางสายกลางของชีวิตและเพื่อคงไว้ซึ่งทฤษฎี ของการพัฒนาที่ยั่งยืน ทฤษฎีนี้เป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิตซึ่งอยู่ระหว่าง สังคมระดับท้องถิ่นและ ตลอดระดับสากล จุดเด่นของแนวปรัชญานี้คือ แนวทางที่สมดุล โดยชาติสามารถทันสมัย และก้าวสู่ ความเปนสากลได้ โดยปราศจากการต่อต้านกระแสโลกาภิวัตน์และการอยู่ร่วมกันของคนในสังคม

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมี ความสำคัญในช่วงปี พ.ศ.2540 ซึ่งเป็นช่วงที่ประเทศไทย ต้องประสบปัญหาภาวะทางเศรษฐกิจและต้องการรักษาความมั่นคงและเสถียรภาพ เพื่อที่จะยืนหยัด ในการไม่พึ่งพาผู้อื่นและพัฒนานโยบายที่สำคัญเพื่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ

โดยมีพระราชดำริว่า มันไม่ได้มีความจำเป็นที่เราจะกลายเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ พระองค์ได้ทรงอธิบายว่า ความพอเพียงและการพึ่งตนเอง คือ ทางสายกลางที่จะป้องกันการเปลี่ยนแปลง ความไม่มั่นคงของประเทศได้ เศรษฐกิจพอเพียงเชื่อว่าจะสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางสังคมของ ชุมชนให้ดีขึ้นโดยมีปัจจัย 2 อย่างคือปัจจัยที่ 1 การผลิตจะต้องมีความสัมพันธ์กันระหว่างปริมาณ ผลผลิตและการบริโภ� และปัจจัยที่ 2 ชุมชนจะต้องมีความสามารถในการจัดการทรัพยากรของ ตนเอง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นคือ

1. เศรษฐกิจพอเพียงสามารถที่จะคงไว้ซึ่งขนาดของประชากรที่ได้สัดส่วน
2. ไซเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม

วรเดช จันทรศร (2554: 16) อธิบายสรุป เศรษฐกิจพอเพียง ไว้ว่า การดำรงชีวิตอยู่บน ทางสายกลางตามหลักคำสอนของพระพุทธเจ้า ซึ่งสอนให้รู้จักมองให้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง มีความพึงพอใจในตนเอง ในสถานภาพที่เป็นอยู่อย่างมีความสุข ไม่เบียดเบียนผู้อื่น ไม่เบียดเบียน สังคม ไม่เบียดเบียนธรรมชาติ คำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ใช้ความรู้อย่างรอบคอบ ใช้คุณธรรมในการวางแผนดำเนินชีวิต การตัดสินใจ และการกระทำ ทั้งนี้ ราชฎรอาวุโส ประเวศ วะสี (2550 : 4-6) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า เศรษฐกิจพอเพียง ไม่ได้แปลว่า ไม่เกี่ยวข้องกับใคร ไม่ค้าขาย ไม่ส่งออก ไม่ผลิตเพื่อคนอื่น ไม่ทำเศรษฐกิจมหภาค สิ่งเหล่านี้หลายคน

อาจคิดเอาเอง พุดเอาเอง และกลัวไปเองทั้งนั้น ซึ่งคำว่า “เศรษฐกิจพอเพียง” หมายถึงพอเพียงในอย่างน้อย 7 ประการด้วยกัน ได้แก่

1. พอเพียงสำหรับทุกคน ทุกครอบครัว ไม่ใช่เศรษฐกิจแบบทอดทิ้งกัน
2. จิตใจพอเพียง ทำให้รักและเอื้ออาทรคนอื่นได้ คนที่ไม่พอจะรักคนอื่นไม่เป็นและทำลายมาก
3. สิ่งแวดล้อมพอเพียง การอนุรักษ์และเพิ่มพูนสิ่งแวดล้อมทำให้ยังชีพและทำ มาหากินได้ เช่น การเกษตรผสมผสาน ซึ่งได้ทั้งอาหารได้ทั้งสิ่งแวดล้อมและได้ทั้งเงิน
4. ชุมชนเข้มแข็งพอเพียง การรวมตัวกันเป็นชุมชนที่เข้มแข็งจะทำให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ เช่น ปัญหาสังคม ปัญหาความยากจน หรือปัญหาสิ่งแวดล้อม
5. ปัญญาพอเพียง มีการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติและปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง
6. อยู่บนพื้นฐานวัฒนธรรมพอเพียง วัฒนธรรม หมายถึง วิถีชีวิตของกลุ่มคนที่สัมพันธ์อยู่กับสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ดังนั้นเศรษฐกิจจึงควรสัมพันธ์และเติบโตขึ้นจากฐานทางวัฒนธรรม จึงจะมั่นคง เช่น เศรษฐกิจของจังหวัดตราด ขณะนี้ไม่กระทบกระเทือนจากพองสบู่แตก ไม่มีคนตกงาน เพราะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เอื้อต่ออาชีพการทำสวนผลไม้ ทำการประมง และการท่องเที่ยว

7. มีความมั่นคงพอเพียง ไม่ใช่บูบวบ เดี่ยวจนเดี่ยวรวยแบบกะทันหัน เดี่ยวตกงานไม่มีกินไม่มีใช้ ถ้าเป็นแบบนี้ประสาหมนุษย์คงทนไม่ไหวต่อความผันผวนที่เร็วเกิน จึงสุขภาพจิตเสีย เครียด เพี้ยน รุนแรง ฆ่าตัวตาย ติดยา เศรษฐกิจพอเพียงที่มั่นคงจึงทำให้สุขภาพจิตดี เมื่อทุกอย่างพอเพียงก็เกิดความสมดุล ความสมดุลคือความเป็นปกติและยั่งยืน ซึ่งเราอาจเรียกเศรษฐกิจพอเพียงในชื่ออื่นๆ เช่น เศรษฐกิจพื้นฐาน เศรษฐกิจสมดุล เศรษฐกิจบูรณาการ หรือเศรษฐกิจศีลธรรม

จากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 ที่เกิดขึ้น ได้ก่อให้เกิดผลกระทบด้านเศรษฐกิจต่อประชาชนเกือบทุกระดับของสังคมไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีรายได้น้อยที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด วิกฤตการณ์ดังกล่าวส่งผลต่อภาคเกษตรกรรมซึ่งเป็นอาชีพสำคัญของประเทศไทย เกษตรกรต้องมิต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น จากการที่ปัจจัยการผลิตมีราคาสูงขึ้นรวมทั้งปัจจัยเสี่ยงอื่น ๆ เช่น ภัยธรรมชาติ การระบาดของโรคและแมลงศัตรูพืช ทำให้ผลผลิตเสียหาย ผลผลิตมีราคาต่ำ ทำให้เกษตรกรมีรายได้น้อย ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตต้องกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนทั้งในระบบและนอกระบบ ส่งผลให้เกษตรกรมีภาระหนี้สินเพิ่มขึ้น รัฐบาลจึงมีนโยบายเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาของประชาชนในภาคเกษตรกรรม ตามแนวยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 – 2559) ที่มีจุดมุ่งหมายในการแก้ไขปัญหาความยากจนและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยส่วนใหญ่ในประเทศ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนเกิดความอยู่ดีมีสุข โดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพ ซึ่งจะเน้นการพัฒนาที่มีคนเป็นศูนย์กลาง เน้นพึ่งพาตนเองลดการพึ่งพาปัจจัยจากภายนอก และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้การเปลี่ยนแปลง

อภิชัย พันธเสน (2539) เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่ยึดหลักทางสายกลาง ที่ชี้แนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัวไปจนถึงระดับรัฐ ทั้งใน

การพัฒนาและบริหารประเทศ ให้ดำเนินไปในทางสายกลาง มีความพอเพียง และมีความพร้อมที่จะจัดการต่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งจะต้องอาศัยความรู้ รอบคอบ และระมัดระวัง ในการวางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน เศรษฐกิจพอเพียงไม่ใช่เป็นเพียงการประหยัด แต่เป็นการดำเนินชีวิตอย่างสมดุลและยั่งยืน เพื่อให้สามารถอยู่ได้แม้ในโลกโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ทรงปรับปรุงพระราชทาน เป็นที่มาของนิยาม “3 ห่วง 2 เงื่อนไข” ที่คณะกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นำมาใช้ในการรณรงค์เผยแพร่ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านช่องทางต่างๆ อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย “พอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน” บนเงื่อนไข “ความรู้ และคุณธรรม”

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงจัดได้ว่าเป็น “ข้อเสนอในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจตามแนวทางของพุทธธรรมอย่างแท้จริง” ทั้งนี้เนื่องจากในพระราชดำรัสหนึ่งได้ให้คำอธิบายถึง เศรษฐกิจพอเพียงว่า “คือความพอประมาณ ซื่อตรง ไม่โลภมาก และต้องไม่เบียดเบียนผู้อื่น”

## ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐ พึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2560 โดยกำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อรับผิดชอบในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดวิธีการการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ ในการติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินผล รวมทั้ง กำหนดมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนทุกภาคส่วนดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2560 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ รวม 6 คณะ เพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนด ตลอดจนได้จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและหน่วยงานของรัฐ ที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง เพื่อประกอบการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติตามที่ กฎหมายกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

วิสัยทัศน์ประเทศคือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาค้นในทุกมิติและในทุกช่วงวัย ให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพ

ชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยการประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย

1. ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย
2. ชีตความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจและการกระจายรายได้
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ
4. ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม
5. ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ
6. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกราขอธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคาม และภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- 1.1 ความสุขของประชากรไทย
- 1.2 ความมั่นคง ปลอดภัยของประเทศ
- 1.3 ความพร้อมของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง และการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหา ความมั่นคง
- 1.4 บทบาทและการยอมรับในด้านความมั่นคงของไทยในประชาคมระหว่างประเทศ
- 1.5 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม

โดยประเด็น ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่

1. การรักษาความสงบภายในประเทศ เพื่อสร้างเสริมความสงบเรียบร้อยและสันติสุขให้เกิดขึ้นกับประเทศชาติบ้านเมือง โดย 1. การพัฒนาและเสริมสร้างคนในทุกภาคส่วนให้มีความเข้มแข็ง มีความพร้อม ตระหนักในเรื่องความมั่นคง และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา 2. การพัฒนาและเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ 3. การพัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่มีเสถียรภาพและมีธรรมาภิบาล เห็นแก่ประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และ 4. การพัฒนาและเสริมสร้างกลไกที่สามารถป้องกันและขจัดสาเหตุของประเด็นปัญหาความมั่นคงที่สำคัญ



2. การป้องกันและแก้ไขปัญหามีผลกระทบต่อความมั่นคง เพื่อแก้ไขปัญหาคัดค้านและป้องกันไม่ให้ปัญหาใหม่เกิดขึ้น โดย 1. การแก้ไขปัญหาคัดค้านความมั่นคง ในปัจจุบัน 2. การติดตาม เฝ้าระวัง ป้องกัน และแก้ไขปัญหาคัดค้านที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ 3. การสร้างความปลอดภัยและความสันติสุขอย่างถาวรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 4. การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางทะเล

3. การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติเพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงานด้าน ความมั่นคง โดย 1. การพัฒนาระบบงานข่าวกรองแห่งชาติแบบบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ 2. การพัฒนาและฝึกพลกำลังอำนาจแห่งชาติกองทัพและหน่วยงานความมั่นคง รวมทั้งภาครัฐและภาคประชาชน ให้พร้อมป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศและเผชิญภัยคุกคามได้ทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับ และ 3. การพัฒนาระบบเตรียมพร้อมแห่งชาติและการบริหารจัดการภัยคุกคามให้มีประสิทธิภาพ

4. การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ เพื่อสร้างเสริมความสงบสุข สันติสุข ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติ ภูมิภาค และโลกอย่างยั่งยืน โดยมี

4.1 การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ

4.2 การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค

4.3 การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ

5. การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม เพื่อให้กลไกสำคัญต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้หลักธรรมาภิบาล และการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด โดยมี

5.1 การพัฒนากลไกให้พร้อมสำหรับการติดตาม เฝ้าระวัง แจ้งเตือน ป้องกัน และแก้ไขปัญหาคัดค้านความมั่นคงแบบองค์รวม อย่างเป็นรูปธรรม

5.2 การบริหารจัดการความมั่นคงให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศในมิติอื่น ๆ

5.3 การพัฒนากลไกและองค์กรขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง

2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติบนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่เราความสำเร็จ อุตสาหกรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อม ให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคู่มือใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคตบนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลกควบคู่

ไปกับการยก ระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน ตัวชี้วัดประกอบด้วย 1. รายได้ประชาชาติ การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศและการกระจายรายได้ 2. ผลผลิตภาพการผลิตของประเทศ ทั้งในปัจจุบัน การผลิตและแรงงาน 3. การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา และ 4. ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่

2.1 การเกษตรสร้างมูลค่าให้ความสำคัญและส่งเสริมให้การเพิ่มผลผลิตภาพการผลิต ทั้งเชิงปริมาณและมูลค่า และความหลากหลายของสินค้าเกษตร ประกอบด้วย 1. เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น 2. เกษตรปลอดภัย 3. เกษตรชีวภาพ 4. เกษตรแปรรูป และ 5. เกษตรอัจฉริยะ

2.2 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต ประกอบด้วย 1. อุตสาหกรรมชีวภาพ 2. อุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร 3. อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ 4. อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์และ 5. อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ

2.3 สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว โดยการรักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับ และเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง ประกอบด้วย 1. ท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม 2. ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ 3. ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย 4. ท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ และ 5. ท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค

2.4 โครงสร้างพื้นฐานเชื่อมโยงไทย เชื่อมโลก ครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพในด้านโครงข่ายคมนาคมพื้นที่และเมือง รวมถึงเทคโนโลยี ตลอดจน โครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ โดย 1. เชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ 2. สร้างและพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ 3. เพิ่มพื้นที่และเมืองเศรษฐกิจ 4. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสมัยใหม่ และ 5. รักษาและเสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจมหภาค

2.5 พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ โดยสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีทักษะและจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขันและสร้างให้มีอัตลักษณ์ชัดเจน โดย 1. สร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ 2. สร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน 3. สร้างโอกาสเข้าถึงตลาด 4. สร้างโอกาสเข้าถึงข้อมูล และ 5. ปรับบทบาทและโอกาสการเข้าถึงบริการภาครัฐ

3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มีธรรมาภิบาล มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1. การพัฒนาคุณภาพชีวิต สุขภาวะ และความเป็นอยู่ที่ดีของคนไทย

2. ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 3. การพัฒนาสังคมและครอบครัวไทย โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่

3.1 การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม มุ่งเน้นให้สถาบันทางสังคมร่วมปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์โดย 1. การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมผ่านการเลี้ยงดูในครอบครัว 2. การบูรณาการเรื่องความซื่อสัตย์ วินัย คุณธรรม จริยธรรม ในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 3. การสร้างความเข้มแข็งในสถาบันทางศาสนา 4. การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน 5. การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์จากภาคธุรกิจ 6. การใช้สื่อและสื่อสารมวลชนในการสร้างและปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมของคนในสังคม และ 7. การส่งเสริมให้คนไทยมีจิตสาธารณะและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

3.2 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ประกอบด้วย 1. ช่วงการตั้งครรภ์/ปฐมวัย เน้นการเตรียมความพร้อมให้แก่พ่อแม่ก่อนการตั้งครรภ์ 2. ช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ปลูกฝังความเป็นคนดี มีวินัย พัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 3. ช่วงวัยแรงงาน ยกระดับศักยภาพ ทักษะและสมรรถนะแรงงานสอดคล้องกับความต้องการของตลาด และ 4. ช่วงวัยผู้สูงอายุ ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเป็นพลังในการขับเคลื่อนประเทศ

3.3 ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา โดย 1. การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 2. การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูในยุคใหม่ทันสมัย 3. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับทุกประเภท 4. การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5. การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบและการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก 6. การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และ 7. การสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ

3.4 การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย โดย 1. การพัฒนาและส่งเสริมพหุปัญญาผ่านครอบครัว ระบบสถานศึกษา สภาพแวดล้อม รวมทั้งสื่อ ตั้งแต่ระดับปฐมวัย 2. การสร้างเส้นทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบสนับสนุน ที่เหมาะสมสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษผ่านกลไกต่าง ๆ และ 3. การดึงดูดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่างชาติและคนไทยที่มีความสามารถในต่างประเทศให้มาสร้างและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้กับประเทศ

3.5 การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สติปัญญา และสังคม โดย 1. การสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาวะ 2. การป้องกันและควบคุมปัจจัยเสี่ยงที่คุกคามสุขภาวะ 3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี 4. การพัฒนาระบบบริการสุขภาพที่ทันสมัยสนับสนุนการสร้างสุขภาวะที่ดี และ 5. การส่งเสริมให้ชุมชนเป็นฐานในการสร้างสุขภาวะที่ดีในทุกพื้นที่

3.6 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดย 1. การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย 2. การส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาครัฐ

ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัวยุคใหม่ และชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3. การปลูกฝัง และพัฒนาทักษะนอกห้องเรียน และ 4. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.7 การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศ โดย 1. การส่งเสริมการออกกำลังกายและกีฬาขั้นพื้นฐานให้กลายเป็นวิถีชีวิต 2. การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมออกกำลังกาย กีฬา และนันทนาการ 4. การส่งเสริมการกีฬาเพื่อพัฒนาสู่ระดับอาชีพ และ 5. การพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและนันทนาการเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬา

4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญที่ให้ความสำคัญการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชน ท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของ ประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเองและการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติ สุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเอง และทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง ตัวชี้วัดประกอบด้วย 1. ความแตกต่างของรายได้และการเข้าถึงบริการ ภาครัฐระหว่างกลุ่มประชากร 2. ความก้าวหน้าของการพัฒนาคน 3. ความก้าวหน้าในการพัฒนาจังหวัดในการเป็นศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี และ 4. คุณภาพชีวิตของประชากรสูงอายุ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่

4.1 การลดความเหลื่อมล้ำสร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ โดย 1. ปรับโครงสร้าง เศรษฐกิจฐานราก 2. ปฏิรูประบบภาษีและการคุ้มครองผู้บริโภค 3. กระจายการถือครองที่ดินและการเข้าถึงทรัพยากร 4. เพิ่มผลิตภาพและคุ้มครองแรงงานไทยให้เป็นแรงงานฝีมือที่มีคุณภาพและความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความปลอดภัยในการทำงาน 5. สร้างหลักประกันทางสังคมที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับคนทุกช่วงวัย ทุกเพศภาวะ และทุกกลุ่ม 6. ลงทุนทางสังคมแบบมุ่งเป้าเพื่อช่วยเหลือกลุ่มคนยากจนและกลุ่มผู้ด้อยโอกาสโดยตรง 7. สร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการสาธารณสุขและการศึกษา โดยเฉพาะสำหรับผู้มีรายได้น้อยและกลุ่มผู้ด้อยโอกาส และ 8. สร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างทั่วถึง

4.2 การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยี โดย 1. พัฒนาศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีในภูมิภาค 2. กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของแต่ละกลุ่มจังหวัดในมิติต่าง ๆ 3. จัดระบบเมืองที่เอื้อต่อการสร้างชีวิตและสังคมที่มีคุณภาพและปลอดภัย ให้สามารถตอบสนองต่อสังคมสูงวัยและแนวโน้มของการขยายตัวของเมืองในอนาคต 4. ปรับโครงสร้างและแก้ไขกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อวางระบบและกลไกการบริหารงานในระดับภาคกลุ่มจังหวัด 5. สนับสนุนการพัฒนาพื้นที่บนฐานข้อมูล ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม และ 6. การพัฒนากำลังแรงงานในพื้นที่

4.3 การเสริมสร้างพลังทางสังคม โดย 1. สร้างสังคมเข้มแข็งที่แบ่งปัน ไม่ทอดทิ้งกัน และมีคุณธรรม โดยสนับสนุนการรวมตัวและดึงพลังของภาคส่วนต่างๆ 2. การรองรับสังคมสูงวัย

อย่างมีคุณภาพ 3. สนับสนุนความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน 4. ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศและบทบาทของสตรีในการสร้างสรรค์สังคม 5. สนับสนุนการพัฒนาบน ฐานทุนทางสังคมและวัฒนธรรม และ 6. สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อสร้างสรรค์ เพื่อรองรับสังคมยุคดิจิทัล

4.4 การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเองและการจัดการตนเอง โดย 1. ส่งเสริมการปรับพฤติกรรมในระดับครัวเรือน ให้มีขีดความสามารถในการจัดการวางแผนชีวิต สุขภาพ ครอบครัว การเงินและอาชีพ 2. เสริมสร้างศักยภาพของชุมชนในการพึ่งตนเองและการพึ่งพากันเอง 3. สร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อสร้างประชาธิปไตยชุมชน และ 4. สร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญาให้กับชุมชน

5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งมิติด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมาภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะผ่านทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง ตัวชี้วัดประกอบด้วย 1. พื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 2. สภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่เสื่อมโทรมได้รับการฟื้นฟู 3. การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 4. ปริมาณก๊าซเรือนกระจก มูลค่าเศรษฐกิจฐานชีวภาพ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 6 ประเด็น ได้แก่

5.1 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว โดย 1. เพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจฐานชีวภาพให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 2. อนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพในและนอกถิ่นกำเนิด 3. อนุรักษ์และฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติทั่วประเทศ 4. รักษาและเพิ่มพื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 5. ส่งเสริมการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน

5.2 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล โดย 1. เพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจฐานชีวภาพทางทะเล 2. ปรับปรุง ฟื้นฟู และสร้างใหม่ทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งทั้งระบบ 3. ฟื้นฟูชายหาดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว ชายฝั่งทะเลได้รับการป้องกันและแก้ไขทั้งระบบและมีนโยบายต่อการจัดการชายฝั่งแบบบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม และ 4. พัฒนาและเพิ่มสัดส่วนกิจกรรมทางทะเลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

5.3 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ โดย 1. ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก 2. มีการปรับตัวเพื่อลดความสูญเสียและเสียหายจากภัยธรรมชาติและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ 3. มุ่งเป้าสู่การลงทุนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชน และ 4. พัฒนาและสร้างระบบรับมือปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ

5.4 พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มุ่งเน้นความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดย 1. จัดทำแผนผังภูมินิเวศเพื่อการพัฒนาเมือง ชนบท พื้นที่เกษตรกรรมและอุตสาหกรรม รวมถึงพื้นที่อนุรักษ์ตามศักยภาพและความเหมาะสมทางภูมินิเวศอย่างเป็นเอกภาพ 2. พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรม และอุตสาหกรรมเชิงนิเวศที่มีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน 3. จัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสารเคมีในภาคเกษตรทั้งระบบ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและค่ามาตรฐานสากล 4. สงวนรักษาอนุรักษ์ พื้นที่ฟู และพัฒนาทรัพยากร ธรรมชาติ มรดกทางสถาปัตยกรรมและศิลปวัฒนธรรม อัตลักษณ์ และวิถีชีวิตพื้นถิ่นบนฐานธรรมชาติและฐานวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน 5. พัฒนาเครือข่ายองค์กรพัฒนาเมืองและชุมชน รวมทั้งกลุ่มอาสาสมัครด้วยกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในท้องถิ่น และ 6. เสริมสร้างระบบสาธารณสุขและอนามัยสิ่งแวดล้อมและยกระดับความสามารถในการป้องกันโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ

5.5 พัฒนาความมั่นคงด้านน้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดย 1. พัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ 2. เพิ่มผลผลิตภาพของน้ำทั้งระบบในการใช้น้ำอย่างประหยัด รู้คุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่ม จากการใช้ทำให้ทัดเทียมกับระดับสากล 3. พัฒนาความมั่นคงพลังงานของประเทศและส่งเสริมการใช้พลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 4. เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน โดยลดความเข้มข้นของการใช้พลังงาน และ 5. พัฒนาความมั่นคงด้านการเกษตรและอาหารของประเทศและชุมชนในมิติปริมาณ คุณภาพ ราคาและการเข้าถึงอาหาร

5.6 ยกระดับกระบวนการทัศน์เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ โดย 1. ส่งเสริมคุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ดีของคนไทย 2. พัฒนาเครื่องมือ กลไกและระบบยุติธรรม และระบบประชาธิปไตย สิ่งแวดล้อม 3. จัดโครงสร้างเชิงสถาบันเพื่อจัดการประเด็นร่วมด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ และ 4. พัฒนาและดำเนินโครงการที่ยกระดับกระบวนการทัศน์ เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรม บนหลักของการมีส่วนร่วมและธรรมาภิบาล

6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยืดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกัน และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมมือกันปลูกฝังค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรม มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

ตัวชี้วัดประกอบด้วย 1. ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานการให้บริการสาธารณะ

ของภาครัฐ 2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้านบริการภาครัฐ 3. ระดับความโปร่งใส การทุจริต ประพฤติมิชอบ และ 4. ความเสมอภาคในกระบวนการยุติธรรม โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 8 ประเด็น ได้แก่

6.1 ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการและให้บริการอย่าง สะดวกรวดเร็ว โปร่งใส โดย 1. การให้บริการสาธารณะของภาครัฐได้มาตรฐานสากลและเป็นการสร้าง มาตรฐานในระดับแนวหน้าของภูมิภาค และ 2. ภาครัฐมีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

6.2 ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมาย และเชื่อมโยง การพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ โดย 1. ให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกลไก ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ 2. ระบบการเงินการคลังประเทศ สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และ 3. ระบบติดตามประเมินผลที่สะท้อนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติในทุกระดับ

6.3 ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ โดย 1. ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม 2. ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการ พัฒนาประเทศ และ 3. ส่งเสริมการกระจายอำนาจและสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่นให้องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล

6.4 ภาครัฐมีความทันสมัยโดย 1. องค์กรภาครัฐมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบท การพัฒนาประเทศ และ 2. พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย

6.5 บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งต้องสร้าง ความมีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ โดย 1. ภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มี ความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม และ 2. บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

6.6 ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดย 1. ประชาชนและ ภาคีต่าง ๆ ในสังคมร่วมมือกันในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ 2. บุคลากรภาครัฐยึดมั่นใน หลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต 3. การปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบมี ประสิทธิภาพมีความเด็ดขาด เป็นธรรม และตรวจสอบได้ และ 4. การบริหารจัดการการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริตอย่าง เป็นระบบแบบบูรณาการ

6.7 กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น โดย 1. ภาครัฐจัดให้มีกฎหมายที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง 2. มีกฎหมาย เท่าที่จำเป็น และ 3. การบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เท่าเทียม มีการเสริมสร้างประสิทธิภาพ การใช้กฎหมาย

6.8 กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค โดย 1. บุคลากรและหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเคารพและยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย เคารพ ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่พึงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม 2. ทุกหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม มีบทบาทเชิงรุกร่วมกันในทุกขั้นตอนของการค้นหาความจริง 3. หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมทั้ง ทางแพ่ง อาญา และปกครองมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ร่วมกัน 4. ส่งเสริมระบบยุติธรรมทางเลือก

ระบบยุทธธรรมชุมชนและการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการยุทธธรรม และ 5. พัฒนามาตรการ  
อื่นแทนโทษทางอาญา

## นโยบายและยุทธศาสตร์ของกองทัพบก

ยุทธศาสตร์ ทบ. วิสัยทัศน์ ทบ. : รางยุทธศาสตร์ ทบ. พ.ศ.2560 - 2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์  
ทบ. ป 2579 เพื่อเป็นเป้าหมายระยะยาวเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาและการปฏิบัติการกิจของ  
ทบ. ใดคือ “เป็นกองทัพบกที่มีศักยภาพทันสมัยเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชนและเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้น  
นำของภูมิภาค” (Capable, Modern, Reliable and One of the Leading Armies in the Region)  
ซึ่งได้มีการปรับปรุงจากวิสัยทัศน์ ทบ. ป 2565 ซึ่งได้รับอนุมัติให้ใช้มาตั้งแต่ปี 56 “เป็น กองทัพบกที่มี  
ความพร้อมมีศักยภาพและทันสมัยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้” ให้มีความทันสมัยและสอดคล้อง  
กับยุคเวลามากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์มูลฐาน 1. เพื่อพิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ใหม่มีความปลอดภัย  
สูงสุดและได้รับการเทิดทูนอย่างสมพระเกียรติ 2. เพื่อเตรียมกำลังกองทัพบกใหม่มีความพร้อมใน  
การเผชิญกับภัยคุกคามทางทหาร 3. เพื่อรักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ  
4. เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน และเพื่อช่วยเหลือบรรเทา  
ผลกระทบจากสาธารณภัยต่าง ๆ 5. เพื่อดำรงและส่งเสริมเกียรติและศักดิ์ศรีของประเทศในประชาคม  
ระหว่างประเทศ 6. เพื่อสร้างความไว้วางใจเชื่อมั่นจากประชาชนและหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน  
ในการปฏิบัติงานของ ทบ.

ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายวิธีการ และ  
ทรัพยากรในการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติราชการของ ทบ. มีประสิทธิผลและนำไปสู่วิสัยทัศน์ ทบ. ป  
2579 ตามที่กำหนดไว้จึงได้มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) จำนวน 6 ประเด็น  
รวมทั้งระบุกลยุทธ์ในการดำเนินการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์กำหนด  
แนวความคิดในการปฏิบัติ 3 แนวทางดังนี้

1.1 การพิทักษ์สถาบันพระมหากษัตริย์ วัตถุประสงค์เฉพาะสถาบันพระมหากษัตริย์มี  
ความปลอดภัยสูงสุดกลยุทธ์ได้แก่ สนับสนุนการจัดกำลังถวายความปลอดภัยและถวายพระเกียรติใน  
ทุกโอกาส, ปรับปรุงแผนการถวายความปลอดภัยให้มีความทันสมัย และฝึกซ้อมอย่างสม่ำเสมอเป็นต้น

1.2 การเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ วัตถุประสงค์เฉพาะการปกป้องสถาบัน  
พระมหากษัตริย์ไม่ใหญ่ถูกจบบจวงลงละเมิดกลยุทธ์ได้แก่สนับสนุนการเผยแพร่พระเกียรติคุณและ



พระอัจฉริยภาพของพระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์ทุกพระองค์, สนับสนุนการขยายผล และเผยแพร่หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาตามแนวทางพระราชดำริ เป็นต้น

1.3 การปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ วัตถุประสงค์เฉพาะสถาบันพระมหากษัตริย์ ไม่ถูกจากจ้วงล่วงละเมิดกลยุทธใดแก สนับสนุนการติดตามความเคลื่อนไหวของผู้ที่ไม่หวังดีต่อสถาบัน และรายงานการกระทำผิดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการตามกฎหมาย, พัฒนาเทคโนโลยีระบบสารสนเทศ และฐานข้อมูลในการติดตามตรวจสอบบุคคลและพฤติกรรมอันเป็นการหมิ่น หรือละเมิดสถาบันฯ ให้มีความทันสมัย เป็นต้น

2. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างศักยภาพและความพร้อมของกองทัพเพื่อการป้องกันประเทศกำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติ 4 แนวทาง ดังนี้

2.1 การปรับปรุงโครงสร้าง ทบ. วัตถุประสงค์เฉพาะ ทบ. มีโครงสร้างกะทัดรัดเป็นกำลังอเนกประสงค์อเนกตัว และทันสมัยแบบสากล กลยุทธ/วิธีการ ไต่แก ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยกำลังรบ เป็นกำลังรบผสมเหล่าระดับกรม จำนวน 2 ใน 3 ของหน่วยกำลังรบทั้งหมดพร้อมสนับสนุนตามสัดส่วน, หน่วยกำลังรบที่ไม่จัดเป็นกำลังรบผสมเหล่าให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นหน่วยประจำพื้นที่ โดยปรับปรุงโครงสร้างหน่วยในสวนต่าง ๆ เป็นต้น

2.2 การเสริมสร้างความพร้อมรบ วัตถุประสงค์เฉพาะ ทบ. มีความพร้อมรบทั้งด้านกำลังพลยุทธโธปกรณ์การฝึกศึกษาและแผนการปฏิบัติกลยุทธเสริมสร้างความพร้อมรบให้หน่วยต่าง ๆ ในกำลังรบผสมเหล่ามีความพร้อมรบระดับ 1 (อัตราลด 1) สำหรับหน่วยกำลังรบที่ไม่ประกอบกำลังในกำลังรบผสมเหล่าให้ปรับลดอัตรากำลังพลอัตรากำลังพลที่ว่างให้บรรจุกำลังพลสำรอง, พัฒนาระบบควบคุมและอำนวยการยุทธ, ปรับปรุงหลักนิยมการยุทธรวม, พัฒนาระบบฐานข้อมูลข่าวสารองรวมกองทัพไทย, ปรับปรุงหลักนิยมและระบบการฝึกศึกษาให้สอดคล้องกับกำลังรบผสมเหล่า, พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและไซเบอร์, ปรับปรุงแนวทางการกำหนดความต้องการจัดหา/ซ่อมแซมยุทธโธปกรณ์หลัก/สำคัญของ ทบ. ให้มีความทันสมัย, ส่งเสริมและผลักดันผลการวิจัยและพัฒนาด้านยุทธโธปกรณ์เพื่อการป้องกันประเทศโครงการต้นแบบ, ส่งเสริมการวิจัยยุทธโธปกรณ์ร่วมกับเอกชนและต่างประเทศ เป็นต้น

2.3 การเสริมสร้างความต่อเนื่องในการรบ วัตถุประสงค์เฉพาะ ทบ. สามารถปฏิบัติการรบได้อย่างต่อเนื่อง ในห้วงระยะเวลาที่กำหนดกลยุทธใดแก ปรับปรุงระบบสงกำลังบำรุง ให้สอดคล้องกับการใช้กำลังรบผสมเหล่า, ปรับปรุงระบบกำลังพลสำรองโดยแสวงประโยชน์จาก พ.ร.บ. กำลังพลสำรอง พ.ศ.2558 มุ่งเน้นการทดแทนในยามสงครามและการลดงบประมาณทหารประจำการ, พัฒนาเครือข่ายและจัดตั้งกำลังประชาชนจากทุกภาคส่วนเพื่อการป้องกันประเทศและเผชิญภัยคุกคามรูปแบบอื่น ๆ

2.4 การเสริมสร้างระบบป้องกันชายแดน วัตถุประสงค์เฉพาะสถานการณ์ชายแดนมีความสงบเรียบร้อย กลยุทธใดแกสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเสนาเขตแดน, สนับสนุนการดำเนินงานของกลไกความร่วมมือด้านความมั่นคงในพื้นที่ชายแดน เพื่อสร้างความไว้วางใจ และลดความหวาดระแวง, พัฒนาระบบการแจ้งเตือนภัยคุกคามในพื้นที่ชายแดนและพื้นที่ระวางป้องกัน, สนับสนุนการค้าขายตามแนวชายแดนและการขามแดนเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจตามแนวชายแดน, จัดระเบียบพื้นที่ชายแดนใหม่ความปลอดภัย เป็นต้น

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจการรักษาความมั่นคงภายใน กำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติ 5 แนวทางดังนี้

3.1 สนับสนุนการแก้ไขปัญหาการก่อเหตุรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ วัตถุประสงค์เฉพาะสถานการณ์การก่อเหตุรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ยุติลงและประชาชนสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างปกติสุข กลยุทธ์จัดเตรียมกำลังพลและยุทโธปกรณ์สนับสนุน กอ.รมน. ภาค 4 สน. ในการแก้ไขปัญหาชายแดนภาคใต้, สนับสนุนการแก้ไขปัญหาการก่อเหตุรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ให้สถานการณ์ในพื้นที่มีความสงบเรียบร้อย

3.2 สนับสนุนการสร้างความปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติ วัตถุประสงค์เฉพาะประชาชนมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในสถาบันหลักของชาติไม่เกิดความแตกแยกแบ่งฝ่ายทางการเมือง กลยุทธ์เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน โดยให้เห็นถึงผลประโยชน์ของความสามัคคีและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นมุข, สนับสนุนการดำเนินการของสวนราชการอื่นในการเสริมสร้างความปรองดองสมานฉันท์รวมทั้งมาตรการดานการข่าวและการบังคับใช้กฎหมายตามกรอบอำนาจหน้าที่ เป็นต้น

3.3 สนับสนุนการป้องกันภัยคุกคามต่อความมั่นคงภายในและความสงบเรียบร้อยของประเทศ วัตถุประสงค์เฉพาะสถานการณ์ภายในประเทศมีความสงบเรียบร้อย และมีความมั่นคง รวมทั้งประชาชนมีความเข้าใจในภัยคุกคาม มีภูมิคุ้มกัน รวมทั้งร่วมมือกับสวนราชการในการแจ้งเบาะแส กลยุทธ์สนับสนุนสวนราชการที่รับผิดชอบในการรณรงค์เพื่อการป้องกันคุกคามต่อความมั่นคงและความสงบเรียบร้อย ได้แก่ การก่อการร้าย การค้ายาเสพติด การหลบหนีเข้าเมือง การทำลายทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม และอาชญากรรมข้ามชาติ (เช่น การค้าอาวุธยาเสพติด การหลบหนีเข้าเมือง การคานมนุษย์และการแพร่โรคระบาดและโรคติดต่อ เป็นต้น), รณรงค์เสริมสร้างความเข้าใจภัยคุกคามความมั่นคงภายในและความสงบเรียบร้อย รวมทั้งความร่วมมือกับสวนราชการด้วยการแจ้งเบาะแส โดยใช้สื่อวิทยุโทรทัศน์ สื่อสังคมออนไลน์และสื่ออื่น ๆ ของ ทบ., ส่งเสริมสนับสนุนให้เครือข่ายกำลังภาคประชาชนมี อดมการณ์ความรักชาติมีจิตสำนึกदानความมั่นคงรวมทั้งยึดมั่นและพิทักษ์รักษาสถาบันหลักของชาติอย่างเต็มความสามารถในทุกโอกาส เป็นต้น

3.4 การสนับสนุนการดำเนินการดานการข่าวที่เป็นภัยคุกคามต่อการรักษาความมั่นคงภายในและความสงบเรียบร้อยของประเทศ วัตถุประสงค์เฉพาะมีการบูรณาการงานดานการข่าวกับสวนราชการที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ และสวนราชการที่เกี่ยวข้องได้รับการแจ้งเตือนถึงภัยคุกคามตั้งแต่เนิ่น ๆ กลยุทธ์บูรณาการงานดานการข่าวกับสวนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อความพร้อมในการป้องกัน ระวังยับยั้ง และแก้ไขภัยคุกคามดานความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยของประเทศ, เสริมสร้างขีดความสามารถดานการข่าวต่อภัยคุกคามต่าง ๆ ทั้งในดานการฝกศึกษากำลังพล และการจัดหาเครื่องมือ/ ยุทโธปกรณ์, ส่งเสริมการจัดตั้งการรักษาและการใช้เครือข่ายกำลังภาคประชาชนเพื่อสนับสนุนการป้องกันภัยหรือไซแปนแหล่งข่าว เป็นต้น

3.5 การสนับสนุนการปราบปรามและการบังคับใช้กฎหมายต่อภัยคุกคามที่ส่งผลต่อความมั่นคงภายในและความสงบเรียบร้อยของประเทศ วัตถุประสงค์เฉพาะการกระทำผิดที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงภายในและความสงบเรียบร้อยและผู้ดำเนินการถูกจับกุมดำเนินคดีตามกฎหมาย กลยุทธ์ช่วยสนับสนุนหน่วยรับผิดชอบหลักในการปราบปรามภัยคุกคามต่อความมั่นคงภายในและความสงบเรียบร้อย

อย่างบูรณาการ, จัดตั้งและสนับสนุนกลไกประสานการปฏิบัติการปราบปราม/บังคับใช้ กฎหมายกับหน่วยงานหลักในการเผชิญกับสถานการณ์หรือภัยคุกคาม, ส่งเสริมการฝึกศึกษาอบรมให้ กำลังพลมีขีดความสามารถในการรองรับภารกิจการเผชิญภัยคุกคามรูปแบบต่าง ๆ ตามความรับผิดชอบ เป็นต้น

4. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน กำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติ 2 แนวทาง ดังนี้

4.1 การสนับสนุนการพัฒนาประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะประชาชนมีวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความพร้อมเผชิญปัญหาและภัยคุกคามความมั่นคงได้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทความมั่นคงเฉพาะพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืนกลยุทธ์ได้แก่ช่วยเหลือสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาคนชุมชนบนพื้นฐานการมีส่วนร่วม สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนและชุมชนตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สนับสนุนการคุ้มครองและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการและเป็นระบบ, ปรับปรุงโครงสร้างการจัดหน่วยพัฒนาประเทศใหม่มีประสิทธิภาพและทันสมัยมากยิ่งขึ้นและพัฒนาเพื่อความมั่นคงในพื้นที่หมู่บ้านตามแนวชายแดนและหมู่บ้านเข้มแข็งคูชนานตามแนวชายแดน เป็นต้น

4.2 การช่วยเหลือประชาชน วัตถุประสงค์เฉพาะการช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมสวนราชการพลเรือนและภาคเอกชนในการช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัยพิบัติเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเวลาและทันต่อสถานการณ์กลยุทธ์ ได้แก่ บูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งในประเทศและต่างประเทศปรับปรุงแผนบรรเทาสาธารณภัย ทบ. ให้มีความทันสมัย พัฒนาการจัดโครงสร้างหน่วยกลไกการบริหารจัดการสาธารณภัยกระบวนการวางแผนและสนับสนุนให้ได้มาตรฐานตาม หลักสากล การช่วยเหลือและบรรเทาภัยพิบัติที่เกิดขึ้น พัฒนาและระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรในการป้องกันและบรรเทาภัยพิบัติของประเทศ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างชุมชนท้องถิ่น อำเภอ จังหวัด ในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยพิบัติต่าง ๆ เป็นต้น

5. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความร่วมมือด้านการทหารกับต่างประเทศ กำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติ 3 แนวทางดังนี้

5.1 เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความร่วมมือทางทหารกับประชาคมระหว่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาคมระหว่างประเทศและสามารถป้องกัน/ยับยั้งภัยคุกคามข้ามชาติในความรับผิดชอบของ ทบ. ได้กลยุทธ์ได้แก่เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงและการทหารกับต่างประเทศตลอดจนองค์การระหว่างประเทศทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก สนับสนุนหรือจัดตั้งกลไกในการพัฒนาความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศและองค์การระหว่างประเทศในแต่ละระดับที่เหมาะสม ส่งเสริมการจัดทำข้อตกลงบันทึกความเข้าใจในความร่วมมือด้านการทหารระหว่าง ทบ. กับ ทบ.มิตรประเทศ สนับสนุนการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบสหประชาชาติ ส่งเสริมความร่วมมือกับมิตรประเทศในการรับมือกับปัญหาท้าทายความมั่นคงรูปแบบอื่น ๆ โดยเฉพาะปัญหาการก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติ เป็นต้น

5.2 ส่งเสริมการมีบทบาทนำในอาเซียน วัตถุประสงค์เฉพาะประเทศสมาชิกอาเซียนยอมรับและเชื่อถือในบทบาทของ ทบ. กลยุทธ์ได้แก่ส่งเสริมการมีบทบาทนำความร่วมมือในกรอบการประชุม รมว.กท.อาเซียน และ รมว.กท. อาเซียนกับประเทศคู่เจรจา, สนับสนุนการจัดตั้งสำนักงาน

ประสานงาน ทบ. กลุ่มประเทศอาเซียน, เสริมสร้างความร่วมมือด้านการทหารภายในอาเซียนในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการมุ่งเน้นการเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือทางทหารมากกว่าการเป็นผู้รับ เป็นต้น

5.3 ส่งเสริมการบริหารจัดการชายแดนและสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจชายแดน วัตถุประสงค์เฉพาะ ทบ. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้านเงื่อนไขความขัดแย้งลดลงเกิดความไวเนื้อเชื้อใจ และความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจชายแดน กลยุทธ์ส่งเสริมให้มีมาตรการการบริหารจัดการชายแดนรวมกันกับประเทศเพื่อนบ้านเช่น การเฝ้าตรวจ/ลาดตระเวนรวม เป็นต้น สนับสนุนการพัฒนาพื้นที่ชายแดนให้สอดคล้องกับการพัฒนาเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษของไทย บูรณาการการบริหารจัดการชายแดนร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

6. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรในการป้องกันประเทศ กำหนดแนวความคิดในการปฏิบัติ 3 แนวทาง ดังนี้

6.1 การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการปฏิบัติการของ ทบ. วัตถุประสงค์เฉพาะ ประชาชนสามารถขอรับการสนับสนุนจาก ทบ. ได้ในทุกโอกาสกลยุทธ์ได้แก่ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมและให้ขอเสนอแนะต่อการปฏิบัติการของ ทบ. ส่งเสริมการฝึกศึกษาอบรมและสร้างจิตสำนึกการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบและตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนทหารโรงเรียนหน่วย/เหล่าสายวิทยาการและสถาบันการศึกษาของ ทบ. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงการแบ่งมอบภารกิจของ ทบ. เพื่อมิให้หน่วยมีภารกิจมากเกินไป เป็นต้น

6.2 การพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพล วัตถุประสงค์เฉพาะการบริหารจัดการด้านกำลังพลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใสกลยุทธ์ได้แก่ พัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลตามระบบคุณธรรม พัฒนาระบบการปลดปล่อยกำลังพลใหม่มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบกำลังพลสำรองอาสาสมัคร พัฒนาระบบทหารกองประจำการอาสาสมัคร พัฒนาระบบสวัสดิการของ ทบ. ใหม่มีความทันสมัยครบถ้วนตามหลักสากล พัฒนาระบบสารสนเทศด้านกำลังพลใหม่มีความทันสมัยรวดเร็ว เป็นต้น

6.3 การพัฒนาการบริหารจัดการด้านยุทธโศปกรณ์และงบประมาณ วัตถุประสงค์เฉพาะ ประชาชนและหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนมีความไว้วางใจเชื่อมั่นต่อ ทบ. ส่งเสริมต่อภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือของ ทบ. กลยุทธ์ได้แก่ ส่งเสริมการจัดหายุทธโศปกรณ์ด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้เปิดเผยขั้นตอนและวิธีการดำเนินการต่าง ๆ ในองค์กรภายนอกได้รับทราบในสิ่งที่สามารถเปิดเผยได้ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น ส่งเสริมระบบการตรวจสอบภายในให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการขับเคลื่อนมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม พัฒนาระบบงานด้านการส่งกำลังบำรุงใหม่มีความทันสมัย ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถระบบงานส่งกำลังบำรุงของ ทบ. ไปสู่ระดับสากล เป็นต้น

## ยุทธศาสตร์และนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1. หลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564) จะมุ่งบรรลุเป้าหมายในระยะ 5 ปีที่จะสามารถต่อยอดในระยะต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีหลักการสำคัญของแผนพัฒนาฯ ดังนี้

1.1 ยึด “หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ต่อเนื่องมาตั้งแต่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 เพื่อให้เกิดบูรณาการการพัฒนาในทุกมิติอย่างสมเหตุสมผล มีความพอประมาณ และมีระบบภูมิคุ้มกันและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี ซึ่งเป็นเงื่อนไขจำเป็นสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ สังคมไทยเป็นสังคมคุณภาพ สร้างโอกาส และมีที่ยืนให้กับทุกคนในสังคมได้ดำเนินชีวิตที่ดีมีความสุขและอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ ในขณะที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศก็เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องมีคุณภาพ และมีเสถียรภาพ การกระจายความมั่งคั่งอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เป็นการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รักษาความหลากหลายทางชีวภาพ ชุมชนวิถีชีวิต ค่านิยม ประเพณี และวัฒนธรรม

1.2 ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทยพัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาคนทุกช่วงวัยและเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างคนให้ใช้ประโยชน์และอยู่กับสิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูล อนุรักษ์ ฟื้นฟู ใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม

1.3 ยึด “วิสัยทัศน์ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ” มาเป็นกรอบของวิสัยทัศน์ประเทศไทยในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ” โดยที่วิสัยทัศน์ดังกล่าวสนองต่อผลประโยชน์แห่งชาติ ได้แก่ การมีเอกราชอธิปไตย และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ การดำรงอยู่อย่างมั่นคง ยั่งยืน ของสถาบันหลักของชาติ การดำรงอยู่อย่างมั่นคงของชาติและประชาชนจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ การอยู่ร่วมกันในชาติอย่างสันติสุข เป็นปึกแผ่น มีความมั่นคงทางสังคมท่ามกลางพหุสังคมและการมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ความเจริญ เติบโตของชาติ ความเป็นธรรม และความอยู่ดีมีสุขของประชาชน ความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ความมั่นคงทางพลังงาน อาหารและน้ำ ความสามารถในการรักษาผลประโยชน์ของชาติภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ประสานสอดคล้องกันด้านความมั่นคงในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ประเทศไทยไม่เปราะบางของโลกและสามารถเกื้อกูลประเทศที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจดีกว่า

1.4 ยึด “เป้าหมายอนาคตประเทศไทยปี 2579” ที่เป็นเป้าหมายในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุใน 5 ปีแรกและเป้าหมายในระดับย่อยลงมา โดยที่เป้าหมายและตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับกรอบเป้าหมายที่ยั่งยืน (SDGs) ทั้งนี้ เป้าหมายประเทศไทยในปี 2579 ซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกันนั้นพิจารณาจากทั้งประเด็นหลักและลักษณะของการพัฒนาลักษณะฐานการผลิตและบริการสำคัญของประเทศ ลักษณะของคนไทยและสังคมของประเทศไทยที่พึงปรารถนาและกลุ่มเป้าหมายในสังคมไทย โดยกำหนดไว้ดังนี้ “เศรษฐกิจและสังคมไทยมีการพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืนบนฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน สังคมไทยเป็นสังคมที่เป็นธรรมมีความเหลื่อมล้ำน้อย คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นพลเมืองที่มีวินัยตื่นรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตลอดชีวิต มีความรู้ มีทักษะและทัศนคติที่เป็นค่านิยมที่ดี มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ มีความเจริญเติบโตทางจิตวิญญาณ มีจิตสาธารณะและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีความเป็นพลเมืองไทย พลเมืองอาเซียน และพลเมืองโลก ประเทศไทยมีบทบาทที่สำคัญในเวทีนานาชาติ ระบบเศรษฐกิจตั้งอยู่บนฐานของการใช้

นวัตกรรมนำดิจิทัล สามารถแข่งขันในการผลิตได้และค้าขายเป็น มีความเป็นสังคม ประกอบการมีฐานการผลิตและบริการที่มีคุณภาพ และรูปแบบที่โดดเด่น เป็นที่ต้องการในตลาดโลกเป็นฐานการผลิตและบริการที่สำคัญ เช่น การให้บริการคุณภาพทั้งด้านการเงิน ระบบโลจิสติกส์ บริการด้านสุขภาพ และท่องเที่ยวคุณภาพ เป็นครัวโลกของอาหารคุณภาพและปลอดภัย เป็นฐานอุตสาหกรรมและบริการอัจฉริยะที่เป็นอุตสาหกรรมแห่งอนาคตที่ใช้นวัตกรรม ทูมมนุษย์ทักษะสูงและเทคโนโลยีอัจฉริยะมาต่อยอดฐานการผลิตและบริการที่มีศักยภาพในปัจจุบันและพัฒนาฐานการผลิตและบริการใหม่ ๆ เพื่อนำประเทศไทยไปสู่การมีระบบเศรษฐกิจ สังคม และประชาชนที่มีความเป็นอัจฉริยะ”

1.5 ยึด “หลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อนการเจริญเติบโตจากการเพิ่มผลิตภาพการผลิตบนฐานของการใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรม” แผนพัฒนาฉบับที่ 12 มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จเติบโตทางเศรษฐกิจที่มีความครอบคลุมทั่วถึงเพื่อเพิ่มขยายฐานกลุ่มประชากรชั้นกลางให้กว้างขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจ โอกาสทางสังคม และรายได้ของกลุ่มประชากรรายได้ต่ำสุดร้อยละ 40 ให้สูงขึ้น นอกจากนี้ การเพิ่มผลิตภาพการผลิตบนฐานของการใช้ภูมิปัญญาและพัฒนานวัตกรรมนับเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาในระยะต่อไปสำหรับทุกภาคส่วนในสังคมไทยโดยที่ เส้นทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วนั้นกำหนดเป้าหมายทั้งในด้านรายได้ ความเป็นธรรม การลดความเหลื่อมล้ำและขยายฐานคนชั้นกลาง การสร้างสังคมที่มีคุณภาพและมีธรรมาภิบาล และความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

1.6 ยึด “หลักการนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจังใน 5 ปีที่ต่อยอดไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่เป็นเป้าหมายระยะยาว” จากการพัฒนา เป็นกลไกเชื่อมต่อในลำดับแรกที่จะกำกับและส่งเสริมแนวทางพัฒนาและเป้าหมายในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ให้เกิดการปฏิบัติในทุกระดับและในแต่ละด้านอย่างสอดคล้องกัน จึงให้ความสำคัญกับการใช้กลไกประชารัฐที่เป็นการรวมพลังขับเคลื่อนจากทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน และการกำหนดประเด็นบูรณาการของการพัฒนาที่มีลำดับ ความสำคัญสูง และได้กำหนดในระดับแผนงาน/โครงการสำคัญที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาได้อย่างแท้จริง รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่มีความครอบคลุมหลากหลายมิติมากกว่าในแผนพัฒนา ฉบับที่ผ่าน ๆ มา ในการกำหนดเป้าหมายได้คำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวของยุทธศาสตร์ชาติ และการเป็นกรอบกำกับเป้าหมายและตัวชี้วัดในระดับย่อยลงมาที่จะต้องถูกส่งต่อและกำกับให้สามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นอย่างมีผลสัมฤทธิ์ภายใต้กรอบการจัดสรรงบประมาณการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการรวมทั้งพัฒนาระบบราชการที่สอดคล้องเป็นสาระเดียวกันหรือเสริมหนุนซึ่งกันและกัน ในแผนพัฒนา ฉบับที่ 12 จึงกำหนดประเด็นบูรณาการเพื่อการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางสำคัญประกอบ การจัดสรรงบประมาณแผ่นดินรวบรวมและกำหนดแผนงาน/โครงการสำคัญในระดับปฏิบัติ และกำหนดจุดเน้นในการพัฒนาเชิงพื้นที่ในระดับสาขาการผลิตและบริการและจังหวัดที่เป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญในด้านต่าง ๆ

**2. นโยบาย "ไทยแลนด์ 4.0"** จะเป็นกลไกสำคัญในปฏิรูปประเทศ ที่มีเป้าหมายชัดเจน คือ การนำพาประเทศให้พ้นกับดัก 3 เรื่องด้วยกันก็คือ 1. กับดักรายได้ปานกลาง 2. กับดักความเหลื่อมล้ำ และ 3. กับดักความไม่สมดุล ผ่านโมเดลขับเคลื่อนสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน ด้วย 3 เครื่องยนต์ใหม่ก็คือ 1. สร้างความมั่นคงโดยการ "ระเบิดจากข้างใน" 2. สร้างความมั่งคั่ง โดยการส่งเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน และ 3. สร้างความยั่งยืน โดยการพัฒนาที่รักษาสมดุล ใน

ด้านมิติเศรษฐกิจและสังคม โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมด้วยหรือที่เขาเรียกว่า "การพัฒนาสีเขียว" กล่าวโดยสรุปก็คือ ให้เริ่มต้นจากสิ่งที่จำเป็นของประชาชนที่สุดก่อน ได้แก่ การสาธารณสุข การดูแลตนเองขั้นต้น เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลให้ตนเองไม่เจ็บป่วย มีสุขภาพที่แข็งแรง เมื่อประชาชนมีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรงแล้ว ก็จะสามารถทำประโยชน์ด้านอื่นๆ ต่อไปได้ จากนั้นจะเป็นเรื่องของสาธารณสุขภาคขั้นพื้นฐานและสิ่งจำเป็นในการประกอบอาชีพ อาทิ ถนน แหล่งน้ำ เพื่อการเกษตร การอุปโภคบริโภค ที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชน ทั้งนี้ โดยต้องไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการให้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีที่เรียบง่าย เน้นการปรับใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และเกิดประโยชน์สูงสุด

Thailand 4.0 (โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน 2559 : 9 - 15) เป็นโมเดลที่ได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นแนวคิดหลักในการพัฒนาประเทศ ดังที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระราชดำรัสในหลักปรัชญา "เศรษฐกิจพอเพียง" ครั้งแรกในงานพระราชทานปริญญาบัตร ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2517 ไว้ความตอนหนึ่งว่า

"การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น ต้องสร้างพื้นฐาน คือความพอมี พอกิน พอใช้ของประชาชนเป็นเบื้องต้นก่อน โดยใช้วิธีการและอุปกรณ์ที่ประหยัด แต่ถูกต้องตามหลักวิชา เมื่อได้พื้นฐานมั่นคงพร้อมพอควรและปฏิบัติได้แล้ว จึงค่อยสร้างค่อยเสริมความเจริญและฐานะทางเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป หากมุ่งแต่จะทุ่มเทสร้างความเจริญ ยกฐานะทางเศรษฐกิจขั้นได้รวดเร็วแต่ประการเดียว โดยไม่ให้แผนปฏิบัติการสัมพันธ์กับสภาวะของประเทศ และของประชาชนโดยสอดคล้องด้วย จะเกิดความไม่สมดุลในเรื่องต่าง ๆ ได้ ซึ่งอาจกลายเป็นความยุ่งยากล้มเหลวในที่สุด "

ได้นำพระราชดำรัสข้างต้นของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช และถอดรหัสออกมาเป็น 2 ยุทธศาสตร์สำคัญคือ

1. การสร้างความเข้มแข็งจากภายใน (Strength from Within)
2. การเชื่อมโยงกับประชาคมโลก (Connect to the World)

หากการสร้าง ความเข้มแข็งจากภายในคือ Competitiveness การเชื่อมโยงกับโลกภายนอกก็คือ Connectivity ซึ่งทั้งการสร้าง ความเข้มแข็งจากภายในและการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก เป็น 2 ปัจจัยที่จะต้องดำเนินควบคู่กันในการสร้างความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืนให้กับประเทศ

การสร้าง ความเข้มแข็งจากภายใน Thailand 4.0 เน้นการปรับเปลี่ยนใน 4 ทิศทาง คือ

1. จากการพัฒนาเศรษฐกิจโลกสู่การสร้าง ความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศ
2. จากการพัฒนาการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์สู่การผลิตสินค้าเชิงนวัตกรรม
3. จากการพัฒนาเงินทุนและทุนทางกายภาพสู่การพัฒนาทุนมนุษย์และเทคโนโลยี
4. จากการพัฒนาของ ความมั่งคั่งและโอกาสสู่การกระจายของ ความมั่งคั่งและโอกาส

การปรับเปลี่ยนใน 4 ทิศทางดังกล่าว จะเกิดขึ้นได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเน้น "การพัฒนาที่สมดุล" ใน 4 มิติ อันประกอบด้วย

1. ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ (Economic Wealth)
2. ความอยู่ดีมีสุขของผู้คนในสังคม (Social Well-beings)

3. การรักษาสีงแวดล้อม (Environmental Wellness)
4. การยกระดับศักยภาพและคุณค่าของมนุษย์ (Human Wisdom)

การพัฒนาที่สมดุลใน 4 มิติของ Thailand 4.0 ตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนี้ สอดรับกับ 17 เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ ได้อย่างแนบแน่นและลงตัว

แผนภาพที่ 2 - 1 การพัฒนาที่สมดุล SEP for SDGs



ที่มา : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2560.

การเชื่อมโยงกับประชาคมโลก เมื่อโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศเกิดความเข้มแข็งก็จะเกิดการพัฒนาศีดความสามารถ และมีภูมิคุ้มกันที่เพียงพอเมื่อเผชิญกับโอกาสและภัยคุกคามจากโลกภายนอก

ในการเชื่อมโยงกับโลกภายในมี 3 ระดับ คือ การเชื่อมโยงเศรษฐกิจภายในประเทศ (จากชุมชนสู่จังหวัดและกลุ่มจังหวัด) การเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจภูมิภาค (อาเซียน) และการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก

แผนภาพที่ 2 - 2 รูปการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก



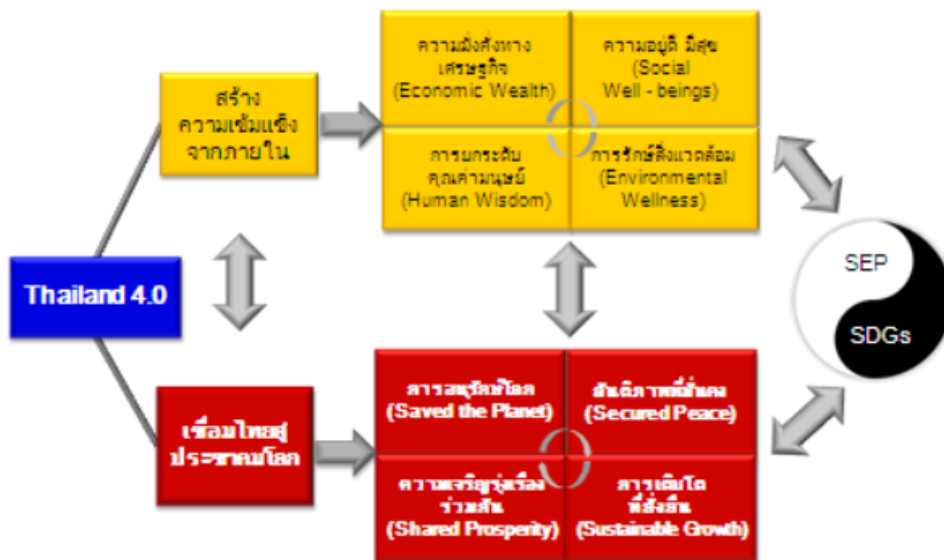


ที่มา : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2560.

เพื่อให้อยู่กับประชาคมโลกอย่างเป็นปกติสุข ในการขับเคลื่อน Thailand 4.0 รัฐบาลจึงได้น้อมนำเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการเชื่อมโยงประเทศไทยกับประชาคมโลก โดยเน้นใน 4 มิติสำคัญคือ 1. การอนุรักษ์โลก (Saved the Planet) 2. การสร้างสันติภาพที่มั่นคง (Secured Peace) 3. การเติบโตที่ยั่งยืน (Sustainable Growth) 4. การสร้างความเจริญรุ่งเรืองร่วมกัน (Shared Prosperity)

อาจกล่าวได้ว่า แก่นยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ว่าด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในและการเชื่อมโยงประเทศไทยกับประชาคมโลกนั้น ตั้งอยู่บนฐานความคิดจากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ

แผนภาพที่ 2 - 3 ระหว่าง SEP และ SDGs ใน Thailand 4.0



ที่มา : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2560.

กลไกขับเคลื่อนประเทศชุดใหม่ภายใต้ Thailand 4.0 มีเป้าหมายเพื่อหลุดพ้น 3 ก้นดัก โดยปรับเปลี่ยนกลไกการขับเคลื่อนการเติบโตชุดใหม่ ( New Growth Engines) เพื่อเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ “ประเทศในโลกรุ่นหนึ่ง ” ภายในปี พ.ศ.2575 ดังนี้

1. หลุดพ้นจากก้นดักประเทศรายได้ปานกลาง ด้วยการสร้างความมั่งคั่งผ่านกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ (Competitive Growth Engines) เพื่อก้าวสู่ประเทศที่มีรายได้สูง โดยเปลี่ยนจาก “ทำมากได้น้อย ” เป็น “ทำน้อยได้มาก” ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1.1 การยกระดับขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา
- 1.2 การสร้างคลัสเตอร์ทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- 1.3 การบ่มเพาะผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยี การออกแบบและความคิดสร้างสรรค์
- 1.4 การพัฒนาวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม
- 1.5 การพัฒนาทักษะและงานใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 1.6 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจ
- 1.7 การบริหารจัดการสมัยใหม่ที่พร้อมดำเนินกิจการทั้งในแพลตฟอร์ม ในโลกจริงและโลก

ดิจิทัล

- 1.8 กิจกรรมร่วมทุนรัฐและเอกชนในโครงการขนาดใหญ่

2. หลุดพ้นจากก้นดักความเหลื่อมล้ำ ด้วยการสร้างความมั่นคงผ่าน กลไกการกระจายรายได้ โอกาสและความมั่งคั่งอย่างเท่าเทียม (Inclusive Growth Engine) โดยเน้นการปรับเปลี่ยนจากความมั่งคั่งที่กระจุกเป็นความมั่งคั่งที่กระจาย ด้วยหลักคิดที่ว่า “เราจะเดินหน้าไปด้วยกัน โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” ประกอบไปด้วย

2.1 การยกระดับ Digital Skill Literacy, ICT Literacy, Information Literacy และ Media Literacy ของคนไทย

- 2.2 การสร้างคลัสเตอร์เศรษฐกิจระดับกลุ่มจังหวัด และจังหวัด
- 2.3 การพัฒนา Innovation Hubs ให้กระจายในระดับภูมิภาค
- 2.4 การสร้างเศรษฐกิจระดับฐานรากในชุมชน
- 2.5 การส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม
- 2.6 การส่งเสริมและสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้มแข็งและสามารถ

แข่งขันได้ในเวทีโลก

2.7 การยกระดับขีดความสามารถ การเสริมสร้างทักษะและการเติมเต็มศักยภาพของประชาชนให้ทันกับพลวัตจากภายนอก

- 2.8 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในรูปแบบประชารัฐ
- 2.9 การจ่ายภาษีให้แก่ผู้ที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดแบบมีเงื่อนไข

3. หลุดพ้นจากก้นดักความไม่สมดุล ด้วยการสร้างความยั่งยืนผ่านกลไกการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Growth Engine) ปรับเปลี่ยนจากการพัฒนาที่ไม่สมดุลสู่ “การพัฒนาที่สมดุล ” ประกอบไปด้วย

- 3.1 การมุ่งเน้นธุรกิจ การผลิต และการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 3.2 การมุ่งเน้นการใช้พลังงานทดแทน

### 3.3 การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ และเมืองที่น่าอยู่

3.4 การปรับแนวคิดจากเดิมที่คำนึงถึงความได้เปรียบเรื่องต้นทุน (Cost Advantage) เป็นหลัก มาสู่การคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้จากการลดความสูญเสียดังเกิดขึ้นทั้งระบบ (Lost Advantage)

### 3.5 การส่งเสริมให้ภาคเอกชนเป็นองค์กรที่ “คิดดีทำดี” (Doing Good, Doing Well)

“หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) โดยมุ่งเน้นที่จะนำไปสู่ การปฏิบัติ การพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรมในทุกระดับ ด้วยการสร้างกลไกการขับเคลื่อน ซึ่งจะ บูรณาการในหลายหน่วยงาน ยกตัวอย่างเช่น "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" ในระยะ 20 ปีข้างหน้า จะต้องคำนึงถึงความเป็นอยู่ของประชาชนและสวัสดิการเป็นหลัก การดูแลผู้ที่มีรายได้น้อยและผู้ที่อยู่ใน สังคมสูงวัย ซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศทั้งหมดนี้และในอนาคต จำเป็นต้องมีทั้งมาตรการ เร่งด่วน และแผนระยะสั้น 1 ปี ที่จะต้องเชื่อมโยง สอดคล้อง ต่อยอด ครอบคลุม เป็นการปฏิรูปประเทศ ในอีก 20 ปีข้างหน้า โดยนำเอกลักษณ์ที่แตกต่างของแต่ละพื้นที่มาปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม ทันสมัย ให้มี การใช้เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทัน เพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชนได้อย่างทั่วถึง เพิ่มมูลค่าให้สินค้า สร้างรายได้ให้กับประเทศและวางแนวทางการพัฒนาประเทศในอนาคตไปสู่ “ไทยแลนด์ 4.0” ตามที่ นโยบายรัฐบาลได้กำหนดไว้ โดยการสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน พร้อมทั้ง เดินหน้าประเทศไทยตามแนวทางประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ตามหลักสากล ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จะเป็นแนวทางในการพัฒนาที่นำไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างไรนั้น สิ่งสำคัญก็คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของประเทศ และการสร้างความเข้มแข็งจากภายในก่อนจากนั้นจึงจะประสานเชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจ โลก รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลก กล่าวคือให้เริ่มต้นจากการพึ่งพาตนเอง พึ่งพากันเอง และรวมกันเป็น กลุ่มอย่างมีพลัง จากนั้นต้องเติมองค์ความรู้ให้กับประชาชนในการสร้างการรับรู้ เข้าใจถึงปัญหาที่ผ่านมา เข้าใจถึงแนวทางการพัฒนาในวันข้างหน้าและมีการเติบโตอย่างมีคุณภาพ โดยลักษณะของ “คนไทย 4.0” ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ก็คือ เมื่อไม่พอก็ต้องเติม เมื่อพอก็ต้องรู้จักหยุด เมื่อเกินก็ต้อง รู้จักแบ่งปัน จึงจะช่วยให้การเปลี่ยนผ่านไปสู่ “ไทยแลนด์ 4.0” ผ่านปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถสร้างความเข้มแข็งไปด้วยกัน ทุกคนมีโอกาสรับประโยชน์จากการที่เราสร้างมันขึ้นมา ไม่ทิ้งใครไว้ ข้างหลัง ก้าวออกไปอย่างยั่งยืนเคียงบ่าเคียงไหล่เติบโตไปด้วยกัน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมบัติ กุสุมาวาลี (2550 : 35) ได้ทำการศึกษาเรื่อง หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาระสำคัญของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เชื่อมโยง และสังเคราะห์ กับการพัฒนาองค์กร มีกรณีศึกษาขององค์กรภาครัฐคือ กรมราชทัณฑ์เป็นกรณีตัวอย่าง ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปวิเคราะห์จุดเด่นของกรมราชทัณฑ์ในแง่ของการพัฒนาองค์กรตามแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้ 1. การมององค์กรในเชิงพลวัตและปรับองค์กรให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง กรมราชทัณฑ์ มีความโดดเด่นในแง่ของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้นำขององค์กรมีความพยายามที่ชัดเจนในอันที่จะดำเนินการตามแนวทางของการพัฒนาองค์กร (OD Interventions) เพื่อปรับเปลี่ยน องค์กรให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกอิทธิพลกรมราชทัณฑ์ได้พูดถึงแนวคิด “เปลี่ยนก่อนที่ จะถูกปรับให้เปลี่ยน” กล่าวคือต้องมีการวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้อง ( Environmental Scanning) และ

วิเคราะห์ถึงแนวโน้มของพลังต่าง ๆ (Driving Forces) ที่จะมากดดันการทำงานและอาจก่อให้เกิดปัญหาในอนาคตของกรมราชทัณฑ์ ดังนั้นแทนที่จะรอให้เกิดปัญหาก่อนแล้วค่อยถูกสั่งการหรือถูกบีบบังคับให้ต้องปรับปรุงแก้ไข กรมราชทัณฑ์จึงดำเนินการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรเสียก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น

2. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีหลักการ กล่าวคือ ได้น้อมนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแก่นกลางสำคัญในการดำเนินการ ดังจะเห็นได้จากแนวทางการดำเนินงานที่ต้องการให้กรมราชทัณฑ์เป็น “องค์กรแห่งความพอเพียง” การดำเนินการเช่นนี้ถือเป็นความพยายามที่จะน้อมนำเอาหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นพื้นฐานหรือ “รากฐาน” ของการบริหารจัดการองค์กรและเป็น “หลักยึดเหนี่ยว” หรือ “เข็มทิศ” สำหรับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับขององค์กร

3. กระบวนการดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไปและเน้นมิติการพัฒนามนุษย์ (Humanistic Change Process) การดำเนินการพัฒนาสู่การเป็น “องค์กรแห่งความพอเพียง” ของกรมราชทัณฑ์ เป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแบบคลาสสิก คือไม่ใช่กระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบ “สั่งการจากข้างบน เร่งรัดให้เกิดในปริมาณที่มาก ๆ อย่างรวดเร็ว” ถึงแม้ว่าแนวคิดการพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่จะเกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง แต่การดำเนินการ กลับเป็นรูปแบบที่ไม่เร่งรัดค่อยเป็นค่อยไป ค่อย ๆ สอดแทรกและพัฒนาปรับเปลี่ยนวิถีคิด ความเข้าใจ พฤติกรรม ปรับแนวทางการปฏิบัติ จนตกผลึกทั่วทั้งองค์กร คือ ทั้งคน (ข้าราชการ) และองค์กร (เรือนจำ) มีความรู้ ความเข้าใจ มีการ “ปรับวิถีชีวิต” ของคนที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนของบุคลากรและผู้ต้องขังให้รู้จักดำรงชีวิตอย่างพอประมาณและสมเหตุสมผล นั่นคือมีความพร้อมแล้วจึงสำแดงตนออกมา (ระเบิดจากข้างใน) หรือมีการให้รางวัลการเป็น “องค์กรแห่งความพอเพียง”

4. กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีทิศทางและเน้นผลสัมฤทธิ์ในด้านหนึ่ง แม้กระบวนการเปลี่ยนแปลงของกรมราชทัณฑ์จะสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรแนวคลาสสิก ซึ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Humanity - Participatory Process) แต่การดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์ก็ได้เป็นกระบวนการที่ไร้จุดหมายปลายทางหรือ เป็นกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไปแบบไม่หวังผลสัมฤทธิ์ (ตามยถากรรม) กรมราชทัณฑ์ กลับมีจุดเด่นอยู่ที่การมีความพยายามที่จะนำเอานวัตกรรมการบริหารจัดการสมัยใหม่ เช่น การจัดการความรู้ Balanced Scorecard HR Scorecard ฯลฯ มาเป็นเครื่องมือให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย (Result Based Participation) ได้ในระยะเวลาที่รวดเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. มีการสร้างภูมิคุ้มกันภัยที่ดีให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง กรมราชทัณฑ์เป็นองค์กรที่เน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ และการสร้างความสัมพันธ์กับ ภาคส่วนภายนอก เช่น องค์กรเอกชน ฯลฯ อย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นการดำเนินการเพื่อเตรียมพร้อมหน่วยงานและสร้างพื้นฐานที่มั่นคงสำหรับอนาคต ในนามของการสร้าง “ทุนมนุษย์” “ทุนความรู้” “ทุนเครือข่ายทางสังคม” ถือเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในระยะยาวขององค์กร

6. การประยุกต์หลักการบริหารจัดการองค์กรเชิงธรรมาภิบาล (Good Corporate Governance) โดยการสร้างมาตรฐานความโปร่งใส การเปิดเรือนจำสู่สังคม ทำให้กรมราชทัณฑ์เป็นที่ยอมรับ เชื่อถือไว้วางใจของสังคมมากขึ้นเป็นอย่างมาก

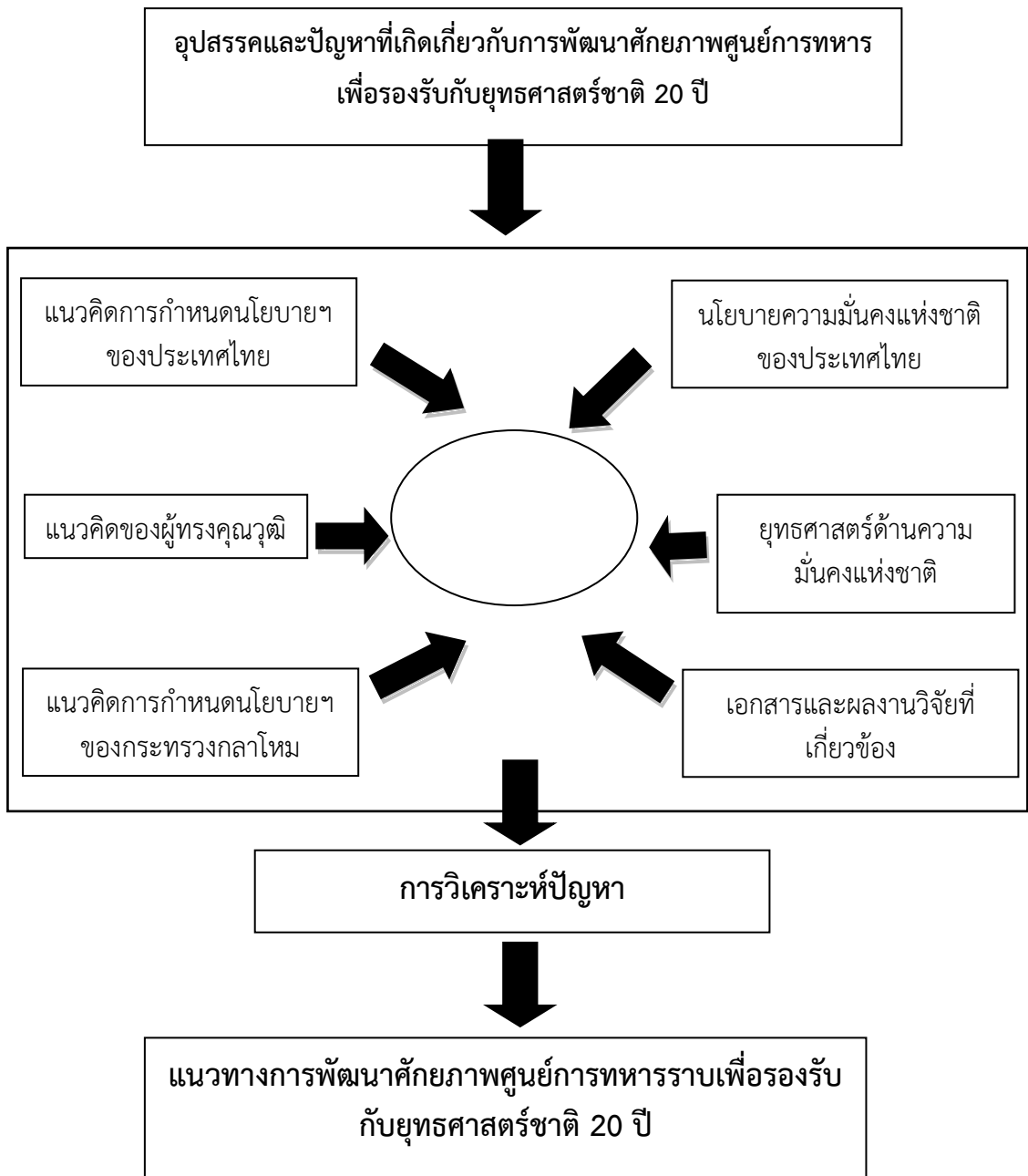
ภัทรวดี ขวนบุญ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาว่า “การศึกษาการพัฒนาศักยภาพองค์กรเพื่อความ เป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย จังหวัดสมุทรสาคร” การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ประการ 1. เพื่อศึกษาศักยภาพทางการพัฒนาองค์กรของเทศบาลเมืองอ้อมน้อย จังหวัดสมุทรสาคร ในการยกฐานะเป็นเทศบาลนครอ้อมน้อย จังหวัดสมุทรสาครที่มีอยู่ในปัจจุบัน 2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวทางพัฒนาศักยภาพความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย จังหวัดสมุทรสาครในอนาคต โดยศึกษาจากตัวแปรปัจจัยพื้นฐานองค์การ 7 ประการเพื่อความ เป็นเลิศ หรือโครงสร้างพื้นฐาน 7-S Framework ของ Peters & Waterman (1982) ได้แก่ 1. โครงสร้างองค์กร 2. กลยุทธ์ 3. ระบบงาน 4. ลักษณะการบริหารงาน 5. บุคลากร 6. ทัศนคติ 7. ค่านิยมร่วม และศึกษาจากตัวแปรคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า และผลการดำเนินงาน ซึ่งได้ทำการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามกับเจ้าหน้าที่เทศบาลนครอ้อมน้อยที่เป็นพนักงานเทศบาลสามัญ ซึ่งคุ้นเคยกับการบริหารทั่วไป จำนวน 93 คน และทำการศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์กับผู้บริหารเทศบาลอ้อมน้อย และผู้นำชุมชน จำนวน 9 คน ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยผลการวิจัยพบว่า 1. ศักยภาพทางด้านโครงสร้างมีศักยภาพสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านลักษณะการบริหารงานด้านบุคลากร ด้านค่านิยมร่วม ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบงาน ตามลำดับจากการศึกษาศักยภาพทางการพัฒนาองค์กรของเทศบาลเมืองอ้อมน้อย จังหวัดสมุทรสาคร ในการยกฐานะเป็นเทศบาลนครอ้อมน้อย จังหวัดสมุทรสาคร ที่มีอยู่ในปัจจุบัน 2. จากการศึกษาและวิเคราะห์พบว่าควรที่จะมีการพัฒนาศักยภาพในทุกด้านเพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย จังหวัดสมุทรสาคร ในอนาคต

นิภา แสงศิริ (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาว่าแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การ ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ 1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่มีผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ 2. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามคุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ 3. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 12 แห่ง รวมทั้งสิ้น 217 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครซีและมอร์แกน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 186 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา วิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างของตัวแปร 2 กลุ่ม (Sample-t-test) และวิเคราะห์การแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) พบว่า 1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยของกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ตามลำดับ สำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยค้ำจุน โดยที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับอายุราชการ และรายได้ที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยจูงใจต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เพศ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานค้ำจุน แต่อายุประเภทของพนักงาน อายุราชการ รายได้ที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปัจจัยค้ำจุนต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 2. การวิเคราะห์ปัจจัย พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยจูงใจ

กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จมากที่สุด มาจากการได้รับการยอมรับและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยค่าจุน กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำยุคใหม่สามารถปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากที่สุด มาจากด้านเทคนิคในการบังคับบัญชา

สุทธิดา เซ็นหลวง (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาว่า การพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการบริการอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับแนวทางการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการกำหนดรูปแบบ หรือคู่มือในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อนำข้อมูลมาแก้ไข้ปัญหาในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่คณะวิจัยได้สร้างขึ้น ซึ่งผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญได้ค่าสัมประสิทธิ์ Alpha รวม 8.870 และได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้บริการ คือ อาจารย์เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนและนักศึกษา ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ จำนวน 317 ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์ และประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรม R สำหรับสถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ด้วยค่า 2 -test ซึ่งได้กำหนดค่าในนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยพบว่าผู้ใช้บริการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสำนักงานตั้งอยู่อาคารศูนย์วิทยาศาสตร์ชั้น 2 มีกระจายอยู่ตามสาขาวิชาต่าง ๆ และมีการให้บริการในหลายรูปแบบ แต่ผู้ใช้บริการก็ประสบปัญหาเกี่ยวกับเวลาที่ได้รับการไม่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ขาดคู่มือในการให้บริการมีตู้น้ำไว้บริการไม่เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ไม่เพียงพอและไม่ทันสมัยซึ่งผู้ใช้บริการได้เสนอแนะด้านเจ้าหน้าที่ว่าควรให้บริการอย่างเป็นกันเอง และควรมีชุดเครื่องแบบสำหรับเจ้าหน้าที่ในด้านสภาพแวดล้อม ควรจัดให้มีสถานที่สำหรับพักผ่อน สำหรับผู้มาใช้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยด้านขั้นตอนและขบวนการให้บริการ ควรมีวิธีปฏิบัติงานที่สะดวก รวดเร็ว มีคู่มือ แผ่นผัง แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยไว้บริการ ผลการทดสอบสมมุติฐานระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุ การศึกษา สถานภาพ และสถานภาพ ของการทำงานรวมทั้งประสบการณ์ทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับแนวทางแก้ไข้ปัญหา การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ส่วนปัจจัยสนับสนุน คือ ความรู้ ความเข้าใจ และปัญหาที่ประสบ ในการใช้บริการไม่มีความสัมพันธ์ ซึ่งไม่เป็นตามสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

### กรอบแนวคิดของการวิจัย



## สรุป

ในการพัฒนาศักยภาพในหน่วยงานที่เป็นในส่วนของภาครัฐมีปัจจัยหลาย ๆ ประการที่ไม่ค่อยเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาศักยภาพต่อองค์กร ทำให้ในการพัฒนาเป็นได้อย่างช้า และไม่ค่อยทันสมัยเท่าที่ควรกับในสภาวะปัจจุบัน โดยส่วนใหญ่หน่วยงานภาครัฐที่พัฒนาไปได้ด้วยดีก็จะขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารงานของหน่วยงานนั้น และงบประมาณที่ได้จัดสรรให้กับหน่วยงาน ถ้าผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารหน่วยงานนั้นมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความชำนาญในการพัฒนาศักยภาพให้กับหน่วยงาน และรู้จักการใช้งบประมาณให้เหมาะสมกับการพัฒนาหรือใช้อย่างสมดุให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ ก็จะทำให้การพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานมีการดำเนินการอย่างสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อการปฏิบัติ ทั้งนี้ โดยปัญหาส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในส่วนหัวหน้าหน่วยเป็นอันดับแรก



## บทที่ 3

### สภาพแวดล้อมของศูนย์การทหารราบ

การดำเนินงานการวิจัยการพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ผู้วิจัยได้พบว่าปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อแนวทางการพัฒนา โดยรวมแล้วจะมีสาเหตุ ปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ซึ่งได้แยกออกดังนี้

#### ความเป็นมา ภารกิจ หน้าที่ของศูนย์การทหารราบ

ที่มาของหน่วยศูนย์การทหารราบ (ศร.) เป็นหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ ขึ้นตรงต่อศูนย์ยุทธศึกษาทหารบก มีประวัติยาวนานและได้รับการพัฒนา มาอย่างต่อเนื่อง ได้มีการปรับปรุงภารกิจ การจัดและรวมทั้งได้เปลี่ยนนามหน่วย ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละยุค แต่ละสมัย ซึ่งแต่เดิมเป็นกรมจเรทหารราบ (พ.ศ.2449 - พ.ศ.2460) ได้เริ่มก่อตั้งเมื่อ พ.ศ.2449 มีนามหน่วยว่า กรมจเรทหารราบ ตั้งอยู่ในกระทรวงกลาโหม จังหวัดพระนคร โดยมีหน้าที่ตรวจกิจการของเหล่าทหารราบ รับผิดชอบพัฒนาวิทยาการ และการจัดของเหล่าทหารราบ ซึ่งขึ้นตรงต่อกรมจเรทหารบก ในเวลาต่อมาเมื่อ พ.ศ.2460 กรมจเรทหารราบ ได้ร่วมกับกรมจเรทหารบก และเรียกนามหน่วยว่า “กรมจเรทัพบกและการปืนเล็กปืนกล” กรมจเรทัพบกและการปืนเล็กปืนกล (พ.ศ.2460 - พ.ศ.2478) กรมจเรทัพบกและการปืนเล็กปืนกล มีที่ตั้งหน่วยอยู่ในกระทรวงกลาโหม กรุงเทพฯ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในวิทยาการของทหารราบ เทคนิคอาวุธทหารราบและปืนเล็กปืนกล ที่ทางราชการกำหนดให้มีไว้ใช้ในทัพบก กรมจเรทัพบกและการปืนเล็กปืนกล และได้ดำเนินงานมาจนถึง พ.ศ.2478 ได้เปลี่ยนกรมจเรทัพบกและการปืนเล็กปืนกล มาเป็น “แผนกที่ 1 กรมจเรทหารบก” ซึ่งในขณะนั้น เป็นเวลาที่ประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราช เป็นระบอบประชาธิปไตยอันมีองค์พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข กองทัพบกได้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดและการดำเนินงานให้ทันสมัยและเพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ และปี พ.ศ.2479 ได้ย้ายที่ตั้งมาอยู่ที่ ตำบลบางขุนพรหม จังหวัดพระนคร ต่อมา พ.ศ.2481 ได้ย้ายไปอยู่ที่ค่ายสมเด็จพระนารายณ์มหาราช อ.เมือง จังหวัดลพบุรี ได้ดำเนินงานจนถึง พ.ศ.2483 ต่อมาในปี พ.ศ.2483 แผนกที่ 1 กรมจเรทหารบก ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “แผนกทหารราบ” ในห้วงระยะนี้ได้ดำเนินการพัฒนาหลักนิยามการรบอันเป็นประโยชน์แก่ทหารราบเป็นอย่างมากและได้นำหลักการสงครามจากกองทัพต่างประเทศ เช่น ฝรั่งเศส อังกฤษ โดยนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการจัดและภารกิจของหน่วยเหล่าราบของประเทศไทย และทำให้หลักฐานทางตำราของทหารราบในระยะนั้นให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงในระย่นี้ก็ประการหนึ่งคือ แผนกทหารราบไม่ได้เป็นหน่วยขึ้นตรงกับจเรทหารบก ดังที่เคยจัดมาแล้ว แต่เป็นส่วนราชการขึ้นกับแผนกทหารราบ กรมเสนาธิการทหารบก (พ.ศ.2483 - พ.ศ.2488) ต่อมาในปี พ.ศ.2488 แผนกทหารราบ กรมเสนาธิการทหารบก เปลี่ยนชื่อเป็น “กรมจเรทหารราบ” ทั้งนี้เนื่องจากบทบาทและหน้าที่ของส่วนราชการนี้ ที่ต้องเกี่ยวข้อง ได้มีมากขึ้นตามการพัฒนาของกองทัพ โดยการจัดหน่วยประกอบด้วยส่วนราชการที่สำคัญ 2 ส่วน คือ

1. แผนกเทคนิค มีหน้าที่รับผิดชอบและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับวิทยาการของทหารราบ ทั้งปวง โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 กอง คือ กองวิทยาการ และกองฝึก

2. แผนกศึกษา มีหน้าที่วางแผนการศึกษาและให้การศึกษาตลอดจนการกำหนดการเปิดโรงเรียน กำหนดหลักสูตรของโรงเรียน กำหนดจำนวนนักเรียน และจำนวนครูที่จะให้สอน นักเรียนในโรงเรียนต่าง ๆ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 กอง คือ กองโรงเรียนนายทหาร, กองโรงเรียนนายสิบ ทหารราบ และกองลูกมือ

ต่อมาปี พ.ศ.2495 ตามคำสั่ง กท. (พิเศษ) ที่ 59/23640 เรื่อง แก้อัตรา ทบ. (ครั้งที่ 53) ลง 19 พ.ย.95 ซึ่งคำสั่งนี้ได้เปลี่ยนแปลงการจัดและการเปลี่ยนชื่อ “กรมจเรทหารราบ” เป็น “กรมการทหารราบ” โดยให้เป็นหน่วยหนึ่งในส่วนการศึกษาขึ้นตรงต่อ ยศ.ทบ. มีหน้าที่เกี่ยวกับการแนะนำกำกับ การและตรวจตรา ในเรื่องการศึกษา - ศึกษา ในเวลาปกติ กล่าวคือเตรียมคนและเครื่องมือเครื่องใช้ของ ทหารราบ ให้แก่ ทบ. แบ่งส่วนราชการออกเป็น 8 ส่วน คือ กองกลาง โรงเรียนทหารราบ กองเครื่องช่วยฝึก กองบริการ กองพันทหารราบ กองรักษาการณ์ กองเสนารักษ์ หมวดสัตวรักษ์ และต่อมาในปี พ.ศ.2497 - ปัจจุบัน กรมการทหารราบ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “ศูนย์การทหารราบ” ใน 7 ต.ค.2497 ตามคำสั่ง กท. (เฉพาะ) ที่ 44/12291 เรื่อง แก้อัตราของ ทบ. ลง 10 มิ.ย.59 ทั้งนี้ เพื่อความเหมาะสมในการ ดำเนินการฝึกและการศึกษา สอดคล้องกับโครงสร้างการจัดการของ ทบ. ต่อมาเมื่อปี พ.ศ.2509 ได้ เปลี่ยนย้ายที่ตั้งหน่วยจากค่ายสมเด็จพระนารายณ์มหาราช มาเข้าที่ตั้งใหม่ ณ ค่ายธนะรัชต์ อำเภอ ปรานบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ตามคำสั่ง ทบ. ที่ 219/2509 ลง 21 ก.ค.2509 จนถึงปัจจุบัน

ซึ่งปัจจุบันศูนย์การทหารราบมีจำนวนอัตรากำลังพลจำนวนทั้งสิ้น 4,367 นาย โดย แบ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตร 403 นาย นายทหารชั้นประทวน 1,241 นาย พลทหาร 2,723 นาย ลูกจ้าง 65 คน และพนักงานราชการ 85 คน ซึ่งมีหน่วยงานขึ้นตรง 7 สายบังคับบัญชา ดังนี้

1. กองบัญชาการ มีหน้าที่ บริหารงานให้เป็นไปตามภารกิจ และนโยบายที่ได้รับมอบ
2. กองวิทยาการ มีหน้าที่ วิจัย พัฒนา อารุญโทปกรณ์ หลักนิยม และการฝึก-ศึกษาของ เหล่าทหารราบ ตลอดจนดำเนินงานประวัติศาสตร์ และพิพิธภัณฑ์ทหารราบ
3. กองเครื่องช่วยฝึก มีหน้าที่ จัดสร้าง ซ่อมแซม ออกแบบ ปรับปรุง จัดพิมพ์ตำรา และ เอกสารทางวิชาการของ เหล่า ร.

4. กองบริการ มีหน้าที่ สนับสนุน ศร. เรื่องสวัสดิการ, พลาธิการ, ขนส่ง, สรรพวุธ, ยุทธโยธา สนามฝึกสนามยิงปืน, ดุริยางค์ และเรือนจำ

5. โรงพยาบาลค่ายธนะรัชต์ มีหน้าที่ ให้การรักษาพยาบาลทหาร ประชาชนทั่วไป และ ร่วมปฏิบัติการในกิจการแพทย์อาสาในสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี

6. โรงเรียนทหารราบ เป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินการ ในเรื่องการศึกษาให้แก่กำลังพล เหล่าทหารราบทุกระดับตั้งแต่นักเรียนนายสิบจนถึงหลักสูตรชั้นนายพัน ซึ่งเป็นหลักสูตรตามแนวทาง รับราชการนอกจากนั้นยังมี หลักสูตรตามความชำนาญการทางทหาร และหลักสูตรเฉพาะหน้าที่ต่าง ๆ

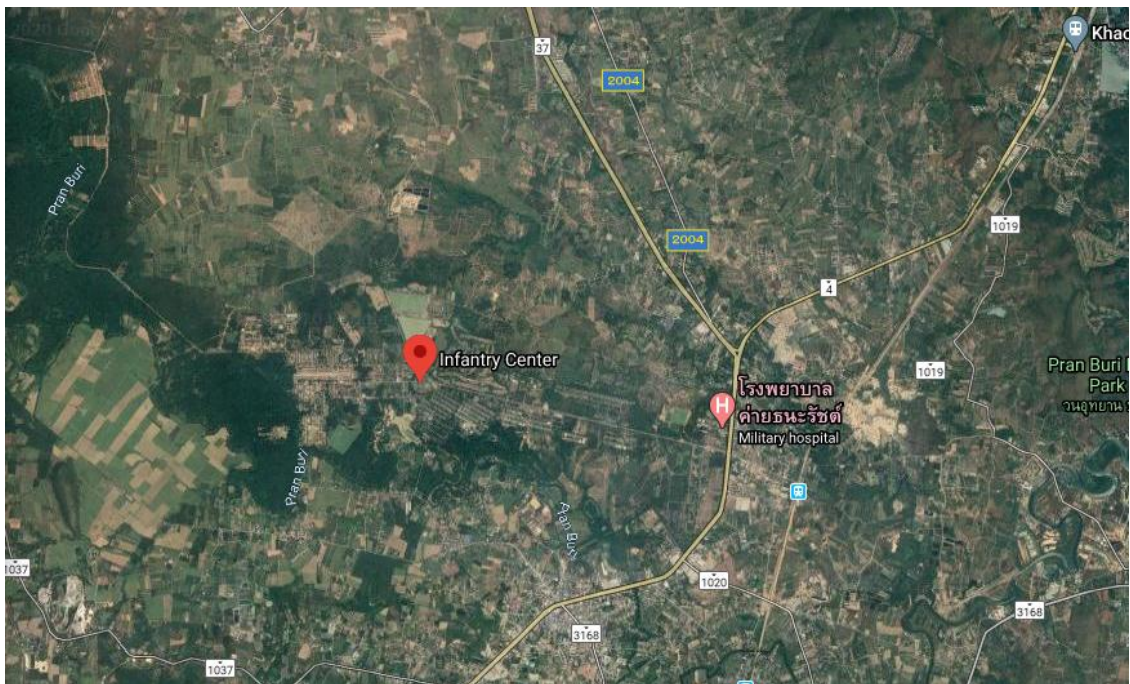
7. หน่วยทหารที่ กท. กำหนด ได้แก่

7.1. ศร.พัน.1 : มีหน้าที่ สนับสนุนการฝึก - ศึกษา ของศูนย์การทหารราบ ให้เป็นไปตาม แนวทาง ของเหล่าที่ต้องการ และเป็นหน่วยกองหนุนของ ทบ.อีกทั้งมีหน้าที่ถวายความปลอดภัยในองค์

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ และ พระบรมวงศานุวงศ์เสด็จฯ แปรพระราชฐานประทับแรม ณ วังไกลกังวล

7.2 ศร.พัน.2 : มีหน้าที่ สนับสนุนการฝึกการศึกษาของเหล่าทหารราบ และศูนย์การทหารราบเพื่อเป็นมูลฐานในการพิจารณาหลักนิยมทางยุทธวิธี และการปฏิบัติของฝ่ายตรงข้ามในระดับกองพัน โดยเป็นเข้าศึกษาปฏิบัติในการฝึกพร้อมของกองทัพบก และเป็นหน่วยกองหนุนของกองทัพบก

แผนภาพที่ 3 - 1 แผนที่ตั้งของศูนย์การทหารราบ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์



แผนภาพที่ 3 - 2 สถานที่ตั้งของศูนย์การทหารราบ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์



ที่มา : ศูนย์ประชาสัมพันธ์ ศูนย์การทหารราบ, 2563.

ที่ตั้งของศูนย์การทหารราบ ค่ายธนะรัชต์ ตั้งอยู่ ตำบลเขาน้อย อำเภอปราณบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ บริเวณริมถนนเพชรเกษมห่างจากกรุงเทพฯ ประมาณ 237 กิโลเมตร โดยใช้เส้นทางสายธนะบุรี-ปากท่อ ค่ายธนะรัชต์ เป็นค่ายทหารที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่ประมาณ 600,000 ไร่เศษ ครอบคลุมถึงสองอำเภอ คือ อำเภอปราณบุรีและหัวหิน ซึ่งภายในค่ายได้มีการจัดฝึกหลักสูตรต่าง ๆ ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรรและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

โดยส่วนใหญ่สภาพความเป็นอยู่ของกำลังพลและครอบครัวในหน่วยศูนย์การทหารราบ เป็นไปในเกณฑ์ที่ดี มีความเป็นอยู่ตามอรรถภาพในการดำรงการใช้ชีวิต โดยหน่วยงานได้จัดนโยบายใช้แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับประยุกต์ใช้ให้กับกำลังพลในดำเนินชีวิต ซึ่งจะเป็นผลดีต่อกำลังพลในหน่วย เป็นแบบอย่างการดำเนินชีวิต ส่วนสภาพแวดล้อมของที่อยู่อาศัยภายในศูนย์การทหารราบเป็นไปด้วยดีและมีสิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการพักอาศัยของกำลังพล ทำให้ไม่ค่อยมีปัญหาด้านที่อยู่อาศัย แต่ส่วนใหญ่ปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะเป็นตัวของบุคลากรเองที่ปฏิบัติตนไม่อยู่ในแนวทางการดำเนินชีวิตที่ดี ซึ่งจะพบมากจากการที่ใช้ชีวิตบนความฟุ้งเฟ้อเงินทอง และปัญหาของการเสพติดสุรา และการพนัน ทำให้สภาพกำลังพลด้านเศรษฐกิจมีปัญหาและพบเป็นส่วนมาก จึงทำให้เกิดความเครียดและเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และส่งผลกระทบต่อตรงต่อการพัฒนาศักยภาพของกำลังพลและหน่วยงาน

## ปัจจัยปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนาเสริมสร้างประสิทธิภาพกำลังพลในหน่วย

ปัจจัยที่มีความสำคัญส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเสริมสร้างประสิทธิภาพกำลัง จากการศึกษาแบ่งได้ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ บุคลากรในองค์กร และสภาพแวดล้อมในองค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจัดเป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนาศักยภาพกำลังพล ส่วนใหญ่มักจะมีปัญหาและอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นจำเป็นต้องรู้อะไรบ้างที่อาจจะมีผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกออกเป็นดังนี้

1. คุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งหมายถึงตัวบุคลากรที่ปฏิบัติงาน โดยในที่นี้จะเป็นกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์การทหารราบค่ายธนะรัชต์ โดยการทำงานจะมีผลต่อสภาพชีวิตและความเป็นอยู่ เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ได้ถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) การที่กำลังพลภายในหน่วย ได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูลและค่าตอบแทนอื่น ๆ อย่างเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรมเมื่อมีการเปรียบเทียบกับงานอื่น

1.2 สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Development of Human Capacities) คือ การที่กำลังพลในหน่วยมีสภาพแวดล้อมทั้งด้านกายภาพและทางด้านจิตใจที่ดี การมีสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่ป้องกันอุบัติเหตุไม่เกิดผลเสียต่อสุขภาพ

1.3 การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Development of Human Capacities) เป็นการเปิดโอกาสให้กำลังพลในหน่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของตนได้เป็นอย่างดี งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้และพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติอย่างแท้จริง รวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่างานนั้นมีความสำคัญและมีความหมาย

1.4 ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Growth and Security) เป็นลักษณะของงานจะต้องส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้กับกำลังพล การทำงานดังกล่าวจะต้องช่วยขยายความรู้และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้มีโอกาสได้ใช้ศักยภาพของตนเองและได้รับความก้าวหน้าและมีความมั่นคงในอาชีพของตนเอง ซึ่งเป็นที่ยอมรับของเพื่อนและสมาชิกในครอบครัวของตนเอง

1.5 การบูรณาการทางสังคม (Social Integration) เป็นลักษณะของงานจะต้องมีส่วนเสริมสร้างการบูรณาการทางสังคมของกำลังพลในหน่วยงาน ที่จะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรซึ่งมีผลต่อบรรยากาศในการทำงานภายในองค์กร ในการทำงานจะต้องปราศจากอคติ ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และทุกคนในองค์กรจะต้องมีโอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนรากฐานของระบบคุณธรรม

1.6 การรักษาสិทธิส่วนบุคคล (Constitutionalism) ลักษณะของการทำงานที่ต้องตั้งอยู่บนตัวบทกฎหมาย หรือกระบวนการยุติธรรม ซึ่งได้แก่ วิถีชีวิตและวัฒนธรรมในองค์กร จะต้องมีการเคารพในชีวิตส่วนตัวของแต่ละบุคคล ไม่ก้าวล่วงเรื่องส่วนบุคคลระหว่างกัน รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและได้รับการปฏิบัติต่อตนเองเป็นอย่างดี

1.7 ความสมดุลในการดำรงชีวิต (The Total Life Space) การเปิดโอกาสให้กำลังพลในหน่วยได้ใช้ชีวิตในการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวภายนอกองค์กรอย่างพอเหมาะพอควร นั่นคือจะต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากงานมากเกินไป อันเนื่องมาจากการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือไม่มีเวลาใช้ชีวิตส่วนตัวได้อย่างเพียงพอ

1.8 ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม (Social Relevance) ลักษณะการทำงานนั้น ๆ จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง ซึ่งนับเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่งที่กำลังพลจะต้องรู้สึกและยอมรับว่าองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้น มีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ถ้าองค์กรใดไม่รับผิดชอบต่อสังคมก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าองค์กรหรืองานของตนไร้ค่าหรือไร้ความหมาย

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กร การที่กำลังพลในหน่วยงานรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมทุกอย่างที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานที่มีผลต่อหน่วยงานและตัวของกำลังพล ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยสภาพแวดล้อมในองค์กรจะส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพและความพึงพอใจในงานและคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กรแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

2.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ คือ

2.1.1 ด้านเป้าหมายและวัฒนธรรม (Goals and Cultures) คือ กำลังพลในหน่วยมีความเข้าใจและรับรู้ถึงเป้าหมายของหน่วยงานว่ามีความสำคัญ โดยเป้าหมายแต่ละประเภทมีความสำคัญแตกต่างกัน สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยการทำงานของหน่วยงานจะประสบความสำเร็จได้ ข้าราชการทหารผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำความเข้าใจเป้าหมายของหน่วยงาน เข้าใจวัฒนธรรมของหน่วยงานที่เป็นหลักพื้นฐานในการปฏิบัติงานที่สมาชิกร่วมกันสร้างขึ้น และยึดถือปฏิบัติในการทำงานให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology) กำลังพลภายในหน่วยรับรู้และเข้าใจวิธีการใช้เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ วิธีและกระบวนการทำงาน รวมถึงความรู้วิทยาการที่องค์กรนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

2.1.3 ด้านงาน (Work) คือ กำลังพลในหน่วยงานรับรู้ถึงระบบย่อยด้านการงานหรือกิจกรรมทั้งหมดที่หน่วยงานต้องดำเนินการ และรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงาน

2.1.4 ด้านโครงสร้าง (Structure) กำลังพลรับรู้ถึงแผนผังการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งหมายถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ระบบอำนาจหน้าที่ในการทำงาน สายการบังคับบัญชา รูปแบบการติดต่อสื่อสาร การวางแผน การประสานงาน การควบคุม และการตัดสินใจ

2.1.5 ด้านคน (People) กำลังพลในหน่วยงานรับรู้ถึงลักษณะปรัชญาภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำในหน่วยงาน ความเป็นทางการและความเป็นธรรมของการบริหารงานบุคคล คือ การสรรหา การคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลและการลงโทษที่มีความเป็นธรรม ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตการทำงาน

## 2.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร แบ่งเป็น 5 ประการ ดังต่อไปนี้

2.2.1 ปัจจัยต่างประเทศ กำลังพลรับรู้ถึงสภาพการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดการณ์ได้ยากลำบากมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของโลกส่งผลกระทบต่อทั้งหน่วยงานและกำลังพลผู้ปฏิบัติงานในหน่วย

2.2.2 สังคมและวัฒนธรรม กำลังพลรับรู้ถึงสภาพสังคมและวัฒนธรรมที่เป็นอยู่หรือมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของค่านิยม ทศนคติ ความต้องการ ลักษณะประชากรศาสตร์ของสังคมที่องค์กรมีความเกี่ยวข้องอยู่ เช่น สิทธิมนุษยชน แนวโน้มการศึกษา สถาบันทางสังคม ตลอดจนรูปแบบและลักษณะของประชากร การรวมกลุ่มทางสังคม ขบวนการทางสังคม ชนชั้นทางสังคม ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานการพัฒนาศักยภาพของหน่วยทหารและกำลังพลผู้ปฏิบัติทั้งสิ้น

2.2.3 เทคโนโลยี กำลังพลรับรู้ถึงสภาพการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้ทันกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะในปัจจุบันต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ ตลอดจนจนการเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์ใหม่ ๆ

2.2.4 เศรษฐกิจ กำลังพลรับรู้ถึงสภาพทางเศรษฐกิจ แนวโน้มทางด้านเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน มีผลต่ออัตราเงินเดือนและสวัสดิการในการทำงาน

2.2.5 การเมืองและกฎหมาย กำลังพลรับรู้ถึงสภาพปัญหาทางการเมือง การบริหารงานของรัฐบาล ข้อกำหนดและกฎหมายต่าง ๆ ตลอดจนการกำหนดนโยบายของรัฐบาลที่มีอิทธิพลต่อข้าราชการทหารผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงาน โดยสิ่งเหล่านี้จะเข้ามาควบคุมการทำงานของหน่วยงาน

## รูปแบบในการพัฒนาประสิทธิภาพกำลังพลในหน่วยเชิงนโยบายของผู้บังคับบัญชา

ในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมในด้านต่าง ๆ มีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดภัยคุกคามใหม่ ๆ ที่มีความซับซ้อน และส่งผลกระทบต่อประเทศไทยอย่างรวดเร็ว กองทัพบกได้จัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบกและมีการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วย เพื่อให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น แต่จำกัดด้วยงบประมาณและอัตราของหน่วย การพัฒนากำลังพลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย จึงพบว่าการพัฒนากำลังพล เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยและนำหน่วยไปสู่ความสำเร็จ กองทัพบกจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพล โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกนั้นจะต้องบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองทัพบก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพบก การสรรหาและคัดเลือกกำลังพลจะต้องให้ได้คนดีและมีขีดความสามารถ ให้การฝึกอบรม พัฒนา ผ่านหลักสูตรต่าง ๆ ให้การศึกษาที่เน้นการเพิ่มเติม ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับอนาคต เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ให้การฝึกอบรมระเบียบวินัย การปลูกฝัง และสร้างเสริมอุดมการณ์ทางทหาร มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลที่ยุติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับ ผลการปฏิบัติงานจริง ๆ มีการจัดการสวัสดิการกำลังพลให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้ง กองทัพบกควรกำหนดเป้าหมายในการพัฒนากำลังพลเป็นรายบุคคลให้มีคุณลักษณะ ขีดความสามารถสำหรับการปฏิบัติภารกิจในอนาคตอีกด้วย

ในส่วนของกองทัพบกไทยนั้น ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้น เพื่อให้กองทัพบกไทยสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองทัพบก ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพมีประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. สร้างความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษากำลังพลที่มีประสิทธิภาพสูงไว้
2. พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถ (ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ) ตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ
3. พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้ นำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้
4. การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง กำลังพลที่มีสมรรถนะ (Competency) เหมาะสมกับตำแหน่ง
5. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและสิ่งจูงใจ
6. พัฒนาระบบคลังข้อมูลกำลังพลให้เชื่อมโยงกันทั้งหมด (HR Warehouse –HRW)
7. ปลูกฝังกำลังพลให้มีอุดมการณ์ในความเป็นทหารอาชีพ มีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และเสียสละในการทำงานร่วมกัน ทั้งภายในเหล่าทัพและระหว่างเหล่าทัพอย่างแท้จริง

โดยสรุปแล้ว ในยุคปัจจุบันนี้ เชื่อกันว่า “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกุญแจไขสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งหากองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ คุณภาพ และจริยธรรมที่สูง ก็จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการสรรหา และคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาทำงาน ตลอดจนมีการสลับสับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนขั้นตำแหน่งบุคคลเหล่านั้น ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของเขาเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ เป็นผู้ที่มีความสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ารองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้านอีกด้วย

ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ นั้น ทุกองค์กร ต่างก็ตระหนักถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร การปรับโครงสร้างกระบวนการหรือวิธีการทำงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลยุทธ์แนวคิด หรือเทคนิคการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน จึงได้ถูกนำมาใช้ในองค์กรรวมถึงการพัฒนาคนขององค์กรนั้น แสดงว่า องค์กรทั้งหลายต่างก็มีความเห็นตรงกันว่าองค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าหรือพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพ และสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังแนวคิดที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการของการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) สำหรับการปรับปรุงบุคคล กลุ่ม หรือทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่มีขีดจำกัด แต่เป็นการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาทั้งหมด ทั้งในระดับองค์กรระดับสายงานอาชีพและการพัฒนาในระดับบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร จากแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนตัวอย่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น เมื่อนำมาพิจารณาและวิเคราะห์ถึงการพัฒนากำลังพลของกองทัพบกและหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกแล้ว เห็นว่ากองทัพบกนั้น มีนโยบายและแนวทางในการดำเนินการที่เป็นไปตามแนวคิด ทฤษฎี ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เป็นหลักสากลและองค์กรต่าง ๆ ถือปฏิบัติ โดยศูนย์การทหารบก ได้ใช้การบริหารงานบุคคลตามแนวทาง “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” (HR Scorecard) ซึ่ง HR Scorecard คือเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกมีการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการและเป็นระบบ ในการสรรหาและคัดเลือกกำลังพล, การฝึกอบรมพัฒนา, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, การส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลตามแนวทางการรับราชการ และการจัดสวัสดิการและการพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่กำลังพล โดยมีกรมกำลังพลทหารบก เป็นหน่วยที่กำกับดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและแนวทางที่กำหนด และมีหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกเป็นหน่วยดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องในการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลเข้ามารับราชการในกองทัพบก ทั้งระดับนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนนั้น ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกในหลายวิธีการ ทั้งจากการสอบคัดเลือกเข้ามาเป็นนักเรียนทหาร, การสอบคัดเลือกนายทหารโดยกรมยุทธศึกษาทหารบก, การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุทดแทน โดยหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก, การคัดสรรเพื่อบรรจุบุคคลเป็นนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน โดยการพิจารณาของคณะกรรมการระดับสูงของกองทัพบก



และการบรรจุเป็นกรณีพิเศษ เช่น การบรรจุบุตรกำลังพลที่เสียชีวิตจากการปฏิบัติหน้าที่ใน จชต. และตามแนวชายแดน เป็นต้น ทำให้กองทัพบกสามารถคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีความตั้งใจจริงที่จะเข้ารับราชการ ทำให้ง่ายต่อการที่จะพัฒนา ฝึกอบรม ให้เป็นกำลังพลที่มีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป นอกจากนี้ ยังสามารถปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ และสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

สำหรับการฝึกอบรม การพัฒนากำลังพลของกองทัพบกนั้น กองทัพบก มีแนวทางในการพัฒนากำลังพลในทุกระดับและในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศและการฝึกก่อนการเข้ารับราชการ การศึกษาตามหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ การฝึกเฉพาะหน้าที่ การฝึกตามความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) การฝึกศึกษาในระหว่างการปฏิบัติงาน (On the Job Training) โดยหน่วยเอง หรือ การศึกษาภายในหน่วย (Unit School) นอกจากนี้ยังจัดให้มีการพัฒนากำลังพล ในด้านต่าง ๆ อีกด้วย เช่น การฝึกอบรมด้านระเบียบ วินัย การปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทางทหาร การสร้างขวัญกำลังใจ การเพิ่มเติมความรู้ โดยการพัฒนาศูนย์การมนุษยสัมพันธ์เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาศูนย์การมนุษยสัมพันธ์จึงครอบคลุม 3 เรื่องด้วยกัน คือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงาน ปัจจุบันมุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร การฝึกอบรมมีความเสี่ยงอยู่บ้าง ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่อาจทำงานได้ตามความมุ่งหวังขององค์กร อาจเป็นเพราะการจัดหลักสูตรยังไม่เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้ หรือสภาพการแข่งขันผันแปรไปจากที่ได้คาดคะเนไว้

2. การศึกษา (Education) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษายังคงต้องเกี่ยวกับการทำงานอยู่ แต่จะแตกต่างไปจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาจึงเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion) หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่

3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เป็นการช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากร สำหรับการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและจุดหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ได้แสดงขีดความสามารถของตน ได้แสดงความคิดเห็นรวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ ศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ในออกมา

จะเห็นได้ว่า นอกจากที่กองทัพบกจะมีการฝึกอบรม พัฒนา ที่เป็นระบบ เป็นกระบวนการตามขั้นตอนแล้ว กองทัพบกยังมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการอย่างชัดเจน คือ กรมกำลังพล ทหารบกและกรมยุทธศึกษาทหารบก ซึ่งจะทำให้สามารถจัดการให้เป็นไปอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามนโยบายและแนวทางเดียวกันได้ การส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลตามแนวทางการรับราชการนั้น กองทัพบกมีคณะกรรมการ ทั้งในระดับกองทัพบกและในระดับหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก เพื่อพิจารณาในการปรับย้ายหมุนเวียนกำลังพลตามผลการปฏิบัติงานและความรู้ ความสามารถ

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กองทัพบก มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งระดับบุคคล ประกอบด้วยระดับนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ประกอบการพิจารณาด้วย ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับหน่วยตามสายงานอีกด้วย การจัดการสวัสดิการ ให้กับกำลังพล กองทัพบกมีกรมสวัสดิการทหารบกเป็นหน่วยฝ่ายกิจการพิเศษรับผิดชอบการจัดการ สวัสดิการเป็นส่วนรวมของกองทัพบก นอกจากนี้ กองทัพบกยังมีนโยบายให้หน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก จัดให้มีสวัสดิการสำหรับกำลังพลในทุกระดับชั้นอย่างเพียงพอ รวมถึงมีโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต กำลังพลของกองทัพบก ที่เป็นส่วนช่วยสนับสนุนการพัฒนาสวัสดิการให้กับกำลังพลให้ดียิ่งขึ้น เพื่อ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับกำลังพล

## สรุป

จากแนวทางที่กองทัพบกได้มีนโยบายให้หน่วยได้ปฏิบัติตาม นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ กำลังพลและกองทัพ มีศักยภาพทั้งในร่างกาย จิตใจ และความพร้อมรบ เมื่อเกิดยามขับขัน ดังจะเห็นได้ จากกองทัพบก ได้ให้นโยบายการเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ แต่ถึงอย่างไรก็มีความกังวลและเป็นห่วง ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของกำลังพลในกองทัพ ที่ในปัจจุบันเศรษฐกิจค่าชีพได้เพิ่มสูงขึ้นมาก เป็นผลทำให้ กำลังขาดกำลังใจในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นเหตุผลหลักที่กองทัพต้องหาแนวทางใน การแก้ไขและปลุกฝังจิตสำนึกของกำลังพลให้ดำเนินชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงก็จะช่วยได้อีกทาง

## บทที่ 4

### การพัฒนาเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับกำลังพล

ที่ผ่านมาพบว่ามีข้อจำกัดและอุปสรรคต่างๆ หลายประการ โดยเฉพาะปัจจัยผลกระทบด้านกำลังพล ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้นโยบายการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของศูนย์การทหารราบ เพื่อให้สามารถดำเนินงานกับแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ซึ่งกำหนดให้กระทรวงและส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องนำไปยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องรองรับ ดังนั้นเพื่อความเหมาะสมจึงถือเป็นโอกาสเสนอแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของกองทัพในส่วน of ศูนย์การทหารราบ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและมีผลในทางปฏิบัติได้อย่างแท้จริงต่อไป

#### ผลการสัมภาษณ์แนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ข้าราชการทหาร ลูกจ้าง และพนักงานราชการ ในศูนย์การทหารราบ ค่ายธนบุรีศรี เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร คุณภาพชีวิตและปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพภายในศูนย์การทหารราบ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยสรุป ออกมาได้ดังนี้

1. กระทรวงกลาโหมได้มีนโยบายให้กองทัพมีโครงสร้างที่เหมาะสม กะทัดรัด ทันสมัย มีความสมดุลระหว่างหน่วยปฏิบัติกับหน่วยควบคุมบังคับบัญชาอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ไม่ว่าจะออกเป็นนโยบายของรัฐมนตรี มติสภากลาโหม หรือออกมาในรูปของแผนแม่บทการปฏิรูป การบริหารจัดการและปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหมซึ่งเป็นแผนระยะ 10 ปี และได้เริ่มดำเนินการครั้งแรกตั้งแต่ปี พ.ศ.2543 เป็นต้นมา เพื่อให้กองทัพได้ยึดถือในการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบุกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีทิศทางที่ชัดเจน และเป็นไปตามนโยบายรัฐบาลในการปฏิรูปหน่วยงานภาครัฐ แต่ยังไม่เกิดผลในทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เนื่องจากหลายปัจจัย

2. โครงสร้างกองทัพบุกปัจจุบันยังเป็นโครงสร้างที่มีขนาดใหญ่สำหรับรองรับภัยคุกคามทางทหารหรือภัยคุกคามรูปแบบเดิมเป็นหลัก การปรับปรุงขนาดของกองทัพบุกให้กะทัดรัดหรือเล็กลงและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมและภัยความมั่นคงรูปแบบอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทางทหารซึ่งมีความสำคัญมากขึ้นนั้นยังทำได้ยากลำบาก โดยมีประเด็นผลกระทบด้านกำลังพลหรือเพื่อแก้ปัญหา กำลังพลเป็นปัจจัยสำคัญ ทำให้งบประมาณส่วนใหญ่ใช้ไปในด้านการบริหารกำลังพล นับเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการมีโครงสร้างกองทัพบุกที่เหมาะสมโดยเฉพาะเพื่อเสริมสร้างหน่วยกำลังรบของกองทัพบุกให้มีขีดความสามารถ และมีความทันสมัย ตามวิสัยทัศน์กองทัพบุก

3. นโยบายการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบุกที่ผ่านมายังขาดความต่อเนื่อง และไม่ปฏิบัติตามแผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม ซึ่งได้กำหนดเป็นนโยบายให้กองทัพบุกมีโครงสร้างที่เหมาะสม กะทัดรัด ทันสมัย มีความสมดุลระหว่าง ส่วนบังคับบัญชา ส่วนกำลังรบ ส่วนสนับสนุนการรบ ส่วนส่งกำลังบำรุง ส่วนภูมิภาค ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยมและ

ส่วนพัฒนาประเทศ รวมทั้งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหมและสถานภาพด้านงบประมาณ

ผลจากการศึกษานโยบายและแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบก ที่ผ่านมามีข้อจำกัดและอุปสรรคต่าง ๆ หลายประการ โดยเฉพาะปัจจัยผลกระทบด้านกำลังพล ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้นโยบายการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบก เพื่อให้มีขนาดที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติภารกิจขาดความต่อเนื่องหรือไม่สามารถดำเนินการได้ ดังนั้นเมื่อได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีขึ้นมา ซึ่งกำหนดให้กระทรวงและส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องนำไปยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องรองรับในทางปฏิบัติได้อย่างแท้จริงต่อไป

ในส่วนการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับกำลังพลนั้น ทางผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ในประเด็นคุณภาพชีวิตการทำงานภายในหน่วยงานของกำลังพลที่ปฏิบัติงาน ซึ่งในประเด็นนี้สรุปได้ว่า การทำงานที่มีความสุข ไม่มีปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่เกิดขึ้นจากทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และหมายรวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นที่พึงปรารถนาของข้าราชการทหารทุกคนในหน่วยงาน เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหารและกำลังพลภายในศูนย์การทหารราบ

2. ประเด็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรในด้านเป้าหมายและวัฒนธรรม ด้าน เทคโนโลยี ด้านงาน ด้านโครงสร้าง และด้านคน มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหารภายในศูนย์การทหารราบหรือไม่ อย่างไร นั้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการและกำลังพลภายในหน่วย เมื่อจำแนกเป็นรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 ด้านเป้าหมายและวัฒนธรรม ค่ายทหารแต่ละแห่งจะมีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายในการทำงานเอาไว้อย่างชัดเจน และเป็นที่รับทราบของข้าราชการและกำลังพลทหารในหน่วยงานที่จะต้องดำเนินงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน แต่ในการปฏิบัติงานบางครั้งอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายที่ได้กำหนดไว้ทั้งหมด เนื่องจากงบประมาณในการใช้จ่ายไม่เพียงพอ และบางหน่วยงานกำลังมีจำนวนน้อยในขณะที่งานมีจำนวนมาก ในด้านวัฒนธรรม หน่วยทหารมีการปลูกจิตสำนึกในการเคารพรุ่นพี่ ซึ่งทุกคนสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี และไม่ได้มองว่าเป็นการกตัญญู แต่เป็นการฝึกให้เคารพในผู้มีอาวุโสกว่า

2.2 ด้านเทคโนโลยี ที่ใช้ภายในหน่วยทหารยังไม่มี ความทันสมัย เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ อยู่ในสภาพที่ไม่พร้อมใช้สำหรับการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการจัดสรรงบประมาณที่มีจำกัด ซึ่งไม่เพียงพอสำหรับการนำมาจัดซื้อ จัดหาเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับกำลังพลในหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเพียงพอ

2.3 ด้านงาน ค่ายทหารต่าง ๆ ภายในศูนย์การทหารราบ ผู้บังคับบัญชาเปิดกว้างให้หัวหน้าสายงานหรือหัวหน้าส่วนงานได้ทำงานตามหน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มที่ตามดุลยพินิจ มีอิสระในการทำงานในหน้าที่ของตนเอง แต่สำหรับข้าราชการทหารที่ไม่ได้เป็นหัวหน้าสายงานหรือหัวหน้าส่วนงานอาจจะได้รับมอบหมายงานที่ไม่ถนัด หรือไปอยู่ในสายงานที่ไม่มีความรู้ความสามารถก่อให้เกิดความกดดัน ความเบื่อหน่ายและไม่พึงพอใจ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของ

ข้าราชการ สำหรับค่ายทหารที่มีขนาดใหญ่กำลังพลมีจำนวนมาก ปริมาณงานจะถูกกระจายไปยังกำลังพลในระดับที่เหมาะสม แต่สำหรับค่ายทหารที่มีขนาดเล็กปริมาณงานจะมีมากกว่ากำลังพล ปริมาณงานจึงอยู่ในระดับที่ไม่เป็นที่พึงพอใจ

2.4 ด้านโครงสร้าง ภายในศูนย์การทหารราบค่ายธนะรัชต์ จะมีการกำหนดโครงสร้างของแต่ละสังกัดเอาไว้อย่างชัดเจน และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของกำลังพลในหน่วยทุกคนในแต่ละสังกัด แต่ทั้งนี้ เนื่องจากรูปแบบการทำงานที่มีความเป็นทางการสูง จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า เพราะการทำงานในแต่ละขั้นตอนจะต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้าสายงาน ซึ่งเป็นระเบียบข้อบังคับที่มีการกำหนดเอาไว้

2.5 ด้านคน การปฏิบัติงานของกำลังพลในแต่ละค่ายทหาร สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี แต่อาจจะมีบางครั้งที่เกิดปัญหาจากการทำงานในกรณีที่ข้อคิดเห็นไม่ตรงกัน และการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายบางครั้งเป็นภารกิจที่มีความสำคัญและผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังในผลงานระดับสูง จึงนำมาซึ่งความกดดันและความเครียดในการปฏิบัติงาน

3. ประเด็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ข้าราชการและกำลังพลในศูนย์การทหารราบได้แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านปัจจัยต่างประเทศ ข้าราชการทหารและกำลังพลมองว่า จากการรวมกลุ่มเป็นประชาคมอาเซียนทำให้หน่วยทหารถูกจัดอยู่ในเสาของประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ซึ่งจะต้องมีการทำงานร่วมกับประเทศสมาชิกในประชาคมอาเซียน แต่ทั้งนี้ ปัญหาด้านความพร้อมทางภาษาถือว่าเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน แม้ว่าทางค่ายทหารจะมีการจัดฝึกอบรมทางด้านภาษาให้กับข้าราชการทหารและเชิวิทายากรภายนอก และมีการทดสอบภาษาอังกฤษแล้วก็ตาม

3.2 ด้านสังคมและวัฒนธรรม การมีค่านิยมและทัศนคติทางการเมืองที่แตกต่างกัน ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ไม่มีผลหรือเป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน แต่จากค่านิยมและอุดมการณ์ของคนในชาติที่แตกต่างกันมีการแบ่งเป็นฝักเป็นฝ่ายก็ให้เกิดความขัดแย้ง กำลังพลมองว่าส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากงานที่เคยปฏิบัติอยู่

3.3 ด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันเทคโนโลยีมีวิวัฒนาการอย่างมาก และมีความหลากหลายในการนำไปใช้งาน ซึ่งส่งผลต่อข้าราชการทหารและกำลังพลที่จะต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคโนโลยี อาวุธยุทโธปกรณ์ทางการทหารที่มีความทันสมัย โดยกำลังพลที่อยู่ในระดับอาวุโสหรือใกล้เกษียณอายุราชการมองว่า การเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคโนโลยีเป็นเรื่องยุ่งยาก และมีความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน

3.4 ด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากสถานะทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันมีความผันผวนและอยู่ในสถานะเศรษฐกิจที่มีความชะลอตัว ดังนั้นหน่วยทหารทุกหน่วยไม่เพียงแต่เฉพาะในศูนย์การทหารราบเท่านั้น จะเน้นมาตรการส่งเสริมความประหยัด เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่าย ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานทหาร และกระทบต่อสวัสดิการของกำลังพลที่มีการตัดทอนในส่วนที่ไม่จำเป็นออกไป จากเดิมเคยมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับพากำลังพลไปศึกษาดูงาน แต่ปัจจุบันงบประมาณในส่วนนี้ได้ลดจำนวนลงอย่างมาก

3.5 ด้านการเมืองและกฎหมาย สถานการณ์ทางการเมืองของประเทศในปัจจุบันยังคงขาดเสถียรภาพ ส่งผลให้รูปแบบการเมืองการปกครองและการบัญญัติกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ข้าราชการทหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังมากขึ้น และเป็นการทำงานที่มีความซับซ้อน ทั้งนี้ข้าราชการและกำลังพลในศูนย์การทหารราบ ค่าชดเชยรัฐตั้งมองว่า สถานการณ์เมืองที่ขาดเสถียรภาพก็จะทำให้เกิดภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งไม่ใช่งานในหน้าที่ของตนเอง มองว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ

4. ประเด็นคุณภาพชีวิตการทำงานในหน่วยงานดีเพียงพอหรือไม่ อย่างไร ในประเด็นนี้กำลังพลในศูนย์การทหารราบค่าชดเชยรัฐ เห็นว่าคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ในการทำงาน กำลังพลสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้มองว่าการทำงานในปัจจุบันมีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นจากเดิม สวัสดิการหรือเบี้ยเลี้ยงที่ได้รับในปัจจุบันไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและการใช้จ่ายในครอบครัว สืบเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เมื่อจำแนกเป็นรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1 ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจมีความผันผวนถึงแม้ข้าราชการทหารจะมีนโยบายการปรับเงินเดือนค่าจ้างแล้วก็ตาม แต่มีการจ่ายเงินเดือนค่าจ้างตามตำแหน่งซึ่งถือว่ามีความยุติธรรม แต่ในแง่ของการดำรงชีวิตยังไม่เพียงพอสำหรับการใช้จ่ายในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน เพราะค่าครองชีพในปัจจุบันอยู่ในระดับที่สูง ทั้งนี้ในส่วนของสวัสดิการของทหารที่ได้รับปัจจุบันมีความครอบคลุมน้อยลง และการติดต่อขอรับสวัสดิการมีความล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์ สืบเนื่องมาจากกฎระเบียบของทางราชการ

4.2 ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ กำลังพลจะต้องได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี และมีการทดสอบสมรรถนะทางด้านร่างกายอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมด้านกำลังพล และเป็นการทดสอบประสิทธิภาพของกำลังพลในหน่วยงาน ทั้งนี้ในด้านสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานมีนโยบายการกวดขัน ป้องกันการฝึกที่อันตรายและพื้นที่การฝึกที่เสี่ยงภัย เช่น พื้นที่การฝึกหุนระเบิด การฝึกชুমยิง เป็นต้น ก่อนการปฏิบัติจริงจะต้องมีการฝึกซ้อมและเตรียมพร้อมมาเป็นอย่างดี และการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายทำให้กำลังพลมองว่าตนเองปฏิบัติหน้าที่ท่ามกลางความเสี่ยงภัย แม้จะมีการฝึกซ้อมมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่โอกาสพลาดก็มีสูง

4.3 ด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน กองทัพบกมีนโยบายในการสนับสนุนกำลังพลในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง แต่ยังไม่เห็นแผนในการพัฒนากำลังพลเป็นรายบุคคล แต่เป็นการพัฒนากำลังพลตามความเหมาะสม เช่น มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ มีการมอบทุนการศึกษา สนับสนุนให้กำลังพลได้ศึกษาต่อ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง แต่ทั้งนี้แหล่งเรียนรู้ในการพัฒนากำลังพลภายในหน่วยงานยังไม่มีปรากฏให้เห็นเช่น ห้องสมุดสำหรับการศึกษาค้นคว้าแบบมาตรฐาน ห้องปฏิบัติการทางด้านเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย

4.4 ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน การทำงานโดยการรับราชการทหารถือว่าเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง แต่ในแง่ความก้าวหน้าในอาชีพนั้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการได้รับการส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชา ความพยายามหรือความขยันในการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถของข้าราชการทหารเอง

4.5 ด้านการบูรณาการทางสังคม การทำงานของกำลังพลทุกคนในหน่วยงานมีรูปแบบความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ข้าราชการทหารสามารถร่วมกันทำงานได้

เป็นอย่างดี มีความสามัคคีในการทำงาน ไม่ค่อยมีปัญหาข้อขัดแย้งที่มีความรุนแรง และผู้บังคับบัญชามีการเอาใจใส่กำลังพลภายในหน่วยงานเป็นอย่างดี แต่ในขณะเดียวกันในการปฏิบัติงานในหน่วยงานก็มีการแบ่งแยกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากรูปแบบความสัมพันธ์ และวัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการทหารในการแบ่งชั้นยศระหว่างชั้นยศสัญญาบัตรและชั้นยศประทวน ซึ่งจะต้องมีการเคารพระหว่างกัน

4.6 การรักษาสีทิวทัศน์ส่วนบุคคล กองทัพบกมีนโยบายในการเคารพสิทธิระหว่างบุคคล และส่งเสริมประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ข้าราชการทหารทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานในเรื่องต่าง ๆ แต่ในการปฏิบัติงานจริงระบบทหารมีวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพผู้อาวุโส เคารพรุ่นพี่ และแบ่งแยกชนชั้น จึงทำให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยเกรงกลัวผู้บังคับบัญชา ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร

4.7 ด้านความสมดุลในการดำรงชีวิต ปัจจุบันขอบข่ายภาระงานของข้าราชการทหารมีเพิ่มมากขึ้น สืบเนื่องจากสภาพทางการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ข้าราชการทหารต้องมีบทบาทและภาระหน้าที่นอกเหนือจากที่เคยปฏิบัติ หรือเคยรับผิดชอบ ในค่ายทหารที่มีขนาดใหญ่กำลังจะมีจำนวนมากสามารถกระจายงานให้กำลังได้อย่างเหมาะสม ซึ่งไม่กระทบกับการดำรงชีวิตหรือการให้เวลากับครอบครัว แต่ถ้าเป็นค่ายทหารขนาดเล็ก กำลังพลมีจำนวนน้อยและปริมาณงานในปัจจุบันมีเพิ่มมากขึ้น ทำให้ข้าราชการต้องเสียสละเวลาส่วนตัวมาใช้ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

4.8 ด้านความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม การเป็นทหารถือเป็นอาชีพที่มีความสำคัญ เพราะเป็นรั้วของชาติ ในยามที่ประเทศมีปัญหาหรือในยามบ้านเมืองอยู่ในสถานการณ์ความไม่สงบ ทหารมักจะเป็นด่านหน้าเสมอในการรับมือจัดการปัญหาดังกล่าว แม้แต่ในยามที่ประชาชนเดือดร้อนจากปัญหาภัยพิบัติ ทหารก็มักจะเป็นผู้ที่ยื่นมือมาช่วยเหลือประชาชนเสมอ ซึ่งทำให้ข้าราชการทหารมีความภูมิใจในอาชีพของตนเองเป็นอย่างมาก

## วิเคราะห์ยุทธศาสตร์กองทัพบก ระยะ 20 ปี

1. ในภาพรวมยุทธศาสตร์กองทัพบกระยะ 20 ปีที่ได้จัดทำขึ้น นับว่าสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2560 – 2579 และยุทธศาสตร์ทหารกองทัพบกไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579) โดยได้มีการจัดทำในลักษณะคู่ขนานกันไป มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ประเด็น ซึ่งรองรับกันตามลำดับ และสามารถนำไปยึดถือเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติเพื่อพัฒนากองทัพบกให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนได้ต่อไป

2. การจัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบก ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยได้จัดตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์กองทัพบก ซึ่งมีเสนาธิการทหารบกเป็นประธานฯ และจัดตั้งคณะทำงานจัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบก โดยมีผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนงาน กรมยุทธการทหารบก เป็นประธานฯ ซึ่งคณะทำงานฯ ได้ดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบกในลักษณะคู่ขนานกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติของคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ โดยใช้กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ (End) วิธีการ (Ways) และเครื่องมือ (Means) และใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างวัตถุประสงค์กับวิธีการ และเครื่องมือได้กำหนด ขั้นตอนการดำเนินการอย่างเป็นลำดับ ในกรอบเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความรอบคอบ เช่น ให้มีการตรวจสอบแผน/นโยบายของหน่วยเหนือ เช่น กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) (ยุทธศาสตร์

ด้านความมั่นคง) ยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศ ยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม ยุทธศาสตร์ทหารกองทัพไทย ยุทธศาสตร์กองทัพบก กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2560 – 2579 และยุทธศาสตร์ทหารกองทัพไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579) อย่างละเอียด

3. การประเมินสภาพแวดล้อมในระยะ 20 ปี โดยได้สรุปภัยคุกคามที่ประเทศไทย อาจต้องเผชิญในระยะ 20 ปีข้างหน้า ออกเป็นทั้งภัยคุกคามทางทหาร และภัยคุกคามรูปแบบอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทางทหาร เช่น ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ความแตกแยกทางความคิดของคนในชาติ การล่องละเมิดสถาบันพระมหากษัตริย์ อาชญากรรมข้ามชาติ การลักลอบเข้าเมือง และการค้ามนุษย์ อาชญากรรมทางไซเบอร์ ปัญหายาเสพติด ปัญหาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ภัยพิบัติธรรมชาติ การแพร่ระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง เป็นต้น ซึ่งประเด็นการกำหนดภัยคุกคามที่ไม่ใช่ภัยทางด้านทหารนี้ ได้นำไปสู่การปรับปรุงภารกิจและโครงสร้างหน่วยในส่วนภูมิภาคให้รองรับต่อไป

4. การปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะของกองทัพบกคือ มีโครงสร้างกะทัดรัด เป็นกำลังอเนกประสงค์ อ่อนตัวและทันสมัยแบบสากลนั้น ได้มีการวิเคราะห์อำนาจกำลังรบเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งศึกษารูปแบบโครงสร้างกำลังรบของมิตรประเทศ จนสามารถกำหนดรูปแบบโครงสร้างหน่วยกำลังรบที่เหมาะสมออกเป็นกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินการคือ ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยกำลังรบเป็นกำลังรบผสมเหล่าระดับกรม โดยมีเป้าหมายให้ได้จำนวน 2 ใน 3 ของหน่วยกำลังรบที่มีอยู่ภายในปี 2579 พร้อมส่วนสนับสนุนตามสัดส่วน หน่วยกำลังรบที่ไม่จัดเป็นกำลังรบผสมเหล่าให้ปฏิบัติหน้าที่หน่วยประจำพื้นที่ ให้ปรับลดอัตรากำลังพล อัตรากำลังพลที่ว่างให้บรรจุกำลังพลสำรองทดแทน พร้อมทั้งปรับปรุงระบบส่งกำลังบำรุงให้สอดคล้องกับการใช้กำลังรบผสมเหล่า ซึ่งถือเป็นการปรับโครงสร้างหน่วยกำลังรบครั้งสำคัญ ให้มีขนาดหน่วยที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้

5. การปรับปรุงโครงสร้างภารกิจและบทบาทของหน่วยในส่วนภูมิภาคให้รับผิดชอบภัยคุกคามรูปแบบอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทางทหาร ทั้งนี้ เพื่อปลดปล่อยภาระของหน่วยกำลังรบ ทำให้กองทัพบกสามารถเสริมสร้างขีดความสามารถของหน่วยกำลังรบให้พร้อมปฏิบัติภารกิจ ด้านการป้องกันประเทศได้อย่างแท้จริง และพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพต่อไป

## แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรภายในกองทัพ

ในประเด็นการบริหารจัดการทรัพยากรภายในกองทัพ ซึ่งในส่วนของศูนย์การทหารราบ ผู้วิจัยมีแนวคิดในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ 3 แนวทาง ดังนี้

1. การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการปฏิบัติการของกองทัพบกในส่วนของศูนย์การทหารราบ ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเฉพาะคือ ประชาชนสามารถขอรับการสนับสนุนจากกองทัพบกได้ในทุกโอกาส มีกลยุทธ์ ได้แก่ ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมและให้ข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติการของกองทัพบก ส่งเสริมการฝึกศึกษา อบรม และสร้างจิตสำนึกการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบและตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนทหาร โรงเรียนหน่วย/เหล่าสายวิทยาการและสถาบันการศึกษาของ กองทัพบก ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงการแบ่งมอบภารกิจของกองทัพเพื่อมิให้หน่วยมีภารกิจมากเกินไป เป็นต้น



2. การพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพล ซึ่งมีวัตถุประสงค์เฉพาะคือ การบริหารจัดการด้านกำลังพลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส มีกลยุทธ์ ได้แก่ พัฒนาระบบ การบริหารจัดการกำลังพลตามระบบคุณธรรม พัฒนาระบบการปลดถ่ายกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบกำลังพลสำรองอาสาสมัคร พัฒนาระบบทหารกองประจำการอาสาสมัคร พัฒนาระบบสวัสดิการของกองทัพให้มีความทันสมัย ครบถ้วนตามหลักสากล พัฒนาระบบสารสนเทศด้านกำลังพลให้มีความทันสมัยรวดเร็ว เป็นต้น

3. การพัฒนาการบริหารจัดการด้านยุทธโศปกรณ์และงบประมาณ มีวัตถุประสงค์เฉพาะคือ ประชาชนและหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนมีความไว้วางใจเชื่อมั่นต่อกองทัพ ส่งเสริมต่อภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือของกองทัพ มีกลยุทธ์ ได้แก่ ส่งเสริมการจัดหายุทธโศปกรณ์ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เปิดเผยขั้นตอนและวิธีการดำเนินการต่าง ๆ ให้องค์กรภายนอกได้รับทราบในส่วนที่สามารถเปิดเผยได้ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น ส่งเสริมระบบการตรวจสอบภายในให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการขับเคลื่อนมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม พัฒนาระบบงานด้านการส่งกำลังบำรุงให้มีความทันสมัย ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถระบบงานส่งกำลังบำรุงของกองทัพทุกไปสู่ ระดับสากล เป็นต้น

## สรุป

แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพทุกตามยุทธศาสตร์ 20 ปีของกองทัพบก ซึ่งกองทัพบกได้จัดทำขึ้นในลักษณะสอดคล้อง และคู่ขนานกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี รวมถึงยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศระยะ 20 ปี ของกระทรวงกลาโหม และยุทธศาสตร์ทหารกองทัพไทยระยะ 20 ปี ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์ 20 ปี ของกองทัพบกเป็นไปอย่างเป็นระบบตามกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งจากวิเคราะห์ส่วนใหญ่ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบจะมีด้วยกันอยู่ 2 ส่วน ได้แก่ เชิงนโยบายและกำลังพลในกองทัพ โดยพบว่า การวางนโยบายของหน่วยเหนือ นั้นไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และพอกำหนดให้กำลังพลปฏิบัติตามก็เป็นสาเหตุที่ทำให้ผลจากการปฏิบัติงานกำลังพลมีความคาดเคลื่อนจากเป้าหมายที่กำหนด และทำให้กำลังพลเกิดความสับสนในนโยบายที่ให้ปฏิบัติตาม ผลกระทบจากเหตุนี้จึงได้ย้อนกลับมาเป็นปัญหาของกองทัพที่จะต้องแก้ไขกันต่อไป

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### สรุป

จากการวิเคราะห์ผลสามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่าการพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ 20 ปี จากการศึกษานโยบายและแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบก ทำให้เห็นข้อจำกัดและอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพของกองทัพบก โดยเฉพาะในด้านโครงสร้างการจัดกำลังพล ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญประการแรกของกองทัพบกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อโครงสร้างความพร้อมของกองทัพบกที่จะเผชิญภัยคุกคามด้านความมั่นคงต่าง ๆ ทั้งภัยคุกคามทางทหารและภัยคุกคามรูปแบบอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทางทหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป อย่างไรก็ตาม จากการศึกษา ทำให้เห็นแนวทางการปรับปรุงเพิ่มศักยภาพกองทัพที่สามารถลดอุปสรรคและข้อจำกัดต่าง ๆ รวมทั้งทำให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้ อย่างเหมาะสม โดยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. โครงสร้างกองทัพบกในส่วนของศูนย์การทหารราบ ปัจจุบันยังเป็นโครงสร้างที่มีขนาดใหญ่สำหรับรองรับภัยคุกคามทางทหาร หรือภัยคุกคามรูปแบบเดิมเป็นหลัก จากการที่กองทัพบกได้ปรับปรุงขนาดของกองทัพให้กะทัดรัดหรือเล็กลง และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมและภัยคุกคามรูปแบบอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทางทหาร ซึ่งมีความสำคัญมากขึ้นนั้น ยังทำได้อย่างจำกัด โดยมีประเด็นผลกระทบด้านกำลังพล หรือเพื่อแก้ปัญหากำลังพลเป็นปัจจัยสำคัญ ทำให้งบประมาณส่วนใหญ่ใช้ไปในด้านการบริหารกำลังพล นับเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการมีโครงสร้างกองทัพบกที่เหมาะสม โดยเฉพาะเพื่อเสริมสร้างหน่วยกำลังรบของกองทัพบกให้มีขีดความสามารถ และมีความทันสมัย ตามวิสัยทัศน์กองทัพบก

2. กองทัพบกมีนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างการจัดของกองทัพบกในระดับต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายที่กำหนดโดยกองทัพบกในรูปของแผนพัฒนากองทัพบกในห้วงระยะเวลา หรือนโยบายของหน่วยเหนือที่สำคัญ เช่น แผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหมในส่วนของกองทัพบก หรือนโยบายของรัฐบาลในแต่ละยุคสมัย แต่อย่างไรก็ตามการนำนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบกไปปฏิบัติในห้วงที่ผ่านมา ยังขาดความต่อเนื่องและไม่เป็นไปตามนโยบาย เช่น ตามแผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการ และการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม ซึ่งได้กำหนดเป็นนโยบายให้กองทัพมีโครงสร้าง ที่เหมาะสม กะทัดรัด ทันสมัย มีความสมดุลระหว่างส่วนบังคับบัญชา ส่วนกำลังรบ ส่วนสนับสนุนการรบ ส่วนส่งกำลังบำรุง ส่วนภูมิภาค ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม และส่วนพัฒนาประเทศ รวมทั้งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหมและสถานภาพด้านงบประมาณ

3. แนวทางการพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบตามการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบกให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างตาม

ยุทธศาสตร์กองทัพบก ระยะ 20 ปี มีความเหมาะสมและควรใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบกให้มีความต่อเนื่อง สรุปได้ดังนี้

3.1 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบก ได้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยได้จัดตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์กองทัพบก ซึ่งมีเสนาธิการทหารบกเป็นประธานฯ และจัดตั้งคณะทำงานจัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบก โดยมีผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหารบก เป็นประธานฯ ซึ่งคณะทำงานฯ ประกอบด้วยผู้แทนหน่วยของกองทัพบกที่เกี่ยวข้อง โดยได้ดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบกในลักษณะคู่ขนานกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติของคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ โดยใช้กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ (End) วิธีการ (Ways) และเครื่องมือ (Means) และใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างวัตถุประสงค์กับวิธีการและเครื่องมือ นอกจากนี้ ยังได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการอย่างเป็นลำดับ มีการตรวจสอบแผน/นโยบายของหน่วยเหนือ เช่น กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) (ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง) ยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2560 – 2579 และยุทธศาสตร์ทหารกองทัพไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579) จนนำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ประเด็น ซึ่งสอดคล้องรองรับกันตามลำดับ รวมทั้งได้จัดให้มีการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก แล้วนำมาปรับปรุงร่างฯ ก่อนที่จะนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา และปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารจัดการ กระทรวงกลาโหมในส่วนของกองทัพบกให้ความเห็นชอบและขออนุมัติเป็นร่างยุทธศาสตร์กองทัพบก ระยะ 20 ปีต่อไป

3.2 การประเมินสภาพแวดล้อมในระยะ 20 ปี โดยได้สรุปภัยคุกคามที่ประเทศไทย อาจต้องเผชิญในระยะ 20 ปีข้างหน้า ออกเป็นทั้ง ภัยคุกคามทางทหาร และภัยคุกคามรูปแบบอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทางทหาร เช่น ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ความแตกแยกทางความคิดของคนในชาติ การล่องละเมิดสถาบันพระมหากษัตริย์ อาชญากรรมข้ามชาติ การลักลอบเข้าเมือง และการค้ามนุษย์ อาชญากรรมทางไซเบอร์ ปัญหายาเสพติด ปัญหาสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ ภัยพิบัติธรรมชาติ การแพร่ระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง เป็นต้น ซึ่งประเด็นการกำหนดภัยคุกคามที่ไม่ใช่ทหารนี้ ได้นำไปสู่การปรับปรุงภารกิจและโครงสร้างหน่วยในส่วนภูมิภาคให้รองรับต่อไป

3.3 การปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบกในส่วนของศูนย์การทหารราบ ได้ปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะของกองทัพบกคือ มีโครงสร้างกะทัดรัด เป็นกำลังอเนกประสงค์ อ่อนตัว และทันสมัยแบบสากลนั้น ได้มีการวิเคราะห์อำนาจกำลังรบเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้ง ศึกษาแบบโครงสร้างกำลังรบของมิตรประเทศ แล้วได้กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินการ คือ ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยกำลังรบเป็นกำลังรบผสมเหล่าระดับกรม จำนวน 2 ใน 3 ของหน่วยกำลังรบที่มีอยู่ ภายในปี 2579 พร้อมสนับสนุนตามสัดส่วน หน่วยกำลังรบที่ไม่จัดเป็นกำลังรบผสมเหล่าให้ปฏิบัติหน้าที่หน่วยประจำพื้นที่ให้ปรับลดอัตรากำลังพล อัตรากำลังพลที่ว่างให้บรรจุกำลังพลสำรองทดแทน พร้อมทั้งปรับปรุงระบบส่งกำลังบำรุงให้สอดคล้องกับการใช้กำลังรบผสมเหล่า ซึ่งถือเป็นการปรับโครงสร้างหน่วยกำลังรบครั้งสำคัญ ให้มีขนาดหน่วยที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้

4. แนวทางการพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหาราบเพื่อรองรับกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในส่วนของกำลังพล ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแนวทางการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพ สรุปได้ดังนี้

4.1 ด้านเป้าหมายและวัฒนธรรม กำลังพลภายในองค์กรอยู่ในระดับที่ดี ซึ่งสามารถรับรู้ถึงเป้าหมายของการทำงานในหน่วยงาน วางการทำงานในหน่วยงานทหารเป็นงานที่มีความสำคัญ ทั้งสำหรับประชาชนและประเทศชาติ ก็ให้เกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน สำหรับวัฒนธรรมขององค์กรทหาร กำลังพลทุกคนรับรู้และเข้าใจได้ถึงวัฒนธรรมขององค์กรว่าเป็นวัฒนธรรมที่เน้นบทบาท คือเน้นการปฏิบัติงาน ดุดยยึดหลักสายการบังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีการจูงใจด้วยเรื่องของความก้าวหน้าในงานตามตำแหน่งชั้นยศ ซึ่งจะมีการเลื่อนขั้นตามเกณฑ์ที่กำหนดของกระทรวงกลาโหม และควบคุมด้วยกฎระเบียบ ทั้งนี้วัฒนธรรมขององค์กรทหารจะขัดเกลาตั้งแต่เริ่มเข้าโรงเรียนนายสิบและโรงเรียนนายร้อย คือการเคารพซึ่งกันและกันระหว่างรุ่นพี่และรุ่นน้อง ระหว่างชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวน และระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้กำลังพลทุกคนมีการซึมซับรับวัฒนธรรมดังกล่าว

4.2 ด้านโครงสร้าง พบว่า การรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเข้าใจถึงรูปแบบการทำงานของหน่วยงาน ที่มีลักษณะเป็นองค์กรแบบปิดและยึดรูปแบบโครงสร้างแบบสายการบังคับบัญชา ในการควบคุมและปฏิบัติงาน ซึ่งกำลังพลทุกระดับจะต้องมีความเคารพในผู้บังคับบัญชาในสายงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เพราะถ้าหากฝ่าฝืนหรือขัดคำสั่งจะนำมาซึ่งความผิด ทั้งนี้ในสายงานทหารจะมีการกำหนดโครงสร้างของสายการบังคับบัญชาเอาไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้กำลังพลทุกคนมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

4.3 ด้านงาน พบว่าการทำงานของกำลังพลชั้นสัญญาบัตรอยู่ในความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากได้รับปฏิบัติงานที่ตรงตามสายงานที่ถนัดมากกว่ากำลังพลชั้นประทวน ซึ่งได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงตามความสามารถและไม่มีความถนัดในงานดังกล่าว จึงนำมาซึ่งความไม่พอใจในการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ นอกจากนี้การทำงานในค่ายทหารที่มีขนาดแตกต่างกัน ทำให้เกิดการจัดสรรงานให้กับกำลังพลในแต่ละที่แตกต่างกันออก หน่วยที่ใหญ่กว่าจะมีการกระจายงานที่มีความเหมาะสมมากกว่าหน่วยที่มีขนาดเล็กที่มีกำลังพลไม่เพียงพอ จนทำให้หน่วยที่มีขนาดเล็กเกิดภาวะงานล้นคน

4.4 ด้านเทคโนโลยี พบว่ากำลังพลในหน่วยมีความรู้อยู่ในระดับกลาง สืบเนื่องจากเทคโนโลยีที่มีอยู่ภายในหน่วยงานมีความล้าสมัย และมีไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้งานของกำลังพล และเนื่องจากกำลังพลรุ่นใหม่มีน้อยกว่ากำลังพลรุ่นเก่า ทำให้คนรุ่นเก่าไม่ค่อยเกิดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสักเท่าไร ทำให้เกิดความล้าหลัง ดังนั้นควรจะพัฒนาศักยภาพโดยการอบรมและดำเนินการสอนในเรื่องเทคโนโลยีเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาศักยภาพสอดคล้องกับการรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

4.5 ด้านคน พบว่า สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน แต่ทั้งนี้ในแต่ละหน่วยการทำงานของผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยจะมีความแตกต่างกัน ในหน่วยที่มีขนาดใหญ่ผู้บังคับบัญชาจะมีความเน้นงานมากกว่าเน้นคน คือ เน้นผลสัมฤทธิ์ของงานที่จะต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จึงมีความเข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกดดันในการทำงาน ในขณะที่หน่วยที่มีขนาดเล็กกำลังพลจะมีความสนิทสนมกัน ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นในลักษณะของผู้นำที่เน้นคน

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พบว่า คุณภาพของกำลังพลในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรหาแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหารให้ดีขึ้นดังนี้

1. ควรมีนโยบายส่งเสริมและปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของกำลังพล โดยเฉพาะในดำเนินงาน ซึ่งพบว่าได้รับมอบหมายงานที่ไม่ถนัดหรือไม่ตรงตามสายงาน จึงทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานควรจัดสรรงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตรงตามความสามารถและความถนัดของข้าราชการทหารและกำลังพลทุกนาย เพื่อลดปัญหาความเครียดและความกดดันที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

2. ควรมีนโยบายเตรียมความพร้อมและรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของกำลังพล โดยเฉพาะด้านสังคมและวัฒนธรรม จากสภาพสังคมและวัฒนธรรมถือเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน โดยเฉพาะอุดมการณ์ทางความคิดที่มีความเห็นที่แตกต่างกันของกลุ่มคนในสังคม นำมาซึ่งความขัดแย้งระหว่างคนในสังคม ส่งผลต่อการทำงานในค่ายทหาร ซึ่งทางหน่วยงานจะต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือ โดยสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชน องค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี เป็นการลดอคติและสร้างความปรองดองให้เกิดขึ้นระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ และภายในหน่วยงาน

3. ควรส่งเสริมและปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของกำลังพล โดยเฉพาะในด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรจัดสรรสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือข้าราชการเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในระดับชั้นยศประทวน ลูกจ้าง พนักงานราชการ ไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการด้านอาหาร การเดินทาง การรักษาพยาบาล เพื่อให้กำลังพลมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

4. การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรโดยยึดถือ และปฏิบัติตามนโยบายหรือระบบมากกว่าตัวบุคคล เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของนโยบายและมีผลในทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยไม่เปลี่ยนแปลงตามผู้บังคับบัญชาและยอมละเว้นหรือชะลอการดำเนินการตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้แล้ว

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

ประเวศ วะสี. การเรียนรู้ใหม่ไปให้พ้นวิกฤต. กรุงเทพฯ : ร่วมด้วยช่วยกัน, 2550.

วรเดช จันทรศร. ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สหાયบล็อกและการพิมพ์, 2554.

สมบัติ กุสุมาวลี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อความพอเพียงในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2553.

อุทัย เลาหิเชียร. รัฐประศาสนศาสตร์ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ. พิมพ์ครั้งที่ 6, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2536.

อภิชัย พันธเสน. แนวคิดทฤษฎีและภาพรวมของการพัฒนา. กรุงเทพฯ : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2539.

#### วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

นิภา แสงศิริ. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาลัษราชภัฏนครสวรรค์, 2554.

พีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ และศุภวัฒน์กร วงศ์นวนสุ. “สภาพแวดล้อมทางการบริหาร”. วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.

ภัทรวดี ชวนบุญ. “การศึกษาการพัฒนาศักยภาพองค์กรเพื่อความเป็นเลิศของเทศบาล นครอ้อมน้อย จังหวัดสมุทรสาคร”. งานนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล, 2555.

สุทธิดา เซ็นหลวง. “การพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการบริการอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรสำนักงานคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม”. รายงานการวิจัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, 2554.

#### สัมภาษณ์

อภัย อรัญทิมา, พลตรี, ผู้บัญชาการศูนย์การทหารราบ. สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2563.

อิสระ สุขประเสริฐ, พันเอก, เสนาธิการทหารศูนย์การทหารราบ. สัมภาษณ์, 3 กรกฎาคม 2563.

บัญชา เปี้ยจำปา, พันเอก, รองผู้บัญชาการโรงเรียนทหารราบ. สัมภาษณ์, 4 กรกฎาคม 2563.

## กฎหมาย

“รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 134, 6 เมษายน 2560, ตอนที่ 40 ก.

“พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพอากาศ กองทัพบก กองทัพเรือ และกรมการตำรวจ พ.ศ.2552”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 126, 30 มีนาคม 2552, ตอนที่ 19 ก.

“พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2560”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 134, 31 กรกฎาคม 2560, ตอนที่ 79 ก.

“พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 125, 1 กุมภาพันธ์ 2551, ตอนที่ 26 ก.

## เอกสารที่ไม่ตีพิมพ์

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 – 2564”. 2560.

## ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, สถาบัน. “การจัดการความรู้คืออะไร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [https://kmi.ro.th/5\\_Link/Aricle\\_PVicharn/001\\_IntrotoKM.html](https://kmi.ro.th/5_Link/Aricle_PVicharn/001_IntrotoKM.html), 2555.

ศูนย์การทหารราบ. “สถานที่ตั้งของศูนย์การทหารราบ”. เข้าถึงได้จาก : <https://infantry-center.rta.mi.th/home>, 2562.

## ภาษาต่างประเทศ

Drucker, P.F. Management challenges for 2<sup>nd</sup> century. New York : Harper Business, 1998.

Fayol, Henri. General and Industrial Management. London : Sir Issac Pitman & Sons Ltd., 1949.

Mayo, Elton. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston : Harvard University, 1954.

Mazmanian, D. A. & Sabatier. Implementation and Publicpolicy: With a New Postscript. Latham, MD : University Press of America, 1989.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พันเอก สุรัฐ สิริโกสินทร์
วัน เดือน ปีเกิด	13 สิงหาคม 2507
การศึกษา	ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนพนัสพิทยาคาร ระดับปริญญาตรีในสาขาวิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
ประวัติการทำงานโดยย่อ	ผบ.ตอน. ค.ร้อยสสท.ร 5 พัน3 ผบ.ชุด ร้อย จจ.พัน.จจ. ผบ.มว.ร้อย.จจ.พัน.จจ. รอง ผบ.ร้อย.จจ.พัน.จจ. ผบ.ร้อย.จจ.พัน.จจ. ประจำ รร.สธ.ทบ.สบส. รอง ผบ.ศร.พัน 2 รอง ผบ.พัน.จจ. ผบ.พัน.จจ. ประจำกอง กยก.นสศ. ประจำ ศร. หน.ศร. ประจำกอง ยศ.ทบ. รอง ผอ.กอง ยศ.ทบ. เสธ.ศฟยว.ทบ. ผบ.กรม รร.ร.ศร. รอง ผบ.รร.ร.ศร.
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองผู้บัญชาการศูนย์การทหารราบ



# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรับรองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี  
ผู้วิจัย พันเอก สุรัฐ สิริโกสินทร์ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62  
ตำแหน่ง รองผู้บัญชาการศูนย์การทหารราบ

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่างๆ ต่อไป ซึ่งได้คำนึงถึงประเด็นร่วมหรือประเด็นตัดข้ามยุทธศาสตร์ และการประสานเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วยสถานการณ์และแนวโน้มที่เกี่ยวข้องของแผนแม่บท เป้าหมายและตัวชี้วัดในการดำเนินการซึ่งแบ่งช่วงเวลาออกเป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี รวมทั้ง กำหนดแนวทางการพัฒนา และแผนงาน/โครงการที่สำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติว่า “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคคนในทุกมิติและ ในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบน คุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม”

ในส่วนองงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติได้กำหนดเป้าหมายการขับเคลื่อนการพัฒนาให้ประเทศเจริญก้าวหน้าไปในอนาคต ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติไปสู่เป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วที่ขับเคลื่อนโดยภูมิปัญญาและนวัตกรรมในอีก 20 ปีข้างหน้า อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีสัดส่วนประชากรวัยแรงงานและวัยเด็กที่ลดลงและประชากรสูงอายุที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาประเทศในมิติต่างๆ มีความท้าทายเพิ่มมากขึ้นทั้งในส่วนของเสถียรภาพทางการเงินของประเทศในการจัดสวัสดิการเพื่อดูแลผู้สูงอายุที่เพิ่มสูงขึ้นการลงทุนและการออม การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ความมั่นคงทางสังคม การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ซึ่งจะเป็นประเด็นท้าทายต่อการขับเคลื่อนประเทศไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว และด้านยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของประชากรไทยทุกช่วงวัย ให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งสอดคล้องกับศักยภาพ ความสนใจ ความถนัด และการตระหนักถึงปัญหา ของมนุษย์ที่หลากหลาย อาทิ ภาษา วรรณะและคณิศาสตร์ ด้านทัศนคติและมิติ ดนตรี กีฬาและการเคลื่อนไหวของร่างกาย การจัดการตนเอง มนุษย์สัมพันธ์ รวมถึงผู้มีความสามารถอันโดดเด่นด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบและปัจจัยส่งเสริมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไปพร้อมกัน ทั้งในส่วนของระบบการเรียนการสอนและการ

พัฒนาทักษะฝีมือ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับเป็นเจ้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมก้าวหน้าทันโลก ซึ่งการศึกษาและการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคนให้มีทักษะความรู้ ทักษะอาชีพบนฐานพหุปัญญา มีสมรรถนะที่มีคุณภาพสูง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งในส่วนของทหารราบเป็นหน่วยปฏิบัติหลักในรบแล้ว ยังมีบทบาทในการปฏิบัติการกิจอื่นๆ อีก คือการพิทักษ์และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ การป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชน การปฏิบัติทางการทหารนอกเหนือจากสงคราม รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บัญชาการทหารบก และการน้อมนำปฏิบัติตามแนวทางการฝึกสอนอบรมตามพระราโชบายอันเป็นมงคลสูงสุด ดังนั้นข้าราชการกำลังพลที่อยู่ในหน่วยศูนย์การทหารราบ ซึ่งเป็นแหล่งการฝึกสอนอบรม และการศึกษาหลักสูตรต่างๆ ทางด้านการทหารในเหล่าทหารราบ จะต้องมีความเข้าใจในภารกิจของหน่วยและมีประสิทธิภาพในการทำงานที่มีความพร้อมในสถานการณ์ปัจจุบัน

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงอยากจะศึกษาในเรื่องการพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรับรองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งในปัจจุบันต่างๆ ในหลายๆ ด้านที่อาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกำลังพล รวมไปถึงการบริหารจัดการและการวางแผนงานตามนโยบายผู้บังคับบัญชาที่ให้ไว้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของกำลังพลในศูนย์การทหารราบ ปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องต่างๆ ภายในหน่วยงาน
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาประยุกต์ใช้เสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลศูนย์การทหารราบ

## ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรับรองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยใช้คำสั่ง นโยบาย และแผนงานปฏิบัติที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบและปฏิบัติ รวมไปถึงแผนแม่บทในการพัฒนาด้านสังคมและแผนงานตามนโยบายต่างๆ ตลอดจนงานวิจัยด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพให้กับกำลังพลและงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรับรองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) โดยการศึกษารวบรวมข้อมูล จากหนังสือ ตำรา วิทยานิพนธ์ คำสั่งตามนโยบายของหน่วยงานและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเอกสารต่างๆ

2. การเก็บข้อมูลปฐมภูมิการศึกษาภาคสนาม (Field Research) เป็นการศึกษา และรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยการใช้แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจากนักเรียนทหาร ในศูนย์การทหารราบรวมไปถึงเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานรวมไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องวิจัยนี้ ในด้านต่างๆ

## ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลสามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่าการพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ 20 ปี จากการศึกษานโยบายและแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบก ทำให้เห็น ข้อจำกัดและอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพของกองทัพบก โดยเฉพาะในด้านโครงสร้างการจัด ซึ่งถือเป็น องค์ประกอบสำคัญประการแรกของกองทัพบกที่อาจส่งผลกระทบต่อการสร้างความพร้อมของ กองทัพบกที่จะเผชิญภัยคุกคามด้านความมั่นคงต่างๆ ทั้งภัยคุกคามทางทหาร และภัยคุกคามรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่ใช่ทางทหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป อย่างไรก็ตาม จากการศึกษา ทำให้เห็นแนวทางการปรับปรุงเพิ่มศักยภาพกองทัพที่สามารถลดอุปสรรคและข้อจำกัดต่างๆ รวมทั้งทำให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้ อย่างเหมาะสม โดยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. โครงสร้างกองทัพบกในส่วนของศูนย์การทหารราบ ปัจจุบันยังเป็นโครงสร้างที่มีขนาดใหญ่สำหรับรองรับภัยคุกคามทางทหาร หรือภัยคุกคามรูปแบบเดิมเป็นหลัก จากการศึกษา กองทัพบกได้ปรับปรุงขนาดของกองทัพให้กะทัดรัดหรือเล็กลง และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมและภัยความมั่นคงรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่ใช่ทางทหาร ซึ่งมีความสำคัญมากขึ้นนั้น ยังทำได้ อย่างจำกัด โดยมีประเด็นผลกระทบด้านกำลังพล หรือเพื่อแก้ปัญหากำลังพลเป็นปัจจัยสำคัญ ทำให้งบประมาณส่วนใหญ่ใช้ไปในด้านการบริหารกำลังพล นับเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการมีโครงสร้าง กองทัพบกที่เหมาะสม โดยเฉพาะเพื่อเสริมสร้างหน่วยกำลังรบของกองทัพบกให้มีขีดความสามารถ และมีความทันสมัย ตามวิสัยทัศน์กองทัพบก

2. กองทัพบกมีนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างการจัดของกองทัพบกในระดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายที่กำหนดโดยกองทัพบกในรูปของแผนพัฒนากองทัพบกในห้วงระยะเวลา หรือนโยบายของหน่วยเหนือที่สำคัญเช่นแผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหมในส่วนของกองทัพบก หรือนโยบายของรัฐบาลในแต่ละยุคสมัย แต่อย่างไรก็ตาม การน่านโยบายการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบกไปปฏิบัติในห้วงที่ผ่านมา ยังขาดความต่อเนื่องและไม่เป็นไปตามนโยบาย เช่น ตามแผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการ และการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม ซึ่งได้กำหนดเป็นนโยบายให้กองทัพมีโครงสร้าง ที่เหมาะสม กะทัดรัด ทันสมัย มีความสมดุลระหว่างส่วนบังคับบัญชา ส่วนกำลังรบ ส่วนสนับสนุนการรบ ส่วนส่งกำลังบำรุง ส่วนภูมิภาค ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม และส่วนพัฒนาประเทศ รวมทั้งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหมและสถานภาพด้านงบประมาณ

3. แนวทางการพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบตามการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบก ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างตาม ยุทธศาสตร์กองทัพบกระยะ 20 ปี มีความเหมาะสมและควรใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการปรับปรุง โครงสร้างกองทัพบกให้มี ความต่อเนื่อง สรุปได้ดังนี้

3.1 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบก ได้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยได้จัดตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์กองทัพบก ซึ่งมีเสนาธิการทหารบกเป็นประธานฯ และจัดตั้งคณะทำงานจัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบก โดยมีผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหารบก เป็นประธานฯ ซึ่งคณะทำงานฯ ประกอบด้วยผู้แทนหน่วยของกองทัพบกที่เกี่ยวข้อง โดยได้ดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบกในลักษณะคู่ขนานกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติของคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ โดยใช้กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์(End) วิธีการ (Ways) และเครื่องมือ (Means) และใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างวัตถุประสงค์กับวิธีการและเครื่องมือ นอกจากนี้ ยังได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการอย่างเป็นลำดับ มีการตรวจสอบแผน/นโยบายของหน่วยเหนือ เช่น กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) (ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง) ยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2560 – 2579 และยุทธศาสตร์ทหารกองทัพไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579) จนนำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๖ ประเด็น ซึ่งสอดคล้องรองรับกันตามลำดับ รวมทั้งได้จัดให้มีการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก แล้วนำมาปรับปรุงร่างฯ ก่อนที่จะนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา และปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารจัดการกระทรวงกลาโหมในส่วนของกองทัพบกให้ความเห็นชอบและขออนุมัติเป็นร่างยุทธศาสตร์กองทัพบกระยะ 20 ปีต่อไป

3.2 การประเมินสภาพแวดล้อมในระยะ 20 ปี โดยได้สรุปภัยคุกคามที่ประเทศไทยอาจต้องเผชิญในระยะ 20 ปีข้างหน้า ออกเป็นทั้ง ภัยคุกคามทางทหาร และภัยคุกคามรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่ใช่ทางทหาร เช่น ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ความแตกแยกทางความคิด ของคนในชาติ การล่องละเมิดสถาบันพระมหากษัตริย์ อาชญากรรมข้ามชาติ การลักลอบเข้าเมือง และการค้ามนุษย์ อาชญากรรมทางไซเบอร์ ปัญหาเสพติด ปัญหาสิ่งแวดล้อม และ ทรัพยากรธรรมชาติ ภัยพิบัติธรรมชาติ การแพร่ระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง เป็นต้น ซึ่งประเด็นการกำหนดภัยคุกคามที่ไม่ใช่ทหารนี้ ได้นำไปสู่การปรับปรุงภารกิจและโครงสร้างหน่วยในส่วนภูมิภาคให้รองรับต่อไป

3.3 การปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบกในส่วนของศูนย์การทหารราบ ได้ปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะของกองทัพบกคือ มีโครงสร้างกะทัดรัด เป็นกำลังอเนกประสงค์ อ่อนตัว และทันสมัยแบบสากลนั้น ได้มีการวิเคราะห์อำนาจกำลังรบเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้ง ศึกษาแบบโครงสร้างกำลังรบของมิตรประเทศ แล้วได้กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินการ คือ ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยกำลังรบเป็นกำลังรบผสมเหล่าระดับกรม จำนวน 2 ใน 3 ของหน่วยกำลังรบที่มีอยู่ ภายในปี 2579 พร้อมสนับสนุนตามสัดส่วน หน่วยกำลังรบที่ไม่จัดเป็นกำลังรบผสมเหล่าให้ปฏิบัติหน้าที่หน่วยประจำพื้นที่ให้ปรับลดอัตรากำลังพล อัตรากำลังพลที่ว่างให้บรรจุกำลังพลสำรองทดแทน พร้อมทั้งปรับปรุงระบบส่งกำลังบำรุงให้สอดคล้องกับการใช้กำลังรบผสมเหล่า ซึ่งถือเป็นการปรับโครงสร้างหน่วยกำลังรบครั้งสำคัญ ให้มีขนาดหน่วยที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้

4. แนวทางการพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรองรับกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในส่วนของกำลังพล ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแนวทางการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพ สรุปได้ดังนี้

4.1 ด้านเป้าหมายและวัฒนธรรม กำลังพลภายในองค์กรอยู่ในระดับที่ดี ซึ่งสามารถรับรู้ถึงเป้าหมายของการทำงานในหน่วยงาน วางการทำงานในหน่วยงานทหารเป็นงานที่มีความสำคัญทั้งสำหรับประชาชนและประเทศชาติ ก็ให้เกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน สำหรับวัฒนธรรมขององค์กรทหาร กำลังพลทุกคนรับรู้และเข้าใจได้ถึงวัฒนธรรมขององค์กรว่าเป็นวัฒนธรรมที่เน้นบทบาท คือเน้นการปฏิบัติงาน ดุดยยึดหลักสายการบังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีการจูงใจด้วยเรื่องของความก้าวหน้าในงานตามตำแหน่งขั้นยศ ซึ่งจะมีการเลื่อนขั้นตามเกณฑ์ที่กำหนดของกระทรวงกลาโหม และควบคุมด้วยกฎระเบียบ ทั้งนี้วัฒนธรรมขององค์กรทหารจะขัดเกลาตั้งแต่เริ่มเข้าโรงเรียนนายสิบและโรงเรียนนายร้อย คือการเคารพซึ่งกันและกันระหว่างรุ่นพี่และรุ่นน้อง ระหว่างชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวน และระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้กำลังพลทุกคนมีการซึมซับรับวัฒนธรรมดังกล่าว

4.2 ด้านโครงสร้าง พบว่า การรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเข้าใจถึงรูปแบบการทำงานของหน่วยงาน ที่มีลักษณะเป็นองค์กรแบบปิดและยึดรูปแบบโครงสร้างแบบสายการบังคับบัญชาในการควบคุมและปฏิบัติงาน ซึ่งกำลังพลทุกระดับจะต้องมีความเคารพในผู้บังคับบัญชาในสายงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เพราะถ้าหากฝ่าฝืนหรือขัดคำสั่งจะนำมาซึ่งความผิด ทั้งนี้ในสายงานทหารจะมีการกำหนดโครงสร้างของสายการบังคับบัญชาเอาไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้กำลังพลทุกคนมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

4.3 ด้านงาน พบว่าการทำงานของกำลังพลชั้นสัญญาบัตรอยู่ในความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากได้รับปฏิบัติงานที่ตรงตามสายงานที่ถนัดมากกว่ากำลังพลชั้นประทวน ซึ่งได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงตามความสามารถและไม่มีความถนัดในงานดังกล่าว จึงนำมาซึ่งความไม่พอใจในการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ นอกจากนี้การทำงานในค่ายทหารที่มีขนาดแตกต่างกัน ทำให้เกิดการจัดสรรงานให้กับกำลังพลในแต่ละที่แตกต่างกันออก หน่วยที่ใหญ่กว่าจะมีการกระจายงานที่มีความเหมาะสมมากกว่าหน่วยที่มีขนาดเล็กที่มีกำลังพลไม่เพียงพอ จนทำให้หน่วยที่มีขนาดเล็กเกิดภาวะงานล้นคน

4.4 ด้านเทคโนโลยี พบว่ากำลังพลในหน่วยมีความรู้อยู่ในระดับกลาง สืบเนื่องจากเทคโนโลยีที่มีอยู่ภายในหน่วยงานมีความล้ำสมัย และมีไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้งานของกำลังพล และเนื่องจากกำลังพลรุ่นใหม่มีน้อยกว่ากำลังพลรุ่นเก่า ทำให้คนรุ่นเก่าไม่ค่อยเกิดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสักเท่าไร ทำให้เกิดความล้าหลัง ดังนั้นควรจะพัฒนาศักยภาพโดยการอบรมและดำเนินสอนในเรื่องเทคโนโลยีเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาศักยภาพสอดคล้องกับการรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

4.5 ด้านคน พบว่า สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน แต่ทั้งนี้ในแต่ละหน่วยการทำงานของผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยจะมีความแตกต่างกัน ในหน่วยที่มีขนาดใหญ่ผู้บังคับบัญชาจะมีความเน้นงานมากกว่าเน้นคน คือ เน้นสัมฤทธิ์ผลของงานที่จะต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงมีความเข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกดดันในการทำงาน ในขณะที่หน่วยที่มีขนาดเล็กกำลังพลจะมีความสนิทสนมกัน ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นในลักษณะของผู้นำที่เน้นคน

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพศูนย์การทหารราบเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พบว่า คุณภาพของกำลังพลในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง แลพบว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรหาแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการทหารให้ดีขึ้นดังนี้

1. ควรมีนโยบายส่งเสริมและปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของกำลังพล โดยเฉพาะในด้านงาน ซึ่งพบว่าได้รับมอบหมายงานที่ไม่ถนัดหรือไม่ตรงตามสายงาน จึงทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานควรจัดสรรงานให้ผู้บังคับบัญชาให้ตรงตามความสามารถและความถนัดของข้าราชการทหารและกำลังพลทุกนาย เพื่อลดปัญหาความเครียดและความกดดันที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

2. ควรมีนโยบายเตรียมความพร้อมและรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของกำลังพล โดยเฉพาะด้านสังคมและวัฒนธรรมจากสภาพสังคมและวัฒนธรรมถือเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน โดยเฉพาะอุดมการณ์ทางความคิดที่มีความเห็นที่แตกต่างกันของกลุ่มคนในสังคม นำมาซึ่งความขัดแย้งระหว่างคนในสังคม ส่งผลต่อการทำงานในค่ายทหาร ซึ่งทางหน่วยงานจะต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือ ดัดยสร้างสามัคคีในหน่วยงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชนองค์กรภาครัฐ และองค์กรภาคเอกชน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี เป็นการลดอคติและสร้างความปรองดองให้เกิดขึ้นระหว่างภาคส่วนต่างๆ และภายในหน่วยงาน

3. ควรส่งเสริมและปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของกำลังพล โดยเฉพาะในด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรจัดสรรสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือข้าราชการเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในระดับชั้นยศประทวน ลูกจ้าง พนักงานราชการ ไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการด้านอาหาร การเดินทาง การรักษาพยาบาล เพื่อให้กำลังพลมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

4. การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรโดยยึดถือ และปฏิบัติตามนโยบายหรือระบบมากกว่า ตัวบุคคล เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของนโยบายและมีผลในทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยไม่เปลี่ยนแปลงตามผู้บังคับบัญชา โดยยอมละเว้นหรือชะลอการดำเนินการตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ แล้ว