

แนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อน
ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

โดย

พลตรี กมล กฤษวงค์
ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากร
สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

นักศึกษาหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 64
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2564 - 2565

หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “แนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง” ลักษณะวิชา การทหาร ของ พลตรี กมล กฤษวงศ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 64 ประจำปีการศึกษา 2564 - 2565

พลโท

(ไพศาล งามวงษ์วาน)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
ด้านความมั่นคง

ลักษณะวิชา การทหาร

ผู้วิจัย พลตรี กมล กฤษวงศ์ **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** 64

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ กระบวนการจัดทำโครงการของ กองทัพบก และส่วนราชการภายในกระทรวงกลาโหมเป็นหลัก เพื่อวิเคราะห์กระบวนการและปัจจัย ที่มีผลต่อการจัดทำโครงการของกองทัพบกที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยในสายงานโครงการของ กองทัพบก ประกอบด้วย 1.หน่วยโครงการกองทัพบก 2. หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก และ 3. หน่วยเจ้าของโครงการ ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแนวทางในการดำเนินการ โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูล ที่ได้จากเอกสาร ตำรา ระเบียบ/คำสั่งที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ที่ปฏิบัติงานของหน่วยในสายงานโครงการสามารถนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา และ สังเคราะห์ข้อมูล ทำให้ทราบปัจจัย สภาพปัญหาและอุปสรรคในปัจจุบันที่มีผลต่อการจัดทำโครงการ ของกองทัพบกต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง และได้แนวทางในการจัดทำโครงการของ กองทัพบกเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงต่อไป

ผลการศึกษา พบว่า การจัดทำโครงการของกองทัพบกมีความเชื่อมโยงและสอดคล้อง ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง เนื่องด้วยการจัดทำโครงการของกองทัพบก มีการ กำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน ออกเป็นคำสั่งกองทัพบก เรื่องระบบโครงการกองทัพบก สอดคล้องกับคำสั่งกระทรวงกลาโหม เรื่องการดำเนินงานด้านโครงการ อีกทั้งจากการสัมภาษณ์ เชิงลึกประเด็นที่กลาโหมเน้นย้ำคือการอธิบายถึงความเชื่อมโยงของโครงการที่เสนอมีความสอดคล้อง หรือเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับอย่างไร โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ชาติ และ ผลจากการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลระบบโครงการของกองทัพบกในขั้นการวางแผน พบว่า ประเด็นการกำหนดกรอบเวลา ตามปฏิทินโครงการยังไม่เหมาะสมเนื่องจากใช้เวลาในการดำเนินการมากไป และควรนำระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศมาดำเนินการเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินการและมีฐานข้อมูล ที่สมบูรณ์มากขึ้น รวมทั้งกระทรวงกลาโหมควรกำหนดกรอบในการจัดทำโครงการให้กับเหล่าทัพ ในห้วงเวลาเพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงเป็นแนวทางเดียวกันและประเมิณผลได้

Abstract

Title Approach for preparing projects of the Royal Thai Army to drive national security strategies

Field Military

Name Major General Kamol Krissawong **Course** NDC **Class** 64

The objective of this research for study and analyze of the Royal Thai Army's project preparation process. and government departments within the Ministry of Defense primarily To analyze the processes and factors affecting the preparation of the Royal Thai Army's projects that affect the national security strategy.

The population used in this study was the operators of the Army Project Line Units, consisting of: 1. Army Project Unit, 2. Major Project Responsible Unit, and 3. Project owner unit Use qualitative research as a guide to action. The researcher used the information obtained from related documents, textbooks, regulations/orders. together with the information obtained from in-depth interviews Those who operate the unit in the project line can use the collected data for content analysis and synthesize information make known factors Current problems and obstacles affecting the preparation of the Royal Thai Army's project to drive the security strategy. and obtain guidelines for the preparation of the Royal Thai Army's project for further security strategy.

The results of the study revealed that the Royal Thai Army's project planning is linked and consistent with the national security strategy drive. Due to the preparation of the Royal Thai Army's project Guidelines are clearly defined. issued an order of the Army about the Army Project System in line with the Ministry of Defense orders on project operations In addition to the in-depth interviews, the focus of defense is on how the proposed linkages of the proposed projects are consistent with, or linked to, strategies at each level. especially the national strategy and results from the study of the Army's project system data analysis in the planning stage It was found that scheduling according to the project calendar was inappropriate due to too much time spent on implementation. And should bring information technology systems to operate in order to speed up the operation and have a more complete database. Also, the Ministry of Defense should establish a framework for implementing projects for the armed forces over time so that the national security strategy can be coordinated and evaluated.

คำนำ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลเรื่อง “แนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง” ฉบับนี้ได้จัดทำขึ้นตามความต้องการของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ สำหรับนักศึกษาหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 64

งานวิจัยฉบับนี้ มุ่งจะศึกษาความเป็นไปได้ที่จะค้นหาแนวทางในการจัดทำโครงการของกองทัพบก เพื่อให้ทราบแนวทางการปฏิบัติหรือปัญหาในการดำเนินการปัจจุบัน และวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติต่างๆ สำหรับเสนอแนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อให้โครงการดังกล่าวสะท้อนหรือมุ่งเน้นการเชื่อมโยงสู่การตอบสนองในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงและเมื่อทุกหน่วยในกระทรวงกลาโหมหรือหน่วยที่เกี่ยวข้องมีแนวทางการดำเนินการที่เป็นแนวทางเดียวกัน ยิ่งทำให้มีพลังในการขับเคลื่อนเป็นอย่างมาก ซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงร่วมกัน ดังนั้นหากกองทัพบกมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินโครงการอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในห้วงเวลาที่กำหนดได้ จะทำให้กองทัพบกสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรที่ได้ให้โอกาสผู้วิจัยในการทำวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา คณาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ ในวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคลให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

พลตรี

(กมล กฤษวงค์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 64

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	3
วิธีดำเนินการวิจัย	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	4
คำจำกัดความ	4
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	5
เอกสาร บทความด้านการจัดทำโครงการ	49
เอกสาร บทความด้านการบริหารงบประมาณของส่วนราชการ	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	65
กรอบแนวคิดของการวิจัย	69
สรุป	70
บทที่ 3 โครงการกองทัพบกต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง	72
กล่าวนำ	72
สภาพทั่วไปของยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง	73
การจัดทำโครงการของกองทัพบก	77
วิเคราะห์ระบบโครงการของกองทัพบกต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	
ด้านความมั่นคง และสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้อง	80
สรุป	86
บทที่ 4 แนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบก	
เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง	87
กล่าวนำ	87
วิเคราะห์กระบวนการจัดทำโครงการ	87

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	
ด้านความมั่นคง	89
สรุป	93
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	94
สรุป	94
ข้อเสนอแนะ	100
บรรณานุกรม	102
ภาคผนวก	104
คำถามสำหรับสัมภาษณ์	105
ประวัติย่อผู้วิจัย	106

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2-1	ขั้นตอนเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์	25
3-1	ปฏิทินการวางแผนและเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ ของกองทัพบก	78
5-1	ปฏิทินการวางแผนจัดทำและอนุมัติโครงการเริ่มใหม่ ของกองทัพบก	99

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
2-1	ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล	30
2-2	ตัวแบบด้านการจัดการ	30
2-3	ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ	31
2-4	ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ	31
2-5	ตัวแบบทางการเมือง	32
2-6	ตัวแบบเชิงบูรณาการ	33
2-7	ผังขั้นตอนการขออนุมัติโครงการของเหล่าทัพ	52
2-8	ผังขั้นตอนการวางแผนโครงการของกองทัพบก	61
2-9	ผังขั้นตอนการขออนุมัติโครงการของกองทัพบก	63
5-1	ผังขั้นตอนการวางแผนจัดทำและอนุมัติโครงการของกองทัพบก	98

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพแวดล้อมของสังคมโลก มีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปในหลายมิติอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะมีผลต่อประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นประเทศไทยต้องมีการวางแผน และกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 จึงได้กำหนดให้รัฐจัดทำยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดเป็นพลังในการผลักดันไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยรัฐได้จัดทำ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2580) และกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หรือคติพจน์ประจำชาติคือ มั่งคั่ง มั่งคั่ง ยั่งยืน เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขันในการผลิตและการบริการหลากหลายบนพื้นฐานของเทคโนโลยีสมัยใหม่และนวัตกรรม มีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว คนไทยเป็นคนมีคุณภาพชีวิตที่มีความสุข อยู่ดี กินดี สังคมมีความมั่นคง เสมอภาค และเป็นธรรม ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างคุณประโยชน์คุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 มาตรา 19 กำหนดให้ “กองทัพบกมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพบก การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพบกตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ” จากภารกิจดังกล่าวส่งผลให้กองทัพบกมีหน้าที่และบทบาทหลักที่ต้องปฏิบัติ 2 ด้านคือ การเตรียมกำลัง และการใช้กำลัง มีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

ด้านการเตรียมกำลัง

จัดเตรียมและเสริมสร้างกำลังทั้งปวงในส่วนของกองทัพบกและช่วยเหลือสนับสนุนการจัดเตรียมกำลังทางบกของส่วนราชการอื่นให้มีความพร้อมตั้งแต่ยามปกติ เพื่อให้มีความเพียงพอและพร้อมที่จะเผชิญภัยคุกคามทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งขีดความสามารถที่จะปฏิบัติการทางทหารและภารกิจที่ไม่ใช่สงครามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการพัฒนาเสริมสร้างกำลังตามยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหมและแผนการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพทั้งในด้านโครงสร้างกำลัง ความพร้อมรบ ความต่อเนื่องและความทันสมัย

ด้านการใช้กำลัง

ใช้กำลังที่จัดเตรียมไว้หรือที่จะระดมสรรพกำลัง เพื่อป้องกันราชอาณาจักรจากภัยคุกคาม ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ การปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ การคุ้มครองรักษาผลประโยชน์ชาติ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การช่วยพัฒนาประเทศ ตลอดจนการสนับสนุนรัฐบาลและประชาชนในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติในรูปแบบต่าง ๆ

กองทัพบกมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการป้องกันประเทศ รวมทั้งเป็นหน่วยงานสำคัญในการดำเนินการเพื่อผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง กิจกรรมที่สำคัญประการหนึ่งของกองทัพบกคือ การจัดทำโครงการของกองทัพบก เนื่องจากเป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดการปฏิบัติต่าง ๆ ที่สำคัญ การปฏิบัติที่มีผลผูกพันต่อเนื่องทั้งในด้านห้วงระยะเวลาในการดำเนินการ และด้านการใช้จ่ายงบประมาณที่มีการใช้งบประมาณในจำนวนมาก การดำเนินการมีกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการพิจารณา ซึ่งเป้าหมายในการกำหนดโครงการของกองทัพบก มักสะท้อนถึงภารกิจหลักของกองทัพบก คือการเตรียมกำลังและการใช้กำลัง แต่หากการกำหนดโครงการดังกล่าวสะท้อนหรือมุ่งเน้นการเชื่อมโยงสู่การตอบสนองในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงเป็นหลักจะทำให้การจัดทำโครงการของกองทัพบกสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงของชาติได้ และเมื่อทุกหน่วยในกระทรวงกลาโหมหรือหน่วยที่เกี่ยวข้องมีแนวทางการดำเนินการที่เป็นแนวทางเดียวกันแล้ว ยิ่งทำให้มีพลังในการขับเคลื่อนเป็นอย่างมากและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงร่วมกันได้ ดังนั้นหากกองทัพบกมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินโครงการอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในห้วงเวลาที่กำหนดได้ จะทำให้กองทัพบกสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

การดำเนินการ ทั้งการเตรียมกำลัง และการใช้กำลังของกองทัพบก จะมีโครงการจำนวนมาก ทั้งด้านการรบ และการสนับสนุนการรบ จนถึงการพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชน

ดังนั้น จึงเป็นที่มาของงานวิจัยฉบับนี้ ที่มุ่งจะศึกษาถึงแนวทางในการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อให้ทราบแนวทางการปฏิบัติหรือปัญหาในการดำเนินการปัจจุบัน และวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ สำหรับเสนอแนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษา วิเคราะห์ กระบวนการ ในการจัดทำโครงการของกองทัพบกต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
2. เพื่อศึกษาปัจจัย สภาพปัญหาและอุปสรรคในปัจจุบันที่มีผลต่อการจัดทำโครงการของกองทัพบกต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการจัดทำโครงการของกองทัพบกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เน้นการศึกษา วิเคราะห์ กระบวนการจัดทำโครงการของ กองทัพบก และส่วนราชการภายในกระทรวงกลาโหมเป็นหลัก เพื่อวิเคราะห์กระบวนการและปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำโครงการของกองทัพบกที่ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยในสายงานโครงการของกองทัพบก ประกอบด้วย หน่วยต่าง ๆ ที่สำคัญดังนี้

2.1 หน่วยโครงการกองทัพบก (สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก)

2.2 หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก (กรมยุทธการกองทัพบก, กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก)

2.3 หน่วยเจ้าของโครงการ (กรมสรรพาวุธทหารบก, กรมการขนส่งทหารบก, กรมการทหารสื่อสาร, กรมพลธิการทหารบก, กรมยุทธโยธาทหารบก, กรมการทหารช่าง, กรมยุทธศึกษาทหารบก)

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research)

1. การรวบรวมข้อมูล

1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา ระเบียบ/คำสั่งที่เกี่ยวข้อง

1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยในสายงานโครงการ

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการโดยการใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Context Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

3. การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนาและวิเคราะห์ เสนอแนวทางปฏิบัติใหม่

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบ กระบวนการ ในการจัดทำโครงการของกองทัพบก และหน่วยต่าง ๆ ในกระทรวงกลาโหม

2. ทำให้ทราบปัจจัย สภาพปัญหาและอุปสรรคในปัจจุบันที่มีผลต่อการจัดทำโครงการของกองทัพบกต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

3. ได้แนวทางในการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
ด้านความมั่นคง

คำจำกัดความ

โครงการ	หมายถึง	การดำเนินการซึ่งมีลักษณะพิเศษต่างจากการดำเนินการตามปกติและเป็นงานที่ใช้งบประมาณสูงตั้งแต่ 10 ล้านบาท ขึ้นไปมีวัตถุประสงค์เฉพาะมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอนมีการกำหนดการใช้ทรัพยากรตามขั้นตอนที่เหมาะสมและมีเป้าหมายดำเนินงานที่ชัดเจน
ระบบโครงการของกองทัพบก	หมายถึง	การดำเนินการด้านโครงการของกองทัพบกเพื่อพัฒนากองทัพบกให้มีความพร้อมในการรบและมีความทันสมัย โดยกำหนดไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการจัดทำ และอนุมัติโครงการ ขั้นตอนการบริหารโครงการ และขั้นตอนตรวจสอบและประเมินผลโครงการ
หน่วยในสายงานโครงการ	หมายถึง	หน่วยต่าง ๆ ที่มีหน้าที่ในการดำเนินการด้านโครงการของกองทัพบก ได้แก่ หน่วยเจ้าของโครงการหน่วยรับผิดชอบโครงการ และหน่วยโครงการกองทัพบก
หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก	หมายถึง	กรมฝ่ายเสนาธิการ ซึ่งรับผิดชอบโครงการหลักของกองทัพบก
หน่วยรับผิดชอบโครงการรอง	หมายถึง	กรมฝ่ายยุทธบริการ, กรมฝ่ายกิจการพิเศษ, หรือเหล่าสายวิทยาการที่เกี่ยวข้องซึ่งให้คำแนะนำด้านหลักการหรือปฏิบัติต่อโครงการนั้นมากที่สุด
หน่วยเจ้าของโครงการ	หมายถึง	หน่วยขึ้นตรงกองทัพบก หรือเหล่า/สายวิทยาการที่จัดทำโครงการโดยเป็นหน่วยที่ได้รับผลงานที่เกิดขึ้นทั้งหมดในโครงการ หรือเป็นหน่วยรับผิดชอบควบคุมงบประมาณทุกงบงานในโครงการ
หน่วยงบประมาณกองทัพบก	หมายถึง	สำนักงานปลัดบัญชาชีพกองทัพบก

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย แนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง ผู้วิจัยได้ค้นคว้ารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ในการอธิบายผลการศึกษา โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
 - 1.2 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัด
 - 1.3 ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
 - 1.4 ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ
 - 1.5 แนวคิดและทฤษฎีการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 - 1.6 แนวคิดเกี่ยวกับการงบประมาณ
 - 1.7 แนวคิดเกี่ยวกับระบบโครงการ
2. เอกสาร บทความด้านการจัดทำโครงการ
 - 2.1 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
 - 2.2 กองบัญชาการกองทัพไทย
 - 2.3 กองทัพบก
 - 2.4 กองทัพอากาศ
 - 2.5 กองทัพบก
3. เอกสาร บทความ ด้านการบริหารงบประมาณของส่วนราชการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดของการวิจัย
6. สรุป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
 - 1.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ

เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ "ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" และเป้าหมายการพัฒนาประเทศข้างต้น จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาวที่จะทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศในทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับได้รับ

การพัฒนายกระดับไปการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่ม และพัฒนาโลกที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่ที่จะสร้างและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ เพื่อยกระดับ ฐานรายได้ของประชาชนในภาพรวมและกระจายผลประโยชน์ไปสู่ภาคส่วนต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้าง สมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาค ส่วนในรูปแบบ"ประชารัฐ"โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคงประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความ มั่นคง ปลอดภัย เอกရာชอธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถ รับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการ ป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไก การแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวย ประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและ เป้าหมายที่กำหนด

1.1.2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมาย การพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติบนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่

1.1.2.1 "ต่อยอดอดีต" โดยมองกลับไปที่เราเคยทำทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้ง ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่

1.1.2.2 "ปรับปัจจุบัน" เพื่อทางสู่ออนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการ ออนาคต

1.1.2.3 "สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต" ด้วยการเพิ่มศักยภาพของ ผู้ประกอบการพัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้ง การส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลกควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลาง และลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

1.1.3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ครอบคลุมและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย

มีจิตสาธารณะรับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัชยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้องมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สามและอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิดผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

1.1.4 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญที่ให้ความสำคัญกับการดึงอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่นมาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพสามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

1.1.5 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตร

ต่อสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจสิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะผ่านทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง ๓ ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

1.1.6 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหาร

จัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาลปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากลมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวก

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - พ.ศ. 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 6 ด้านนั้น กองทัพบกเกี่ยวข้องโดยตรง 1 ด้าน คือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

1.2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

ความมั่นคงถือเป็นเป้าหมายสำคัญสูงสุดของทุกสังคมในทุกยุคทุกสมัย โดยกรอบแนวคิดความมั่นคงให้น้ำหนักความสำคัญกับมิติที่เกี่ยวข้อง ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการทหาร แตกต่างกันไปตามบริบทแวดล้อมของแต่ละช่วงเวลา ปัจจุบันในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ส่งผลให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และพลิกผัน ได้ทำให้มิติทั้งปวงถูกเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างไม่อาจแบ่งแยกได้ ด้วยเหตุนี้ กรอบแนวคิดความมั่นคงแบบเดิมจึงถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม เป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า “ความมั่นคงแบบองค์รวม” ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงจึงมีเป้าหมายสำคัญเพื่อบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน ไปจนถึงระดับความมั่นคงของมนุษย์ และทุกมิติให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดจึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการรักษาความสงบภายในประเทศ เพื่อปรับสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงให้ประเทศมีความสงบเรียบร้อยและสันติสุข ในขณะเดียวกัน ต้องมีการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาการค้ามนุษย์ ปัญหาการขาดเสถียรภาพทางการเมืองปัญหาความไม่สงบในบางพื้นที่ รวมทั้งป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่ เช่น ปัญหาที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบพลิกผัน ปัญหาการแข่งขันทางการค้าและการย้ายถิ่นของทุนข้ามชาติ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุผลที่เป็นรูปธรรมทั้งปัจจุบันและในอนาคต จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติด้วยการยกระดับขีดความสามารถของกองทัพหน่วยงานด้านความมั่นคง รวมทั้งภาครัฐและภาคประชาชนให้มีความพร้อมและเพียงพอในการป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ รวมทั้งสามารถติดตาม ป้องกัน แก้ไขและรับมือกับปัญหาความมั่นคงและภัยพิบัติทุกมิติ ทุกรูปแบบ และทุกระดับ อย่างบูรณาการทั้งภายในประเทศตลอดจนบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ เพื่อเสริมสร้างความสงบ สันติสุข ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติ ภูมิภาค และโลก อย่างยั่งยืน

1.2.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

1.2.1.1 การรักษาความสงบภายในประเทศเพื่อสร้างเสริมความสงบเรียบร้อยและสันติสุขให้เกิดขึ้นกับประเทศชาติบ้านเมือง ให้สถาบันหลักมีความมั่นคง เป็นจุดศูนย์รวมจิตใจอย่างยั่งยืน ประชาชนอยู่ดีมีสุข มีความมั่นคงปลอดภัยทั้งในชีวิตและทรัพย์สิน สังคมมีความเข้มแข็ง สามัคคีปรองดอง และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันพร้อมที่จะร่วมแก้ไขปัญหาของชาติ

1.2.1.1 (1) การพัฒนาและเสริมสร้างคนในทุกภาคส่วนให้มีความเข้มแข็ง มีความพร้อมตระหนักในเรื่องความมั่นคง และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้คนไทยทุกคนในทุกภาคส่วน มีความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีอาชีพการงานและรายได้ที่เพียงพอ ได้รับโอกาสและความเสมอภาคอย่างเท่าเทียม มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ มีจิตสาธารณะ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เข้าใจปัญหาสำคัญของสังคม มีความรักความสามัคคี ตระหนักและให้ความสำคัญกับความมั่นคงของชาติ และพร้อมเข้ามีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศ ตลอดจนช่วยเหลือประชาชน โดยการอำนวยความสะดวกอย่างกว้างขวางและครอบคลุม ปลุกฝังจิตสำนึกและคุณสมบัตินิฐานคนไทยที่ดีให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรมสร้างเสริมความรักความสามัคคี ความตระหนักถึงหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความมั่นคงและพัฒนาประเทศ ให้กับทุกภาคส่วนทั้งประชาชน ตำรวจ ทหาร และหน่วยงานด้านความมั่นคงอื่น ๆ ผ่านทางโครงการ กิจกรรม และการรณรงค์ต่าง ๆ ไปจนถึงการดำเนินการอื่นทุกวิถีทางที่เหมาะสม อย่างต่อเนื่องและจริงจังจนประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับอย่างชัดเจน

1.2.1.1 (2) การพัฒนาและเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ เพื่อให้คนในชาติมีจิตสำนึกรักและหวงแหน มุ่งจงรักภักดี พร้อมธำรงรักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ให้เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวและศูนย์รวมจิตใจหนึ่งเดียวกันของคนทั้งชาติโดยปลุกฝังและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของสถาบันหลักของชาติ รณรงค์เสริมสร้างความรักและภาคภูมิใจในความเป็นคนไทยและชาติไทยผ่านทางกลไกต่าง ๆ รวมถึงการศึกษาประวัติศาสตร์ในเชิงสร้างสรรค์ น้อมนำและเผยแพร่ศาสตร์พระราชา หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงแนวทางพระราชดำริต่าง ๆ ให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และนำไปประยุกต์ปฏิบัติใช้อย่างกว้างขวาง จัดกิจกรรมเฉลิมพระเกียรติและพระราชกรณียกิจอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนส่งเสริมให้ยึดถือหลักคำสอนซึ่งเป็นแก่นแท้หรือคำสอนที่ถูกต้องของศาสนามาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต อุปลัมภ์และคุ้มครองพระพุทธศาสนาอันเป็นศาสนาที่ประชาชนชาวไทยส่วนใหญ่นับถือมาช้านาน โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาและการเผยแพร่หลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่จะช่วยพัฒนาทั้งจิตใจและปัญญา รวมทั้งต้องจัดให้มีมาตรการและกลไกในการป้องกันมิให้มีการบ่อนทำลายพระพุทธศาสนาไม่ว่าในรูปแบบใด การส่งเสริมให้พุทธศาสนิกชนมีส่วนร่วมในการดำเนินมาตรการหรือกลไกดังกล่าวด้วย ตลอดจนอุปลัมภ์คำจูนศาสนาอื่นให้มุ่งเน้นการสั่งสอนคนให้เป็นคนดี รักความสงบสันติสุข พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการสร้างความมั่นคงให้กับประเทศชาติบ้านเมือง และช่วยเสริมสร้างการอยู่ร่วมกันของคนต่างศาสนาอย่างปรองดองไม่ให้เกิดการแบ่งแยกแตกต่าง

1.2.1.2 การป้องกันและแก้ไขปัญหามีผลกระทบต่อความมั่นคง

เพื่อแก้ไขปัญหาค่าเดิมที่มีอยู่อย่างตรงประเด็นจนหมดไปอย่างรวดเร็ว และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่เกิดขึ้นอันจะส่งผลให้การบริหารจัดการและการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้านดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องและราบรื่นตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.2.1.2 (1) การแก้ไขปัญหาค่าความมั่นคงในปัจจุบัน เพื่อให้ปัญหาค่าเดิมที่มีอยู่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจังจนยุติลง หรือไม่ส่งผลกระทบต่อประเทศชาติ รวมทั้งให้การบริหารและการพัฒนาบ้านเมืองเดินหน้าไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยผลักดันการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาของทุกภาคส่วนในทุกประเด็นอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการหารือ วางแผน และยกระดับวิธีการแก้ไขปัญหาค่าที่อาศัยการผนึกกำลังคนและทรัพยากรให้มีส่วนร่วมแบบบูรณาการอย่างแท้จริง เสริมสร้างความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานหลักและรองในการป้องกัน แก้ไขปัญหา และช่วยเหลือประชาชน ทั้งจากภัยคุกคามและปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงต่าง ๆ เช่น การก่อการร้ายอาชญากรรมทางไซเบอร์ การฟอกเงิน การค้ามนุษย์ การหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย การลักลอบค้าสินค้าเถื่อน การค้าและการแพร่ระบาดของยาเสพติด การขยายอำนาจหรือแข่งขันกันทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง รวมไปถึงปัญหาการรุกเข้ามาอย่างรวดเร็วของทุนขนาดใหญ่เทคโนโลยียุคใหม่ การย้ายถิ่นของทุนและแรงงานข้ามชาติที่จะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติและความมั่นคงของมนุษย์ ปัญหาค่าภัยพิบัติสำคัญที่ทำให้จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความมั่นคง รวมไปถึงการส่งเสริมผลักดันหลักการ นโยบาย ยุทธศาสตร์ ตลอดจนถึงโครงการสำคัญของประเทศให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

1.2.1.2 (2) การสร้างความปลอดภัยและความสันติสุขอย่างถาวรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้ปัญหาค่าความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการแก้ไขจนเกิดความสงบและสันติสุขอย่างยั่งยืนประชาชนในพื้นที่ที่มีความปลอดภัยทั้งในชีวิตและทรัพย์สิน อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคมพหุวัฒนธรรม รวมทั้งได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันกับภาคอื่น ๆ โดยยกระดับการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงอย่างมีเอกภาพ ครอบคลุมทุกพื้นที่และทุกกลุ่มเป้าหมาย มีการบูรณาการ ความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นเชิงยุทธศาสตร์และเชิงพื้นที่ แผนการดำเนินงาน การลงมือปฏิบัติ ตลอดจนถึงการติดตาม ประเมิน และรายงานผลอย่างสอดคล้องต่อเนื่องกันทุกระดับ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวก ประสิทธิภาพในการเข้าแก้ไขปัญหาสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการลดความรุนแรง รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคประชาสังคมในพื้นที่อย่างเหมาะสม มุ่งเน้นการขจัดปัญหาความขัดแย้งและความไม่เป็นธรรมให้ได้อย่างจริงจังและถาวร ส่งเสริมสังคมพหุวัฒนธรรมในพื้นที่ให้เข้มแข็งจนเป็นพลังสำคัญในการปกป้องและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อไปพร้อมเสริมสร้างความเข้าใจกับกลุ่มเห็นต่างตามแนวทางสันติวิธีผ่านกลไกต่าง ๆ รวมไปถึงการพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร ผลักดันให้มีการยึดถือคำสอนที่ถูกต้องของศาสนาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต พร้อมดูแลและป้องกันมิให้มีการบิดเบือนคำสอนของศาสนาไปในทางที่ไม่ถูกต้อง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สินของประชาชนและความมั่นคงของประเทศ มีการส่งเสริมให้ภาคประชาสังคมร่วมมือกับภาครัฐในการพัฒนาพื้นที่อย่างเข้มแข็ง ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ

ความต้องการของทุกกลุ่มประชาชนโดยเฉพาะเยาวชนตามยุทธศาสตร์พระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งศาสตร์พระราชา รวมถึงการสร้างเสริมโอกาส ในการเข้าถึงการบริการต่าง ๆ ของรัฐให้ทัดเทียมกับภูมิภาคอื่น ๆ

1.2.1.2 (3) การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ทาง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางทะเล เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางทะเล สามารถดำรงอยู่ได้ มีความอุดมสมบูรณ์ และเป็นประโยชน์ต่อประชาชน สังคม รวมถึงประเทศชาติอย่างยั่งยืน โดยส่งเสริมศักยภาพและ ความเข้มแข็งของกองทัพ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และภาคประชาชนให้สามารถพัฒนาสมุททานุภาพ ของประเทศควบคู่ไปกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการสมุทรภิบาลในการบริหารจัดการ ปกป้อง และ ดูแลรักษาผลประโยชน์ทั้งมวลของชาติ เสริมสร้างและบริหารจัดการความมั่นคงทั้งชายแดน ทางบก ทะเลอาณาเขต และเขตเศรษฐกิจจำเพาะของไทยอย่างบูรณาการและเป็นระบบรวมถึง การพัฒนาระบบเฝ้าตรวจติดตาม ระบบตรวจคนเข้าเมือง การสำรวจและจัดทำหลักเขตแดนทางบก และการเจรจาเพื่อแก้ไขปัญหาเขตแดนทางทะเล สร้างเสริมให้เจ้าหน้าที่รัฐมีบทบาทและ ชีตความสามารถที่เหมาะสม มีการดำเนินการต่าง ๆ และสอดส่องดูแลอย่างต่อเนื่อง กำหนดพื้นที่ อนุรักษ์อย่างถูกต้องและเป็นระบบ สร้างความตระหนักรู้ให้แก่ประชาชนในเรื่องการให้ความสำคัญ กับฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ การจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรม ตลอดถึงแนวพระราชดำริในการอนุรักษ์ พัฒนาฟื้นฟู ป้องกัน และดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติ จนเกิดความรัก ห่วงแหนง และมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ อย่างเข้มแข็งยั่งยืน

1.2.1.3 การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคาม ที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงาน ด้านความมั่นคงทั้งระบบของประเทศให้มีความพร้อมในการป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ รวมทั้งสามารถติดตาม ป้องกัน แก้ไข และรับมือกับปัญหาความมั่นคงทุกมิติทุกรูปแบบและ ทุกระดับแบบบูรณาการให้มีความพร้อมและเพียงพอต่อการป้องกันภัยคุกคามทุกมิติ ทุกรูปแบบ และ ทุกระดับความรุนแรงทรัพยากรที่สำคัญและจำเป็นทั้งปวงของกองทัพและหน่วยงานความมั่นคงได้รับการ พัฒนา เสริมสร้างศักยภาพให้มีความพร้อม เพียงพอ และเป็นรูปธรรม ทั้งคน เครื่องมือ ยุทธโธปกรณ์รวมทั้งระบบบริหารจัดการในการป้องกันประเทศ และการป้องกันภัยคุกคามทุกมิติ ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ตลอดจนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สามารถระดม ทรัพยากรได้อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนชัดเจน ส่งผลให้สามารถปกป้องอธิปไตยและแก้ไขปัญหา ความมั่นคงได้ทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับโดยการจัดทำแผนพัฒนาและผนีกกำลังทรัพยากรรวมถึง ชีตความสามารถทั้งปวงของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคงทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาคประชาชนที่มีประสิทธิภาพเป็นรูปธรรมชัดเจน มีการประเมินขีดความสามารถของแต่ละ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง พร้อมพัฒนาคน โครงสร้างกำลังรบและยุทธโธปกรณ์ให้เหมาะสม เพียงพอและเป็นรูปธรรม สามารถรับมือกับภัยคุกคามได้ทุกมิติทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ยกระดับการฝึกซ้อมให้เป็นแบบบูรณาการที่ทันสมัย มีความสมบูรณ์พร้อมนำไปปฏิบัติได้กับ สถานการณ์จริงเสริมสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติการร่วมและการป้องกันภัยคุกคามด้านความ มั่นคงกับเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ มิให้เกิดข้อขัดแย้งหรือปัญหาเกี่ยวกับเขตแดนทางบกและอาณา

เขตทางทะเล พร้อมทั้งมีกลไกแก้ไขปัญหาคำเห็นต่างหรือความขัดแย้งผ่านทางการเจรจาและมาตรการทางการทูต ตลอดจนไปจนถึงการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ การพลังงานทหาร กิจการอวกาศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างหลักประกันให้ประเทศไทยก้าวไปสู่การมีอุตสาหกรรมป้องกันประเทศแบบอัจฉริยะในอนาคต มีเทคโนโลยีเป็นของตนเองสามารถแข่งขันและลดการพึ่งพาหรือนำเข้าจากต่างประเทศได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถสนับสนุนนโยบายและยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศได้

1.2.1.4 การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติรวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ เพื่อสร้างเสริมความสงบ สันติสุข ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติภูมิภาค และโลกอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างประเทศที่จะรองรับปัญหาร่วมกันได้ประเทศในภูมิภาคอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข สามารถแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้อย่างสันติวิธี และร่วมมือกันเพื่อการพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยส่งเสริมความเป็นปึกแผ่นของประชาคมอาเซียนและความเป็นแกนกลางของอาเซียนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างประชาชนในทุกมิติและทุกระดับ ทำการแลกเปลี่ยนและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกันอย่างแน่นแฟ้นในทุก ๆ ด้าน ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมืองและความมั่นคง วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี รวมถึงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมกับมิตรประเทศ ซึ่งได้แก่ ประเทศสมาชิกอาเซียนทั้งหมด ประเทศสำคัญในภูมิภาค และนานาชาติทั่วโลก รวมทั้งกรอบความร่วมมือด้านความมั่นคงระดับภูมิภาคอื่น ๆ ที่จะช่วยสร้างเสริมเสถียรภาพในภูมิภาค ตลอดจนผลักดันและเผยแพร่การพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและศาสตร์พระราชทำให้เป็นที่เข้าใจและมีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องในภูมิภาค อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนร่วมกันต่อไป

1.2.1.5 การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม เพื่อให้กลไกสำคัญต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารและพัฒนาประเทศได้อย่างแท้จริงเป็นรูปธรรมมีการใช้หลักธรรมาภิบาลและการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างจริงจังเกิดความมั่นใจได้ว่าหน่วยงานรับผิดชอบทั้งหลักและรองพร้อมรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้การดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เอกภาพ และเป็นรูปธรรมตามเป้าหมายที่กำหนด โดยให้สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติพัฒนาและเสริมสร้างหน่วยงานบุคลากร เครื่องมือ ระบบการบริหาร และการจัดสรรงบประมาณในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดการบูรณาการความร่วมมือของทุกภาคส่วน รวมทั้งมีความพร้อมมีขีดความสามารถที่ทันสมัย เหมาะสม เพียงพอ และคล่องตัว มีเอกภาพในการบริหารจัดการที่ชัดเจน ตลอดถึงมีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบดูแลปัญหาความมั่นคงทุกมิติในระดับนโยบาย พร้อมรองรับบริบทที่จะเปลี่ยนแปลงต่อไปในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพจนสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดอย่างแท้จริง

2. การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด

Lawrence G. Hrebiniak กล่าวว่า แม้ว่าการวางยุทธศาสตร์ที่ดีจะเป็นเงื่อนไขประการหนึ่งของความสำเร็จของการบริหารงานสมัยใหม่ แต่การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลนั้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและยุ่งยากซับซ้อนกว่าการวางยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องมีเงื่อนไขหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จหลายประการ เช่น การเริ่มต้นด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เอื้อต่อการประสานงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมอบหมายงานที่ชัดเจนและเกิดภาระรับผิดชอบ การวางระบบกำกับดูแลควบคุมและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับตัว การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ การมอบอำนาจการตัดสินใจ การมีภาวะผู้นำและมีความมุ่งมั่นจริงจัง รวมถึงการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

Robert S. Kaplan และ David P. Norton กล่าวว่า องค์การส่วนใหญ่มักประสบปัญหาในการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์การดังกล่าวมีรูปแบบการบริหารแบบแยกส่วน (fragmentation) มีขั้นตอนการทำงานที่ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างรายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาของตนเอง อันแสดงให้เห็นถึงปัญหาของการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติภายในองค์การที่ยังขาดความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ

2.1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ หรือ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Execution) เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ที่ร่วมกันกำหนดมาปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดแผนปฏิบัติการ การดำเนินการปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงเพื่อคงการดำเนินการไว้ดังนี้

2.1.1 ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติการ (Define action plans) เป็นขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดมาถอดเป็นแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ในการนำไปปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับแต่ละยุทธศาสตร์ โดยต้องมีการเขียนเป็นแผนปฏิบัติการ ดังนี้

2.1.1.1 จัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ให้มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ในแผนดำเนินงานขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้อง มีความสัมพันธ์และสนับสนุนนโยบายเร่งด่วน ตรงตามเกณฑ์การประเมินของหน่วยงานกำกับ และมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ รวมทั้งให้นิยามระดับความสำคัญสูงสุด หมายถึงความสำคัญของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เป็นนโยบายสำคัญขององค์กรมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรหรือสนับสนุนนโยบายขององค์กรและต้องดำเนินการทันที ส่วนระดับความสำคัญสูง หมายถึงความสำคัญของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานในการเพิ่มด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการทันทีที่มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรหลังจากจัดสรรการดำเนินการที่สำคัญสูงสุดแล้ว ส่วนระดับความสำคัญปานกลาง หมายถึง ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานภายในขององค์กร ซึ่งการดำเนินงานไม่จำเป็นต้องกระทำในทันที

2.1.1.2 การกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรในการทำแผนปฏิบัติการ จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กร โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลัก มีหลักการของการกำหนดตัวชี้วัดที่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ เป็นสำคัญสามารถวัดผลสำเร็จเทียบกับเป้าหมาย หรือกิจกรรมที่สามารถติดตามได้ ตรวจสอบได้ รายงานเชิงเปรียบเทียบและสั่งการแก้ไขหรือปรับปรุงได้ชัดเจน และกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินตามแบบการประกันคุณภาพ

2.1.1.3 การทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ถ่ายทอดเป็นแผนแม่บทขององค์กร ได้อย่างเหมาะสม โดยมีการจัดกลุ่มลำดับความสำคัญ ตามแนวทางที่ได้พิจารณาในเบื้องต้น โดยปรากฏในแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และมีการปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานให้องค์กรได้เห็นภาพวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน ทำให้สามารถแปลงยุทธศาสตร์สู่แผนการปฏิบัติ (Action Plan) โดยให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งกระบวนการภายนอกภายใน และผลลัพธ์สำหรับใช้ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดวงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA Cycle) โดย BSC (Balanced Scorecard) ประกอบด้วย มุมมองการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่

2.1.1.3 (1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการประเมินผลลัพธ์การดำเนินการ เช่น การมีรายได้ ผลผลิตมีค่า มีจำนวนผู้รับบริการ มีผลงานวิชาการ และงานวิจัยมีผู้ลงทุน มีการควบคุมงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น เป็นต้น

2.1.1.3 (2) ด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) เป็นการประเมินการตอบสนองต่อผู้รับบริการ เช่น ความพึงพอใจ การให้ข้อมูล การให้บริการที่มีคุณภาพ หลักสูตรมาตรฐาน การบริการสะดวกรวดเร็ว ลดค่าใช้จ่าย มีคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ผลงานเป็นที่ยอมรับ เป็นต้น

2.1.1.3 (3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business-Process Perspective) เป็นการประเมินเพื่อหาวิธีดำเนินการเพื่อตอบสนองผู้รับบริการ เช่น การบริหารคล่องตัวตรวจสอบได้มีระบบประกันคุณภาพ จัดการเรียนรู้ทันสมัย มีการวิจัยและพัฒนาบรรยากาศองค์กรดี ปลอดภัยมีความร่วมมือจากเครือข่าย มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงการดำเนินงาน เป็นต้น

2.1.1.3 (4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการประเมินเพื่อหาวิธีดำเนินการเพื่อให้องค์กรเรียนรู้และพัฒนา เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล การสร้างขวัญกำลังใจ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรลดการไหลออกของบุคลากร เพิ่มความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.1.2 ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติ (Execute the action plan) เป็นขั้นตอนการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติตามรายละเอียดการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผน โดยใช้หลักการบริหารโครงการ (Project Management) ซึ่งเป็นการจัดการและกำกับทรัพยากรทั้งเวลา วัสดุ บุคลากร และค่าใช้จ่าย เพื่อความสำเร็จของโครงการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการบริหารโครงการจะมีลักษณะพิเศษไม่ซ้ำโครงการอื่น เน้นประสิทธิภาพ

มีระยะเวลาดำเนินงานแน่นอน เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่งานแบบไม่ตายตัว

ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) เป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กล่าวคือในการจะทำให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เกิดผลในการปฏิบัตินั้น ต้องมีการปรับการบริหารงานภายในและองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานอย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะต้องสอดคล้องยุทธศาสตร์ เช่น โครงการและแผนงาน โครงสร้างและกระบวนการทำงาน สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ความรู้และระบบข้อมูล การประเมินผลในทุกระดับ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ (Accountability) ตลอดจนการจูงใจและผลตอบแทน ส่วนความสามารถของยุทธศาสตร์ (Strategic Capability) เป็นความสามารถที่องค์กรควรมี ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ถูกขับเคลื่อนและเกิดการปฏิบัติ เช่น ทักษะความสามารถของผู้บริหาร ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ นวัตกรรมและความยืดหยุ่นการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และการแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร

2.1.3 ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) ในแวดวงการบริหารจัดการมีการบริหารที่เน้นวิธีการปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ 2 แนวทาง กล่าวคือ แนวทางแรก เน้นการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยพิจารณาจากกระบวนการ (Process-Oriented Management or P-Criteria) ซึ่งให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลกลุ่ม ตัวชี้วัดที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Drive KPIs or Lead KPIs) ซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดในขั้นตอนทรัพยากรที่จำเป็น (Input Indicators) ตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรมหรือกระบวนการ (Process Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผลของการปฏิบัติ (Result KPIs or Lag KPIs) หรือตัวชี้วัดที่เป็นผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) อย่างแท้จริง

ส่วนแนวทางที่สอง เน้นการบริหารยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented Management or R-Criteria) เน้นที่การประเมินผลสัมฤทธิ์ หรือการประเมินที่ผลลัพธ์ หรือประเมินที่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Results or Lag Indicators) ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารในกลุ่มนี้อาจมีการประเมินในระดับตัวชี้วัดประเภทขับเคลื่อนบ้าง แต่ถึงกระนั้นก็เน้นที่ผลลัพธ์เป็นสำคัญ โดยทั่วไปทั้งสองแนวมีทั้งข้อดี ข้อเสีย แนวทางที่เน้นกระบวนการมีข้อดีคือสามารถประกันการบริหารได้ว่าจะเป็นไปได้โดยมีข้อผิดพลาดน้อย แต่ข้อเสียคือมีค่าใช้จ่ายสูง และผู้บริหารต้องทุ่มเทเวลาให้กับรายละเอียดของงานมากขึ้น ส่วนกลุ่มที่เน้นผลลัพธ์ ข้อดีคือผู้บริหารมีความคล่องตัวในการบริหารงานบรรยากาศในองค์กรจะมีลักษณะที่ยืดหยุ่นกว่าแต่ข้อเสียคือหากไม่ใส่ใจรายละเอียดบางรายการในขั้นตอนกระบวนการที่มีความสำคัญอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้

2.1.4 ขั้นตอนการปรับปรุงเพื่อคงการดำเนินการไว้/การปรับมาตรฐาน (Act or Standardization) โดยทั่วไป ควรกำหนดให้มีคณะทำงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน หากพบว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย ต้องพยายามปรับแผนการดำเนินงานสามารถผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ หากพบว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและพบว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่ำต้องพยายามยกระดับเกณฑ์หรือระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น

2.2 การกำหนดเป้าหมาย

2.2.1 ความหมาย การกำหนดเป้าหมาย เป็นการแปรรูป หรือการแปลง พันธกิจให้อยู่ในรูปของจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน และเฉพาะเจาะจงเป้าหมาย อาจเรียกอย่างอื่นได้ เป็นต้นว่า เป้าประสงค์ หรือ วัตถุประสงค์ หรือจุดหมายปลายทาง โดยหมายถึง

2.2.2 การกำหนดสิ่ง หรือผลสำเร็จ หรือผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคต ซึ่งหน่วยงานจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้าง ๆ ถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักของหน่วยงาน โดยระบุกลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับบริการ รวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับไว้อย่างชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

2.2.3 เป้าหมายหลักของหน่วยงานที่ระบุกลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับบริการ รวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับไว้อย่างชัดเจน โดยมีความสอดคล้องกับพันธกิจ

2.2.4 ความสำคัญและจำเป็นของการกำหนดเป้าหมาย ดังนี้

2.2.4.1 หน่วยงานจะใช้เป็นแนวทางที่แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุความต้องการในอนาคต พร้อมทั้งเป็นเครื่องมือในการผลักดัน หน่วยงานให้บรรลุความต้องการ และยังป้องกันความสับสนอีกด้วย การกำหนดเป้าหมายจึงควร ดำเนินการด้วยความรอบคอบ และรัดกุม

2.2.4.2 เป้าหมายช่วยแสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายและทิศทางสำหรับอนาคต

2.2.4.3 เป้าหมายเป็นเหตุผลที่ดีที่สุดของการดำเนินงาน และช่วย ป้องกันการผิดพลาดและการไม่รับผิดชอบของบุคลากรที่ร่วมงาน

2.2.4.4 เป้าหมายช่วยให้การระดมพลัง และระดมทรัพยากรของ หน่วยงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2.4.5 เป้าหมายช่วยกระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

2.2.4.6 เป้าหมายช่วยสร้างความเจาะจงและความชัดเจนในการปฏิบัติงาน

2.2.4.7 เป้าหมายช่วยประหยัดเวลาในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน

2.2.4.8 เป้าหมายมีส่วนสำคัญในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และบุคลากรของหน่วยงาน

2.2.4.9 เป้าหมายเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดเป้าหมายต่อไปในอนาคต

2.2.5 ลักษณะของเป้าหมายที่ดี

2.2.5.1 ขยายหลักการ สาระสำคัญที่ระบุในวิสัยทัศน์/พันธกิจ ให้มี ความเป็นรูปธรรม

2.2.5.2 ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่หน่วยงานต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้

2.2.5.3 ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อ กลุ่มเป้าหมาย

2.2.5.4 ต้องเป็นรูปธรรม กล่าวคือ สามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่าย ต่อการมอบหมาย และการกระจายงาน

2.2.5.5 ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง

2.2.5.6 ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่องพร้อม ๆ กัน

ในคราวเดียว

2.2.5.7 ต้องเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดของหน่วยงาน

2.3 การกำหนดตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่วนได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และ โครงการ ให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันอย่างชัดเจน ดังนั้น เพื่อประโยชน์ต่อการกำหนดตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ ให้มีคุณภาพ จึงควรได้พิจารณาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ ดังนี้

คำว่า "Indicator" ในภาษาไทยนั้นได้มีการใช้คำอย่างหลากหลาย เช่น ตัวชี้วัด ดัชนี ตัวบ่งชี้ และเครื่องชี้วัด เป็นต้น คำเหล่านี้ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการแสดงสถานะบางอย่างเพื่อใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการณ์หรือภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญที่จะช่วยให้ทราบว่าการดำเนินกลยุทธ์ (โครงการ) กลยุทธ์ (แผนงาน) และ ยุทธศาสตร์(แผน) ต่าง ๆ ได้ไปถึงในจุดใด บรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และเป้าหมายอย่างน้อยแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องของการดูผลสัมฤทธิ์ของงานหรือบรรลุผลสำเร็จของงานในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในด้านสังคมที่มีเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน เป็นนามธรรม และยากต่อการวัดนั้น การกำหนดตัวชี้วัดที่ดีและเหมาะสมจะเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการทำงานเป็นอย่างมาก เพราะ ตัวชี้วัดจะเป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมที่ผู้ปฏิบัติงานและบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถมองเห็นได้และเข้าไปบริหารจัดการได้ ซึ่งถ้าสามารถสร้างตัวชี้วัดได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้จะทำให้สามารถรับรู้ผลการดำเนินงานของตนเองได้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการวางแผนและการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ในการกำหนดยุทธศาสตร์ (แผน) กลยุทธ์ (แผนงาน) และกลยุทธ์ (โครงการ) จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจนและมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีทิศทางที่ชัดเจนและการประเมินผลยุทธศาสตร์มีความครอบคลุม ถูกต้อง และเป็นระบบ เพื่อให้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ กำหนดขึ้นมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้นและก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน

2.3.1 แหล่งที่มาของตัวชี้วัด (พิชณู พงศ์ศรี, 2549 : 149 – 150)

การได้มาซึ่งตัวชี้วัดต่าง ๆ ในยุทธศาสตร์ไม่จำเป็นต้องมาจากแหล่งใด แหล่งหนึ่งแต่เพียงแหล่งเดียว แต่สามารถได้มาจากหลาย ๆ แหล่งผสมผสานกันไปตามความเหมาะสม

2.3.1.1 จากรูปแบบการประเมิน กล่าวคือ ในการประเมินมักจะมีการกำหนดประเด็นในการประเมินว่าจะประเมินอะไร เช่น อาจจะมีการกำหนดให้มีการประเมิน ปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทั้งหมด ซึ่งในแต่ละประเด็นการประเมินจะมีรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งสามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดได้ เช่น ประเด็นการประเมินคือ ผลผลิตอาจกำหนดตัวชี้วัดได้ออกเป็น 4 มิติ คือ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ระยะเวลา และ ค่าใช้จ่าย เป็นต้น

2.3.1.2 จากเป้าหมายของยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ของโครงการ คือ เป้าหมายของยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ของโครงการส่วนใหญ่จะสามารถนำมาเป็นตัวชี้วัดของผลของยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ของโครงการได้เสมอ ซึ่งถ้าสามารถระบุตัวชี้วัดได้โดยตรง และสอดคล้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำ แต่ไม่เป็นนามธรรมมากเกินไป ก็สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดได้

2.3.1.3 จากความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมินผลหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือในบางครั้งผู้ต้องการใช้ผลการประเมิน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอาจเสนอประเด็นการประเมิน ตัวชี้วัด หรือเสนอข้อมูลที่ต้องการให้เป็นประเด็นการประเมิน ซึ่งอาจนำมาใช้หรือปรับเป็นตัวชี้วัดได้

2.3.1.4 จากประสบการณ์ของผู้ประเมิน กล่าวคือ ตัวชี้วัดอาจสร้างขึ้นจากประสบการณ์ของผู้ที่ทำการประเมินได้โดยเฉพาะถ้าผู้ประเมินมีประสบการณ์ในการประเมินเรื่องที่คล้ายๆ กับเรื่องที่กำลังประเมินอยู่มาก ๆ ก็มีโอกาที่จะกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมต่อการประเมินได้มากขึ้น

2.3.1.5 จากการพิจารณาร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง กล่าวคือ การได้มาซึ่งตัวชี้วัดจากวิธีการนี้จะทำให้เกิดการได้ตัวชี้วัดที่เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง แต่วิธีนี้อาจต้องเสียเวลามากในการประชุมหรือประสานงาน เพื่อให้มีความเห็นในเรื่องตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน

2.3.1.6 จากแหล่งตัวชี้วัดที่มีอยู่แล้ว กล่าวคือ ตัวชี้วัดในการประเมินยุทธศาสตร์ประเมินโครงการ หรือประเมินสิ่งอื่น ๆ ทั้งที่ใช้ประเมินแล้ว หรือเสนอเสนอไว้เพื่อเตรียมใช้ประเมินหรือเสนอแนวทางไว้ หรือแม้แต่เป็นตัวชี้วัดสำหรับการประเมินสิ่งอื่น ๆ ก็อาจเลือกหรือนำเอามาปรับใช้ได้

2.3.2 ประเภทของตัวชี้วัด

2.3.2.1 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (รูปธรรม) มีค่าของตัวชี้วัดที่เป็นตัวเลข ซึ่งตัวเลขได้มาจากการใช้สถิติเบื้องต้นในการคำนวณ เช่น ร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน จำนวน ค่าเฉลี่ย

2.3.2.2 ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (นามธรรม มีค่าของตัวชี้วัดที่มีลักษณะการบรรยายเป็นข้อความไม่สามารถทำการกำหนดเป็นตัวเลขได้ เช่น คุณภาพชีวิต ความพึงพอใจ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.3.3 ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี (กิตติ บุนนาค, 2544 : 178)

2.3.3.1 เป็นตัวชี้วัดที่มีความเป็นรูปธรรมสามารถวัดหรือสังเกตเห็นได้

2.3.3.2 เป็นตัวชี้วัดที่มีความถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการใช้องค์ความรู้ที่หลากหลายในการสร้างขึ้นเป็นสำคัญ

2.3.3.3 เป็นตัวชี้วัดที่ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานของการระดมความคิดจากผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของกลุ่มที่หลากหลาย เพื่อให้ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นเป็นที่ยอมรับร่วมกันอย่างกว้างขวาง

3. ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

3.1 ความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรคแก่องค์กรได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารโดยคำนึงถึงลักษณะการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต สภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

3.2 องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

3.2.1 การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นขั้นแรก องค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะอะไรในอนาคตและ องค์กร เป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่งซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคตและพยายามบรรลุโดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

3.2.2 การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบ SWOT Analysis ได้แก่

3.2.2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength-S) : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

3.2.2.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness-W) : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

3.2.2.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity-O) : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

3.2.2.4 การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat-T) : เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

3.2.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้น จึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น

3.2.3.1 เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

3.2.3.2 เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3.2.3.3 เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์

3.2.3.4 เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม

3.2.3.5 เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

3.2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้างหรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

3.2.4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

3.2.4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

3.2.4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรมการกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

3.2.4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้น เพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์กรโดยต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการเพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงานสิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

3.2.5 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นก็มักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่ สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

3.3 การพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Organizational Development for Strategic Implementation)

การพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนส่วนสำคัญขององค์กรให้สามารถปรับขีดความสามารถขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ในแผนกลยุทธ์ เพราะการมีแผนกลยุทธ์ที่งดงามก็มิได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ หากองค์กรนั้นไม่สามารถนำกลยุทธ์ที่วางไว้

ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม ดังนั้น แผนกลยุทธ์ที่ดีจึงควบคู่กับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพด้วย

INVEST : การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กร ซึ่ง มาร์คมอร์แกน, เรย์มอนด์ อี. เลวิตต์ และวิลเลียม มาเล็ก ได้นำเสนอ 6 องค์ประกอบหลักที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

I	:	Ideation	กระบวนการความคิดหลักขององค์กร
N	:	Nature	พื้นฐานขององค์กร
V	:	Vision	วิสัยทัศน์ขององค์กร
E	:	Engagement	การเลือกโครงการ
S	:	Synthesis	การดำเนินงาน
T	:	Transition	การเปลี่ยนผ่าน

ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องอาศัยการสร้างสอดคล้องกันระหว่าง 6 องค์ประกอบหลักที่ล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่ง และไม่สามารถละเลยอย่างใดอย่างหนึ่งได้ อีกทั้ง ยังต้องสร้างความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกอีกด้วย ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนได้อยู่ตลอดเวลา

องค์ประกอบ 3 ประการแรก คือ ส่วนที่เป็นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Making) โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับแนวคิดโดยรวมขององค์กรในเรื่อง จุดมุ่งหมายเอกลักษณ์และความตั้งใจในระยะยาวขององค์กร (กระบวนการความคิดหลักขององค์กร หรือ Ideation) และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) ที่อธิบายด้วยเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ใช้เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับพื้นฐานขององค์กร (Nature) หรือ วัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กรที่เป็นตัวกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลให้องค์กรสามารถนำไปปฏิบัติต่อได้

ส่วนองค์ประกอบ 3 ประการหลัง คือ องค์ประกอบของการบริหารโครงการ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย การเลือกโครงการ (Engagement) ที่เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเป็นตัวประสานโครงการและแผนงานที่เลือกให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำไปดำเนินงาน (Synthesis) และเปลี่ยนผ่าน (Transition) ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยจะเป็นการถ่ายทอดทักษะ วิธีการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ไปให้การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร แล้วสิ่งที่เป็ประโยชน์ก็จะถูกนำเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3.4 องค์ประกอบของการกำหนดกลยุทธ์

I : Ideation กระบวนการความคิดหลักขององค์กร กระบวนการความคิดหลักขององค์กรเกิดจากการระบุเอกลักษณ์ จุดมุ่งหมาย และความตั้งใจขององค์กร แล้วทำให้ทุกอย่างสอดคล้องกันเพื่อตอบคำถามว่า ใคร ทำไม และ ที่ไหน ที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจทุกอย่างขององค์กรและเป็นเหตุผลให้คนในองค์กรต้องการเข้ามามีส่วนร่วมอยู่ตลอดเวลา กระบวนการความคิดหลักขององค์กร ทำให้เราต้องสร้างความชัดเจนและสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์ จุดมุ่งหมาย และความตั้งใจ

ระยะยาวขององค์กร โดยระบุว่าสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร และกลยุทธ์ที่ใช้นั้นต้องการจะให้เกิดอะไรขึ้นบ้างในอนาคต

กระบวนการความคิดหลักขององค์กร เป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความสามารถของบุคคลในการค้นหาความหมายหรือความสามารถขององค์กรในการดำรงไว้ซึ่งคุณภาพ อันเป็นจุดเริ่มต้นของการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไปใช้งาน เพื่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และเป็นแนวทางสำหรับองค์กรในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

N : Nature พื้นฐานขององค์กร พื้นฐานขององค์กร ประกอบด้วย 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือโครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร โดยโครงสร้างองค์กร เป็นกำหนดสิ่งที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ อำนาจสั่งการ สายการบังคับบัญชา รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ภาระงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อบรรทัดฐานของพฤติกรรมที่เหมาะสมในองค์กรทั้งที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน เป็นสิ่งที่เป็นนามธรรม

โครงสร้างที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ จะเป็นตัวเชื่อมโยงและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับกลยุทธ์ และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม โครงสร้างองค์กรเป็นตัวกำหนดอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบของบุคลากร วัดผลและให้รางวัลกับพฤติกรรมที่ช่วยในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าหากทุกองค์ประกอบในโครงสร้างองค์กรสอดคล้องกันเป็นอย่างดี จะช่วยผลักดันให้ทุกคนทำงานเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

V : Vision วิสัยทัศน์ขององค์กร วิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นการเปลี่ยนความตั้งใจระยะยาวขององค์กรให้กลายเป็นกลยุทธ์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด ซึ่งการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนจะช่วยสร้างความชัดเจนให้กับกลยุทธ์ และทำให้สามารถสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ให้คนในองค์กรได้ง่ายขึ้น จนสามารถเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างคุ้มค่า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดมาตรฐานในการบรรลุเป้าหมาย (ตัวชี้วัด) และการคิดหาวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย (กลยุทธ์) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างสรรค์ การตัดสินใจในเรื่องเหล่านี้ย่อมมีประสิทธิผล จะต้องอาศัยการตัดสินใจเลือกที่เป็นการมองการณ์ไกล และเป็นไปในทิศทางบวก

การกำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ดีขององค์กร ต้อง "SMART" ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้
Specific (เป็นลักษณะเฉพาะ, โดยเฉพาะ, เจาะจง, แน่นนอน) หมายถึง การลงรายละเอียดในสถานการณ์และกำหนดนิยามเด่นชัด เจาะจงในการปฏิบัติการหรือเนื้อหาของงาน

Measurement (เกณฑ์, มีขนาด, วัดได้) หมายถึง การกำหนดระดับความ ต้องการที่แน่นอนของผลสำเร็จและให้รู้ถึงขอบเขตของเป้าหมายในรูปแบบปริมาณ (Quantitative) หรือด้านคุณภาพ (Qualitative)

Achievable (บรรลุ, ความสำเร็จ) หมายถึง มีแนวทางแห่งความสำเร็จภายในขอบเขตที่สามารถควบคุมได้หรือบุคคลที่มีบารมีและความสามารถที่จะทำให้สำเร็จหรืออาจเรียกว่า Personal Competency

Resource (ทรัพยากรเหมือนจริง, รู้จักสภาพที่เป็นจริง) หมายถึง เป็นสิ่งที่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยเหตุด้วยผลจากความพยายามและแนวทางที่เป็นไปได้

Time Phased (ดำเนินการตามขั้นตอนเวลา) หมายถึง ดำเนินการตามขั้นตอนเวลาได้

เราจะเห็นว่าคำว่า SMART ในทางการบริหารนั้นมีความหมายและมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยภาพรวมเราจะเห็นว่าหากเราต้องการทำนามธรรมที่ต้องการให้เกิดเป็นจริง เราต้องนำ SMART มาจับและดำเนินการให้เป็นรูปธรรม เราก็จะได้สิ่งที่ต้องดำเนินการที่เห็นเด่นชัด เป็นจริงมีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ สามารถบรรลุได้ มีกำหนดเวลาที่แน่นอน ในการทำกลยุทธ์การวางแผน (Strategic Business Plan) จึงต้องมีการนำคำว่า SMART มาใช้คือช่วงการกำหนดเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร และช่วงที่วางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีการนำมาใช้อีกครั้งในช่วงการวางแผนกลยุทธ์ (Tactic Plan) และช่วงการวางแผนการทำงาน (Operation Plan)

E : Engagement การเลือกโครงการ การเลือกโครงการ เป็นการแปลงกลยุทธ์ขององค์กรสู่การนำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรหนึ่งในเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการนำโครงการและแผนงานที่เลือกมาใช้เพื่อให้กลยุทธ์กลายเป็นความจริงขึ้นมา เป็นตัวชี้้นำการใช้เวลา เงินทุน อุปกรณ์ และความสนใจที่มีอยู่จำกัดไปกับโครงการและแผนงานที่เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์หรือสนับสนุนวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ตามลำดับความสำคัญ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรและความเป็นไปได้

การเลือกโครงการ เป็นตัวตัดสินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โครงการที่เลือกจะต้องให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนด และปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องได้ ภายใต้การบริหารโครงการของผู้บริหาร

S : Synthesis การดำเนินงาน การดำเนินงานในขั้นนี้ เป็นการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง “การทำโครงการที่ถูกต้อง” กับ “การทำโครงการอย่างถูกต้อง” ซึ่งจะต้องอาศัยการดำเนินงานและการสร้างความสอดคล้องกันระหว่าง “โครงการที่วางแผนไว้” (ในการเลือกโครงการ) กับ “โครงการที่ต้องทำจริง” ซึ่งประกอบด้วยโครงการและแผนงานที่อยู่ในแต่ละขั้นของการนำไปปฏิบัติ

ในการดำเนินงานโครงการ จะต้องมีการวางแผน การตรวจสอบความถูกต้อง การนำแผนงานโครงการไปปฏิบัติ และการติดตามความก้าวหน้าของโครงการ ซึ่งเป็นการติดตามความเปลี่ยนแปลงและปรับโครงการให้สอดคล้อง และนำข้อมูลที่ได้ป้อนกลับไปยังระดับของการเลือกโครงการ เพื่อทบทวน ประเมินโครงการและแผนงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ

T : Transition การเปลี่ยนผ่าน การเปลี่ยนผ่าน เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งเพื่อการใช้ประโยชน์ที่ได้จากโครงการหรือแผนงานเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนผ่านเป็นการโอนย้ายระหว่างตัวส่งผ่านกลยุทธ์ (โครงการหรือแผนงาน) กับการปฏิบัติงานปัจจุบันขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การแปลงและเชื่อมต่อสิ่งที่ได้จากโครงการและแผนงานเข้ากับการปฏิบัติงาน

ตามปกติขององค์กร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นรูปธรรมตามความตั้งใจของโครงการหรือแผนงานที่ ออกแบบมา ซึ่งจะต้องทำโครงการและแผนงานให้เสร็จสมบูรณ์ก่อน เพื่อนำทรัพยากรที่เหลื่อมมาใช้ กับโครงการเชิงกลยุทธ์อื่น ๆ ต่อไป

การเปลี่ยนผ่านที่ประสบความสำเร็จ จะทำให้เกิดการส่งมอบสิ่งที่ได้จากการ บริหารโครงการไปยังการปฏิบัติงานตามปกติอย่างไรข้อผิดพลาดและทันเวลา ซึ่งสุดท้ายผู้รับผิดชอบ การปฏิบัติงานจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้บริหารในเรื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของ โครงการ เพื่อเป็นเครื่องมือติดตามผลการทำกลยุทธ์ให้กลายเป็นความจริงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และเป็น การทบทวนว่ากลยุทธ์ที่ใช้อยู่ยังคงเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่หรือไม่ หรือพิจารณาว่าองค์กรกำลังทำสิ่งที่เหมาะสมและมีองค์ประกอบทุกอย่างสอดคล้องกันดีหรือไม่ซึ่งไม่ ว่ากลยุทธ์จะดีเพียงใด ก็ควรพิจารณาทบทวนผลลัพธ์อยู่เสมอ ๆ

การบริหารโครงการที่ดี จะต้องยึดหยุ่นตามสถานการณ์ได้ ไม่ต้องติดตามทุก ขั้นตอนของการดำเนินงาน และเป็นการมองไปในอนาคตให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี โดยทุกโครงการและ แผนงานวางระบบเสร็จตรงตามเวลาและมีค่าใช้จ่ายอยู่ภายในงบประมาณที่กำหนด และการ เปลี่ยนแปลงขอบเขตของงานที่สำคัญ ๆ ก็ถูกผสมเข้ากันเป็นอย่างดีตลอดช่วงเวลาการทำโครงการ ตั้งแต่ต้นจนจบ

สิ่งที่ต้องทำ 6 ขั้นตอนเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์

การทำให้องค์ประกอบแต่ละส่วนที่มีความสำคัญเป็นไปในแนวทางเดียวกัน แสดงให้เห็นได้จากสิ่งที่ต้องทำทั้ง 6 ขั้นตอนในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2-1 : ขั้นตอนเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตาราง INVEST : 6 ขั้นตอนสำคัญสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์	
องค์ประกอบ	ขั้นตอนที่ต้องทำ
กระบวนการคิดหลักขององค์กร	สร้างความชัดเจนและสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์ จุดมุ่งหมาย และความตั้งใจระยะยาว
พื้นฐานขององค์กร	ทำให้กลยุทธ์ วัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กรมีความสอดคล้องกัน
วิสัยทัศน์	แปลงความตั้งใจระยะยาวขององค์กรให้กลายเป็นเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ชัดเจนและกลยุทธ์ที่เหมาะสม
การเลือกโครงการ	ภายใต้การบริหารแผนรวมการลงทุนจะเน้นการทำโครงการที่ถูกต้องที่จะเป็นการดำเนินการไปตามกลยุทธ์
การดำเนินงาน	ดำเนินงานโครงการและแผนงานใด ๆ ด้วยวิธีที่ถูกต้องและสอดคล้องกับแผนรวมขององค์กร
การเปลี่ยนผ่าน	นำผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการและแผนงานต่าง ๆ เข้าสู่กระบวนการของการปฏิบัติตามปกติ

ที่มา : วิกิพีเดีย, ออนไลน์, 2561

ขั้นตอนทั้งหมดนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น และจะต้องทำทุกข้อแต่ไม่จำเป็นต้องทำเรียงไปตามแต่ละขั้นตอนหรือแต่ละองค์ประกอบตามลำดับก่อนหลัง ซึ่งผู้ที่กำหนดกลยุทธ์จะต้องทำงานร่วมกับผู้ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

4. ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ

นโยบายสาธารณะ (Public Policy) เป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการบริหารและพัฒนาประเทศทั้งในด้านต่าง ๆ 1 ในทุกมิติ ซึ่งจะต้องเป็นสิ่งที่สามารถปฏิบัติให้ปรากฏผลได้จริง โดยจะกล่าวถึงความหมายกระบวนการ และการนำนโยบายไปปฏิบัติ

4.1 ความหมายของนโยบายสาธารณะ

James E. Anderson (2000) ให้ทัศนะเกี่ยวกับบนโยบายสาธารณะไว้ว่า นโยบายสาธารณะ หมายถึง ความสัมพันธ์ของรัฐต่อสิ่งแวดล้อม สิ่งใดที่รัฐเลือกที่จะทำหรือไม่ทำ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องไม่มากนักน้อยในการกำหนดระยะเวลา และมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ไม่แน่นอนในการกระทำของบุคคล กลุ่มและรัฐ ซึ่งมีความหมายกว้างมาก

Thomas R. Dye (1995:1) ให้ความหมายไว้ว่า นโยบายสาธารณะ คือ สิ่งที่รัฐบาลเลือกจะกระทำ หรือไม่กระทำในส่วนที่รัฐบาลเลือกที่จะกระทำ จะครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดของรัฐบาล ทั้งกิจกรรมที่เป็นกิจวัตรและกิจกรรมที่เกิดขึ้นในบางโอกาส อาทิเช่น การควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมและความพยายามในการขจัดความขัดแย้งกับสังคมอื่น ๆ เป็นต้น และมีวัตถุประสงค์ให้กิจกรรมที่รัฐบาลเลือกที่จะกระทำบรรลุเป้าหมายด้วยดีในการให้บริการแก่สมาชิกในสังคม

Lasswell and Kaplan (1970 : 71) ให้ความหมายไว้ว่านโยบายสาธารณะ หมายถึงการกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) ค่านิยม (Values) และการปฏิบัติ (Practices) ของโครงการของรัฐเป็นการระบุอย่างชัดเจนว่า กิจกรรมที่เป็นแผนงานหรือโครงการของรัฐที่เรียกว่านโยบายสาธารณะนั้นจะต้องสอดคล้องกับค่านิยมของสังคม รวมถึงแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

Khann (2008 อ้างใน สมภพ เชื้อทอง : 2553) เรียกนโยบายว่าเป็นแผนงานประจำ ซึ่งเป็นผลอันเนื่องมาจากการต่อรอง การปฏิบัติตามข้อตกลง การประนีประนอมในการกำหนดเป้าหมาย ตรวจสอบทางเลือก และค้นหาวิธีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

สมบัติ อารังธัญวงศ์ (2552 : 45) ได้กล่าวว่า นโยบายสาธารณะ (public Policy) คือ เครื่องมือสำคัญของรัฐบาลในการบริหารและพัฒนาประเทศทั้งในทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองแต่ นโยบายสาธารณะจะมีความสมบูรณ์ ก็ต่อเมื่อได้รับการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เป็นจริงเพราะนโยบายสาธารณะมิใช่เป็นสิ่งที่แสดงเจตจำนงหรือความตั้งใจของรัฐบาลที่จะกระทำหรือไม่กระทำในสิ่งใดเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ปรากฏเป็นจริงด้วย

วรเดช จันทรศร (2551) กล่าวว่า นโยบายสาธารณะเป็นเสมือนกลไกหลักสำคัญในการดำเนินงานของรัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐทุกแห่งด้วยเหตุที่นโยบายเป็น "กิจกรรมต่าง ๆ ที่รัฐบาลจัดทำขึ้น" หรือ "แผนงานหรือโครงการ" หรือ "แนวทางปฏิบัติของรัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐได้กำหนดขึ้น" เพื่อเจตนาในการแก้ไขปัญหา (ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว)

กระมล ทองธรรมชาติ (2538 : 32 อ้างถึงใน กุลธนา ธนาพงศธร ม.ป.ป., : 58) ได้กล่าวถึงนโยบายว่า คือ แนวทางที่แต่ละประเทศได้เลือกปฏิบัติไปเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้อันเป็นวัตถุประสงค์ที่เชื่อกันว่าถ้าทำได้สำเร็จจะเป็นผลดีต่อประเทศของตนโดยทั่วไปนั้น รัฐบาลของประเทศจะตัดสินใจเลือกปฏิบัตินโยบายที่มีการเสี่ยงภัยน้อยที่สุด ปฏิบัติได้ง่ายที่สุดและเป็นประโยชน์ต่อชาติมากที่สุด

นโยบายสาธารณะ (Public Policy) เป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการบริหารและพัฒนาประเทศทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชน แต่นโยบายสาธารณะ จะมีความสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อได้รับการนำไปปฏิบัติให้ปรากฏเป็นจริง เพราะนโยบายสาธารณะมิใช่เป็นเพียงการแสดงเจตจำนงของผู้มีอำนาจรัฐที่จะดำเนินการหรือไม่ดำเนินการ แต่ต้องเป็นสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้จริง (อนุสรณ์ ธรรมใจ, 2559)

สรุปได้ว่า นโยบายสาธารณะ หมายถึง แนวทางการปฏิบัติ รวมถึงกิจกรรมที่ทางรัฐบาลเลือกตัดสินใจกำหนดขึ้น โดยมุ่งเน้นเพื่อผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวม เพื่อประชาชนและประเทศชาติเป็นหลัก ซึ่งเป็นกลไกของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ และนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้จริง

4.2 กระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะ

การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของรัฐบาลให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังนั้น จึงต้องมีนโยบายเกิดขึ้นก่อน แล้วจึงมีการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์จะเห็นได้ว่าการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติครอบคลุมกิจกรรมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มทั้งที่อยู่ในระบบราชการหรือเอกชน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในนโยบายซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นถึงกระบวนการในการกำหนดนโยบายสาธารณะมีความสอดคล้องกัน ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) กล่าวถึงกระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนโดยสรุป ได้ดังนี้

4.2.1 ขั้นตอนการก่อตัวของนโยบาย (Policy Formation)

การที่ประเด็นปัญหาบางประการได้รับการหยิบยกขึ้นมาสู่ความสนใจของผู้กำหนดนโยบาย เพื่อนำไปสู่การพิจารณาตัดสินใจต่อไป ทั้งนี้ อาจมาจากการผลักดันหรือการนำเสนอประเด็นปัญหาโดยบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สภาพปัญหาและความต้องการทั้งสภาพการณ์ต่าง อันเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดนโยบายได้

4.2.2 ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย (Policy Formulation)

การกำหนดนโยบาย เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการยกร่างข้อเสนอหรือทางเลือกเชิงนโยบายต่าง ๆ เพื่อทำการพิจารณาตัดสินใจ และอนุมัติเห็นชอบในขั้นสุดท้ายโดยผู้กำหนดนโยบายที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการ ซึ่งมักพบว่าบุคคลภายนอกไม่ได้รับทราบหลักเกณฑ์ วิธีการตัดสินใจมากนัก และเมื่อมีการประกาศใช้แล้วจึงจะได้รับทราบ

4.2.3 ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation)

การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแปลงตัวนโยบายออกสู่ภาคปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ และได้รับผลผลิตออกมาตรงตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมักขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานขีดสมรรถนะของหน่วยงานที่รับผิดชอบการสนับสนุนและแรงต่อต้านจากบุคคล ตลอดจนกลุ่มผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง และมีส่วนได้ส่วนเสียกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นต้น

4.2.4 ขั้นตอนการประเมินผลนโยบาย (Policy Evaluation)

การประเมินผลนโยบายเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่ติดตามมาจากการนำเอานโยบายไปปฏิบัติว่าบรรลุตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร และยังครอบคลุมถึงการพิจารณาตรวจสอบถึงผลกระทบทั้งในเชิงบวก และเชิงลบที่เกิดขึ้นจริง รวมทั้งความคุ้มค่าด้านต่าง ๆ ของตัวนโยบาย

4.2.5 ขั้นตอนการต่อเนื่อง การทดแทน และการสิ้นสุดนโยบาย (Policy Maintenance Succession & Termination)

ขั้นตอนนี้เป็นการพิจารณาทบทวนเพื่อการคงสภาพ เปลี่ยนแปลง หรือยกเลิกสิ้นสุดตัวนโยบาย โดยพิจารณาอาศัยข้อเท็จจริงจากการประเมินผลนโยบาย ซึ่งหากยกเลิกสิ้นสุดแสดงถึงวงจรของนโยบายนั้นได้จบลง และหากกรณีทดแทนแสดงถึงวงจรของนโยบายนั้นกำลังจะเริ่มต้นขึ้นใหม่ อย่างไรก็ตาม นโยบายสาธารณะส่วนใหญ่มักจะต่อเนื่อง หรือปรับแก้ไขเพิ่มเติม

4.3 เครื่องมือทางนโยบาย

เครื่องมือทางนโยบายบางครั้งเรียกว่า "เครื่องมือสำหรับนักปกครอง" หมายถึง เครื่องมือหรือวิถีทางที่รัฐบาลใช้ในการลงมือปฏิบัตินโยบายเพราะในกระบวนการนโยบาย รัฐบาลไม่เพียงแต่เป็นผู้ที่ทำการตัดสินใจนโยบายเท่านั้น หากแต่ยังเป็นผู้ที่ลงมือปฏิบัติ การตัดสินใจนโยบายนั้นผ่านกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งมี 2 แบบ คือ เครื่องมือที่เป็นกฎระเบียบของรัฐ และเครื่องมือที่มีได้เป็นกฎระเบียบของรัฐ

เครื่องมือที่เป็นกฎระเบียบของรัฐ คือ สิ่งที่รัฐบาลกำหนด กลุ่มเป้าหมายของกฎระเบียบ ต้องให้การยอมรับกฎระเบียบ หากเมื่อไม่ทำตามได้ก็จะได้รับการลงโทษ กฎระเบียบอาจเป็นกฎหมาย กฎกระทรวง หรือกำหนดของหน่วยงานฝ่ายบริหารก็ได้ ซึ่งจะมีข้อดีคือ ประหยัดเมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องมืออื่นที่อาจต้องมีค่าใช้จ่าย ไม่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลมาก สามารถปรับใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว สำหรับข้อเสียคือ การก่อให้เกิดความไม่ยืดหยุ่น ทำให้ขาดการพิจารณาสถานการณ์ของแต่ละบุคคลซึ่งอาจจะแตกต่างกันไป ในการปรับใช้กฎนั้น ๆ และบางครั้งกฎระเบียบมีความกำกวมไม่ชัดเจนและการบังคับใช้ อาจมีค่าใช้จ่ายสูงมากในด้านการประชาสัมพันธ์

เครื่องมือที่มีได้เป็นกฎระเบียบของรัฐ คือ ครอบครัวยุทธศาสตร์ องค์กรอาสาสมัคร นโยบายสาธารณะที่ดี คือ นโยบายที่เกิดประโยชน์ต่อประชาชนส่วนรวมจะต้องมีกลไกบริหารของภาครัฐที่ดี (Good Governance) โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ดังนั้น กระบวนการดังกล่าวอาจเกิดขึ้นจากการผลักดันของสังคมเมื่อเกิดปัญหาเพื่อให้รัฐเห็นความสำคัญและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นต่อประชาชน โดยนำหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี คือ โปร่งใส มีความชอบธรรม กระจายอำนาจ มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน มีความรับผิดชอบสูง และมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันมาใช้ในการดำเนินนโยบาย

4.4 หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ อาจมีเพียงหนึ่งหน่วยงานหรือมากกว่า ทั้งนี้การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับสถานะของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติ สามารถทำได้ 2 รูปแบบคือ การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรประกอบภายในหน่วยงาน (Intra-Organizational Relations) และการพิจารณาถึงความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Inter-Organizational Relations) ซึ่งทั้งสองรูปแบบต้องอาศัยการสื่อสารของข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เมื่อมีนโยบายแล้วก็จะต้องมีการแปลงสภาพของนโยบายให้กลายเป็นโครงการ แผนงานและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งกระบวนการแปลงสภาพนี้จะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานโดยตรง การศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานยังสามารถบ่งบอกได้ถึงผลลัพธ์ของการดำเนินนโยบายได้ เช่น กรณีที่แวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่ในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งเป็นตัวแปรหนึ่งในกรอบการวิเคราะห์ของทั้งสองด้วย โดยสรุปตัวแบบของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีลักษณะคล้ายคลึงกันโดย แต่ละตัวแบบได้พิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้สรุปภาพรวมของตัวแบบที่ได้ทำการบูรณาการ

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน แวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น (Van Metter and Van Horn) พอล แอดทีเวล และดีน เกอร์สทีน (Paul N. Attiwell and Dean R. Gerstein) ประกอบไปด้วย ปัจจัย ดังนี้

4.4.1 บุคลากร ประกอบด้วย 2 ประเภท ได้แก่ บุคลากรที่เป็นผู้นำ เป็นผู้รับนโยบายจากรัฐมาสร้างให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติงานควรเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ คือ มีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ มีภาวะผู้นำและมีอำนาจเพียงพอ ซึ่งต้องเป็นผู้ที่ต้องใช้ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการดำเนินงาน สร้างการยอมรับในนโยบาย ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันกับงานและการทำงานเป็นทีม และสร้างให้เกิดระบบของการให้คุณให้โทษ และประเภทที่ 2 คือ ผู้ปฏิบัติงาน เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญมากต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานทุกคนนั้นจะต้องรับทราบและยอมรับว่านโยบายนั้น ๆ มีประโยชน์และข้อดีอย่างไร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องสร้างให้เกิดการยอมรับในนโยบาย

4.4.2 ทรัพยากร หมายถึง วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และเทคโนโลยี

4.4.3 โครงสร้างองค์การ มีส่วนสำคัญมากต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะทำให้ทราบในเบื้องต้นว่าองค์กรนั้นมีระบบการดำเนินงานที่ซับซ้อนเพียงใด

4.4.4 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ค่านิยม วัฒนธรรม

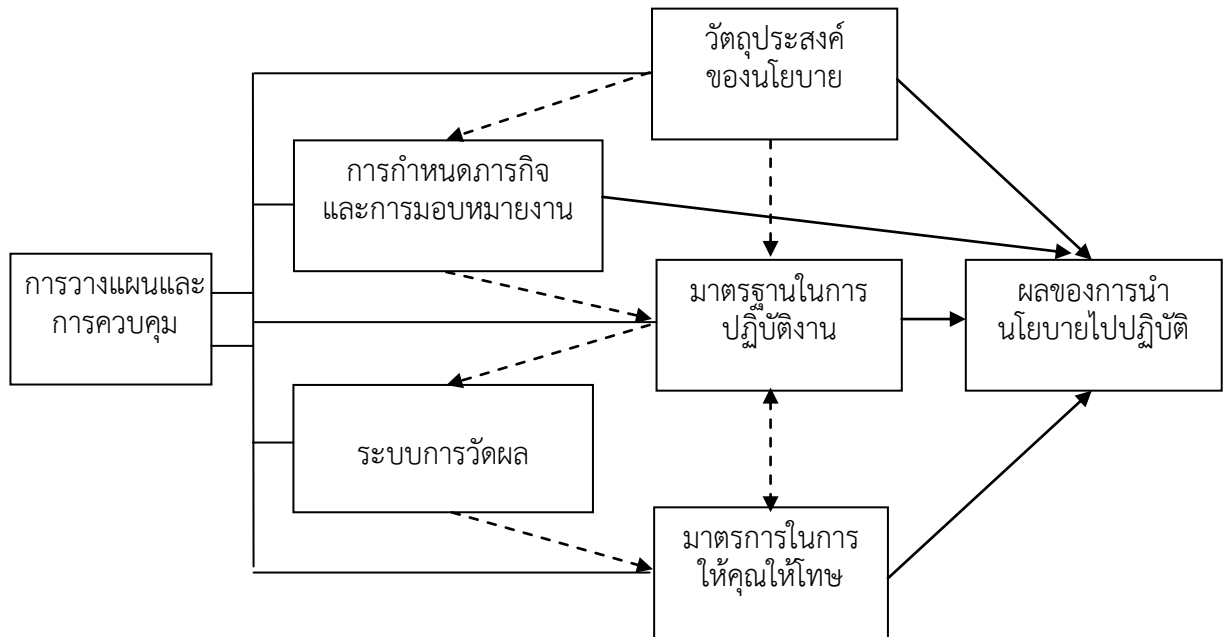
4.4.5 สิ่งแวดล้อมของนโยบาย หมายถึง สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึง สื่อมวลชน ประชาชน องค์กรเอกชน และองค์กรอิสระที่เกี่ยวข้อง

4.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ

แนวคิดและทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น เกิดมาจากนโยบายสาธารณะซึ่งเป็นเหมือนกลไกหลักสำคัญในการดำเนินงานของรัฐ ด้วยเหตุที่นโยบายเป็นกิจกรรมต่าง 1 แผนงาน โครงการหรือแนวทางปฏิบัติที่รัฐจัดทำขึ้น เพื่อเจตนาในการแก้ปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งการนำนโยบายไปปฏิบัติ ที่ผ่านมาประสบผลสำเร็จมีเพียงส่วนน้อย อีกทั้งความล้มเหลวที่เกิดขึ้นมักมีสาเหตุที่ไม่ชัดเจนเป็นผลทำให้นโยบาย แผนงาน หรือโครงการต้องล้มเลิกไปในที่สุด ดังนั้น การศึกษาทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินนโยบายสาธารณะซึ่งได้กำหนดตัวแบบการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ จัดกลุ่มได้เป็น 6 ตัวแบบ ดังนี้ (วรเดชจันทร์ศรี, 2551 : 130-146)

4.5.1 ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Mode) ตัวแบบนี้ยึดหลักถือฐานคติ (Assumptions) ที่ว่านโยบายที่ประสบความสำเร็จต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจที่ชัดเจน มีการมอบหมายงานกำหนดมาตรฐานการทำงานให้แก่หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์การ มีระบบการวัดประเมินผลและระบบมาตรฐานการให้คุณให้โทษที่เป็นธรรม ดังแผนภาพต่อไปนี้

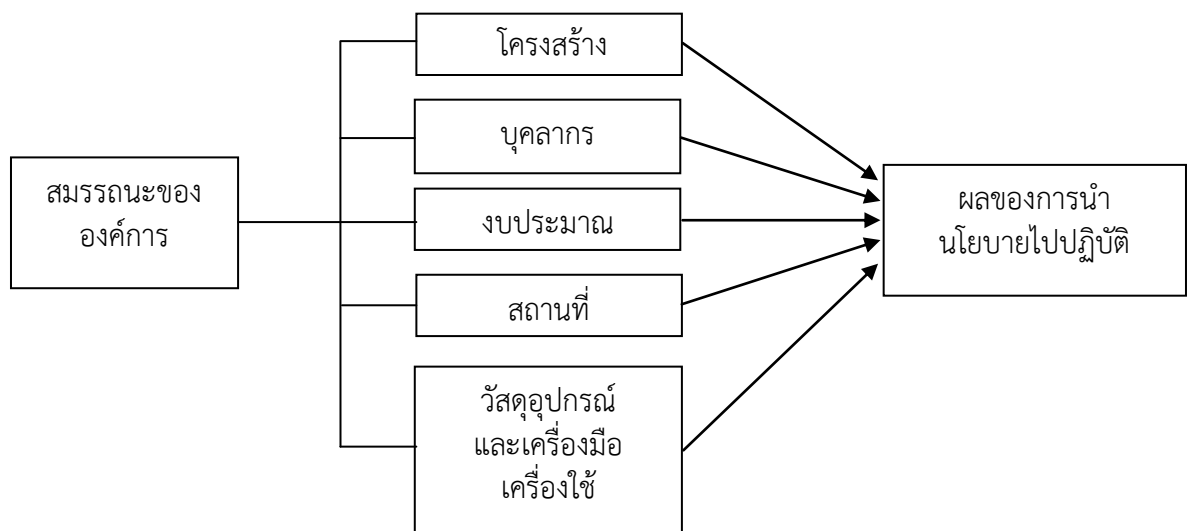
แผนภาพที่ 2-1 : ตัวแบบที่ยืดหลักเหตุผล



ที่มา : วรเดช จันทรร, 2551 : 131

4.5.2 ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model) ตัวแบบนี้ให้ความสนใจในสมรรถนะขององค์กร เพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์กรที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใด นโยบายที่ประสบความสำเร็จได้ จึงต้องอาศัยโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมบุคลากรต้องมีความพร้อมทั้งด้านงบประมาณ สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2-2 : ตัวแบบด้านการจัดการ

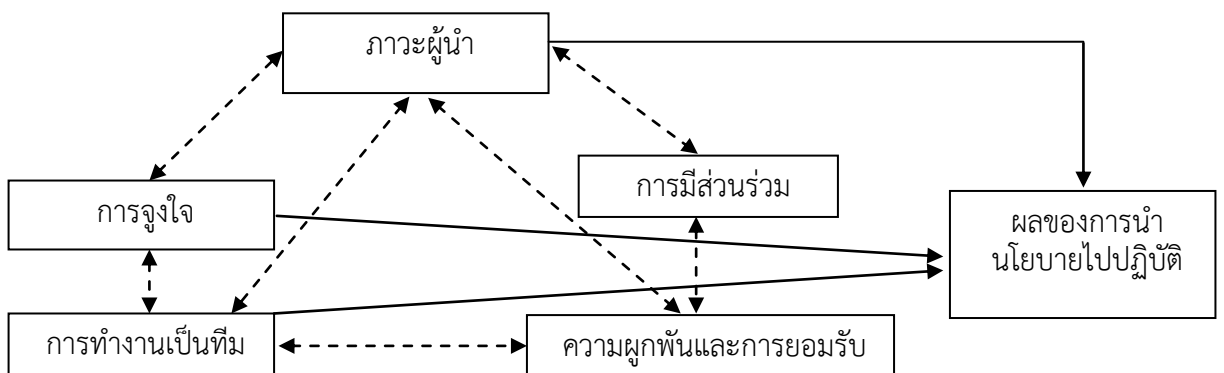


ที่มา : วรเดช จันทรร, 2551 : 134

4.5.3 ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model)

ตัวแบบนี้เน้นการสร้างความผูกพันและการยอมรับ เพื่อมุ่งสนองต่อความต้องการทางจิตวิทยาและทางสังคมของมนุษย์ การมีส่วนร่วมขององค์การเป็นสำคัญ ภายใต้คติที่ว่า "การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การนำนโยบายไปปฏิบัติให้บังเกิดความสำเร็จ จึงน่าจะเป็นเรื่องของการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์การ การมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ ตลอดจนการสร้างทีมงานมากกว่าการมุ่งใช้การควบคุม หรือใช้อำนาจทางรูปนัยของผู้บังคับบัญชา ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2-3 : ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ

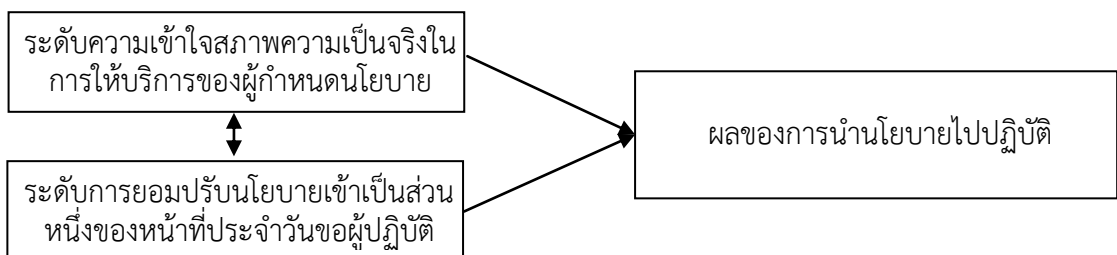


ที่มา : วรเดช จันทรศร, 2551 : 136

4.5.4 ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Process Model)

ตัวแบบนี้มีฐานคิดว่า อำนาจองค์การไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งทางรูปนัย (Formal Positions) อำนาจขององค์การจะกระจายอยู่ทั่วไปในองค์การ ดังนั้น ความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงขึ้นอยู่กับระดับความเข้าใจสภาพความเป็นจริงในการบริหารของผู้กำหนดนโยบาย หรือผู้บริหารโครงการ และระดับการยอมรับและปรับนโยบายเข้าเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติงานดังแผนภาพต่อไปนี้

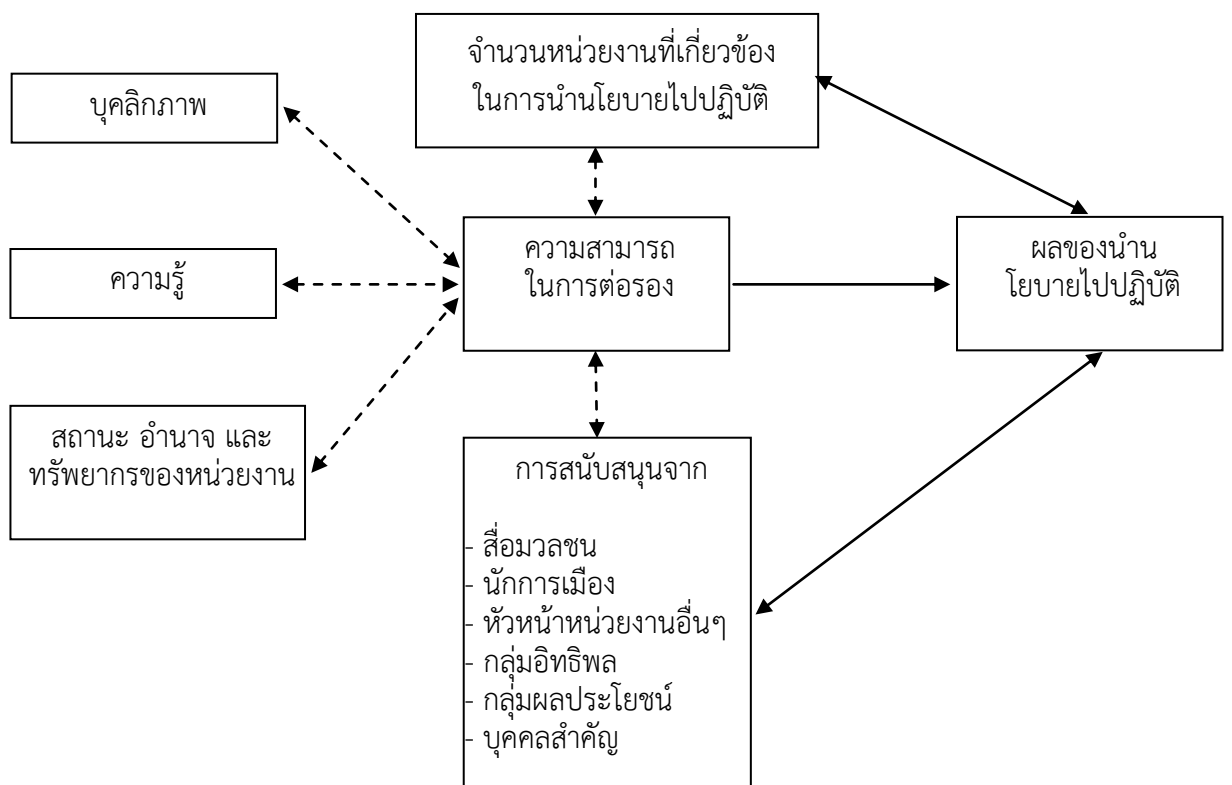
แผนภาพที่ 2-4 : ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ



ที่มา : วรเดช จันทรศร, 2551 : 138

4.5.5 ตัวแบบทางการเมือง (Political Model) ตัวแบบนี้เชื่อว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดจากความสามารถของบุคคลที่ในตัวแทนขององค์กร กล่าวคือ ความสำเร็จของหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่ความสามารถในการต่อรองของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการต่อรองในเรื่องของการแสวงหาความสนับสนุนจากภายนอก ความร่วมมือสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น ซึ่งมีหน้าที่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติเหมือนกัน ดังแผนภาพต่อไปนี้

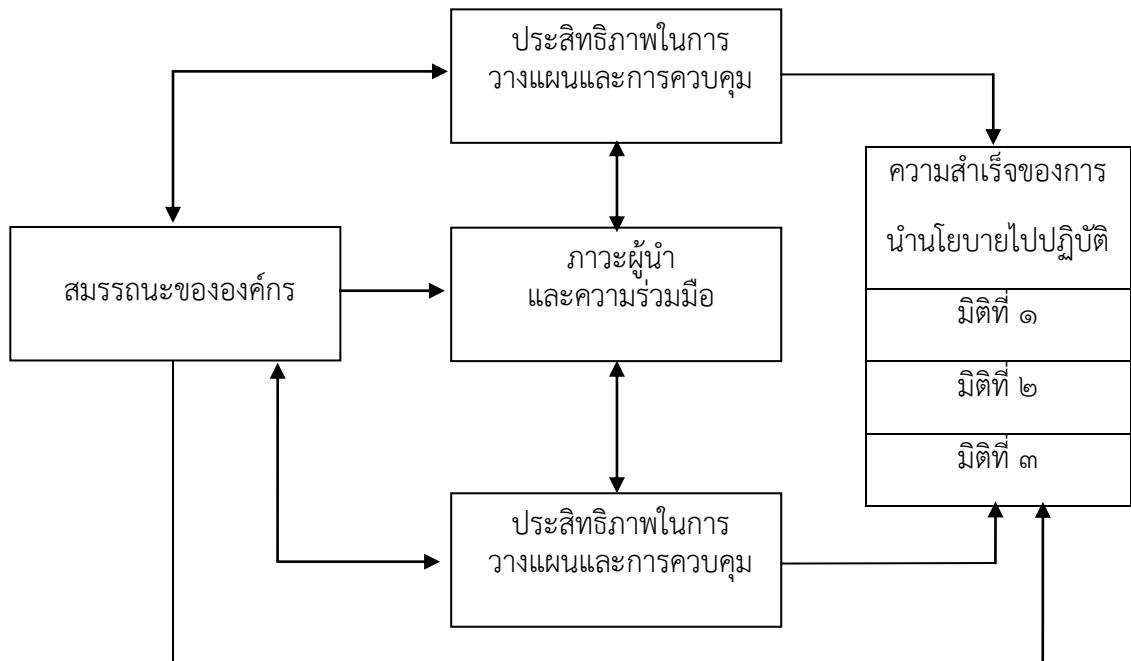
แผนภาพที่ 2-5 : ตัวแบบทางการเมือง



ที่มา : วรเดช จันทรศร, 2551 : 140

4.5.6 ตัวแบบเชิงบูรณาการ (Integrative Model) เป็นตัวแบบที่รวบรวมแนวคิดของทั้ง 5 ตัวแบบ มาไว้โดยมุ่งแสวงหาผลกระทบของตัวแปรต่างๆ ที่มีการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ ซึ่งแบ่งการพิจารณาออกเป็น 3 มิติด้วยกัน ได้แก่ มิติที่ 1 เป็นการวัดความสำเร็จและความล้มเหลวของนโยบายจากผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้น มิติที่ 2 เป็นการวัดผลกระทบของนโยบาย และมิติที่ 3 เป็นการวัดว่าผลของนโยบายนั้นจะสามารถส่งประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวมได้หรือไม่ ส่วนตัวแปรอิสระที่นำมาพิจารณานั้น มาจาก 4 ปัจจัยด้วยกัน คือ 1. สมรรถนะขององค์กร 2. ประสิทธิภาพในการวางแผนและควบคุม 3. ภาวะผู้นำและความร่วมมือ 4. การเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2-6 : ตัวแบบเชิงบูรณาการ



ที่มา : วรเดช จันทรร, 2551 : 144

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (วรเดช จันทรร อ่างใน รัชพงศ์ วิสุทธิสังวร, 2558)

ตามทฤษฎีข้างต้น ตัวแบบที่ 1 ถึง 5 พัฒนาในช่วงปี 2557 ตัวแบบที่สำคัญคือตัวแบบล่าสุด เป็นตัวแบบเชิงบูรณาการพัฒนาขึ้นเมื่อปี 2540 ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้เป็น 4 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กร ประกอบด้วย

- 1.1 โครงสร้างองค์กร
- 1.2 งบประมาณ
- 1.3 บุคลากร
- 1.4 วัสดุอุปกรณ์และสถานที่

หากหน่วยงานมีเพียงพอและเหมาะสมทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ หากขาดองค์ประกอบหรือมีเกินไม่เหมาะสมจะมีผลเป็นอุปสรรค

2. ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการวางแผนและการควบคุมประกอบด้วย

- 2.1 วัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบาย
- 2.2 ความชัดเจนและความเป็นไปได้ของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบาย
- 2.3 การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน
- 2.4 ระบบติดตาม ควบคุม และประเมินผล
- 2.5 ความเป็นธรรมของมาตรการในการให้ทุนให้โทษ

อธิบายได้ว่า หากนโยบายมีความชัดเจนของวัตถุประสงค์และมีความเป็นไปได้ การนำนโยบายปฏิบัติมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จมาก ส่วนการกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงานเป็นเครื่องชี้วัดว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติมีแนวโน้มอย่างไร และทำให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น มีแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ การมีระบบติดตามควบคุมและประเมินผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารสามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ตลอดเวลาและทำให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายของนโยบายได้ ช่วยให้เกิดการต่อเนื่องในการดำเนินงาน และเป็นการวัดระดับความสัมฤทธิ์ผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ สำหรับปัจจัยเกี่ยวกับการให้ความเป็นธรรมในการให้คุณให้โทษ เป็นเสมือนเครื่องมือช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ ประกอบด้วย

3.1 ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีส่วนร่วมในองค์การ

3.2 การสร้างให้เกิดความผูกพันต่อสมาชิกด้วยกันและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

4. ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

4.1 ระดับความสนับสนุนหรือต่อต้านจากฝ่ายต่าง ๆ

4.2 จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและระดับการพึ่งพาที่จะต้องมีระหว่างหน่วยงาน

4.3 ความสามารถในการเจรจาต่อรองกับสภาพแวดล้อมภายนอก

4.4 เงื่อนไขด้านการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง หากองค์การ

มีระดับความสนับสนุนจากฝ่ายต่าง ๆ มากก็จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จ แต่หากมีผู้ต่อต้านในองค์กรหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่ายไม่เห็นด้วยก็จะทำให้การนำนโยบายปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและระดับการพึ่งพา ระหว่างหน่วยงานมีความสำคัญแบบตรงกันข้ามกับความสำเร็จ ส่วนปัจจัยด้านความสามารถในการเจรจาต่อรองกับสภาพแวดล้อมภายนอกจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยสุดท้ายได้แก่เงื่อนไขด้านการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อาจส่งทั้งผลดีและผลเสียต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ ภาพโดยรวม ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอกต้องดูแลแนวโน้มของปัจจัยย่อย ๆ แต่ละปัจจัยประกอบกัน

สรุปผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติพิจารณาในด้านการสังเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีอุปนัย (Inductive theory) ของ นายวรเดช จันทรศร ได้ศึกษาเสนอข้อมูลด้านการสังเคราะห์ผลงานของนักวิชาการ โดยใช้ทฤษฎีอุปนัย (Inductive theory) โดยสรุปแนวคิดเชิงเปรียบเทียบนโยบาย 3 ด้าน

ด้านที่ 1 นโยบายด้านเศรษฐกิจและสังคม ศึกษา 3 กรณีศึกษา ได้แก่ 1. กรณีศึกษานโยบายด้านสาธารณสุขและยาเสพติด 2. ประเด็นศึกษานโยบายด้านการสร้างงาน 3. กรณีศึกษานโยบายด้านภาษี

ด้านที่ 2 นโยบายด้านการศึกษา ศึกษา 3 กรณีศึกษา ได้แก่ 1. กรณีศึกษาโครงการนวัตกรรมด้านการศึกษาในโรงเรียนของรัฐ 2. กรณีศึกษานโยบายของวิทยาลัยครู และ 3. กรณีศึกษานโยบายการรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติ

ด้านที่ 3 นโยบายด้านนวัตกรรม ศึกษา 2 กรณีศึกษา ได้แก่ 1. กรณีศึกษานโยบายด้านนวัตกรรมที่เป็นเทคโนโลยี และ 2. กรณีศึกษานโยบายด้านนวัตกรรมในการดำเนินงานผล

การศึกษาได้ข้อสรุปแนวคิดเชิงเปรียบเทียบดังนี้ (วรเดช จันทรศร 2551 : 337) จากการสังเคราะห์ผลงานของกรณีศึกษาทั้ง 3 ด้าน มีลักษณะคล้ายคลึงกัน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายในแต่ละด้านไปปฏิบัติที่มีผลอย่างมากได้แก่

1. ปัจจัยด้านนโยบาย ได้แก่
 - 1.1 ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและวัตถุประสงค์
 - 1.2 โครงสร้างของนโยบาย โครงการแผนงานหรือกิจกรรมที่อยู่ภายใต้นโยบายที่กำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้น
 - 1.3 ผู้ปฏิบัติกับความเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์
 - 1.4 การยอมรับในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติ
2. ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่
 - 2.1 โครงสร้างขององค์การ รวมถึงกฎระเบียบของการปฏิบัติงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และหน่วยปฏิบัติฝ่ายดังกล่าว ซึ่งจำเป็นต้องประสานร่วมมือกันในระหว่างการทำงาน พบว่า หากองค์การมีโครงสร้างการทำงานและการประสานงานที่ยืดหยุ่น จะทำให้นโยบายไปปฏิบัติมีความเป็นไปได้สูงที่จะประสบความสำเร็จเนื่องจากเป็นการลดปัญหาด้านความล่าช้าในการดำเนินงาน และเป็นการสร้างให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ขึ้นระหว่างปฏิบัติงานด้วย
 - 2.2 ปัจจัยด้านทรัพยากร ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ จะต้องมีความเพียงพอต่อการดำเนินงานและไม่มากเกินไป เนื่องจากหากมีทรัพยากรเหลือมากเกินไปจะไม่กระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานหากองค์การทรัพยากรที่ดำเนินงานเพียงพอและพอเหมาะจะมีการกระจายทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ
 - 2.3 ปัจจัยด้านบุคลากรจากกรณีศึกษาทุกกรณีศึกษาพบว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ หากบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพหรือศักยภาพก็ไม่อาจทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ปัจจัยสำคัญของบุคลากรได้แก่เรื่องทักษะ ความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่มีต่อนโยบายซึ่งสำคัญที่สุดเพราะบุคลากรบางคนมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานแต่มีทัศนคติเชิงลบต่อนโยบาย เช่นนโยบายก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีการทำงานเดิมของตนหรือขัดต่อความสนใจหรือผลประโยชน์ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการดำเนินงานก็ไม่อาจทำให้นโยบายประสบความสำเร็จได้ ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าวเกี่ยวกับบุคลากรมี 2 ประเด็น คือ ประเด็นแรก หากบุคลากร ไม่มีความรู้ความสามารถ แก้ไขโดยทำการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าใจถึงวิธีการดำเนินงานของตนและสร้างให้เกิดความคุ้นเคยต่อการดำเนินงานที่มีนวัตกรรมหรือรูปแบบใหม่ ประเด็นที่สอง หากบุคลากรมีทัศนคติไม่ดีต่อนโยบายหรือต่อนโยบายผู้บริหารแก้ไขโดยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในด้านการวางแผนนโยบายหรือการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในเบื้องต้น
3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมบริบทภายนอก ประกอบด้วยปัจจัยด้านสถานะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ประเพณี และเทคโนโลยี ซึ่งหากพิจารณาถึงนโยบายสาธารณะ ซึ่งเป็นนโยบายของหน่วยงานของรัฐ ปัจจัยที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อการดำเนินงานได้แก่ปัจจัยด้านสังคมและการเมือง และปัจจัยด้านการยอมรับหรือคัดค้านจากภาคประชาชน กลุ่มผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

5.1 การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย ดังนี้
จอห์น ดี.มิลเล็ท (John D.Millet, 1954) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก เช่น การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน การให้บริการอย่างรวดเร็ว ทันเวลา การให้บริการอย่างเพียงพอ การให้บริการต่อเนื่อง และการให้บริการอย่างก้าวหน้า เป็นต้น

สมใจ ลักษณะ (2544) ได้กล่าวว่า การมีประสิทธิภาพในการทำงานของตัวบุคคล หมายถึง การทำงานให้สำเร็จ โดยสูญเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ได้แก่ การทำงานได้เร็ว และไต่งานที่ตี บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นบุคลากรที่ตั้งใจในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ใช้กลวิธี หรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองต้นทุน ค่าใช้จ่ายพลังงาน และเวลาน้อยที่สุด

สิริวดี ชูเชิด (2556) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ความสามารถและทักษะในการกระทำของบุคคลของตนเอง หรือของผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและขององค์กรอันจะทำให้ตนเอง ผู้อื่นและองค์กร เกิดความพึงพอใจและสงบสุขในที่สุด

สรุปว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน คือ การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขในที่สุด โดยการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาสังคม

5.2 ประโยชน์การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

บุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพนั้นหน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงานซึ่งประโยชน์ของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน มีดังนี้

5.2.1 ช่วยทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.2.2 ช่วยเพิ่มกลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จในการทำงานและช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน

5.2.3 ช่วยทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยวิธีการที่รวดเร็ว

5.2.4 ช่วยทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า หรือพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

5.2.5 ทำให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ลดความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลาทรัพยากร และกำลังคน

5.2.6 องค์กรมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ ด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสม ลดปัญหาอุปสรรคและมีความสุขในการทำงาน

5.2.7 ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เมื่อพัฒนาตนเองแล้วจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนานั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานและองค์กรต่อไป

5.3 ประเภทของประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลา ในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเสียเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีคุณภาพ ประเภทของประสิทธิภาพ มี 2 ระดับคือ

5.3.1 ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลาและพลังงานน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม เป็นการทำงานได้เร็วและได้งานดี บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือบุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูน คุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้นตัดแปลง วิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

5.3.2 ประสิทธิภาพขององค์กร คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่า มีการสูญเสียเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีความสามารถในการใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยี ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรค และความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี และมีความสุขในการทำงาน องค์กรประกอบของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร โดยผู้เขียนยกตัวอย่างแนวคิดของนักวิชาการมี ดังนี้

ปีเตอร์สัน (Peterson) และ โพลแมน (Plowman) (1953) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของประสิทธิภาพการทำงานไว้ ดังนี้

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูงคือผู้ผลิตและผู้ใช้ประโยชน์ คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ
2. ปริมาณ (Quantity) งานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
3. เวลา (Time) คือเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องเหมาะสมกับหลักการและทันสมัย
4. ค่าใช้จ่าย (Cost) เป็นในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือจะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

จิตติมา อัครธิพิงศ์ (2556) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กร เป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลความสำเร็จของการดำเนินงานองค์กรจะมีผลผลิต เป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการ มีความเจริญก้าวหน้า และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และบุคลากรองค์กร ซึ่งองค์ประกอบ การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่สำคัญมี ดังนี้

1. สิ่งแวดล้อมนอกองค์กร ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคมและประเทศเช่นภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงินการธนาคาร กำลังการซื้อของลูกค้าความเปลี่ยนแปลงของสังคม

2. สิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์กรที่กำหนดทิศทางการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กรและการจัดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานของบุคลากร

3. ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคคล ด้านบุคลากรหรือบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร บุคคลต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นองค์ประกอบด้านตัวบุคคลที่นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานได้แก่ ปรัชญา และอุดมการณ์ บุคลิกภาพ ความต้องการ ค่านิยม เป้าประสงค์ของชีวิตและการทำงาน การสำรวจตนเอง ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

4. กระบวนการขององค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญอันดับสองต่อจากองค์ประกอบ ด้านบุคคล กระบวนการที่สำคัญขององค์กร คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิตและการบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์กร การวางแผน การจัดองค์กรในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงาน และการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

Certo, Samuel C. (2000) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร องค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสม โดยจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยย่อยที่สำคัญได้แก่

1.1 ปัจจัยด้านนโยบายที่ครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการดำเนินงาน เป็นต้น

1.2 ปัจจัยด้านการบริหารและการจัดการที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างเกี่ยวกับงานใหม่ ความซับซ้อน ความเป็นทางการ การรวมศูนย์หรือกระจายอำนาจ การจัดสายงาน การบังคับบัญชา การจัดกลุ่มงาน การจัดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน การวางแผน การสั่งการ การควบคุมการทำงาน การจัดสรรทรัพยากร การติดตามกำกับดูแล และการประเมินผลการทำงาน

2. ปัจจัยด้านบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะบุคคลคือหมู่คณะที่รวมตัวกันเป็นองค์กร มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทในการทำงาน หรือดำเนินงานต่าง ๆ สัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ตามโครงสร้างงานในองค์กร ครอบคลุมบุคคลระดับสูง กลาง และล่าง รวมถึงบุคคลในระดับการทำงานทั้งหมด ซึ่งประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงปรารถนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ จำนวนบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน ความรู้ ความสามารถพื้นฐาน ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านการบริหารจัดการ เจตคติ ค่านิยม

ที่พึงปรารถนา ความสามารถในการพัฒนาคน พัฒนางาน และการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนการดำเนินงานขององค์การ

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่อิทธิพลต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบการบริหาร การใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยในกระบวนการผลิต การควบคุมและการตรวจสอบคุณภาพ การจัดทำระบบข้อมูลการเชื่อมโยงการตลาด การบริการ เพื่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สู่สังคม

สมยศ นาวิการ (2544) ได้กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร มี 7 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy) เป็นการกำหนดภารกิจ การพัฒนา จุดอ่อน จุดแข็ง การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายใน และภายนอกองค์กร

2. ปัจจัยด้านโครงสร้าง (Structure) เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสะดวกขึ้น

3. ปัจจัยด้านระบบ (System) เป็นระบบขององค์กรที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

4. ปัจจัยด้านรูปแบบ (Styles) เป็นรูปแบบเกี่ยวกับการบริหารจัดการของผู้บริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

5. ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff) เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

6. ปัจจัยด้านความสามารถ (Skill) คือความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคลากรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

7. ปัจจัยด้านค่านิยม (Shared Value) เป็นค่านิยมร่วมเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร คนที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะเป็นอย่างไร

แฮริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson, 1912) ได้ศึกษาเกี่ยวกับหลักการงานให้มีประสิทธิภาพ 12 ประการ (The Twelve Principles Efficiency) ซึ่งแฮริงตัน อีเมอร์สัน ได้กล่าวถึงหลักประสิทธิภาพ 12 ประการที่สำคัญ ดังนี้

1. Clearly Defined Ideal ต้องกำหนดจุดหมายที่ชัดเจน ลดความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน

2. Common Sense ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน

3. Competent Counsel คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง

4. Discipline การรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน

5. Fair Deal ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม

6. Reliable, Accurate and Permanent Records มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบัน ถูกต้องและแน่นอน ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

7. Dispatching การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพ

8. Standards and Schedules ต้องมีมาตรฐานและกำหนดระยะเวลาการทำงานแล้วเสร็จ

9. Standardized Conditions สภาพแวดล้อมของงานต้องดี มีบรรยากาศในการทำงานที่น่าพึงพอใจ

10. Standardized Operations การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี

11. Written Standard-practice Instructions มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้

12. Efficiency reward การให้บำเหน็จรางวัล แก่ผู้ปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ

6. แนวคิดเกี่ยวกับการงบประมาณ

6.1 งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance - Based Budgeting : SPBB)

งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นชื่อเรียกระบบงบประมาณที่กำลังใช้อยู่ในประเทศไทยในปัจจุบันแทนรูปแบบงบประมาณแบบเน้นการวางแผน การจัดทำโครงการ การจัดทำงบประมาณอย่างเป็นระบบ หรือที่นิยมเรียกกันว่างบประมาณแบบ PPBS ที่ใช้อยู่เดิม ทั้งนี้เหตุผลสำคัญในการเปลี่ยนแปลงจากระบบงบประมาณที่ใช้อยู่เดิมแบบ PPBS มาเป็นรูปแบบปัจจุบันนั้น สืบเนื่องจากการจัดทำงบประมาณในระบบเดิมของไทย มีการจัดสรรงบประมาณโดยไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหาร สำนักงบประมาณจึงได้นำเอาแนวคิดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาปรับใช้กับการงบประมาณของประเทศไทย ซึ่งระยะต่อมาได้เปลี่ยนมาเรียกการงบประมาณแบบปัจจุบันของประเทศไทยว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance - Based Budgeting : SPBB) โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ และแนวคิดการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการวางแผนการจัดการและการบริหารงบประมาณแก่กระทรวง กรม ซึ่งระบุโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง กรม และ หัวหน้าส่วนราชการ ต่อเป้าหมาย/ผลผลิต/ผลลัพธ์ของหน่วยงาน

6.2 หลักการและกรอบแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เน้นการใช้ยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายรัฐบาลเป็นหลักในการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยเพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบของกระทรวง กรม ในการบริหารจัดการงบประมาณ และคำนึงถึงความโปร่งใสตรวจสอบได้

6.2.1 วัตถุประสงค์ของระบบงบประมาณ

6.2.1.1 เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติ

6.2.1.2 กระทรวง กรม มีบทบาท อำนาจตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรมากขึ้น

6.2.1.3 ระบบการควบคุมตรวจสอบมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

6.2.2 องค์ประกอบสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยการมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ โดยจะให้ความสำคัญกับความสำคัญตามเป้าหมายในทุกระดับตั้งแต่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและหน่วยงาน จนถึงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตามพื้นที่ โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับอย่างชัดเจน

6.2.2.1 เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป็นผลลัพธ์ที่รัฐบาลคาดหวังจะให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติ รัฐบาลที่เข้ามาบริหารประเทศจะต้องมีกรอบนโยบายเป็นแนวทางในการบริหารประเทศ โดยใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนด

6.2.2.2 เป้าหมายภารกิจตามยุทธศาสตร์เฉพาะของรัฐบาล : Agenda ได้แก่นโยบายเฉพาะเรื่องของรัฐบาลที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับกระทรวงใดกระทรวงหนึ่งเป็นการเฉพาะ แต่มุ่งเน้นการมีเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบ และมีผู้สนับสนุนอย่างชัดเจน

6.2.2.3 เป้าหมายภารกิจประจำและภารกิจตามยุทธศาสตร์ : Function หรือการให้บริการของกระทรวงและหน่วยงานต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมาย/ยุทธศาสตร์ระดับชาติ และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งมีกระทรวงและหน่วยงานเป็นศูนย์กลางรับผิดชอบทำงานตามภารกิจกระทรวงที่มีเป้าหมายและแนวทางที่ชัดเจน ภายใต้ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและหน่วยงาน อาจกำหนดผลผลิตหน่วยงาน เป็นการบริการหรือสิ่งของที่ให้บริการแก่ประชาชน และมีตัวชี้วัดผลสำเร็จที่แสดงในหลายมิติ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

6.2.2.4 เป้าหมายยุทธศาสตร์ตามพื้นที่ : Area หมายถึงเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่เน้นเฉพาะในพื้นที่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติและนโยบายรัฐบาล

6.3 โครงสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ กำหนดโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบการดำเนินงานไว้ 3 ระดับ คือ รัฐบาล กระทรวง และส่วนราชการ โดยใช้เป้าหมายและยุทธศาสตร์เป็นตัวนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ กระบวนการทำงานจะมีความเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่วนราชการจะต้องปฏิบัติงานภายใต้กระทรวง ซึ่งรับนโยบายจากรัฐบาลไปปฏิบัติ และมีจุดมุ่งหมายสุดท้ายคือเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีระบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแต่ละระดับจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยมีแนวทางการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ดังนี้

6.3.1 กำหนดยุทธศาสตร์ระดับชาติตามนโยบายของรัฐบาล

6.3.2 กำหนดยุทธศาสตร์กระทรวง และเป้าหมายการให้บริการที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระดับชาติ

6.3.3 กำหนดผลผลิตของส่วนราชการระดับกรม และตัวชี้วัดผลสำเร็จ

6.3.4 การมอบอำนาจการบริหารงบประมาณแก่ส่วนราชการ

6.3.5 เน้นความรับผิดชอบต่อผู้เกี่ยวข้อง ๓ ระดับ ประกอบด้วย

6.3.5.1 รัฐบาล รับผิดชอบความสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ หรือยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ

6.3.5.2 กระทรวง รับผิดชอบความสำเร็จของเป้าหมายการให้บริการ

6.3.5.3 กรม รับผิดชอบความสำเร็จของการดำเนินงานตามผลผลิต

6.4 หลักการและกรอบการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ

(สำนักงบประมาณ : 2563) ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ 2564 จัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และนโยบายรัฐบาล เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามแนวทางการพัฒนาของยุทธศาสตร์ชาติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” รวมทั้งเพื่อสนับสนุนให้เศรษฐกิจของประเทศมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และมีเสถียรภาพ สามารถรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกประเทศ

6.5 โครงสร้างยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ

ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2564 ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ และรายการคำดำเนินการภาครัฐ ดังนี้

6.5.1 ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง เพื่อให้ประเทศมีความมั่นคง ปลอดภัย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับและทุกมิติ โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ เร่งรัดเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน พัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตย เร่งรัดการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดตั้งแต่ต้นน้ำกลางน้ำปลายน้ำ บูรณาการการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อเหตุรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงทางไซเบอร์การรักษาความมั่นคงภายในประเทศและในพื้นที่ชายแดน ส่งเสริมการป้องกันอธิปไตยทั้งทางบก ทางทะเลทางอากาศ พัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคง พัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติและระบบภัยพิบัติ บูรณาการกลไกการบริหารจัดการความมั่นคง ส่งเสริมความร่วมมือด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งการพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และพันธกรณีระหว่างประเทศ ส่งเสริมสถานะ บทบาทของประเทศไทยในประชาคมโลก พัฒนาด้านการต่างประเทศให้มีเอกภาพและมีการบูรณาการจากทุกภาคส่วน

6.5.2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนให้เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาการเกษตร ได้แก่เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่นเกษตรปลอดภัย เกษตรชีวภาพ เกษตรแปรรูป เกษตรอัจฉริยะ และการจัดการระบบนิเวศเกษตร ส่งเสริมอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ได้แก่ อุตสาหกรรมชีวภาพ อุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์ครบวงจร อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ อุตสาหกรรมต่อเนื่องจากการพัฒนาระบบคมนาคม อุตสาหกรรมความมั่นคง และการพัฒนาระบบนิเวศอุตสาหกรรมฯ การสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวโดยการสร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว ได้แก่ ท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม เชิงธุรกิจ

เชิงสุขภาพ ความงามและแพทย์แผนไทย ท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ ท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค รวมทั้งพัฒนาระบบนิเวศและปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการท่องเที่ยว โดยเฉพาะด้านความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว การพัฒนาพื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ โดยพัฒนาเมืองศูนย์กลางเศรษฐกิจของภาคและเมืองขนาดกลางให้เป็นเมืองน่าอยู่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม ระบบโลจิสติกส์พลังงานและดิจิทัล การพัฒนาผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ โดยการสร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ สร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงินตลาด ข้อมูล บริการภาครัฐ การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ ได้แก่ เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ และเศรษฐกิจพิเศษชายแดน รวมทั้งการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

6.5.3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

เพื่อเตรียมคนในสังคมไทยสำหรับการดำรงชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมค่านิยม รวมทั้งเสริมสร้างการมีจิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความซื่อสัตย์ มีวินัยและการเป็นพลเมืองที่ดี การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต เน้นพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างครอบครัวอบอุ่น เข้มแข็งพัฒนาคุณภาพคนในทุกช่วงวัย ตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์/ปฐมวัย วัยเรียน/วัยรุ่น วัยแรงงานและวัยสูงอายุ การพัฒนาการเรียนรู้ โดยการปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้มีการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การวางระบบการเรียนรู้โดยใช้ระบบดิจิทัลแพลตฟอร์ม รวมถึงการพัฒนาและส่งเสริมพหุปัญญา การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี โดยส่งเสริมความรู้ด้านสุขภาพ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี พัฒนาระบบบริการสุขภาพที่ทันสมัย พร้อมทั้งกระจายบริการสาธารณสุขอย่างทั่วถึงมีคุณภาพ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพการกีฬา

6.5.4 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

เพื่อสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างพลังในชุมชนให้เกิดการสร้างพลังทางสังคมการเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นให้เข้มแข็งการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามวัยในท้องถิ่น ส่งเสริมศักยภาพ บทบาทสตรี และสิทธิมนุษยชนให้ทุกเพศสภาพเป็นพลังในการขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม การต่อยอดการพัฒนาบนฐานทุนทางสังคมและวัฒนธรรมการรองรับสังคมสูงวัย การส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก โดยการยกระดับศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจและพัฒนาเกษตรกรรมใหม่ ส่งเสริมการบริหารจัดการหนี้สินอย่างยั่งยืน การสร้างสภาพแวดล้อมและกลไกส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยพัฒนาช่องทางการตลาดเพื่อให้เกิดการหมุนเวียนเศรษฐกิจในชุมชน/พื้นที่ ส่งเสริมนวัตกรรมทางการเงินเพื่อสนับสนุนแหล่งทุนให้เศรษฐกิจชุมชนพัฒนาการเชื่อมโยงที่ดินสาธารณะ ส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกไม้มีค่าเป็นพืชเศรษฐกิจ การสร้างความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคมเพื่อสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติของประชากรทุกช่วงวัยและทุกกลุ่ม

6.5.5 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความสมดุลและยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติ โดยมุ่งเน้นการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว เศรษฐกิจภาคทะเล สังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ การจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะการจัดการขยะและคุณภาพ

อากาศให้ดีขึ้น การยกระดับกระบวนการบำบัดน้ำ โดยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมประชาชนให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ ทั้งการจัดการเชิงตุน้ำเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ การเพิ่มผลิตภาพของน้ำ การจัดระบบดูแลน้ำในพื้นที่นิคมเกษตร อุตสาหกรรมสมัยใหม่ พื้นที่ชลประทาน พื้นที่เกษตรน้ำฝน พื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และแหล่งท่องเที่ยว พัฒนาระบบเส้นทางน้ำที่มีความสอดคล้องกับระบบผังเมือง รวมถึงจัดเตรียมมาตรการรองรับภัยแล้งและอุทกภัย และการอนุรักษ์ พื้นฟูแม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติ

6.5.6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

ภาครัฐ เพื่อให้ระบบการบริหารราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยการพัฒนากระบวนการให้บริการประชาชนและพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ อาทิ การพัฒนารูปแบบการให้บริการภาครัฐ โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เร่งสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐนำยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ แผนการปฏิรูปประเทศถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ การบูรณาการเชื่อมโยงภารกิจภาครัฐและการบริหารจัดการการเงินการคลังให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ พัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐให้เป็นรัฐที่ทันสมัย เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่นและเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง รวมทั้งการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยเร่งสร้างจิตสำนึกการเป็นพลเมืองที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต พัฒนาการบริหารจัดการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบแบบบูรณาการ มีมาตรการควบคุม กำกับ และติดตาม ตลอดจนการพัฒนากฎหมายและกระบวนการยุติธรรม

6.5.7 รายการค่าดำเนินการภาครัฐ ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายบุคลากรภาครัฐ รายจ่ายเพื่อรองรับกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น และการบริหารจัดการหนี้ภาครัฐ

6.6 ระเบียบกองทัพกว่าด้วยการงบประมาณ 2563

งบประมาณกองทัพบก ประกอบด้วยงบประมาณที่ได้รับจาก พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมงบประมาณรายจ่ายงบกลาง และงบประมาณที่ได้รับโอนจากหน่วยงานของรัฐโดยกระบวนการงบประมาณของกองทัพบก ประกอบด้วย ภาคการจัดทำงบประมาณ, ภาคการบริหารงบประมาณ และภาคการประเมินผลและการรายงาน

6.6.1 ภาคการจัดทำงบประมาณ

6.6.1.1 การวางแผนและการทบทวนโดยจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกองทัพบก ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ 5 ปี ของกองทัพบก เพื่อนำมาจัดทำคำขอของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกองทัพบกประกอบกับพิจารณาทบทวนและปรับปรุงผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ เป้าหมายการให้บริการของกองทัพบก แนวทางการดำเนินงาน ผลผลิต โครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัด ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา รวมทั้งยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี แผนปฏิบัติการของกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงกลาโหม

แผนปฏิบัติการกองทัพบก และแผนปฏิบัติราชการของกองทัพบก รวมทั้งศึกษาผลการวิเคราะห์ ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลและการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่าย งบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ หรือตามที่รัฐบาลกำหนดเพื่อ ประกอบการพิจารณาจัดทำคำขอของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกองทัพบก

6.6.1.2 การจัดทำงบประมาณประกอบด้วย การจัดทำนโยบาย ด้านการงบประมาณ การจัดทำประมาณการรายจ่ายประจำปีขั้นต่ำที่จำเป็นการจัดทำประมาณการ รายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและการจัดทำคำขอของงบประมาณรายจ่ายประจำปี

6.6.1.3 การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกองทัพบกกระทำ โดยคณะกรรมการกำหนดและจัดสรรแผนงาน โครงการ และงบประมาณกองทัพบก และ คณะอนุกรรมการกำหนด และจัดสรรแผนงานโครงการและงบประมาณด้านต่าง ๆ

6.6.2 ภาคการบริหารงบประมาณ

6.6.2.1 การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การปรับปรุงแผนการ ปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณการอนุมัติเงินประจำงวดการส่งจ่ายงบประมาณและ การขอเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณ

6.6.2.2 การควบคุมงบประมาณ เป็นการปฏิบัติเพื่อให้การบริหารและ การใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบกเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการ ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

6.6.3 ภาคการประเมินผลและการรายงาน

6.6.3.1 การประเมินผล ประกอบด้วย

6.6.3.1 (1) การติดตามและประเมินผลก่อนการจัดสรร งบประมาณ โดยการทบทวนและปรับปรุงเป้าหมาย ผลผลิต/โครงการ กิจกรรม กลุ่มงาน งบงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จ ผลสัมฤทธิ์ และประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อนำไปจัดทำคำขอ งบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล และการวิเคราะห์ ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์

6.6.3.1 (2) การติดตามและประเมินผลระหว่างการใช้จ่าย งบประมาณ โดยจัดให้มีคณะกรรมการในระดับกองทัพบกเพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของกองทัพบก

6.6.3.1 (3) การติดตามและประเมินผลภายหลังการใช้จ่าย งบประมาณโดยประเมินผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ และ ประเมินผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ

6.6.3.2 การรายงาน ประกอบด้วย

6.6.3.2 (1) การจัดทำรายงานประจำเดือน เป็นการรายงาน การผูกพันงบประมาณและแผนผลการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยเจ้าของงบประมาณเฉพาะ รายการที่ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างทุกประเภทรายจ่ายในกลุ่มงานตามที่กองทัพบกกำหนด

6.6.3.2 (2) การจัดทำรายงานประจำปีไตรมาส เป็นการรายงานแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณตามเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดผลสำเร็จตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่กองทัพบกให้ความเห็นชอบแล้วในแต่ละรายการโครงการตามแผนงานประจำปีและที่ได้รับการใช้จ่ายงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ

6.6.3.2 (3) การจัดทำรายงานประจำปีเป็นการจัดทำและรวบรวมรายงานแผน/ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณทุกไตรมาส

6.6.3.2 (4) รายงานการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณประจำปี การโอนงบประมาณแผนงานบูรณาการ และการโอนงบประมาณแผนงานบุคลากร

6.6.3.2 (5) รายงานผลสัมฤทธิ์ เป็นการรายงานเกี่ยวกับแผนงาน ผลผลิต/โครงการ กิจกรรมหรือการดำเนินงาน ให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ และผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งปัญหา ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาในการดำเนินการ

7. แนวคิดเกี่ยวกับระบบโครงการ

7.1 ความหมายของโครงการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายของโครงการว่า หมายถึง “แผนหรือเค้าโครงการตามที่กำหนดไว้” โครงการเป็นส่วนประกอบส่วนหนึ่งในการวางแผนพัฒนา ซึ่งช่วยให้เห็นภาพ และทิศทางการพัฒนา ขอบเขตของการที่สามารถติดตามและประเมินผลได้ โครงการเกิดจากลักษณะความพยายามที่จะจัดกิจกรรม หรือดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อบรรเทาหรือลดหรือจัดปัญหา และความต้องการทั้งในสภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคต โครงการโดยทั่วไปสามารถแยกได้หลายประเภท เช่น โครงการเพื่อสนองความต้องการ โครงการพัฒนาทั่ว ๆ ไป โครงการตามนโยบายเร่งด่วน เป็นต้น

7.2 วงจรโครงการ (The Project Cycle) (ปกรณ ปรียากร, 2562 : 8-10) โครงการมีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดเป็นวงจร (Cycle) เปรียบได้เช่นเดียวกับวงจรชีวิตของคน หรือกิจการ ทั้งนี้ในแต่ละขั้น หรือวาระของวงจรจะใช้ทักษะในการทำงานแตกต่างกันโดยแยกแยะให้เห็นทั้งจากวงจรโครงการขององค์การภาคเอกชน และองค์การภาครัฐ เพื่อเปรียบเทียบกัน ดังนี้ (ปกรณ ปรียากร, 2562 : 8-11)

7.2.1 วงจรโครงการขององค์การภาคเอกชน แบ่งวงจรออกเป็น 4 ขั้นตอนต่อเนื่องกัน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการกำหนดแนวคิดโครงการ (Conceptualization or Initiate Project Ideas) ในการกำหนดแนวคิดโครงการของภาคธุรกิจเอกชนนั้น ปกติแล้วจะเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยสมบูรณ์ของเจ้าของกิจการ แต่สำหรับกิจการธุรกิจขนาดใหญ่ที่เจ้าของกิจการมิได้บริหารกิจการด้วยตนเอง มักจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับสูงที่มีความเป็นมืออาชีพ (Professional Managing Director) เป็นผู้มีความสามารถในการกำหนดแนวคิดโครงการต่าง ๆ (Project Ideas) ของกิจการ

แนวคิดโครงการดังกล่าวจึงเปรียบเสมือนจุดศูนย์กลางของวงจรโครงการ อันจำเป็นจะต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน โดยระบุในลักษณะที่เป็นเงื่อนไขหรือข้อกำหนดโครงการ (Terms of Reference or TOR)

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการวางแผนโครงการ (Project Planning) เป็นการนำเงื่อนไขหรือข้อกำหนดหรือ TOR ที่วางไว้ ไปวางแผนโครงการเบื้องต้น ติดตามด้วยการดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการด้านต่าง ๆ หลังจากนั้นจึงเสนอผลการประเมิน โครงการให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าควรลงทุนในโครงการต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ (Project Implementation) เป็นการมอบหมายให้องค์กรโครงการที่จัดตั้งขึ้นไปดำเนินงาน เพื่อการจัดการโครงการให้แล้วเสร็จตามเงื่อนไขที่ผู้บริหารกำหนด ทั้งนี้ โดยมีผู้จัดการโครงการ (Project manager) เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานร่วมกับทีมงาน

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนการยุติโครงการ (Project Termination) เป็นการสรุปงานสุดท้าย ตรวจสอบความเรียบร้อยหรือความสมบูรณ์ จากนั้นจึงจะดำเนินการยุติโครงการพร้อมกับการส่งมอบและถ่ายโอนโครงการ (Project Completion & Handover) ให้กับหน่วยงานที่จะดำเนินงานในภาวะปกติ เพื่อการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการต่อไป

7.2.2 วงจรโครงการขององค์การภาครัฐ

วงจรโครงการขององค์การภาครัฐ ค่อนข้างสลับซับซ้อนกว่าวงจรโครงการของภาคเอกชน คือ แนวคิดโครงการ (Project Ideas) มีได้มาจากผู้บริหารระดับสูง แต่เป็นข้อกำหนดที่ได้จากนโยบายของรัฐบาลในด้านการบริหารรัฐกิจและการบริหารการพัฒนาเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ายุทธศาสตร์รัฐบาลและกลยุทธ์ของหน่วยงานของรัฐ ถือเป็นจุดศูนย์กลางของวงจรโครงการ จากนั้นจึงมีการดำเนินงานตามวาระหรือขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการวางแผน การประเมิน และการจัดทำโครงการ (Planning, Appraisal and Design) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

1. การระบุและกำหนดแนวคิดโครงการ (Project Identification and Formulation)
2. การศึกษาความเป็นไปได้ การวิเคราะห์ และการประเมินความเหมาะสมโครงการ (Feasibility Studies and Appraisal)
3. การออกแบบหรือการวางแผนในรายละเอียดด้านต่าง ๆ ของโครงการ (Project Design)

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการคัดเลือก การอนุมัติ และการเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินงาน (Selection, Approval and Activation) อันประกอบด้วย ขั้นตอนย่อย คือ

1. การคัดเลือกและอนุมัติโครงการ (Selection and Approval)
2. การเตรียมการด้านต่างๆ หรือการเตรียมความพร้อมในรายละเอียดที่จำเป็นก่อนการดำเนินงาน (Project Activation)

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ การควบคุม การยุติและการส่งมอบ (Project Operation, Control and Handover) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

1. การปฏิบัติการ (Implementation)
2. การกำกับดูแลและควบคุม (Supervision and Control)
3. การยุติและการส่งมอบโครงการ (Completion and Handover)

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนการประเมินผลและการกลั่นกรองในรายละเอียด (Evaluation and Refinement) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

1. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Follow-up Evaluation)
2. การปรับนโยบายและแผน (Refinement of Policy and Planning)

7.3 การเขียนโครงการ : จากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ (อริปต์ย์ คลีสุนทร,ออนไลน์, 2558)

การทำงานขององค์การของรัฐและเอกชนเพื่อหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหรือเพื่อการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น มักเริ่มต้นด้วยการกำหนดนโยบายว่าจะดำเนินการอย่างไร ต่อมาก็เป็นกระบวนการวางแผนที่อธิบายวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญ หลังจากนั้นเป็นกระบวนการจัดทำโครงการภายใต้แผนดังกล่าว ดังนั้น นโยบาย การวางแผนและการเขียนโครงการ จึงมีความสัมพันธ์กันมาก การเขียนโครงการต้องมีความชัดเจนทุกองค์ประกอบ ที่สำคัญมาก คือ โครงการควรต้องระบุวัตถุประสงค์ ขอบข่ายการทำงาน ขั้นตอนการดำเนินการ ผลที่คาดว่าจะได้รับและเกณฑ์การประเมินผล

ในการหาทางดำเนินการตามนโยบายของผู้บริหารเพื่อแก้ไขปัญหาตอบสนองความต้องการจำเป็น หรือเพื่อการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้น ผู้ดำเนินงานมักคิดวางแผนก่อนว่าจะดำเนินการอย่างไรในอนาคต แล้วจึงเขียนร่างความคิดเป็นการวางแผนซึ่งแผนส่วนใหญ่จะประกอบด้วยโครงการ โครงการเดี่ยวหรือหลายโครงการ ที่ทำให้เกิดความชัดเจนในด้านกระบวนการทำงาน วัตถุประสงค์ของงาน ขอบเขต ระยะเวลา งบประมาณหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ และผู้รับผิดชอบให้ งานแล้วเสร็จ ซึ่งเมื่อนำแต่ละโครงการภายใต้แผนการทำงานโดยเฉพาะเรื่องค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณ มาผนวกกัน ก็จะเป็นค่าใช้จ่ายโดยรวมของแผน เพื่อเสนอขอรับความเห็นชอบ และขอรับการสนับสนุนให้ดำเนินการได้ตามนโยบายต่อไป

วงจรการทำงานส่วนใหญ่ของรัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐ เริ่มต้นที่การกำหนดนโยบาย (Policy Setting) จากการศึกษาข้อมูลสารสนเทศ (Information) รวมทั้ง การศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าในช่วงระยะเวลาในอนาคต ควรจะดำเนินการอย่างไร แล้วเลือกว่าจะกระทำหรือเลือกไม่กระทำกิจการบางอย่างให้สาธารณะ (Dye, 1981)

ขั้นตอนต่อมาคือ การวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นการคิดหาทางหรือหาวิธีการที่จะทำให้นโยบายเป็นจริงได้ การวางแผนเปรียบเสมือนสะพานเชื่อมโยงสภาพความเป็นจริงปัจจุบัน ไปสู่ความคาดหวังที่จะแก้ปัญหาหรือการพัฒนาในอนาคต ซึ่งผู้นำหรือผู้วางแผนยุคใหม่ (Anderson & Anderson, 2010 และ Tracy, 2010) ขั้นต่อมาคือ การเตรียมโครงการ ซึ่งจะทำให้นโยบายและการวางแผนที่เป็นความคิดกลายเป็นความจริง โครงการส่วนใหญ่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ ยกเว้นโครงการที่เป็นเชิงนามธรรม เช่น โครงการพัฒนาจิต โครงการสร้างเสริมระเบียบวินัย (แต่ก็สามารถวัดและประเมินผลได้ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ) แผนงานหนึ่งอาจจะประกอบด้วยหลายโครงการได้ เช่น แผนพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน อาจจะประกอบด้วย โครงการอบรมครูอาจารย์ผู้สอน โครงการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา โครงการพัฒนาห้องสมุด โครงการจัดทำสื่อการสอน โครงการจัดหา

ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยสอน เป็นต้น บางสถานศึกษาอาจจะวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ ซึ่งอาจประกอบด้วย โครงการปรับปรุงโรงอาหาร โครงการห้องน้ำสะอาด โครงการพัฒนาภูมิทัศน์ของโรงเรียน เป็นต้น ขั้นตอนต่อมา คือ การเขียนโครงการ ซึ่งเป็นการระบุนายละเอียดที่สำคัญเพื่อนำความคิดไปดำเนินการ (Implementation) ก่อนนำไปสู่การประเมินผล (Evaluation)

เอกสาร บทความด้านการจัดทำโครงการ

1. สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

เพื่อให้การดำเนินการด้านโครงการของส่วนราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และเป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกส่วนราชการ กระทรวงกลาโหมจึงมีคำสั่งกระทรวงกลาโหมที่ 518/2557 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 เรื่อง “การดำเนินการด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม” ซึ่งกำหนดแนวทางการดำเนินการด้านโครงการ ให้ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหมยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ประกอบด้วย ความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและหลักการโดยทั่วไป หน่วยและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โครงสร้างโครงการและค่าใช้จ่ายโครงการ การจัดทำโครงการและการเสนอขออนุมัติโครงการ การดำเนินการด้านงบประมาณของโครงการ การบริหารโครงการ การทบทวน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ยกเลิกและปิดโครงการ และแบบที่ใช้ในการดำเนินการด้านโครงการ ทั้งนี้ สามารถสรุปสาระสำคัญในส่วนที่สนใจศึกษา ดังนี้

นโยบายและหลักการโดยทั่วไป การดำเนินงานด้านโครงการของส่วนราชการจะต้องมีความเป็นเอกภาพ สอดคล้องและเป็นไปตามแนวทางเดียวกัน ใช้หลักรวมการควบคุม โดยกำหนดนโยบายแนวทางในระดับกระทรวงกลาโหม และให้ใช้หลักแยกการปฏิบัติในแต่ละส่วนราชการ รวมทั้งต้องมีแนวทาง วิธีการ และมีการพิจารณากลับกรองตามขั้นตอนอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นได้ตัดสินใจใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้ลดความซ้ำซ้อนระหว่างส่วนราชการ และให้มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยที่เกี่ยวข้องโดยต่อเนื่อง

โครงสร้างโครงการ แบ่งตามลักษณะงานได้ 3 ประเภทคือ

1. โครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ หมายถึง โครงการที่กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างกำลังรบตามเป้าหมายกำลังตามแผนโครงสร้างกองทัพไทย ซึ่งประกอบด้วย การจัดตั้งหน่วยกำลังรบ การจัดหาและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ การส่งกำลัง การระดมสรรพกำลัง การค้นคว้าวิจัยด้านอาวุธและเทคโนโลยีรวมถึงการสนับสนุนเป้าหมายโครงสร้างกองทัพด้วย

2. โครงการปกติ หมายถึง โครงการที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานปกติประจำ ซึ่งประกอบด้วย การจัดตั้งหน่วยและการย้ายที่ตั้งหน่วยที่ไม่ใช่หน่วยกำลังรบ การปรับปรุงและขยายหน่วย การขยายขีดความสามารถของหน่วย การฝึกศึกษาวิจัย รวมทั้งการสวัสดิการ

3. โครงการพิเศษ หมายถึง โครงการที่ส่วนราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม ได้รับมอบหมายเป็นกรณีพิเศษให้ดำเนินการ เช่นโครงการตามมติคณะรัฐมนตรี หรือโครงการที่บูรณาการร่วมกับส่วนราชการอื่น

การจัดทำโครงการ การดำเนินงานด้านโครงการของส่วนราชการจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติด้านการป้องกันประเทศ นโยบายการทหารกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติราชการกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยให้ดำเนินการตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ตามขั้นตอนและห้วงเวลาที่กำหนด

การจัดทำโครงการเริ่มใหม่ ต้องคำนึงถึงภารกิจให้สอดคล้องกับนโยบายข้างต้น มีความสมบูรณ์ ทั้งรูปแบบเนื้อหาและระเบียบแบบแผนของทางราชการ ทั้งนี้การขออนุมัติโครงการให้ดำเนินการตามห้วงเวลาที่กำหนดในคำสั่งอย่างเคร่งครัด และต้องผ่านความเห็นชอบจากหน่วยรับผิดชอบโครงการก่อน

การเสนอขออนุมัติโครงการ โครงการเริ่มใหม่ที่อยู่ในอำนาจอนุมัติของรัฐมนตรีให้กองบัญชาการกองทัพไทยเสนอถึง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ก่อนปีงบประมาณปีถัดไปไม่น้อยกว่า 9 เดือน (ธันวาคม) ส่วนของเหล่าทัพต่าง ๆ กำหนดให้เสนอถึง กองบัญชาการกองทัพไทย ก่อนปีงบประมาณไม่น้อยกว่า 12 เดือน (กันยายน) เพื่อพิจารณาถ้อยแถลงในภาพรวมของกองบัญชาการกองทัพไทยเสียก่อน

การจัดทำโครงการเริ่มใหม่ จะต้องได้รับการอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม หรือปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้บัญชาการทหารสูงสุด ก่อนที่พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีจะมีผลบังคับใช้

การเสนอขออนุมัติโครงการเป็นกรณีเร่งด่วนให้ส่วนราชการดำเนินการได้เฉพาะที่มีความสำคัญ ความจำเป็นและหากไม่ดำเนินการอาจก่อให้เกิดความเสียหายอย่างแท้จริงต่อส่วนราชการและจะต้องชี้แจงเหตุผลความจำเป็นดังกล่าวประกอบการเสนอขออนุมัติโครงการ โดยให้อยู่ในดุลยพินิจของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม

อำนาจในการอนุมัติโครงการเริ่มใหม่ แบ่งได้เป็น 2 กรณี

1. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมมีอำนาจอนุมัติโครงการที่มีวงเงินเกินกว่า 100 ล้านบาท
2. ปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้บัญชาการทหารสูงสุดมีอำนาจอนุมัติโครงการที่มีวงเงินไม่เกิน 100 ล้านบาท

การทบทวน ปรับปรุงโครงการ

1. โครงการที่ควรได้รับการทบทวน ปรับปรุง จะเป็นโครงการที่เสนอความต้องการงบประมาณไว้ในคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นเวลา 2 ปีงบประมาณแต่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ หรือไม่สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป, ถ้าสมัยไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน, หมดความจำเป็นหรือไม่สามารถดำเนินการต่อได้

2. การปรับปรุงโครงการมีหนทางปฏิบัติ คือ เปลี่ยนแปลงบางส่วน, ยกเลิกโครงการเดิมแล้วจัดทำโครงการใหม่รองรับ และยกเลิกโครงการทั้งหมด

2. กองบัญชาการกองทัพไทย

กองทัพไทยเป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม การดำเนินการด้านโครงการอยู่ภายใต้คำสั่งกระทรวงกลาโหมที่ 518/2557 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 เรื่อง การดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม แต่ได้กำหนดคำสั่งกองบัญชาการกองทัพไทยที่ 132/2557 ลงวันที่ 12 ธันวาคม พ.ศ. 2557 เรื่อง ระบบโครงการกองทัพไทย เพื่อให้หน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย

รวมถึงเหล่าทัพต่าง ๆ ใช้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติต่อระบบโครงการภายใต้กองบัญชาการกองทัพไทย อันประกอบด้วยสาระสำคัญ คล้ายกับการดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม สรุปได้ดังนี้

นโยบายและหลักการโดยทั่วไป กำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านโครงการของส่วนราชการ จะต้องมีความเป็นเอกภาพ สอดคล้องและเป็นไปตามแนวทางเดียวกัน ใช้หลักรวมการควบคุม โดยกำหนดนโยบาย แนวทางในระดับกองบัญชาการกองทัพไทย และให้ใช้หลักแยกการปฏิบัติ ในแต่ละส่วนราชการ รวมทั้งต้องมีแนวทาง วิธีการ และมีการพิจารณากลับกรองตามขั้นตอนอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นได้ตัดสินใจใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้ลดความซ้ำซ้อนระหว่างส่วนราชการ และให้มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยที่เกี่ยวข้องโดยต่อเนื่อง

โครงสร้างโครงการ แบ่งตามลักษณะงานได้ 3 ประเภทคือ โครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ โครงการปกติ และโครงการพิเศษเช่นเดียวกับการดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม

การจัดทำโครงการ

หลักการ การดำเนินงานด้านโครงการของส่วนราชการจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติด้านการป้องกันประเทศ นโยบายการทหารกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติราชการกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยให้ดำเนินการตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ตามขั้นตอนและห้วงเวลาที่กำหนด

แนวทางการจัดทำโครงการเริ่มใหม่ ต้องคำนึงถึงภารกิจให้สอดคล้องกับนโยบายข้างต้น มีความสมบูรณ์ ทั้งรูปแบบเนื้อหาและระเบียบแบบแผนของทางราชการ ทั้งนี้การขออนุมัติโครงการให้ดำเนินการตามห้วงเวลาที่กำหนดในคำสั่งอย่างเคร่งครัด และต้องผ่านความเห็นชอบจากหน่วยรับผิดชอบโครงการก่อน

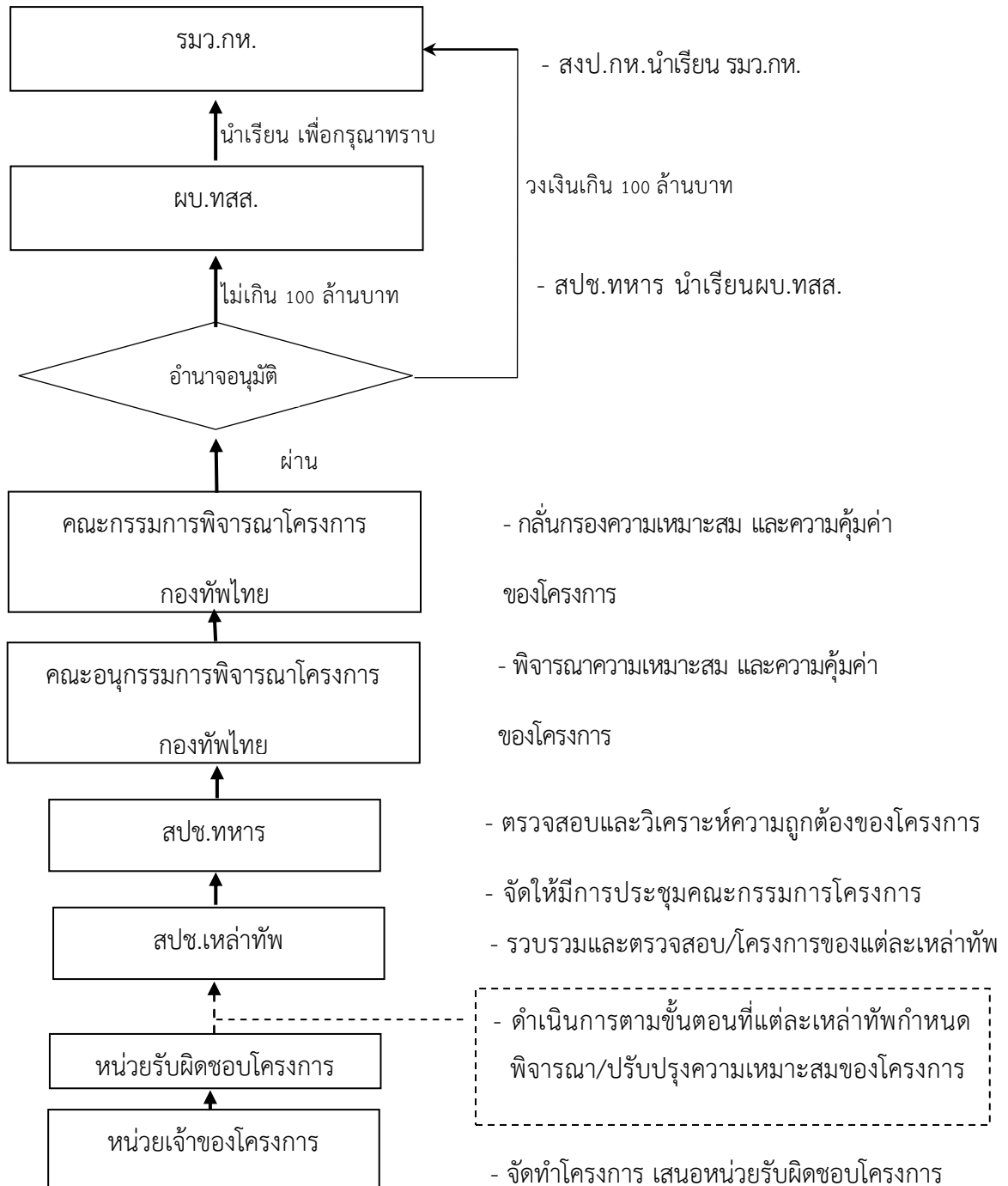
การเสนอขออนุมัติโครงการ

การเสนอขออนุมัติโครงการ หน่วยเจ้าของโครงการจะต้องดำเนินการตามวิธีการและขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด จะต้องได้รับการอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม หรือผู้บัญชาการทหารสูงสุด ก่อนที่พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีจะมีผลบังคับใช้ โดยแบ่งอำนาจในการอนุมัติตามวงเงินที่หน่วยเจ้าของโครงการเสนอขออนุมัติโครงการดังนี้

1. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมมีอำนาจอนุมัติโครงการที่มีวงเงินเกินกว่า 100 ล้านบาท
2. ผู้บัญชาการทหารสูงสุดมีอำนาจอนุมัติโครงการที่มีวงเงินไม่เกิน 100 ล้านบาท

การปฏิบัติในการเสนอขออนุมัติโครงการดำเนินการตามขั้นตอนการขออนุมัติโครงการของกองบัญชาการกองทัพไทยและเหล่าทัพ ตามแผนภาพที่ 2-7 ดังนี้

แผนภาพที่ 2-7 : ผังขั้นตอนการขออนุมัติโครงการของเหล่าทัพ



ที่มา : คำสั่งกองบัญชาการกองทัพไทยที่ 132/2557 เรื่องระบบโครงการกองทัพไทยลงวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2557

การเสนอขออนุมัติโครงการเป็นกรณีเร่งด่วนให้ส่วนราชการดำเนินการได้เฉพาะที่มีความสำคัญ ความจำเป็นและหากไม่ดำเนินการอาจก่อให้เกิดความเสียหายอย่างแท้จริงต่อส่วนราชการ และจะต้องชี้แจงเหตุผลความจำเป็นดังกล่าวประกอบการเสนอขออนุมัติโครงการ

การทบทวน ปรับปรุงโครงการ

1. โครงการที่ควรได้รับการทบทวน ปรับปรุง จะเป็นโครงการที่เสนอความต้องการงบประมาณไว้ในคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นเวลา 2 ปีงบประมาณแต่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ หรือไม่สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป, ล้าสมัยไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน, หมดความจำเป็นหรือไม่สามารถดำเนินการต่อได้
2. การปรับปรุงโครงการมีหนทางปฏิบัติคือ เปลี่ยนแปลงบางส่วน, ยกเลิกโครงการเดิม แล้วจัดทำโครงการใหม่รองรับ และยกเลิกโครงการทั้งหมด

3. กองทัพเรือ

กองทัพเรือใช้คำสั่งกระทรวงกลาโหมที่ 518/2557 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 การดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหมและคำสั่งกองบัญชาการกองทัพไทยที่ 132/2557 ลงวันที่ 12 ธันวาคม พ.ศ. 2557 เรื่องระบบโครงการกองทัพไทย เป็นแนวทางการดำเนินการด้านโครงการของกองทัพเรือ โดยไม่กำหนดระเบียบคำสั่งเป็นการเฉพาะของหน่วย

4. กองทัพอากาศ

การดำเนินงานด้านโครงการกองทัพอากาศ ใช้คำสั่งกระทรวงกลาโหมที่ 518/2557 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 เรื่อง การดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม และคำสั่งกองบัญชาการกองทัพไทยที่ 132/2557 ลงวันที่ 12 ธันวาคม พ.ศ. 2557 เรื่องระบบโครงการกองทัพไทย เป็นแนวทางการดำเนินการด้านโครงการของกองทัพอากาศ

นอกจากคำสั่งดังกล่าวข้างต้นแล้วกองทัพเรือกำหนดแนวทางการดำเนินการเพิ่มเติมตามระเบียบกองทัพอากาศ ว่าด้วยการงบประมาณ พ.ศ. 2560 หมวด 6 การดำเนินงานด้านโครงการมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องสรุปได้ดังนี้

โครงการเริ่มใหม่ทุกโครงการ ต้องได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรี ก่อนเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี

การขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่

1. หน่วยเจ้าของโครงการ จัดทำรายละเอียดของโครงการเริ่มใหม่ ตามแบบที่กำหนดในคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการงบประมาณ ส่งให้กรมฝ่ายอำนวยการที่เกี่ยวข้องตรวจสอบและพิจารณาก่อนล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 20 เดือน (มกราคม) แล้วส่งให้สำนักงานปลัดบัญชาทหารอากาศ ตรวจสอบพิจารณา และวิเคราะห์ เพื่อดำเนินการขออนุมัติรัฐมนตรีล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 18 เดือน (มีนาคม) ก่อนปีขอตั้งงบประมาณ

2. กรณีจำเป็นเร่งด่วน ให้หน่วยเจ้าของโครงการ เสนอโครงการให้สำนักงานปลัดบัญชาทหารอากาศขอตั้งงบประมาณประจำปี ก่อนปีที่ขอตั้งงบประมาณไม่น้อยกว่า 9 เดือน (ธันวาคม) แล้วจัดทำรายละเอียดของโครงการเสนอขออนุมัติรัฐมนตรีเป็นการเร่งด่วน ก่อนที่พระราชบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปีประกาศใช้

5. กองทัพบก

การดำเนินการด้านโครงการของกองทัพบก ดำเนินการภายใต้คำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ 518/2557 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 เรื่อง “การดำเนินการด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม” และคำสั่งกองบัญชาการกองทัพบกไทยที่ 132/2557 ลงวันที่ 12 ธันวาคม พ.ศ. 2557 เรื่อง ระบบโครงการกองทัพบกไทย

สำหรับภายในกองทัพบก ได้มีการกำหนด “ระบบโครงการกองทัพบก” เพื่อให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกดำเนินการด้านโครงการโดยคำสั่งกองทัพบก ที่ 351/2558 ลงวันที่ 15 มิ.ย. 2558 เรื่อง ระบบโครงการกองทัพบก” ซึ่งกล่าวถึง หลักการ วิธีการ ปฏิทินโครงการ ตลอดจนความรับผิดชอบที่หน่วยต่าง ๆ ในสายงานโครงการต้องดำเนินการ มีรายละเอียดต่าง ๆ มาก ดังนั้น ผู้วิจัยจะเน้นเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. หลักการ

1.1 การที่จะเป็นโครงการได้ ต้องมีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากการดำเนินงานตามปกติ และเป็นงานที่ใช้งบประมาณดำเนินการตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป มีรายละเอียดต่าง ๆ ในโครงการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยหลักการที่สำคัญคือ วัตถุประสงค์ ระยะเวลาดำเนินโครงการ ความต้องการงบประมาณ ตัวชี้วัดความสำเร็จและผลที่คาดว่าจะได้รับ

1.2 ระบบโครงการกองทัพบกกำหนดขั้นตอนการดำเนินการเป็น 4 ชั้น ได้แก่ ชั้นการวางแผน, ชั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ, ชั้นการบริหารโครงการและชั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ

1.3 ชั้นการวางแผนเป็นขั้นตอนการกำหนดความต้องการจัดทำโครงการ เพื่อพัฒนากองทัพบกให้มีความพร้อมรบ, มีความต่อเนื่องในการรบ และมีความทันสมัยหรือในบางกรณีจะเป็นการจัดทำโครงการตามนโยบายของหน่วยเหนือก็ได้

1.4 ชั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการเป็นกระบวนการที่หน่วยในสายงานโครงการกำหนดความต้องการโครงการตามความรับผิดชอบและเสนอโครงการจนถึงหน่วยโครงการกองทัพบก พิจารณานำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก เมื่อผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการ ฯ แล้วนำเรียนขออนุมัติ ผบ.ทบ. จนถึงผู้มีอำนาจอนุมัติ ให้เป็นโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณต่าง ๆ

1.5 การบริหารโครงการ เป็นการนำโครงการที่ได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจอนุมัติแล้วเข้าสู่กระบวนการงบประมาณได้แก่การเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี การจัดสรรงบประมาณตลอดจนการนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่โครงการกำหนด

1.6 การตรวจสอบและประเมินผลโครงการ เป็นการติดตามความก้าวหน้าและประเมินค่าความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่การพิจารณาว่า ควรจะแก้ไขหรือดำเนินการอย่างไร บางครั้งจะได้ยินว่าขั้นตอนนี้มีความสำคัญและจะต้องตรวจสอบและประเมินผลโครงการ ทั้งก่อนระหว่าง และหลังการดำเนินโครงการ

1.7 หน่วยที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ที่รับผิดชอบโดยภาพรวมคือ หน่วยงบประมาณกองทัพบก และมีกลไกที่มีความสำคัญคือหน่วยรับผิดชอบโครงการทั้งหลักและรอง ตลอดจน หน่วยเจ้าของโครงการที่จัดทำโครงการหรือได้รับผลของโครงการนั้น ๆ ภายใต้หน่วยเจ้าของโครงการนี้ยังมีหน่วยอีกสองประเภทได้แก่

1.7.1 “หน่วยในโครงการ” หมายถึง หน่วยที่หน่วยเจ้าของโครงการมอบหมายให้ดำเนินการตามโครงการหรือหน่วยที่เกิดขึ้นเนื่องจากการดำเนินการตามโครงการ

1.7.2 “หน่วยปฏิบัติต่อโครงการ” หมายถึง หน่วยที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งในโครงการหรือทำหน้าที่จัดซื้อหรือจ้างหรือเบิกจ่ายในรายการใดรายการหนึ่งหรือทุกรายการที่กำหนดไว้ในโครงการนั้น

1.8 โครงการของกองทัพบก แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1.8.1 โครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ หมายถึง โครงการตามแผนโครงสร้างกองทัพ ซึ่งกำหนดเป้าหมายในการเสริมสร้างความสมบูรณ์ในการจัดตั้งหน่วย การจัดหากำลังพล การส่งกำลังบำรุง การระดมสรรพกำลัง การวิจัยและพัฒนา และรวมถึงโครงการสนับสนุนเป้าหมายโครงสร้างกองทัพไทยด้วย

1.8.2 โครงการปกติ หมายถึง โครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานปกติประจำ ซึ่งประกอบด้วย การจัดตั้งหน่วยและย้ายหน่วยที่ไม่ใช่หน่วยกำลังรบ การปรับปรุงและขยายหน่วย การขยายขีดความสามารถของหน่วย การฝึกศึกษาวิจัย และการสวัสดิการ

1.8.3 โครงการพิเศษ หมายถึง โครงการที่ไม่เข้าลักษณะหรือนอกเหนือจากประเภทโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพหรือโครงการปกติ

1.9 โครงการของกองทัพบกทั้ง 3 ประเภท แบ่งกลุ่มออกเป็นโครงการหลักจำนวน 8 โครงการหลัก ซึ่งแต่ละโครงการหลักจะกำหนดให้หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักควบคุมกำกับดูแล ดังนี้

1.9.1 โครงการจัดตั้งหน่วย หมายถึง โครงการที่มีการดำเนินการเพื่อจัดตั้งหน่วยใหม่ โดยการใช้กำลังพล ยุทโธปกรณ์ สิ่งก่อสร้าง และสิ่งอำนวยความสะดวกตามอัตราการจัดตั้งใหม่หรือแปรสภาพหน่วยใหม่ รวมถึงการดำเนินการโยกย้ายหน่วยที่จัดตั้งใหม่ หรือการเคลื่อนย้ายเพื่อสนธิกำลังที่ตั้งใหม่ด้วย หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก คือ กรมยุทธการทหารบก

1.9.2 โครงการเสริมและปรับปรุงหน่วย หมายถึง โครงการจัดหาหรือก่อสร้าง ยุทโธปกรณ์, สิ่งก่อสร้าง และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อความสมบูรณ์ ความทันสมัยตามเทคโนโลยีในปัจจุบัน หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก คือ กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก

1.9.3 โครงการโยกย้ายหน่วย หมายถึง การโยกย้ายหน่วยจากที่ตั้งเดิมไปเข้าที่ตั้งใหม่ รวมทั้งการดำเนินการสร้าง ดัดแปลงที่ตั้งเก่าสำหรับหน่วยอื่นที่จะย้ายเข้ามาแทนที่ด้วย หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก คือ กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก

1.9.4 โครงการฝึก - ศึกษาวิจัยและพัฒนาการทางทหาร หมายถึงโครงการดำเนินการฝึก - ศึกษาวิจัยและพัฒนาการทางทหารเพื่อพัฒนากองทัพบกให้มีความทันสมัย โดยการกำหนดหลักนิยม หลักการปฏิบัติที่เป็นหลักสากลและสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งปรับกระบวนการและกลไกในการบริหารการจัดการให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและสัมพันธ์สอดคล้องกันยิ่งขึ้น หน่วย

รับผิดชอบโครงการหลักขึ้นอยู่กับลักษณะโครงการนั้น ๆ เช่นวิจัยเรื่องการฝึก - ศึกษา หมายถึง การดำเนินการเพื่อพัฒนากำลังพลไปสู่ความเป็นทหารอาชีพที่มีประสิทธิภาพ ก้าวทันเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้งการพัฒนาเครื่องช่วยฝึกให้เหมาะสมและทันสมัย หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก คือ กรมยุทธการทหารบก เป็นต้น

1.9.5 โครงการเพื่อสวัสดิการ หมายถึง โครงการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบสวัสดิการแก่ทหารและครอบครัว อันเป็นการเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก คือ กรมกำลังพลทหารบก

1.9.6 โครงการพึ่งตนเอง หมายถึง โครงการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตยุทธโปกรณ์ ด้วยการขยายหรือปรับปรุงหรือเพิ่มเติมขีดความสามารถหรือจัดตั้งขึ้นใหม่ ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังพล โรงงาน วัสดุที่ใช้ในการผลิต รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิต หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก คือ กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก

1.9.7 โครงการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลทางการบริหารและการวัดผลการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อใช้ตัดสินใจทางการบริหาร หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก คือ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

1.9.8 โครงการกำลังสำรอง หมายถึง โครงการที่เกี่ยวกับการดำเนินการ ในด้านการระดมพล การฝึกศึกษาและการใช้ รวมทั้งการส่งกำลังบำรุงต่อกำลังสำรองทั้งปวงหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก คือ กรมยุทธการทหารบก

1.10 หน่วยเจ้าของโครงการ ให้จัดทำและวิเคราะห์โครงการตามแบบพิมพ์ที่กำหนด เสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักและหน่วยงบประมาณกองทัพบก ล่วงหน้า 2 ปีงบประมาณ เพื่อพิจารณาดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป

1.11 คณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการ เป็นผู้พิจารณาว่าเป็นโครงการหลักประเภทใด

1.12 โครงการของกองทัพบกจะต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก ก่อนขออนุมัติโครงการต่อ ผู้บัญชาการทหารบกและจะต้องได้รับอนุมัติจากผู้บัญชาการทหารบกจนถึงผู้มีอำนาจอนุมัติแล้วแต่กรณีก่อนเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี

1.13 โครงการที่ได้รับอนุมัติโครงการจากผู้มีอำนาจอนุมัติและเสนอขอตั้งงบประมาณเป็นเวลา 2 ปีงบประมาณแล้ว แต่ยังไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจะต้องได้รับการทบทวนโครงการให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บังคับบัญชาที่เปลี่ยนแปลงไปและเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

2. วิธีการ

การดำเนินงานด้านโครงการของกองทัพบกกำหนดวิธีการดำเนินงาน ตามระบบโครงการทั้ง 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ขั้นการวางแผน ให้กองทัพบกกำหนดแผนนโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพเพื่อให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบก เหล่า/สายวิทยาการที่เกี่ยวข้อง ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติและจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาเหล่า/สายวิทยาการ ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันและเป็นพื้นฐานในการ

กำหนดความต้องการ และขอรับการสนับสนุนงบประมาณด้านโครงการในแต่ละปีงบประมาณต่อไป ซึ่งจะต้องจัดทำเป็นแผนงาน โครงการ

2.2 ขั้นตอนการจัดทำและอนุมัติโครงการ เป็นการนำผลผลิตจากขั้นการวางแผนมาจัดทำโครงการหน่วยเจ้าของโครงการมีวิธีการดำเนินการใน 2 ฐานะ

2.2.1 ในฐานะกรมฝ่ายยุทธบริการ เหล่า/สายวิทยาการ จัดทำโครงการตามแผนแม่บทการพัฒนาเหล่า/สายวิทยาการ ซึ่งแผน ๆ นี้จะทราบว่าในแต่ละปีงบประมาณจะต้องพัฒนาหรือเสริมสร้างในเรื่องใดบ้าง ต้องจัดหายุทธโศปกรณ์ใดและแจกจ่ายให้กับหน่วยใดบ้างตามลำดับความเร่งด่วน ซึ่งจะทำให้การพัฒนาเหล่า/สายวิทยาการและการจัดหายุทธโศปกรณ์สนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ในแต่ละปีงบประมาณโดยมีเป้าหมายที่แน่ชัด

2.2.2 ในฐานะหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก จัดทำโครงการนอกเหนือจากแผนแม่บทการพัฒนาเหล่า/สายวิทยาการเสนอขออนุมัติตามสายงานโครงการเพื่อพัฒนาหน่วยให้มีความสมบูรณ์, พัฒนาบุคลากรของหน่วย, ปรับปรุงระบบการบริหารการจัดการของหน่วยให้มีประสิทธิภาพ, มีความคล่องตัว และมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันยิ่งขึ้น

2.3 ขั้นตอนการบริหารโครงการเป็นการนำโครงการที่ได้รับอนุมัติแล้วมาเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามลำดับความเร่งด่วน จนถึงการได้รับการจัดสรร/ส่งจ่ายงบประมาณแล้วดำเนินการตามแผนการใช้จ่ายเงินและแผนการดำเนินงานตามโครงการ

2.4 ขั้นตอนการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ เป็นการควบคุม ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของโครงการในระหว่างปีงบประมาณตามขั้นตอนการดำเนินงานโครงการที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานของโครงการและแผนการใช้จ่ายเงิน เพื่อเสนอการแก้ไขและปรับปรุงโครงการให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ

3.1 หน่วยงบประมาณกองทัพบก มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นส่วนรวมของกองทัพบก

3.2 หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

3.2.1 ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแผนงาน โครงการในขั้นการวางแผน

3.2.2 รวบรวมโครงการที่รับผิดชอบตามสายงานโครงการ ดำเนินการตรวจสอบและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ เพื่อให้โครงการเกิดประโยชน์มีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและสอดคล้องกับภารกิจของกองทัพบก

3.2.3 เสนอโครงการที่ได้ผ่านการตรวจสอบและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ต่อหน่วยงบประมาณกองทัพบกล่วงหน้าก่อนปีงบประมาณไม่น้อยกว่า 18 เดือน

3.2.4 รายงานการตรวจสอบและวิเคราะห์โครงการตามแบบ และระยะเวลาที่หน่วยงบประมาณกองทัพบกกำหนด

3.3 หน่วยรับผิดชอบโครงการรอง มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

3.3.1 ให้คำแนะนำและสนับสนุนข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการแก่หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก

3.3.2 ให้คำแนะนำในการจัดทำรายละเอียดในส่วนที่รับผิดชอบตามสายงานและหลักการในฐานะเหล่า/สายวิทยาการ แก่หน่วยเจ้าของโครงการตลอดจนหน่วยในโครงการที่ร่วมจัดทำโครงการ

3.3.3 จัดทำรายงานการตรวจสอบและประเมินผลโครงการตามแบบและระยะเวลาที่หน่วยงบประมาณกองทัพบกกำหนด

3.4 หน่วยเจ้าของโครงการ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

3.4.1 จัดทำแผนงาน โครงการ ในสายงานที่รับผิดชอบในชั้นการวางแผน

3.4.2 จัดทำโครงการตามแผนงาน โครงการ ตามแบบพิมพ์ที่กำหนด

3.4.3 ปรับปรุง แก้ไข โครงการเพื่อให้โครงการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลร่วมกับหน่วยปฏิบัติต่อโครงการ

3.4.4 ปรับปรุง แก้ไขการจัดทำโครงการตามที่หน่วยงบประมาณกองทัพบกให้คำแนะนำ

3.4.5 ปรับปรุง แก้ไข ความถูกต้องและความเหมาะสมตามผลการพิจารณาของที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก

3.4.6 เตรียมปรับแผนการดำเนินงานของโครงการที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับงบประมาณที่จะได้รับในปีงบประมาณต่อไป

3.4.7 จัดทำรายงานการตรวจสอบและประเมินผลโครงการตามแบบและระยะเวลาที่หน่วยงบประมาณกองทัพบกกำหนด

3.5 หน่วยปฏิบัติต่อโครงการ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติ และความต้องการทรัพยากร กับเสนอแนวทางปฏิบัติต่อโครงการในขอบเขต ที่ต้องปฏิบัติตามหน้าที่ของสายงานหรือตามที่หน่วยเจ้าของโครงการมอบหมาย รวมถึงการจัดทำรายงานการตรวจสอบและประเมินผลโครงการตามแบบและระยะเวลาที่หน่วยงบประมาณกองทัพบกกำหนด

4. ปฏิทินโครงการ

การกำหนดปฏิทินโครงการมุ่งหมาย เพื่อให้หน่วยในสายงานโครงการทราบว่า จะต้องปฏิบัติต่อโครงการเมื่อใด ทั้งในขั้นตอนการวางแผน, การจัดทำและเสนอขออนุมัติโครงการ, การบริหารโครงการ ตลอดจนการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ ซึ่งจะทำให้มีโครงการของกองทัพบกที่จะเสนอขอรับการสนับสนุนงบประมาณโดยต่อเนื่อง และมีให้การเสนอขออนุมัติโครงการเกิดความล่าช้า และเกิดความเสียหายต่อกองทัพบกเป็นส่วนรวม

สำหรับเนื้อหาปฏิทินโครงการนั้นผู้วิจัยเน้นเฉพาะปฏิทินการการวางแผนและเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกเท่านั้น โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

4.1 ระยะเวลาที่กำหนดในปฏิทินโครงการเป็นจำนวนเดือนย้อนหลังก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณโครงการ ความหมายคือก่อนเดือนตุลาคมที่เป็นเดือนเริ่มต้นของปีงบประมาณโครงการที่กำหนดห้วงระยะเวลาดำเนินการโครงการนั้น ๆ เช่นโครงการเริ่มใหม่ประจำปีงบประมาณ 2563 ถือว่าปีงบประมาณ 2563 เป็นปีแรกของโครงการปฏิทินโครงการกำหนดให้วางแผนย้อนหลังจากเดือนตุลาคม 2562 เป็นต้น

4.2 เป็นปฏิทินที่แสดงรายละเอียดการปฏิบัติของขั้นตอนการวางแผน และขั้นตอนการจัดทำและอนุมัติโครงการ สำหรับหน่วยที่ปฏิบัติประกอบด้วย หน่วยต่าง ๆ ในหลายฐานะหรือบทบาท ตั้งแต่หน่วยขึ้นตรงกองทัพบก ในฐานะกรมฝ่ายยุทธบริการเหล่า/สายวิทยาการและหน่วยในสายงานโครงการในฐานะหน่วยเจ้าของโครงการ หน่วยรับผิดชอบโครงการและหน่วยงบประมาณกองทัพบก

4.3 เริ่มต้นที่ 30 เดือนก่อนปีงบประมาณ (ในเดือนเมษายน ของปีงบประมาณแรก โครงการ - 3) กรมฝ่ายยุทธบริการเหล่า/สายวิทยาการนำแผนแม่บทการพัฒนาเหล่า/สายวิทยาการมาจัดทำแผนงาน โครงการ (ชื่อโครงการ, ระยะเวลาดำเนินการ และวงเงิน) เป็นแผนการดำเนินการในรอบ 5 ปี เพื่อพัฒนาหน่วย เหล่าสายวิทยาการ และจัดหายุทธโศปกรณ์สนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ตามลำดับความเร่งด่วน ให้ครอบคลุมแผนนโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพ และแผนแม่บทของเหล่า/สายวิทยาการ เสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก

4.4 ที่ 23 เดือนก่อนปีงบประมาณ (ในเดือนพฤศจิกายน ของปีงบประมาณแรก โครงการ - 2) หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักพิจารณาแผนงาน โครงการ ที่กรมฝ่ายยุทธบริการเหล่า/สายวิทยาการเสนอว่าเหมาะสม สอดคล้องกับแผนแม่บท และนโยบายของ ทบ. หรือไม่ แล้วเสนอต่อหน่วยงบประมาณกองทัพบก

4.5 ที่ 21 เดือนก่อนปีงบประมาณ (ในเดือนมกราคม ของปีงบประมาณแรก โครงการ - 2) หน่วยงบประมาณกองทัพบกจัดประชุมคณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการและขออนุมัติแผนงานโครงการที่ผ่านการพิจารณาต่อผู้บัญชาการทหารบก ขั้นตอนนี้ได้ผลผลิตเป็นแผนงานโครงการของกองทัพบก

4.6 ที่ 19 เดือนก่อนปีงบประมาณ (ในเดือนมีนาคม ของปีงบประมาณแรก โครงการ - 2)

4.6.1 หน่วยเจ้าของโครงการในฐานะกรมฝ่ายยุทธบริการ, เหล่า/สายวิทยาการจัดทำโครงการในแต่ละปีงบประมาณตามลำดับความเร่งด่วนที่กำหนดไว้ในแผนงานโครงการ ตามแบบพิมพ์ที่กองทัพบกกำหนด

4.6.2 หน่วยรับผิดชอบโครงการรอง (กรมฝ่ายยุทธบริการ) ให้ข้อมูลและคำแนะนำแก่หน่วยเจ้าของโครงการในการจัดทำรายละเอียดโครงการในส่วนที่รับผิดชอบตามสายงานและหลักการของเหล่า/สายวิทยาการ

4.6.3 หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักกำกับดูแลการจัดทำโครงการให้เป็นไปตามระเบียบและสอดคล้องกับนโยบายของกองทัพบก การดำเนินการในขั้นนี้เป็นขั้นกำหนดโครงการและศึกษาก่อนการตัดสินใจดำเนินการ หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักจะพิจารณาโครงการอย่างรอบคอบเพื่อมิให้เกิดความซ้ำซ้อนกับโครงการอื่นที่มีลักษณะเดียวกันและพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ

4.7 ที่ 18 เดือนก่อนปีงบประมาณ (ในเดือนเมษายน ของปีงบประมาณแรก โครงการ - 2) หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของโครงการอย่างละเอียด รวมทั้ง การพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการที่หน่วยเสนอมามากครั้งหนึ่ง หากมี

ข้อผิดพลาดก็ให้หน่วยเจ้าของโครงการและหน่วยที่เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขให้เรียบร้อยแล้วรวบรวมโครงการทั้งหมดเสนอต่อหน่วยงบประมาณกองทัพบกพร้อมเหตุผลประกอบการพิจารณา

4.8 17 เดือนก่อนปีงบประมาณ (ในเดือนพฤษภาคม ของปีงบประมาณแรก โครงการ - 2) หน่วยงบประมาณกองทัพบกประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการกองทัพบก เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของโครงการที่ผ่านความเห็นชอบจากหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักแล้วเป็นครั้งสุดท้ายหากยังมีข้อผิดพลาดให้หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักและหน่วยเจ้าของโครงการทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ต่อไป

4.9 15 เดือนก่อนปีงบประมาณ (ในเดือนกรกฎาคมของปีงบประมาณแรก โครงการ - 2) หน่วยงบประมาณกองทัพบกรวบรวมโครงการที่ต้องสมบูรณ์แล้วนำเข้าไปประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก เพื่อพิจารณากลับกรองความเหมาะสม และความเป็นไปได้

4.10 13 เดือนก่อนปีงบประมาณ (ในเดือนกันยายนของปีงบประมาณแรก โครงการ - 2) หน่วยงบประมาณกองทัพบกรวบรวมโครงการทั้งหมดที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการ ฯ แล้วนำเรียนขออนุมัติโครงการต่อ ผู้บัญชาการทหารบกจนถึงผู้มีอำนาจอนุมัติ

การกำหนดปฏิทินโครงการของกองทัพบก เพื่อให้การเสนอขออนุมัติโครงการไปยังหน่วยเหนือเป็นไปอย่างเหมาะสม และถูกต้องตามกำหนดเวลาที่หน่วยเหนือระบุ กล่าวคือ เหล่าทัพจะต้องเสนอขออนุมัติโครงการต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ ภายในเดือนกันยายน (13 เดือน ก่อนปีงบประมาณ)

5. ขั้นตอนการวางแผนโครงการ

5.1 ความมุ่งหมาย เพื่อวางแผนพัฒนา ทบ. ให้มีความพร้อมรบ มีความต่อเนื่องในการรบและมีความทันสมัย เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามลำดับความเร่งด่วนและขั้นตอนที่เหมาะสม เป็นการดำเนินกรวิธีในการจัดทำแผนทางทหารต่าง ๆ กำหนดความต้องการกำลังรบ, บริหารทรัพยากร เพื่อการป้องกันประเทศ ตลอดจนเป็นการวางแผนงาน โครงการ เพื่อปฏิบัติตามแผนดังกล่าว

5.2 การปฏิบัติในการจัดทำแผนงาน โครงการ

5.2.1 กรมยุทธการทหารบก กำหนดแผนนโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพบกวกรอบ 10 ปี ให้สอดคล้องกับแผนโครงสร้างกองทัพไทย และแผนของหน่วยเหนือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแผนดังกล่าวจะกำหนดหน่วยเป้าหมายไว้โดยแน่ชัด และมีการปรับปรุงแผนให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และภัยคุกคาม เพื่อให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบก เหล่า/สายวิทยาการที่เกี่ยวข้อง ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาหน่วย เหล่า/สายวิทยาการ

5.2.2 เหล่า/สายวิทยาการนำแผนนโยบาย ฯ มาจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาหน่วยเหล่า/สายวิทยาการ ซึ่งในแผนแม่บทจะกำหนดแนวทางการพัฒนาและความต้องการทรัพยากร อย่างต่อเนื่องตามห้วงระยะเวลา ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนากองทัพบกในภาพรวมเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยให้ยึดถือหน่วยเป้าหมายตามแผนนโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพบกเป็นหลัก

5.2.3 หน่วยขึ้นตรงกองทัพบก เหล่า/สายวิทยาการ นำแผนแม่บท ฯ มาจัดทำแผนงาน โครงการ เป็นแผนการดำเนินงานในวงรอบ 5 ปี เพื่อพัฒนาหน่วย และจัดหายุทธโศปกรณ์สนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ตามลำดับความเร่งด่วน ให้สอดคล้องครบถ้วนตามแผนนโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพบก และแผนแม่บท ฯ โดยจัดลำดับความเร่งด่วนการพัฒนา และการ

จัดหายุทธโธปกรณ์ให้สอดคล้องสัมพันธ์กับหน่วยเป้าหมายที่กำหนดไว้ เสนอผ่านหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก

5.2.4 หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้ของแผนงาน โครงการให้สอดคล้องและเป็นไปตามแนวทางการพัฒนากองทัพบกและนโยบายของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งผลกระทบต่อโครงการอื่น แล้วเสนอหน่วยงบประมาณกองทัพบก

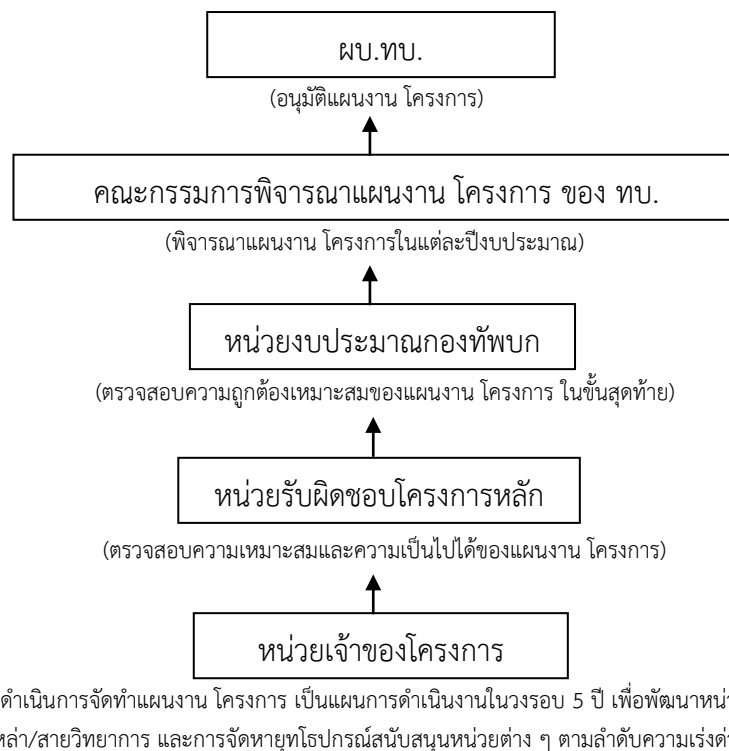
5.2.5 หน่วยงบประมาณกองทัพบก ตรวจสอบความเหมาะสมขั้นสุดท้ายของแผนงาน โครงการ โดยนำมาพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนและนโยบาย ความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการ รวมทั้งวงเงินงบประมาณที่เป็นไปได้

5.2.6 คณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการ ของ ทบ. พิจารณาในภาพรวมว่าในแต่ละปีงบประมาณควรมีโครงการใด

5.2.7 หน่วยงบประมาณกองทัพบก สรุปแผนงาน โครงการ ที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการของกองทัพบก นำเรียนขออนุมัติต่อผู้บัญชาการทหารบกซึ่งแผนงาน โครงการ ที่ได้จะใช้เป็นมูลฐานให้หน่วยเจ้าของโครงการจัดทำโครงการ เพื่อขออนุมัติตามสายงานโครงการ รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกำหนดความต้องการทรัพยากรต่อไป

การปฏิบัติในการเสนอขออนุมัติแผนงานโครงการ ดำเนินการตามขั้นตอนการวางแผนโครงการ หรือเพื่อขออนุมัติแผนงาน โครงการของกองทัพบก ตามแผนภาพที่ 2 - 8 ดังนี้

แผนภาพที่ 2 - 8 : ผังขั้นตอนการวางแผนโครงการของกองทัพบก



ที่มา : คำสั่งกองทัพบกที่ 351/2558 ลงวันที่ 15 มิ.ย. 2558 เรื่อง ระบบโครงการกองทัพบก

6. ขั้นตอนการจัดทำและอนุมัติโครงการ

6.1 ความมุ่งหมาย เพื่อให้หน่วย คณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของ กองทัพบก และเจ้าหน้าที่สายงานโครงการ ปฏิบัติตามขั้นตอนตั้งแต่การจัดทำและวิเคราะห์โครงการ การพิจารณา และขออนุมัติโครงการเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

6.2 การปฏิบัติ การจัดทำและเสนอขออนุมัติโครงการ ประกอบด้วย

6.2.1 หน่วยเจ้าของโครงการ จัดทำโครงการตามแนวทางที่กองทัพบก กำหนด ซึ่งดำเนินการใน 2 ฐานะ คือ

6.2.1.1 ในฐานะกรมฝ่ายยุทธบริการ เหล่า/สายวิทยาการ จัดทำโครงการในแต่ละปีงบประมาณตามลำดับความเร่งด่วนที่กำหนดไว้ในแผนงาน โครงการ เพื่อพัฒนาเหล่าหรือสายวิทยาการและจัดหายุทธโศปกรณ์สนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ของกองทัพบก

6.2.1.2 ในฐานะหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกสามารถริเริ่มจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาหน่วยให้มีความสมบูรณ์, พัฒนาบุคลากรของหน่วยและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยให้มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวและสัมพันธ์สอดคล้องกันยิ่งขึ้น

โดยหน่วยเจ้าของโครงการจะต้องจัดทำรายละเอียดตามแบบเสนอขออนุมัติโครงการที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ในขั้นตอนนี้อาจจะส่งโครงการให้หน่วยรับผิดชอบโครงการรอง ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งก่อน หรือหาข้อมูลคำแนะนำในการจัดทำรายละเอียดโครงการที่เกี่ยวข้องกับเหล่าหรือสายวิทยาการนั้น ๆ แล้วเสนอโครงการถึงหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ภายใน 19 เดือน ก่อนปีที่เริ่มดำเนินโครงการ

6.2.2 หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการแต่ละโครงการให้สอดคล้องกับนโยบายและถูกต้องตามหลักเกณฑ์อย่างละเอียดรอบคอบ รวมทั้งพิจารณาความซ้ำซ้อนกับโครงการอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน เมื่อเห็นชอบแล้วหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ส่งโครงการให้หน่วยงบประมาณกองทัพบก ภายใน 18 เดือน ก่อนปีที่เริ่มดำเนินโครงการ

6.2.3 หน่วยงบประมาณกองทัพบก พิจารณาความเหมาะสมของโครงการในขั้นสุดท้าย และเมื่อผ่านการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมแล้ว หน่วยงบประมาณกองทัพบก จะสรุปนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก ภายใน 15 เดือนก่อนปีที่เริ่มดำเนินโครงการ

6.2.4 คณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก พิจารณากลับกรองความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการ พิจารณาบททวนโครงการที่ผู้มีอำนาจอนุมัติได้อนุมัติโครงการแล้วแต่ยังไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งจัดลำดับความเร่งด่วนของโครงการว่าโครงการสมควรดำเนินการก่อนหลัง แล้วหน่วยงบประมาณกองทัพบก สรุปโครงการเริ่มใหม่ที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกแล้วนำเสนอขออนุมัติโครงการต่อผู้บัญชาการทหารบกเพื่อให้โครงการทั้งหมดมีสิทธิขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ต่อไป ภายใน 13 เดือนก่อนปีที่ขอตั้งงบประมาณ

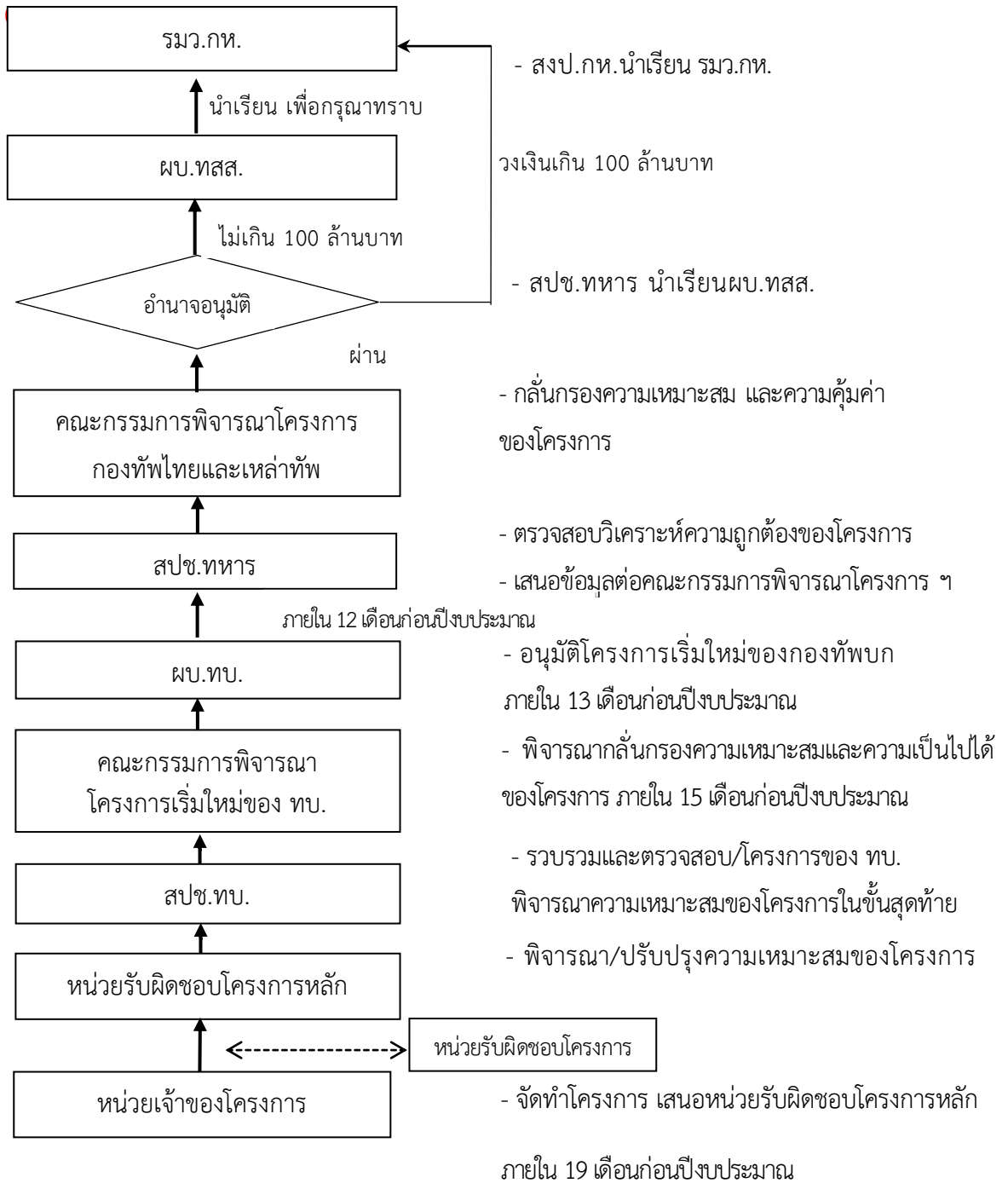
6.3 อำนาจในการอนุมัติโครงการเริ่มใหม่

6.3.1 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมมีอำนาจอนุมัติโครงการวงเงินเกินกว่า 100 ล้านบาทขึ้นไป

6.3.2 ผู้บัญชาการทหารสูงสุดมีอำนาจอนุมัติโครงการวงเงินไม่เกิน 100 ล้านบาท

การปฏิบัติในการจัดทำและขออนุมัติโครงการของกองทัพบก ดำเนินการตามขั้นตอนตามแผนภาพที่ 2 - 9 ดังนี้

แผนภาพที่ 2 - 9 : ผังขั้นตอนการขออนุมัติโครงการของกองทัพบก



ที่มา : คำสั่งกองทัพบกที่ 351/2558 ลงวันที่ 15 มิ.ย. 2558 เรื่อง ระบบโครงการกองทัพบก

เอกสาร บทความ ด้านการบริหารงบประมาณของส่วนราชการ

เกตุจันทร์ทา ศรีวะรมย์ (2560 : 60) ทำการศึกษากลยุทธ์การบริหารงบประมาณ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร สร้างและตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร และประเมินความสอดคล้องกลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การบริหารงบประมาณเป็นกลยุทธ์ที่ออกแบบเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำและการบริหารงบประมาณ โดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการประเมินผลงบประมาณ ซึ่งกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

วาทีนิเศรษฐสังข์, ธนสุวิทย์ ทับทิมรักรักษ์ และ สุคนธ์ เครือน้ำคำ (2558 : 116) ทำการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารงบประมาณของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้แก่ การวางแผน การคำนวณต้นทุนของกิจกรรมและผลผลิต การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงิน การควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน บุคลากรยังไม่เข้าใจถึงกระบวนการบริหารงบประมาณเท่าที่ควร และขาดการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ สำหรับประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลา ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน หน่วยงานมีการบริหารงบประมาณไม่สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ ไม่ได้มีการดำเนินงานครบทุกขั้นตอนตามแผนงานที่กำหนด กำหนดภารกิจงานไม่ชัดเจน มีการใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ ไม่เหมาะสม

สุรวุฒิ ตั้งดี (2557 : 115) ทำการศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท เน้นหลักธรรมาภิบาล และมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ เนื่องมาจากนโยบายของสำนักงานงบประมาณ ที่นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณของส่วนราชการต่างๆ โดยมีแนวคิดที่สำคัญคือใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย และคำนึงถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งมอบความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติ และหน่วยปฏิบัติต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้นจากการใช้งบประมาณ สำหรับปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท มีปัญหาด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มความครอบคลุมงบประมาณ และด้านการประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า โรงเรียนต้องมีกระบวนการจัดทำงบประมาณที่มีเหตุผล โปร่งใสและชัดเจน ซึ่งจะทำให้การจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนตอบสนองการจัดการเรียนการสอนที่สำคัญ และให้ความรู้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณของโรงเรียน ทำให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีม มีการประสานงานที่ราบรื่น และบรรยากาศขององค์กรจะพัฒนาขึ้น

สร้อยวสันต์ ศรีคำแหง และ ดร.จันทร์แรม เรือนแป้น (2556 : 113) ทำการศึกษาการบริหารงบประมาณของการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เพื่อศึกษาการบริหารงบประมาณของการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ด้านการบริหารงบประมาณ สถานศึกษาสามารถบริหารงบประมาณด้านการวางแผนงบประมาณโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการควบคุมการใช้งบประมาณได้เป็นที่น่าพอใจ อันเป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการวางแผนงบประมาณว่าเป็นการสร้างระบบที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าทรัพยากรที่จัดสรรให้กับกิจกรรมที่สำคัญมีความครอบคลุมและครบถ้วน เพราะการวางแผน คือกระบวนการในการคิดล่วงหน้าเพื่อควบคุมการกระทำหรือการดำเนินงานให้เป็นไปตามสิ่งต่าง ๆ ที่คิดไว้การวางแผนและการจัดทำงบประมาณคือ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดทำงบประมาณและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การวางแผนงบประมาณ จึงเป็นการสร้างระบบซึ่งให้ความครอบคลุมของกระบวนการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมสำคัญอย่างครบถ้วน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิรันดร์ เมืองพระ (ออนไลน์, 2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในกระทรวงกลาโหม กล่าววาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้ถูกนำมาใช้โดยเริ่มต้นในกระทรวงกลาโหม และภายใต้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนี้ การวางแผนกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญ แผนกลยุทธ์จะกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกระทรวงกลาโหมในการที่จะไปถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้นการออกแบบบรรยายละเอียดผลผลิตและผลลัพธ์จะถูกกำหนดลงในแผนกลยุทธ์จะรวบรวมเกี่ยวกับงบประมาณและการวัดผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นงานสำคัญของกระทรวงกลาโหม คือจะต้องวางแผนกลยุทธ์และรวบรวมเข้าในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใหม่นี้

ชานนท์ มุ่งธัญญา (ออนไลน์, 2561 : 10, 48) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารโครงการจัดหาทุโธปกรณ์ของกองทัพอากาศ พบว่า

1. สามารถแบ่งโครงการภาครัฐออกเป็นระยะต่างๆ (Phase) ได้ เพื่อให้บริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวางแผนและบริหารโครงการจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบตลอดวัฏจักรของโครงการ (Project Life Cycle) ดังนี้

1.1 การริเริ่มแนวคิดโครงการ (Conceptual Phase) คือ การที่กองทัพอากาศริเริ่มและพัฒนากรอบแนวความคิดซึ่งเชื่อมโยงจากทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่ระดับปฏิบัติ โดยต้องวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องในทุกมิติ เพื่อให้มั่นใจว่าโครงการจัดหาทุโธปกรณ์ที่กองทัพอากาศริเริ่ม สามารถสร้างคุณค่าให้กับกองทัพอากาศได้อย่างแท้จริง

1.2 การวางแผนโครงการ (Project Planning Phase) คือ การที่กองทัพอากาศ วางแผน การดำเนินงานโครงการจัดหายุทโธปกรณ์เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และได้ผลผลิตตามที่ คาดหวัง โดยการวางแผนจะต้องคำนึงถึง ขอบเขต กิจกรรมหลัก/รอง ระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณ และความเสี่ยง เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันเพื่อให้มั่นใจว่า โครงการจัดหายุทโธปกรณ์จะ บรรลุประสิทธิผล จำเป็นต้องจัดทำแผนการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อเป็นทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานและควบคุมโครงการต่อไป

1.3 การวิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณ (Budget Allocation Phase) คือ การที่ กองทัพอากาศวิเคราะห์โครงการจัดหายุทโธปกรณ์และงบประมาณของกองทัพอากาศ เพื่อตรวจสอบ ทั้งในระดับยุทธศาสตร์ เช่น ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ผลสำเร็จที่คาดหวัง และบริบทที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงตรวจสอบในระดับโครงการ ได้แก่ ความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ ความเป็นไปได้ทางการเงิน และความคุ้มค่าของผลที่จะได้รับ

1.4 การดำเนินโครงการ (Implementation Phase) คือ หลังจากทีกองทัพอากาศ ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลแล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไป คือ การลงมือดำเนิน/บริหาร โครงการจัดหายุทโธปกรณ์ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยต้องเริ่มจัดซื้อและ/หรือจัดหา ทรัพยากรที่ต้องการใช้ตามแผนการดำเนินงานจากขั้นตอนการแผนโครงการ อีกทั้ง ต้องมีกลไกในการควบคุม อย่างเป็นระบบ เพื่อการติดตามความคืบหน้าและประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

1.5 การปิดโครงการและนำโครงการไปใช้งาน (Deployment Phase) คือ การที่ ดำเนินโครงการจัดหายุทโธปกรณ์แล้วเสร็จตามแผนการดำเนินงาน หรือในอีกนัยหนึ่งคือ ดำเนิน โครงการจัดหายุทโธปกรณ์แล้วเสร็จตามสัญญา โดยในขั้นตอนนี้จะหมายรวมถึงการนำผลผลิต โครงการจัดหายุทโธปกรณ์ไปใช้งานและก่อให้เกิดประโยชน์เป็นรูปธรรมในกองทัพอีกด้วย

2. ปัจจัยสำคัญในการสร้างความร่วมมือและรูปแบบ/แนวทางการร่วมมือข้อเสนอแนะ แนวทางการร่วมมือในการบริหารโครงการจัดหายุทโธปกรณ์ตลอดวัฏจักรของการบริหารโครงการ (Project Life Cycle) เฉพาะขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย 2 ขั้นตอนดังนี้

2.1 การริเริ่มแนวความคิดโครงการ (Conceptual Phase) กองทัพอากาศริเริ่ม และพัฒนากรอบแนวความคิดโครงการจัดหายุทโธปกรณ์ โดย วิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง ความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ จึงควรคำนึงถึงแนวทาง ดังนี้

2.1.1 ตรวจสอบความสอดคล้องตามทิศทางการพัฒนากองทัพอากาศ 20 ปี และ โครงสร้างกำลังรบของกองทัพอากาศ

2.1.2 ตรวจสอบโครงการจัดหายุทโธปกรณ์ตามแผนแม่บทการพัฒนาในส่วน ที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนของศักยภาพบริษัทผู้ผลิต และศักยภาพของ หน่วยงานภาครัฐ/เอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

2.1.3 ศึกษาความเป็นไปได้เชิงแนวความคิด (Conceptual Feasibility) ในการ สร้างความร่วมมือความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1.4 วิเคราะห์ปัจจัยความร่วมมือในแต่ละด้าน และแนวทางการสร้างความร่วมมือ ที่เกิดประโยชน์สูงสุดตามธรรมชาติและลักษณะเฉพาะของแต่ละโครงการ ได้แก่ เทคโนโลยีด้าน การทหาร เทคโนโลยีด้านการบิน และเทคโนโลยีด้านอวกาศ เป็นต้น

2.1.5 กรณีโครงการจัดหายุทธโปกรณ์ที่ริเริ่มในการสร้างความร่วมมือ มีความสัมพันธ์กับโครงการอื่น ต้องพิจารณาวิเคราะห์ในภาพรวม (Interrelation Analysis) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการแบ่งปันทรัพยากรซึ่งกันและกัน

2.2 การวางแผนโครงการ (Project Planning Phase) กองทัพอากาศวางแผนการดำเนินงานโครงการจัดหายุทธโปกรณ์เพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และได้ผลผลิตตามที่คาดหวัง ดังนั้น การวางแผนเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ จึงควรคำนึงถึงแนวทาง ดังนี้

2.2.1 ตรวจสอบความเป็นไปได้โดยละเอียด (Detailed Feasibility) ในการสร้างความร่วมมือของแต่ละโครงการตามธรรมชาติและลักษณะเฉพาะของแต่ละโครงการ

2.2.2 วิเคราะห์รายละเอียดความร่วมมือของปัจจัยทุกด้านโดยละเอียด ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการบริหารจัดการ ด้านยุทธโปกรณ์/โครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร และด้านการใช้งาน/ปฏิบัติงาน

2.2.3 วิเคราะห์ข้อเด่นข้อด้อยของการแลกเปลี่ยนความร่วมมือในแต่ละด้าน ตลอดจนข้อจำกัดหรือจุดเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

2.2.4 วิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับในภาพรวมของทุกด้าน ซึ่งต้องสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนากองทัพอากาศ 20 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการป้องกันประเทศ โดยเฉพาะการส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

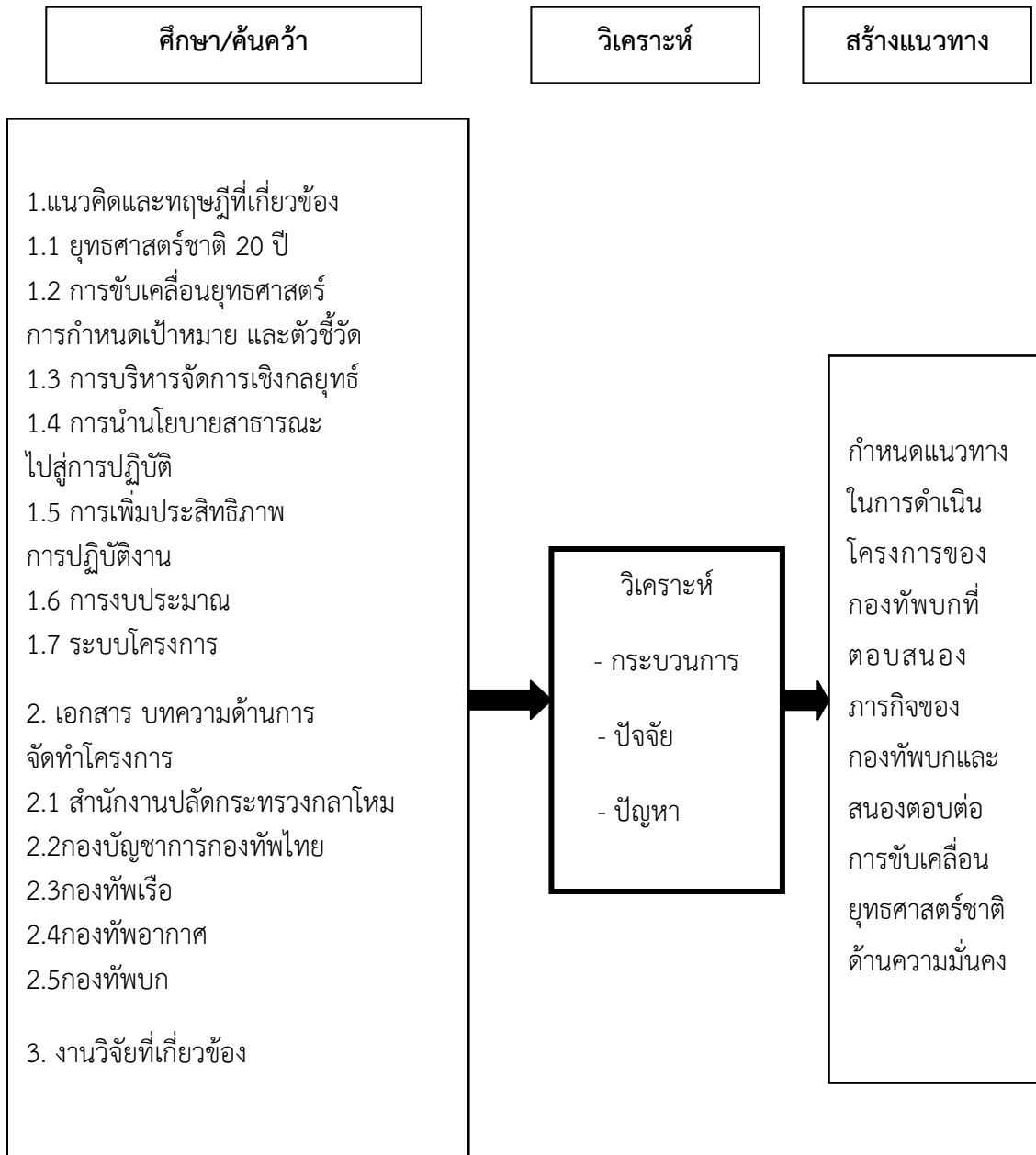
2.2.5 วางแผนความร่วมมือโดยละเอียดกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนของศักยภาพบริษัทผู้ผลิตและศักยภาพของหน่วยงานภาครัฐ/เอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

2.2.6 ตรวจสอบความพร้อมของทุกฝ่ายในแต่ละด้าน โดยเฉพาะความพร้อมของกองทัพอากาศหรือสิ่งที่ต้องเตรียมการ เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่สมบูรณ์

ภาวนา ทิมพิทักษ์ (2562 : 18-19) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการปรับปรุงวิธีการและหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดสรรโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการคัดเลือกโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของกองทัพบก ซึ่งหากมีการคัดเลือกเป็นไปอย่างรอบคอบแล้วเมื่อนำไปปฏิบัติจะทำให้กองทัพบกจะสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์กองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักการพิจารณานั้นจะคัดเลือกเฉพาะโครงการที่ดีที่สุดและชะลอโครงการที่ด้อยกว่าไว้ก่อนด้วยการเลือกใช้เทคนิค หรือตัวแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการประเมินและตัดสินใจคัดสรรโครงการเริ่มใหม่ที่เหมาะสมที่สุด ผลการวิจัย พบว่า มีปัจจัยหลายปัจจัยที่ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินโครงการเริ่มใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความเปลี่ยนแปลงของการเมืองทั้งในและนอกประเทศ, การปรับปรุงข้อกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของภาครัฐ, ความไม่พร้อมของโครงการเริ่มใหม่ เป็นต้น โดยวิธีการและหลักเกณฑ์ที่เป็นเครื่องมือในการพิจารณาคัดสรรโครงการเริ่มใหม่ในปัจจุบันแม้จะมีการนำข้อมูลที่ส่งผลการดำเนินการของโครงการเริ่มใหม่มาวิเคราะห์แล้วก็ตามแต่โครงการเริ่มใหม่ที่ได้รับการคัดสรรยังคงประสบปัญหาไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายเนื่องจากข้อมูลที่นำมาประกอบการพิจารณาแบบเดิมนั้นเป็นข้อมูลที่เสนอไว้ล่วงหน้า 3 ปีงบประมาณซึ่งอาจมีข้อมูลบางส่วนล้าสมัยอีกทั้งวิธีการดังกล่าวเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพซึ่งยากต่อการนำมาเปรียบเทียบ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกนำแนวคิดจาก SWOT Analysis มาปรับใช้ในดำเนินการปรับปรุงวิธีการ และหลักเกณฑ์เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้ได้ง่ายต่อผู้ปฏิบัติโดยการนำปัจจัยที่ส่งผลให้โครงการเริ่มใหม่ที่ผ่านๆมาที่ประสบปัญหาไม่สามารถดำเนินโครงการได้มาใช้ในการวิเคราะห์และแปลงผลการวิเคราะห์ให้เป็นเชิงปริมาณที่สะท้อนถึงแนวโน้มผลสำเร็จในการดำเนินโครงการเริ่มใหม่ทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ชัดเจนง่ายต่อการพิจารณาจัดสรรโครงการเริ่มใหม่เพิ่มมากขึ้นทำให้วิธีการจัดสรรสามารถดำเนินการได้อย่างรอบคอบเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจึงควรศึกษาวิจัยด้านการวางระบบการควบคุมภายในทั้งก่อนเริ่มโครงการเริ่มใหม่, ระหว่างการดำเนินการตามโครงการเริ่มใหม่และหลังปิดงานโครงการเริ่มใหม่เพื่อทบทวนและประเมินผลการดำเนินการโครงการในแต่ละขั้นตอนซึ่งระบบการควบคุมการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลให้กองทัพบกใช้จ่ายงบประมาณที่ได้การจัดสรรอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ของกองทัพบกภายใต้กฎหมาย, กฎระเบียบและคำสั่งที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น

กรอบแนวคิดของการวิจัย



สรุป

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561- พ.ศ. 2580) เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐกองทัพบกเกี่ยวข้องกับโดยตรง คือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงเพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคง ปลอดภัย และมีควมสงบเรียบร้อยในทุกระดับและทุกมิติ โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ เร่งรัดเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน พัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตย เร่งรัดการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ตั้งแต่ต้นน้ำ - กลางน้ำ - ปลายน้ำ บูรณาการการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อเหตุรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงทางไซเบอร์ การรักษาความมั่นคงภายในประเทศและในพื้นที่ชายแดน ส่งเสริมการป้องกันอธิปไตยทั้งทางบก ทางทะเล ทางอากาศ พัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคง พัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติและระบบภัยพิบัติ บูรณาการกลไกการบริหารจัดการความมั่นคง ส่งเสริมความร่วมมือด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งการพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและพันธกรณีระหว่างประเทศ ส่งเสริมสถานะ บทบาทของประเทศไทยในประชาคมโลก พัฒนาด้านการต่างประเทศให้มีเอกภาพและมีการบูรณาการจากทุกภาคส่วน

การศึกษาเป็นบทบาทของกองทัพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นการศึกษากระบวนการนำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Execution) ได้แก่ การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Define action plans) การดำเนินการตามแผนการปฏิบัติ (Execute the action plan) การติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) และการปรับปรุงเพื่อคงการดำเนินการไว้/การปรับมาตรฐาน (Act or Standardization)

ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องอาศัยการสร้างสอดคล้องกันระหว่าง 6 องค์ประกอบหลักที่ล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่ง และไม่สามารถละเลยอย่างใดอย่างหนึ่งได้อีกทั้ง ยังต้องสร้างความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกอีกด้วย ต้องดำเนินอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนได้อยู่ตลอดเวลาองค์ประกอบ 3 ประการแรก คือ ส่วนที่เป็นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Making) โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับแนวคิดโดยรวมขององค์กรในเรื่องจุดมุ่งหมายเอกลักษณ์และความตั้งใจในระยะยาวขององค์กร (กระบวนการคิดหลักขององค์กร หรือ Ideation) และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) ที่อธิบายด้วยเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ใช้เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับพื้นฐานขององค์กร (Nature) หรือวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กรที่เป็นตัวกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลให้องค์กรสามารถนำไปปฏิบัติต่อได้ส่วนองค์ประกอบ 3 ประการหลัง คือ องค์ประกอบของการบริหารโครงการหรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย การเลือกโครงการ (Engagement) ที่เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเป็นตัวประสานโครงการและแผนงานที่เลือก

ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อนำไปดำเนินงาน (Synthesis) และเปลี่ยนผ่าน (Transition) ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยจะเป็นการถ่ายทอดทักษะ วิธีการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ไปให้กับการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร แล้วสิ่งที่เป็นประโยชน์ก็จะถูกนำเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

นโยบายสาธารณะ หมายถึง แนวทางการปฏิบัติ รวมถึงกิจกรรมที่ทางรัฐบาลเลือกตั้งตัดสินใจกำหนดขึ้น โดยมุ่งเน้นเพื่อผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวม เพื่อประชาชนและประเทศชาติเป็นหลัก ซึ่งเป็นกลไกของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ และนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้จริง

ตามระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการงบประมาณ 2563 งบประมาณกองทัพบกประกอบด้วยงบประมาณที่ได้รับจากพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม งบประมาณรายจ่ายงบกลาง และงบประมาณที่ได้รับโอนจากหน่วยงานของรัฐ โดยดำเนินการทางด้านงบประมาณตามกระบวนการงบประมาณของกองทัพบก ประกอบด้วยภาคการจัดทำงบประมาณภาคการบริหารงบประมาณ และภาคการประเมินผลและการรายงาน

ตามคำสั่งกองทัพบกที่ 351/2558 ระบบโครงการกองทัพบก ได้แบ่งโครงการของกองทัพบกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วยโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ โครงการปกติ และโครงการพิเศษ เพื่อพัฒนากองทัพบกให้มีความพร้อมรบ มีความต่อเนื่องในการรบและมีความทันสมัยอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนที่เหมาะสม โดยดำเนินการตามขั้นตอนประกอบด้วย

1. ขั้นการวางแผน การนำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนโครงสร้างกองทัพไทย และแผนนโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพมาจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาเหล่า/สายวิทยาการ แล้วแปลงแผนแม่บทการพัฒนาเหล่าสายวิทยาการ เป็นความต้องการทรัพยากร

2. ขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ การจัดทำและขออนุมัติดำเนินงานโครงการ พร้อมทั้งเสนอความต้องการงบประมาณของหน่วยเจ้าของโครงการเพื่อจัดซื้อ/จัดหายุทธโद्यายุภัณฑ์ หรือพัฒนาหน่วยให้มีความสมบูรณ์ ซึ่งจะต้องเสนอผ่านหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ เพื่อรายงานขออนุมัติผู้บัญชาการทหารบก จนถึงผู้มีอำนาจอนุมัติ

3. ขั้นการบริหารโครงการ การดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการดำเนินการตามโครงการ โดยนำโครงการที่ได้รับอนุมัติโครงการจากผู้มีอำนาจอนุมัติแล้ว เสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีไปยังหน่วยเหนือ เพื่อดำเนินการตามแผนงานโครงการต่อไป

4. ขั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ก่อนจัดทำโครงการ และเมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณแล้ว จึงประเมินค่าระหว่างและหลังดำเนินงาน รวมทั้งประเมินค่าข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพ ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนความก้าวหน้าและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยมุ่งหมายต่อการประเมินค่าการใช้ทรัพยากรในห้วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง จากผลการประเมินค่าความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว จะช่วยให้พิจารณาได้ว่าควรแก้ไขหรือดำเนินการอย่างไร

บทที่ 3

โครงการกองทัพบกต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

กล่าวนำ

ในบทนี้จะเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ระบบโครงการของกองทัพบกและการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - พ.ศ. 2580) ด้านความมั่นคง รวมทั้งศึกษาปัญหาต่างๆ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อสนองต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง และเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อให้ทราบสภาพปัญหาตลอดจนสาเหตุของปัญหา โดยมีลำดับหัวข้อในการนำเสนอ ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
2. การจัดทำโครงการของกองทัพบก
3. วิเคราะห์ระบบโครงการของกองทัพบกต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง และสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้อง
4. สรุป

สำหรับในการศึกษาการจัดทำโครงการของกองทัพบกต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงนั้น ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และศึกษาเปรียบเทียบขั้นตอนในการจัดทำโครงการของส่วนราชการกระทรวงกลาโหม ตลอดจนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) จากกลุ่มผู้รับการสัมภาษณ์โดยในการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้คำถามที่ตั้งขึ้นจากข้อมูลที่ได้รับมาจากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นจะเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาข้อขัดข้องที่มีความสำคัญและจำเป็นจะต้องมีการแก้ไขมากที่สุดข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลเบื้องต้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้รับการสัมภาษณ์ เป็นการสอบถามในลักษณะการพูดคุยทั่วไป เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลของโครงการที่ผู้รับการสัมภาษณ์เคยดำเนินการมาสอบถามถึงงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ การให้แนะนำ ถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ ที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในการจัดทำโครงการของกองทัพบกต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ข้อมูลในส่วนนี้จะได้รับจากคำถามในลักษณะปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปใช้พัฒนาแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในส่วนของการเก็บข้อมูลในการศึกษาวิจัยหลักต่อไป

สภาพทั่วไปของยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกภพอธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงมีเป้าหมายสำคัญเพื่อบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน ไปจนถึงระดับความมั่นคงของมนุษย์ และทุกมิติให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดจึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการรักษาความสงบภายในประเทศ เพื่อปรับสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงให้ประเทศมีความสงบเรียบร้อยและสันติสุข ในขณะเดียวกันต้องมีการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาการค้ามนุษย์ ปัญหาการขาดเสถียรภาพทางการเมืองปัญหาความไม่สงบในบางพื้นที่ รวมทั้งป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่ เช่น ปัญหาที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบพลิกผัน ปัญหาการแข่งขันทางการค้าและการย้ายถิ่นของทุนข้ามชาติ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุผลที่เป็นรูปธรรมทั้งปัจจุบันและในอนาคต จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติด้วยการยกระดับขีดความสามารถของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง รวมทั้งภาครัฐและภาคประชาชนให้มีความพร้อมและเพียงพอในการป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ รวมทั้งสามารถติดตาม ป้องกัน แก้ไขและรับมือกับปัญหาความมั่นคงและภัยพิบัติทุกมิติ ทุกรูปแบบ และทุกระดับ อย่างบูรณาการทั้งภายในประเทศตลอดจนบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ เพื่อเสริมสร้างความสงบ สันติสุข ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติ ภูมิภาค และโลก อย่างยั่งยืน โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ดังนี้

1. การรักษาความสงบภายในประเทศ เพื่อสร้างเสริมความสงบเรียบร้อยและสันติสุขให้เกิดขึ้นกับประเทศชาติบ้านเมือง ให้สถาบันหลักมีความมั่นคง เป็นจุดศูนย์รวมจิตใจ

อย่างยั่งยืน ประชาชนอยู่ดีมีสุข มีความมั่นคงปลอดภัยทั้งในชีวิตและทรัพย์สิน สังคมมีความเข้มแข็ง สามัคคีปรองดอง และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันพร้อมที่จะร่วมแก้ไขปัญหาของชาติ ด้วยการพัฒนาและเสริมสร้างคนในทุกภาคส่วนให้มีความเข้มแข็ง มีความพร้อมตระหนักในเรื่องความมั่นคง และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาและเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ

2. การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง เพื่อแก้ไขปัญหา เดิมที่มีอยู่อย่างตรงประเด็นจนหมดไปอย่างรวดเร็ว และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่เกิดขึ้นอันจะส่งผลให้การบริหารจัดการและการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้านดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องและราบรื่นตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นกฎเกณฑ์สำคัญที่จะนำไปสู่ การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนี้

2.1 การแก้ไขปัญหาความมั่นคงในปัจจุบัน เพื่อให้ปัญหาเดิมที่มีอยู่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจังจนยุติลง หรือไม่ส่งผลกระทบต่อประเทศไทย รวมทั้งให้การบริหารและการพัฒนาบ้านเมืองเดินหน้าไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยผลักดันการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาของทุกภาคส่วนในทุกประเด็นอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการหารือ วางแผน และยกระดับวิธีการแก้ไขปัญหาที่อาศัยการฉันทกกำลังคนและทรัพยากรให้มีส่วนร่วมแบบบูรณาการอย่างแท้จริง เสริมสร้างความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานหลักและรองในการป้องกัน แก้ไขปัญหา และช่วยเหลือประชาชน ทั้งจากภัยคุกคามและปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงต่าง ๆ เช่น การก่อการร้ายอาชญากรรมทางไซเบอร์ การฟอกเงิน การค้ามนุษย์ การหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย การลักลอบค้าสินค้าเถื่อน การค้าและการแพร่ระบาดของยาเสพติด การขยายอำนาจหรือแข่งขันกันทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง รวมไปถึงปัญหาการรุกเข้ามาอย่างรวดเร็วของทุนขนาดใหญ่เทคโนโลยียุคใหม่ การย้ายถิ่นของทุนและแรงงานข้ามชาติที่จะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติและความมั่นคงของมนุษย์ ปัญหาภัยพิบัติสำคัญที่ทำให้จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความมั่นคง รวมไปถึงการส่งเสริมผลักดันหลักการ นโยบาย ยุทธศาสตร์ ตลอดจนโครงการสำคัญของประเทศให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

2.2 การสร้างความปลอดภัยและความสันติสุขอย่างถาวรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้ปัญหาความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการแก้ไขจนเกิดความสงบและสันติสุขอย่างยั่งยืนประชาชนในพื้นที่ที่มีความปลอดภัยทั้งในชีวิตและทรัพย์สิน อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคมพหุวัฒนธรรม รวมทั้งได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันกับภาคอื่น ๆ โดยยกระดับการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงอย่างมีเอกภาพ ครอบคลุมทุกพื้นที่และทุกกลุ่มเป้าหมาย มีการบูรณาการ ความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นเชิงยุทธศาสตร์และเชิงพื้นที่ แผนการดำเนินงาน การลงมือปฏิบัติ ตลอดจนการติดตาม ประเมิน และรายงานผลอย่างสอดคล้องต่อเนื่องกันทุกระดับ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวก ประสิทธิภาพในการเข้าแก้ไขปัญหาสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการลดความรุนแรง รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคประชาสังคมในพื้นที่อย่างเหมาะสม มุ่งเน้นการจัดปัญหาความขัดแย้งและความไม่เป็นธรรม ให้ได้อย่างจริงจังและถาวร ส่งเสริมสังคมพหุวัฒนธรรมในพื้นที่ให้เข้มแข็งจนเป็นพลังสำคัญในการปกป้องและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อไปพร้อมเสริมสร้างความเข้าใจกับกลุ่มเห็นต่างตามแนวทางสันติวิธีผ่านกลไกต่าง ๆ รวมไปถึงการพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร ผลักดันให้มีการยึดถือคำสอนที่ถูกต้องของศาสนาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต พร้อมดูแลและป้องกันมิให้มีการบิดเบือนคำสอนของศาสนาไปในทางที่ไม่

ถูกต้อง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สินของประชาชนและความมั่นคงของประเทศ มีการส่งเสริมให้ภาคประชาสังคมร่วมมือกับภาครัฐในการพัฒนาพื้นที่อย่างเข้มแข็ง ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับความต้องการของทุกกลุ่มประชาชนโดยเฉพาะเยาวชนตามยุทธศาสตร์พระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งศาสตร์พระราชารวมถึงการสร้างเสริมโอกาสในการเข้าถึงการบริการต่าง ๆ ของรัฐให้ทัดเทียมกับภูมิภาคอื่น ๆ

2.3 การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางทะเล เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางทะเล สามารถดำรงอยู่ได้ มีความอุดมสมบูรณ์ และเป็นประโยชน์ต่อประชาชน สังคม รวมถึงประเทศชาติอย่างยั่งยืน โดยส่งเสริมศักยภาพและความเข้มแข็งของกองทัพหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และภาคประชาชนให้สามารถพัฒนาสมรรถภาพของประเทศควบคู่ไปกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการสมุทรภิบาลในการบริหารจัดการ ปกป้อง และดูแลรักษาผลประโยชน์ทั้งหมดของชาติ เสริมสร้างและบริหารจัดการความมั่นคงทั้งชายแดนทางบก ทะเลอาณาเขต และเขตเศรษฐกิจจำเพาะของไทยอย่างบูรณาการและเป็นระบบรวมไปถึงการพัฒนาระบบเฝ้าตรวจติดตามระบบตรวจคนเข้าเมือง การสำรวจและจัดทำหลักเขตแดนทางบกและการเจรจาเพื่อแก้ไขปัญหาเขตแดนทางทะเล สร้างเสริมให้เจ้าหน้าที่รัฐมีบทบาทและขีดความสามารถที่เหมาะสม มีการดำเนินการต่าง ๆ และสอดคล้องดูแลอย่างต่อเนื่อง กำหนดพื้นที่อนุรักษ์อย่างถูกต้องและเป็นระบบ สร้างความตระหนักรู้ให้แก่ประชาชนในเรื่องการให้ความสำคัญกับฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ การจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรม ตลอดจนแนวพระราชดำริในการอนุรักษ์ พัฒนาฟื้นฟู ป้องกัน และดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติ จนเกิดความรัก ห่วงแหน และมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ อย่างเข้มแข็งยั่งยืน

3. การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคงทั้งระบบของประเทศให้มีความพร้อมในการป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ รวมทั้งสามารถติดตาม ป้องกัน แก้ไข และรับมือกับปัญหาความมั่นคงทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับแบบบูรณาการให้มีความพร้อมและเพียงพอต่อการป้องกันภัยคุกคามทุกมิติ ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรงทรัพยากรที่สำคัญและจำเป็นทั้งปวงของกองทัพและหน่วยงานความมั่นคงได้รับการพัฒนา เสริมสร้างศักยภาพให้มีความพร้อม เพียงพอ และเป็นรูปธรรม ทั้งคน เครื่องมือ ยุทธโศปกรณ์รวมทั้งระบบบริหารจัดการในการป้องกันประเทศ และการป้องกันภัยคุกคามทุกมิติ ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรงตลอดจนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สามารถระดมทรัพยากรได้อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนชัดเจน ส่งผลให้สามารถปกป้องอธิปไตยและแก้ไขปัญหาความมั่นคงได้ทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับ โดยการจัดทำแผนพัฒนาและฝึกกำลังทรัพยากรรวมถึงขีดความสามารถทั้งปวงของกองทัพหน่วยงานด้านความมั่นคงทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนที่มีประสิทธิภาพเป็นรูปธรรมชัดเจน มีการประเมินขีดความสามารถของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง พร้อมพัฒนาคน โครงสร้างกำลังรบและยุทธโศปกรณ์ให้เหมาะสมเพียงพอและเป็นรูปธรรม สามารถรับมือกับภัยคุกคามได้ทุกมิติทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรงยกระดับการฝึกพร้อมให้เป็นแบบบูรณาการที่ทันสมัย มีความสมบูรณ์พร้อมนำไปปฏิบัติได้กับสถานการณ์จริงเสริมสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติการณ์ร่วม

และการป้องกันภัยคุกคามด้านความมั่นคงกับเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ มิให้เกิดข้อขัดแย้งหรือปัญหาเกี่ยวกับเขตแดนทางบกและอาณาเขตทางทะเล พร้อมทั้งมีกลไกแก้ไขปัญหาความเห็นต่างหรือความขัดแย้งผ่านทางการเจรจาและมาตรการทางการทูต ตลอดไปจนถึงการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ การพลังงานทหาร กิจการอวกาศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างหลักประกันให้ประเทศไทยก้าวไปสู่การมีอุตสาหกรรมป้องกันประเทศแบบอัจฉริยะในอนาคต มีเทคโนโลยีเป็นของตนเองสามารถแข่งขันและลดการพึ่งพาหรือนำเข้าจากต่างประเทศได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถสนับสนุนนโยบายและยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศได้

4. การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติรวมถึงองค์การภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ เพื่อสร้างเสริมความสงบ สันติสุข ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติภูมิภาค และโลกอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างประเทศที่จะรองรับปัญหาาร่วมกันได้ประเทศในภูมิภาคอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข สามารถแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้อย่างสันติวิธี และร่วมมือกันเพื่อการพัฒนาให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยส่งเสริมความเป็นปึกแผ่นของประชาคมอาเซียนและความเป็นแกนกลางของอาเซียนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างประชาชนในทุกมิติและทุกระดับ ทำการแลกเปลี่ยนและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกันอย่างแน่นแฟ้นในทุก ๆ ด้าน ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมืองและความมั่นคง วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี รวมถึงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมกับมิตรประเทศ ซึ่งได้แก่ ประเทศสมาชิกอาเซียนทั้งหมด ประเทศสำคัญในภูมิภาค และนานาชาติทั่วโลก รวมทั้งกรอบความร่วมมือด้านความมั่นคงระดับภูมิภาคอื่น ๆ ที่จะช่วยสร้างเสริมเสถียรภาพในภูมิภาค ตลอดจนผลักดันและเผยแพร่การพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและศาสตร์พระราชทำให้เป็นที่เข้าใจและมีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องในภูมิภาค อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนร่วมกันต่อไป

5. การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม เพื่อให้กลไกสำคัญต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารและพัฒนาประเทศได้อย่างแท้จริงเป็นรูปธรรมมีการใช้หลักธรรมาภิบาลและการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างจริงจังเกิดความมั่นใจได้ว่าหน่วยงานรับผิดชอบทั้งหลักและรองพร้อมรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้การดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เอกภาพ และเป็นรูปธรรมตามเป้าหมายที่กำหนด โดยให้สำนักงานสภาพความมั่นคงแห่งชาติพัฒนาและเสริมสร้างหน่วยงานบุคลากร เครื่องมือ ระบบการบริหาร และการจัดสรรงบประมาณในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดการบูรณาการความร่วมมือของทุกภาคส่วน รวมทั้งมีความพร้อมมีขีดความสามารถที่ทันสมัย เหมาะสม เพียงพอ และคล่องตัว มีเอกภาพในการบริหารจัดการที่ชัดเจน ตลอดถึงมีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบดูแลปัญหาความมั่นคงทุกมิติในระดับนโยบาย พร้อมรองรับบริบทที่จะเปลี่ยนแปลงต่อไปในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพจนสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดอย่างแท้จริง

การจัดทำโครงการของกองทัพบก

1. โครงการของกองทัพบก มี 3 ประเภท ดังนี้

1.1 โครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ คือ โครงการตามแผนโครงสร้างกองทัพไทย ซึ่งกำหนดเป็นเป้าหมายกำลังกองทัพบก ในด้านการจัดตั้งหน่วย การจัดหาลำดับพล การส่งกำลังบำรุง การระดมสรรพกำลัง และการค้นคว้าวิจัยด้านอาวุธและเทคโนโลยี รวมถึงโครงการสนับสนุนเป้าหมายโครงสร้างกองทัพไทย

1.2 โครงการปกติ คือ โครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานปกติประจำ ซึ่งประกอบด้วย การจัดตั้งหน่วยและย้ายหน่วยที่ไม่ใช่หน่วยกำลังรบ การปรับปรุงและขยายหน่วย การขยายขีดความสามารถของหน่วย การฝึกศึกษาวิจัย รวมทั้งการสวัสดิการ

1.3 โครงการพิเศษ คือ โครงการอื่นที่กองทัพบกได้รับมอบหมายเป็นกรณีพิเศษให้ดำเนินการ เช่น ตามมติ ครม. หรือโครงการที่บูรณาการร่วมกับส่วนราชการอื่น

2. การดำเนินการด้านโครงการของกองทัพบก

ดำเนินการเพื่อพัฒนากองทัพบกให้มีความพร้อมรบ มีความต่อเนื่องในการรบและมีความทันสมัยอย่างเป็นระบบโดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานด้านโครงการเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

2.1 ขั้นการวางแผนเป็นการกำหนดแผนนโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพ ในระดับกองทัพบกตามแผนโครงสร้างกองทัพไทย เพื่อให้หน่วยเหล่า/สายวิทยาการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติและจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาหน่วยเหล่า/สายวิทยาการ ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันเพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดความต้องการทรัพยากร และขอรับการสนับสนุนงบประมาณด้านโครงการในแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งจะต้องจัดทำเป็นแผนงาน โครงการ

2.2 ขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการเป็นการนำผลผลิตจากขั้นการวางแผนมาจัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณของหน่วยเจ้าของโครงการซึ่งดำเนินการใน 2 ฐานะ ได้แก่

2.2.1 ฐานะกรมฝ่ายยุทธบริการและเหล่า/สายวิทยาการ จัดทำโครงการตามแผนแม่บทการพัฒนาเหล่า/สายวิทยาการ ซึ่งกรมฝ่ายยุทธบริการและเหล่า/สายวิทยาการ จะทราบว่า ในแต่ละปีงบประมาณจะต้องพัฒนาในเรื่องใดบ้าง ต้องจัดหายุทธโศปกรณ์ใดบ้างและแจกจ่ายให้กับหน่วยใดบ้าง ตามลำดับความเร่งด่วน ซึ่งจะทำให้การพัฒนาเหล่า/สายวิทยาการและการจัดหายุทธโศปกรณ์เข้าประจำการในกองทัพบกสนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ในแต่ละปีงบประมาณดำเนินการโดยมีเป้าหมายที่แน่ชัด

2.2.2 ฐานะหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก จัดทำโครงการนอกเหนือจากแผนแม่บทการพัฒนาเหล่า/สายวิทยาการ เสนอขออนุมัติตามสายงานโครงการเพื่อพัฒนาหน่วยให้มีความสมบูรณ์พัฒนาบุคลากรของหน่วย พร้อมทั้งปรับปรุงระบบการบริหารจัดการของหน่วยให้มีประสิทธิภาพมีความคล่องตัว และมีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน

2.3 ขั้นการบริหารโครงการ เป็นการนำโครงการที่ได้รับอนุมัติและได้รับการจัดสรร/ส่งจ่ายงบประมาณ แล้วดำเนินการตามแผนการดำเนินงานตามโครงการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

2.4 ขั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ เป็นการควบคุม ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของโครงการตามขั้นตอนการดำเนินงานโครงการที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานของโครงการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อเสนอการแก้ไขและปรับปรุงโครงการให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. **ห้วงระยะเวลาในการจัดทำโครงการ** กองทัพบกมีการกำหนดปฏิทินในการดำเนินการด้านโครงการไว้ ตามตารางที่ 3 - 1 ดังนี้

ตารางที่ 3 - 1 : ปฏิทินการวางแผนและเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก

ก่อนปีงบประมาณ	หน่วย	การปฏิบัติ
30 เดือน (เม.ย.) ถึง 24 เดือน (ต.ค.)	กรมฝ่ายยุทธบริการ เหล่าและสายวิทยาการ	จัดทำแผนงาน โครงการ(ชื่อโครงการ, ระยะเวลาดำเนินการ และวงเงิน) เสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก
23 เดือน (พ.ย.)	หน่วยรับผิดชอบ โครงการหลัก	พิจารณาความเหมาะสมของโครงการ และเสนอต่อหน่วยงบประมาณกองทัพบก
21 เดือน (ม.ค.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	จัดประชุมคณะกรรมการพิจารณาแผนงานโครงการและขออนุมัติแผนงานโครงการ
19 เดือน (มี.ค.)	หน่วยเจ้าของโครงการ (ในฐานะกรมฝ่ายยุทธบริการ, เหล่า/สายวิทยาการ หน่วยเจ้าของโครงการ (ในฐานะ นขต.ทบ.) หน่วยรับผิดชอบ โครงการรอง	ดำเนินการจัดทำโครงการในแต่ละปีงบประมาณตามลำดับความเร่งด่วนที่กำหนดไว้ในแผนงานโครงการ ดำเนินการจัดทำโครงการที่หน่วยริเริ่มขึ้น เพื่อพัฒนาหน่วยมีความสมบูรณ์รวมทั้งโครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรหรือการบริหารจัดการของหน่วย ให้ข้อมูลและคำแนะนำในการจัดทำรายละเอียดโครงการในส่วนที่รับผิดชอบตามสายงานและหลักการแก่หน่วยเจ้าของโครงการกำกับดูแลการจัดทำโครงการ

ตารางที่ 3-1 : ปฏิทินการวางแผนและเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก (ต่อ)

ก่อนปีงบประมาณ	หน่วย	การปฏิบัติ
19 เดือน (มี.ค.)	หน่วยรับผิดชอบ โครงการหลัก (กรม ฝสธ.) หน่วยเจ้าของ โครงการ	การดำเนินการในขั้นนี้เป็นขั้นกำหนดโครงการ และศึกษาก่อนตัดสินใจดำเนินการ เพื่อมิให้เกิด ความซ้ำซ้อนกับโครงการอื่นและพิจารณาความ เหมาะสมในด้านต่าง ๆ เสนอโครงการต่อหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก
18 เดือน (เม.ย.)	หน่วยรับผิดชอบ โครงการหลัก	ตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของ ค่าใช้จ่ายในแต่ละงบงานโครงการอย่างละเอียด รวมถึงการพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการ อีกครั้งหนึ่ง และเสนอต่อหน่วยงบประมาณ กองทัพบก
17 เดือน (พ.ค.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	ประชุมคณะอนุกรรมการพิจารณาโครงการของ ทบ. เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม ของโครงการ
15 เดือน (ก.ค.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	รวบรวมโครงการที่ถูกต้องสมบูรณ์แล้วนำเข้าสู่ที่ ประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ ของ ทบ. เพื่อพิจารณากลับกรองความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ในส่วนรวมของ ทบ. พร้อมทั้ง จัดลำดับความเร่งด่วนของโครงการ
13 เดือน (ก.ย.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	รวบรวมโครงการทั้งหมดที่ผ่านการพิจารณาจาก คณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของ ทบ. แล้วนำเรียนขออนุมัติโครงการต่อ ผบ.ทบ.จนถึงผู้ มีอำนาจอนุมัติ

ที่มา : คำสั่งกองทัพบกที่ 351/2558 ลงวันที่ 15 มิ.ย.58 เรื่อง ระบบโครงการกองทัพบก

จากการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ระบบโครงการของ
กองทัพบกในขั้นการวางแผน จัดทำและอนุมัติโครงการมีสภาพปัญหาดังนี้

1. ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่ขั้นการวางแผน การเสนอความต้องการจัดทำ
โครงการจะต้องเริ่มตั้งแต่ 30 เดือนก่อนปีงบประมาณเริ่มต้นโครงการ (นับถึงเดือน ต.ค. ของ
ปีงบประมาณแรกของโครงการ) ซึ่งระยะเวลาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อขั้นการบริหารโครงการ
โดยเฉพาะข้อมูลสำคัญที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่นกรณีที่เป็นโครงการจัดหาอาวุธ

ยุทธศาสตร์ได้แก่คุณลักษณะเฉพาะ จำนวน ราคาต่อหน่วยเป็นต้น และกรณีที่เป็นโครงการก่อสร้าง ได้แก่ แบบรูปรายการ ผังบริเวณก่อสร้าง หรือค่าก่อสร้าง เป็นต้น

2. มีขั้นตอนที่ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสม ความคุ้มค่าและความเป็นไปได้ของโครงการมากเกินความจำเป็นโดยเฉพาะในขั้นของการวางแผนจะต้องผ่านการพิจารณาของ “คณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการ” จึงจะสามารถผ่านเข้าสู่ขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการได้ เช่นเดียวกันในขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการจะต้องผ่านการพิจารณาจาก “คณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก” ก่อนจึงจะขออนุมัติต่อผู้บัญชาการทหารบก และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมตามลำดับซึ่งกำหนดว่าจะต้องดำเนินการอนุมัติให้แล้วเสร็จภายใน 13 เดือนก่อนปีงบประมาณ เพื่อให้มีสิทธิเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ทันตามปฏิทินงบประมาณ

สำหรับขั้นการบริหารโครงการและขั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ ผู้วิจัยเห็นว่าหากสามารถแก้ปัญหาในขั้นการวางแผน ขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการในเรื่องของระยะเวลา และขั้นตอนที่มากเกินไปให้ลดลงได้แล้วก็เพียงพอที่จะทำให้การดำเนินโครงการในขั้นการบริหารโครงการและขั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วิเคราะห์ระบบโครงการของกองทัพบกต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้อง

ระบบโครงการของกองทัพบกมีการจัดทำความต้องการตามวงรอบปีกำหนดการ โดยระยะเวลาที่จัดทำแผนกำหนดการคือ ปีปัจจุบัน +3 หมายถึงปีที่เสนอความต้องการงบประมาณและประมาณการล่วงหน้าอีก 3 ปี ดังนั้นความต้องการประเภทโครงการจึงต้องวางแผนไปล่วงหน้าด้วยเพื่อให้มีความต้องการประเภทโครงการบรรจุไว้ในความต้องการงบประมาณภาพรวมในปีกำหนดการเสมอ

1. การวางแผนโครงการ

1.1 ที่มาของการวางแผนโครงการ มีที่มาจากถ่ายถอดแผนนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยเหนือและกองทัพบกมาจัดทำเป็นความต้องการในการจัดทำโครงการ เพื่อตอบสนองในการพัฒนาหน่วย เหล่า/สายวิทยาการ และจัดหายุทธศาสตร์สนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ตามลำดับความเร่งด่วนให้ครอบคลุมแผนนโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพ และแผนแม่บทของเหล่า/สายวิทยาการ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างกำลังกองทัพ เมื่อวิเคราะห์แผนที่เกี่ยวข้องซึ่งกำหนดให้นำมาจัดทำโครงการประกอบด้วย

- 1.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20ปี ด้านความมั่นคง
- 1.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง
- 1.1.3 ยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหม
- 1.1.4 แผนปฏิบัติราชการของกองทัพบก
- 1.1.5 แผนพัฒนากองทัพบก
- 1.1.6 นโยบายของกองทัพบก
- 1.1.7 แผนแม่บทของเหล่า/สายวิทยาการ

จากการศึกษาพบว่าความต้องการโครงการส่วนใหญ่มาจากแผนแม่บทของเหล่า/สาย วิทยาการ และนโยบายของกองทัพบกเป็นหลัก เนื่องจากแผนแม่บทของเหล่า/สายวิทยาการนั้น จะต้องนำข้อมูลของแผนพัฒนากองทัพบกมาเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำ สำหรับแผนปฏิบัติราชการ ของกองทัพบกเป็นการจัดทำตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีเนื้อหาที่บรรจุอยู่ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกองทัพบกและแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีของกองทัพบกล้วนมีฐานข้อมูลที่ประสานสอดคล้องกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในส่วนของ ยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหมนั้น อาจกล่าวได้ว่าการวางแผนโครงการพิจารณาเพียง เป็นความสอดคล้องในเชิงนโยบายเท่านั้น ไม่ได้บูรณาการกำหนดรายละเอียดลักษณะโครงการของ เหล่าทัพตามห้วงเวลา เพื่อให้ประสานสอดคล้องกันในการกำหนดโครงการของเหล่าทัพ

ในการวางแผนโครงการของกองทัพบกนั้น จึงมีที่มาส่วนใหญ่จากแผนแม่บทของเหล่า/สาย วิทยาการ เนื่องจากแผนแม่บทจะบรรจุเป้าหมาย แนวความคิดและวิธีการในการพัฒนาเหล่า/สาย วิทยาการ ไว้ครบถ้วนภายในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม สำหรับนโยบายกองทัพบกนั้นส่วนใหญ่จะ เป็นการเพิ่มเติมให้กองทัพบกในเรื่องที่แผนแม่บทของเหล่า/สายวิทยาการ ไม่ได้กล่าวถึง และ ดำเนินการในภาพรวมของกองทัพบกที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีเป็นหลัก เช่นกิจการ สวัสดิการ อาทิเช่นการก่อสร้างซ่อมแซมอาคารบ้านพักหรืออาคารในกิจการเพื่อพักผ่อน และการ ก่อสร้างถนนหรือรั้วในค่ายทหาร การก่อสร้างซ่อมแซมระบบสาธารณูปโภค ตลอดจนการโยกย้ายที่ตั้ง ปกติของหน่วยทหารที่ไม่ได้อยู่ในแผนแม่บทเป็นต้น ดังนั้นผลการวิเคราะห์สามารถกล่าวได้ว่าแผน แม่บทของเหล่า/สายวิทยาการสำคัญ ในการวางแผนโครงการ จึงต้องจัดทำแผนแม่บทของเหล่า/สาย วิทยาการให้สะท้อนไปสู่ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านความมั่นคง

1.2 การวิเคราะห์กระบวนการวางแผนโครงการ

1.2.1 ปฏิทินการวางแผนโครงการ นับเวลาย้อนหลังจากปีเริ่มต้นโครงการ ไป 30 เดือน (เม.ย.) ถึง 24 เดือน (ต.ค.) กรมฝ่ายยุทธบริการเหล่าและสายวิทยาการนำแผนแม่บท การพัฒนาหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ มาจัดทำแผนงานโครงการ (ชื่อโครงการ, ระยะเวลาดำเนินการ และวงเงิน) เป็นแผนการดำเนินการในรอบ 5 ปี เพื่อพัฒนาหน่วย เหล่า/สายวิทยาการ และจัดหา ยุทโธปกรณ์สนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ตามลำดับความเร่งด่วน

นับเป็นการเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการวางแผนโครงการอย่างแท้จริง เนื่องจากการถ่ายทอดแผนแม่บทฯ เป็นแผนงาน โครงการนั้น ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของเหล่า/สาย วิทยาการอย่างแท้จริงในการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะแบบรูปรายการและลำดับความเร่งด่วนของ แผนงาน โครงการ ซึ่งต้องจัดบรรจุให้ครอบคลุมวงรอบ 5 ปี

กรอบเวลาที่กำหนดในขั้นตอนนี้หน่วย เหล่า/สายวิทยาการมีเวลาดำเนินการ 6 เดือน ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้วตั้งแต่ปีงบประมาณแรกและสามารถ ใช้ได้ในปีงบประมาณต่อไปหรือตลอดเวลาที่ยังไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงแผนแม่บทฯ ระยะเวลาที่กำหนดใน ปฏิทินการวางแผนโครงการก็เท่ากับว่าเพื่อให้หน่วยเหล่า/สายวิทยาการมีเวลาเตรียมตัวหรือทบทวนให้ รอบคอบก่อนเสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก จึงสามารถสรุปได้ว่าที่ปฏิทินการวางแผนโครงการ กำหนด ให้กรมฝ่ายยุทธบริการเหล่าและสายวิทยาการ จัดทำแผนงานโครงการห้วง 30 เดือน (เม.ย.) ถึง 24 เดือน (ต.ค.) ก่อนปีเริ่มต้นโครงการนั้นมีความจำเป็นน้อยมาก

1.2.2 หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักมีหน้าที่ในการพิจารณาความเหมาะสมของแผนงานโครงการ ที่กรมฝ่ายยุทธบริการ เหล่า/สายวิทยาการเสนอว่าสอดคล้องกับแผนแม่บทและนโยบายของ ทบ. หรือไม่ แล้วเสนอต่อหน่วยงบประมาณกองทัพบกต่อไปภายใน 23 เดือน (พ.ย.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มต้นโครงการ ซึ่งหน้าที่นี้มีความสำคัญในกระบวนการวางแผนมากเนื่องจากหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักจะเห็นภาพรวมของการจัดทำแผนงาน โครงการว่ามีความประสานสอดคล้องกันหรือไม่อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น การจัดหากระสุนปืนเล็กยาวขนาด 5.56 มิลลิเมตร ซึ่งมีหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก คือ กรมส่งกำลังบำรุงทหารบกจะสามารถพิจารณาได้ว่ามีความสอดคล้องกับสภาพที่มีอยู่และความต้องการใช้หรือความต้องการในการสะสมเพื่อวางระดับการส่งกำลังสิ่งอุปกรณ์ประเภทนี้หรือไม่อย่างไร ตลอดจนอาจมีข้อพิจารณาด้านวิธีการที่เหมาะสมสำหรับว่าควรเป็นการจัดหาหรือผลิตเป็นต้น แต่กระบวนการทั้งหมดภายในระยะเวลา 1 เดือน หากโครงการมีไม่มากก็สามารถดำเนินการได้อย่างละเอียดรอบคอบ แต่หากเป็นหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักที่มีจำนวนแผนงานโครงการมาก ๆ ย่อมก่อให้เกิดความไม่รอบคอบในการพิจารณา และผลกระทบคือมีโครงการเป็นจำนวนมากที่ผ่านเข้าไปสู่หน่วยงบประมาณกองทัพบกและในที่สุดผ่านเข้าไปสู่ขั้นตอนของคณะกรรมการพิจารณาแผนงานโครงการของกองทัพบก

1.2.3 หน่วยงบประมาณกองทัพบกจัดประชุมคณะกรรมการพิจารณาแผนงานโครงการของกองทัพบก ภายในเวลา 21 เดือน (ม.ค.) ซึ่งกระบวนการรวบรวมตรวจสอบแผนงานโครงการที่ผ่านการพิจารณาของหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักมาแล้วรวมการประชุมคณะกรรมการ ฯ และขออนุมัติแผนงาน โครงการกองทัพบกด้วยมีเวลา 3 เดือนในการดำเนินการ จากการศึกษา พบว่า มีเวลาพอเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานและการเตรียมการประชุม

1.3 สภาพปัญหาของการวางแผนโครงการของกองทัพบก

1.3.1 การกำหนดขั้นตอนมากเกินไปจนเกิดความจำเป็นในขั้นการวางแผนโครงการพบว่า ในสถานการณ์ปกติจะต้องผ่านขั้นตอนการพิจารณาต่าง ๆ จำนวน 3 ขั้นตอน คือหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก, หน่วยงบประมาณกองทัพบกและคณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการของกองทัพบก โดยเฉพาะขั้นตอนที่ปฏิบัติโดยหน่วย เหล่า/สายวิทยาการซึ่งข้อเท็จจริงหน่วยสามารถดำเนินการได้ก่อนล่วงหน้า

1.3.2 กรอบเวลาที่กำหนดให้แต่ละขั้นตอนในขั้นการวางแผนโครงการยังไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน พบว่าในสถานการณ์ปกติจะใช้เวลาทั้งกระบวนการ 10 เดือนประกอบด้วยหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ 6 เดือน หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก 1 เดือนและหน่วยงบประมาณกองทัพบก 3 เดือน โดยเฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติของหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ สามารถลดลงได้หากมีการวางแผนในระดับหน่วยกองทัพบกและเหล่า/สายวิทยาการมาแล้ว และในขั้นตอนการพิจารณาของหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักมีเวลาค่อนข้างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนแผนงาน โครงการทำให้การพิจารณาไม่รอบคอบและส่งผลกระทบต่อขั้นตอนการพิจารณาของคณะกรรมการ ฯ

2. การจัดทำและอนุมัติโครงการ

จากแผนงาน โครงการ หน่วยเหล่า/สายวิทยาการซึ่งเมื่อเข้าสู่ในขั้นนี้ต่อไปจะเรียกว่าหน่วยเจ้าของโครงการ และแผนงานโครงการจะแปรสภาพเป็นโครงการใหม่ เพื่อที่จะเข้าสู่ขั้นตอนการจัดทำและอนุมัติโครงการของระบบโครงการกองทัพบกดังนี้

2.1 การจัดทำโครงการเริ่มใหม่

2.1.1 การจัดทำโครงการเริ่มใหม่นั้นเป็นการจัดทำเอกสารโครงการในรายละเอียดตามแบบพิมพ์ที่กำหนดการดำเนินการในขั้นตอนนี้มีรายละเอียดค่อนข้างมาก มากกว่าในขั้นของการวางแผน ซึ่งเป็นแบบพิมพ์ที่ใช้เหมือนกันทั้งกระทรวงกลาโหม มีชื่อเรียกเฉพาะดังนี้

2.1.1.1 แบบ 05 (แบบเสนอขออนุมัติโครงการ)

2.1.1.2 แบบ 05 – 1 (แผนการดำเนินงานรายไตรมาส)

2.1.1.3 แบบ 05 – 2 (สรุปความต้องการตามลักษณะความต้องการงบประมาณ) แยกตามลักษณะงบประมาณ ประกอบด้วยงบประมาณด้านกำลังพล, ด้านยุทธนาการฝึกศึกษาและวิจัย, ด้านส่งกำลังและซ่อมบำรุงยุทธโปกรณ์, ด้านการบริหาร, ด้านก่อสร้างและสาธารณูปโภค และงบประมาณด้านการแพทย์

2.1.1.4 แบบ 05 – 3 ถึง 5 (การวิเคราะห์ประกอบการเสนอขออนุมัติโครงการ)

2.1.2 เอกสารโครงการเริ่มใหม่เหล่านี้จะรวบรวมรายละเอียดที่จำเป็น เพื่อให้หน่วยในสายงานโครงการและคณะกรรมการฯ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการขออนุมัติได้ศึกษาและพิจารณา ที่สำคัญมากคือ แบบ 05 (แบบเสนอขออนุมัติโครงการ) เพราะบรรจุรายละเอียดที่สำคัญในทั้งที่เป็นนโยบายตลอดจนการปฏิบัติไว้ด้วยกันโดยเฉพาะสิ่งที่เป็นสาระสำคัญดังนี้

2.1.2.1 ชื่อโครงการ มีความสำคัญมากมีการกำหนดหลักการในการตั้งชื่อโครงการไว้เพื่อให้สื่อความหมายของโครงการได้

2.1.2.2 หน่วยที่เกี่ยวข้องกับโครงการ คือหน่วยเจ้าของโครงการและหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก

2.1.2.3 ระยะเวลาดำเนินโครงการ คือเวลาเริ่มและจบโครงการ

2.1.2.4 งบประมาณที่จะดำเนินโครงการ

2.1.2.5 ประเภทโครงการ เป็นการกำหนดประเภทตามหลักการ

2.1.2.6 ที่มาของโครงการ เป็นการแยกระหว่าง แผนปฏิบัติราชการและ

อื่น ๆ เท่านั้น

2.1.2.7 กลุ่มเป้าหมายของโครงการ เป็นการกำหนดหน่วยที่ได้รับผลประโยชน์จากโครงการโดยตรง

2.1.2.8 ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ เพื่อกำหนดและวิเคราะห์ให้ครบถ้วนทั้งจากผู้ที่ได้รับหรือเสียผลประโยชน์ในระหว่างดำเนินโครงการและเมื่อโครงการแล้วเสร็จ

2.1.2.9 หลักการและเหตุผล แสดงให้เห็นคำสั่งหรือนโยบายที่ได้รับตลอดจนแสดงเหตุผลความจำเป็น ความเป็นมารวมถึงสภาพปัจจุบันและการดำเนินการที่ผ่านมาด้วย

2.1.2.10 วัตถุประสงค์ของโครงการ ระบุชัดเจนว่าเพื่อจัดหายุทธโปกรณ์หรือเพื่อก่อสร้าง วัตถุประสงค์นี้จะเป็นข้อความสำคัญ ใช้ในการเป็นข้อกำหนดสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเนื่องจากหากผิดหรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์แล้วจะมีผลถึงผู้มีอำนาจอนุมัติในการเปลี่ยนแปลง

2.1.2.11 ผลผลิต, ผลลัพธ์และผลกระทบ แสดงให้เห็นรายละเอียดที่เป็นรูปธรรม สามารถจับต้องได้ตลอดจนการนำไปใช้ประโยชน์ ในที่นี้จะต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลาและความคุ้มค่าด้วย

2.1.2.12 ความเชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ หมายรวมถึงแผนปฏิบัติการแผนยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ด้วย

2.1.2.13 หนทางปฏิบัติต่อโครงการ กำหนดหนทางที่เป็นไปได้และเหมาะสมในการดำเนินโครงการ

2.1.2.14 แผนการดำเนินงานและความต้องการงบประมาณของโครงการ ระบุกิจกรรมและงบประมาณในแต่ละขั้นตอน

2.1.2.15 สรุปความต้องการงบประมาณแยกตามลักษณะงบประมาณ

2.1.2.16 ศักยภาพและความพร้อมในการดำเนินโครงการ แสดงขีดความสามารถหรือความพร้อมในการดำเนินโครงการและชี้แจงว่าจะได้อะไรจากโครงการ

จะเห็นได้ว่ารายละเอียดที่บรรจุในแบบเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่มีความสมบูรณ์แบบในตัวเองและเป็นไปตามหลักการในการจัดทำโครงการโดยทั่วไป อันเป็นผลมาจากการปรับปรุงรูปแบบการจัดทำโครงการให้มีความเป็นหลักการตามทฤษฎี และหลักการทั่วไปของโครงการส่วนราชการที่เสนอของงบประมาณจากสำนักงบประมาณ และทำให้เห็นเป็นภาพเดียวกันทั้งกระทรวงกลาโหม ซึ่งไม่รวมแบบพิมพ์อื่น ๆ ที่ใช้ประกอบส่วนใหญ่จะแสดงรายละเอียดการคิดงบประมาณและการวิเคราะห์โครงการในขั้นต้นของผู้จัดทำ เฉพาะแบบเสนอขออนุมัติโครงการแบบเดียว ผู้จัดทำโครงการที่ไม่มีประสบการณ์อาจใช้เวลาในการจัดทำให้สำเร็จตามกรอบเวลา

2.1.3 ปฏิทินการจัดทำและอนุมัติโครงการเริ่มใหม่กำหนดให้ภายใน 19 เดือน (มี.ค.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มโครงการ หน่วยเจ้าของโครงการจะต้องเสนอโครงการต่อหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักตามสายงาน นั้นหมายถึงหน่วยเจ้าของมีเวลาเพียง 2 เดือนหลังจากที่ทราบอนุมัติแผนงาน โครงการ แต่จากการศึกษาพบว่าหน่วยส่วนใหญ่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนดเนื่องจากหน่วยเจ้าของโครงการจะสร้างทีมงานและดำเนินการในลักษณะคู่ขนาน ตั้งแต่ในขั้นตอนการวางแผนโครงการ เมื่อหน่วยเจ้าของโครงการได้จัดทำรายละเอียดโครงการเริ่มใหม่เรียบร้อยแล้วสามารถไปสู่ขั้นตอนการเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ต่อหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักตามสายงานต่อไป

2.2 การขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่

ขั้นตอนการขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ เริ่มจากการที่หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของค่าใช้จ่ายในแต่ละงานโครงการอย่างละเอียด รวมทั้งการพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการที่หน่วยเจ้าของโครงการเสนอมาอีกครั้งหนึ่ง หากมีข้อผิดพลาดก็ให้หน่วยเจ้าของโครงการและหน่วยที่เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขให้เรียบร้อย นับเป็นการกลั่นกรองขั้นสุดท้ายตามความรับผิดชอบของหน่วยก่อนรวบรวมโครงการทั้งหมดเสนอหน่วยงบประมาณกองทัพบก โดยมีเหตุผลประกอบการพิจารณาด้วย

2.2.1 การพิจารณาของหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ขั้นตอนนี้ใช้เวลา 1 เดือน ภายใน 18 เดือน (เม.ย.) ก่อนก่อนปีงบประมาณเริ่มโครงการ หากโครงการเริ่มใหม่มีไม่มาก

ก็สามารถดำเนินการได้อย่างละเอียดรอบคอบ แต่หากเป็นหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักที่มีจำนวนโครงการเริ่มใหม่มาก ๆ ย่อมก่อให้เกิดความไม่รอบคอบในการพิจารณาเช่นเดียวกับขั้นการวางแผน แต่มีสภาพของปัญหามากกว่าเนื่องจากปริมาณงานแตกต่างกัน ผลจากการให้ข้อมูลของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก มักจะไม่มีมีการวิเคราะห์และตรวจสอบความถูกต้องในเชิงลึกมากนัก เพื่อให้ทันตามกรอบปฏิทินการขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ ผลกระทบคือมีโครงการเริ่มใหม่ที่เสนอขออนุมัติเป็นจำนวนมากที่ผ่านเข้าไปสู่หน่วยงบประมาณกองทัพบกและในที่สุดผ่านเข้าไปสู่ขั้นตอนของคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกต่อไป

2.2.2 การดำเนินการของหน่วยงบประมาณกองทัพบกตามกรอบปฏิทินการขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ กำหนดการดำเนินการในขั้นนี้รวมระยะเวลา 5 เดือน ตั้งแต่ 17 เดือน (พ.ค.) ถึง 13 เดือน (ก.ย.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มโครงการ สามารถแยกการดำเนินการได้ดังนี้

2.2.2.1 การรวบรวมและตรวจสอบโครงการเริ่มใหม่ที่ผ่านการพิจารณาของหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักมาแล้วใช้เวลา 2 เดือนตั้งแต่ 17 เดือน (พ.ค.) ถึง 16 เดือน (มิ.ย.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มโครงการ ในการดำเนินการ จากการศึกษาพบว่ามีความเหมาะสมกับปริมาณงานทั้งนี้เนื่องจาก 2 เหตุผล ดังนี้

1. จะต้องมีการตรวจสอบรายละเอียดทั้งหมดของโครงการตลอดจนการแก้ไขให้ถูกต้องตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานหลักพบว่าต้องตรวจทุกรายละเอียดของโครงการเอกสารทุกหน้าต้องเป็นไปตามที่กองทัพไทยและกระทรวงกลาโหมกำหนด ซึ่งมักจะต้องแก้ไขทุกโครงการเนื่องจากข้อบกพร่องในการจัดทำและการตรวจสอบของหน่วยก่อนถึงหน่วยงบประมาณกองทัพบก

2. เพื่อให้ได้ข้อพิจารณาขั้นต้นของโครงการเริ่มใหม่เพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการฯ ในขั้นตอนนี้คณะกรรมการฯ กำหนดให้มีคณะอนุกรรมการ 1 คณะขึ้นไปและมาทำการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของโครงการเป็นครั้งสุดท้ายหากยังมีข้อผิดพลาดจะให้หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักและหน่วยเจ้าของโครงการดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ต่อไป

2.2.2.2 การประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก ภายในเวลา 15 เดือน (ส.ค.) เพื่อให้ทุกโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากกรรมการชุดนี้เสนอขออนุมัติต่อผู้บัญชาการทหารบกได้ จากข้อมูลที่ได้รับขั้นตอนนี้มักกำหนดระยะเวลาไม่แน่นอนเนื่องจากวาระงานของเสนาธิการทหารบกซึ่งเป็นประธานคณะกรรมการ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก ซึ่งมีเสนาธิการทหารบกเป็นประธาน คณะกรรมการประกอบไปด้วยผู้บังคับบัญชาชั้นสูงระดับรองเสนาธิการทหารบก หน่วยงบประมาณกองทัพบก หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักหน่วยส่วนกำลังรบ และหน่วยส่วนการศึกษา องค์ประกอบดังกล่าวมีความเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการฯ ตลอดจนตัวบุคคลในคณะกรรมการฯ กำหนดเป็นตำแหน่งเสนาธิการซึ่งนับเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถครอบคลุมทุกฝ่ายอำนาจการของทุกหน่วยจึงมีความเหมาะสมกับการทำหน้าที่ในการพิจารณาหรือให้ข้อเสนอแนะต่อโครงการเริ่มใหม่เป็นอย่างดี

2.2.2.3 ภายใน 13 เดือนก่อนเริ่มปีงบประมาณโครงการ หน่วยงบประมาณกองทัพบกจะนำโครงการเริ่มใหม่ที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการฯ แล้ว สรุปนำ

เรียนผู้บัญชาการทหารบกเพื่อเสนอขออนุมัติเป็นโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกและเสนอโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกไปยังรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมหรือผู้บัญชาการทหารสูงสุดเพื่อขออนุมัติแล้วแต่กรณีกำหนดอำนาจอนุมัติ โดยเสนอไปที่กองบัญชาการกองทัพไทยตามระบบโครงการของกองทัพไทยและการดำเนินการด้านโครงการของกระทรวงกลาโหมต่อไป

2.3 ภาพรวมการจัดทำและขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก

ปัญหาในการจัดทำและอนุมัติโครงการของกองทัพบก ผู้วิจัยเห็นว่าไม่มีประเด็นปัญหาในเรื่องของกระบวนการและกรอบเวลา เนื่องจากต้องดำเนินการด้วยความละเอียดของข้อมูลต่าง ๆ และความรอบคอบในการพิจารณา ซึ่งในสถานการณ์ปกติจะใช้เวลาทั้งกระบวนการ 8 เดือนประกอบด้วยหน่วยเจ้าของโครงการ 2 เดือน หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก 1 เดือนและหน่วยงบประมาณกองทัพบก 5 เดือนผ่านขั้นตอนการพิจารณาต่าง ๆ จำนวน 5 ขั้นตอน คือ หน่วยในสายงานโครงการ 3 หน่วยได้แก่หน่วยเจ้าของโครงการ, หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักและหน่วยงบประมาณกองทัพบกและผ่านคณะกรรมการฯ คณะกรรมการฯ ผู้พิจารณา 2 คณะจากการศึกษาพบว่ากระบวนการนี้ได้ผลผลิตคือ “โครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกประจำปีงบประมาณ (+2)” ยกตัวอย่างเช่นในปีงบประมาณ 2563 จะพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกประจำปีงบประมาณ 2565 เพื่อที่จะให้ทันดำเนินการเสนอกองทัพไทยภายใน 13 เดือนก่อนเริ่มปีงบประมาณโครงการ คือ กันยายน 2564 ทั้งนี้เป็นการทอดระยะเวลาให้สอดคล้องกับปฏิทินโครงการของกองทัพไทยและกระทรวงกลาโหมกำหนดตลอดจนประสานสอดคล้องกับกระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2565 ของกองทัพบกต่อไป เมื่อพิจารณาข้อมูลสถิติ 5 ปีย้อนหลัง จำนวนโครงการที่ผ่านเข้ามาสู่กระบวนการจัดทำเฉลี่ย 46 แผนงาน โครงการต่อปีและกระบวนการขออนุมัติเฉลี่ย 36 โครงการต่อปี ซึ่งนับว่าเป็นจำนวนที่มากพอสมควรเมื่อเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดในปฏิทินโครงการ

สรุป

ผลจากการศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลการจัดทำโครงการของกองทัพบกต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงนั้น ทำให้ทราบว่ากระบวนการจัดทำโครงการของกองทัพบก มีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนมีการกำหนดการปฏิบัติ และช่วงเวลาในการปฏิบัติ โดยกำหนดออกมาเป็นคำสั่งของกองทัพบก และมีรายละเอียดการปฏิบัติเป็นปฏิทินการปฏิบัติเพื่อให้ทุกหน่วยที่เกี่ยวข้องดำเนินการให้ประสานสอดคล้องกัน แต่ขั้นตอนในการปฏิบัติล่วงหน้านานเกินไปในระบบโครงการทำให้แผนงาน โครงการประสบกับปัญหาความทันสมัยของข้อมูลในแผนงานโครงการนั้น ๆ

เนื่องจากการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านความมั่นคงเป็นการกำหนดในลักษณะเป็นภาพรวมแบบกว้าง ๆ ดังนั้นโครงการที่จัดทำจึงดูเหมือนเชื่อมโยงไปสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้ แต่ในการจัดทำโครงการของทุกเหล่าทัพเป็นการดำเนินการแบบแยกการไม่บูรณาการในภาพรวมกันทั้งกระทรวงกลาโหม ไม่มีการกำหนดช่วงเวลาในภาพรวมทั้ง 20 ปีว่าช่วงเวลาใดจะจัดทำโครงการด้านความมั่นคงลักษณะใดเพื่อให้สอดคล้องกันทั้งกระทรวงกลาโหม

บทที่ 4

แนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบก เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

กล่าวนำ

ในบทนี้มีความมุ่งหมายที่จะตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 คือการกำหนดแนวทางในการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง มีลำดับการนำเสนอ ดังนี้

- วิเคราะห์กระบวนการจัดทำโครงการ
- การจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
- สรุป

วิเคราะห์กระบวนการจัดทำโครงการ

1. กระบวนการจัดทำโครงการของกระทรวงกลาโหม

กระทรวงกลาโหมมีการกำหนดกรอบในการดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหมไว้ เพื่อให้การดำเนินงานด้านโครงการของส่วนราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และเป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกส่วนราชการ โดยให้ส่วนราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม สามารถออกคำสั่งหรือระเบียบปฏิบัติภายใน ซึ่งไม่ขัดกับที่กระทรวงกลาโหมกำหนดได้ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1.1 การดำเนินการด้านโครงการของส่วนราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม จะต้องมีความเป็นเอกภาพ สอดคล้อง และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ใช้หลักรวมการควบคุมโดยกำหนดนโยบายในภาพรวม แต่ใช้หลักแยกการปฏิบัติในแต่ละส่วนราชการ

1.2 กำหนดโครงสร้าง ตามลักษณะงานไว้ 3 แบบคือ โครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ โครงการปกติ และโครงการพิเศษ

1.3 กำหนดนโยบายการจัดทำโครงการจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติด้านการป้องกันประเทศ นโยบายการทหารกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติราชการกระทรวงกลาโหม และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยให้ดำเนินการตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ตามขั้นตอนและห้วงเวลาที่กำหนด

1.4 อำนาจในการอนุมัติโครงการเริ่มใหม่ หากโครงการมีวงเงินไม่เกิน 100 ล้านบาทให้อยู่ในอำนาจอนุมัติของ ปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้บัญชาการทหารสูงสุด แต่ถ้าวงเงินเกิน 100 ล้านบาท จะต้องเป็นอำนาจอนุมัติของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ซึ่งโครงการดังกล่าวจะต้องได้รับการอนุมัติก่อนที่พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีมีผลบังคับใช้

1.5 ห้วงเวลาในการเสนอขออนุมัติโครงการ กองทัพบก กองทัพเรือ และ กองทัพอากาศ ให้เสนอถึง กองบัญชาการกองทัพไทย ก่อนปีงบประมาณถัดไปไม่น้อยกว่า 12 เดือน (กันยายน) และหากกองทัพไทยจะเสนอให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม อนุมัติ ต้องส่งถึง สำนักงานปลัดกระทรวง ก่อนปีงบประมาณถัดไปไม่น้อยกว่า 9 เดือน (ธันวาคม)

2. กระบวนการจัดทำโครงการของกองทัพไทย

กองทัพไทยได้ออกคำสั่งในการดำเนินการด้านโครงการของกองทัพไทย ซึ่งกำหนด รายละเอียดในการดำเนินการอยู่ในกรอบที่กระทรวงกลาโหมกำหนด แต่มีการเพิ่มขึ้นตอนในการ พิจารณาความเหมาะสม และความคุ้มค่าของโครงการ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา โครงการกองทัพไทย (มีปลัดบัญชาทหาร เป็นประธาน) สำหรับพิจารณาความเหมาะสมและความ คุ้มค่าของโครงการ และคณะกรรมการพิจารณาโครงการกองทัพไทย (มีเสนาธิการทหาร เป็นประธาน) ซึ่งมีหน้าที่กลั่นกรองความเหมาะสมก่อนที่จะเสนอให้ผู้บัญชาการทหารสูงสุดอนุมัติหรือเห็นชอบต่อไป

3. กระบวนการจัดทำโครงการของกองทัพเรือ

การดำเนินการด้านโครงการของกองทัพเรือไม่มีขั้นไม่มีขั้นตอนการจัดทำแผนงาน โครงการ จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ของกองทัพเรือทราบว่า “ในปัจจุบันกองทัพเรือยังไม่มีระเบียบ คำสั่ง หรือแนวทางปฏิบัติประจำ สำหรับการดำเนินโครงการในการเสริมสร้างกำลังรบที่ได้จากการ ประเมินยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาสำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ (ในฐานะหน่วยงบประมาณ และฝ่าย เลขาธิการคณะกรรมการพิจารณาโครงการของกองทัพเรือ) ได้ใช้แนวทางการดำเนินงานด้านโครงการของ กระทรวงกลาโหม และระบบโครงการของกองทัพไทย เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการ และแจ้งให้ หน่วยในกองทัพเรือจัดทำ วิเคราะห์และเสนอขออนุมัติโครงการตามหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติและกรอบ เวลาที่กระทรวงกลาโหมและกองทัพไทยกำหนด หน่วยในกองทัพเรือจัดทำโครงการเริ่มใหม่โดยคำนึงถึง ภารกิจของหน่วยให้สอดคล้องกับแผนที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนโครงสร้างกองทัพไทย แผนแม่บทปฏิรูป กระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัตินาวิกโยธิน 4 ปี แผนปฏิบัตินาวิกโยธินประจำปี แผนพัฒนาขีดความสามารถ กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2560- 2569 (Modernization Plan : Vision 2026) แผนแม่บทเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร เป็นต้น เสนอกองทัพเรือผ่านสำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือภายในระยะเวลา 19 เดือนก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณ (เดือน มี.ค.ของปีงบประมาณ 64 เช่น โครงการปีงบประมาณ 66 ต้องเสนอภายใน มี.ค.64) โดยโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ (ให้เสนอโครงการผ่านกรมยุทธการ ทหารเรือในฐานะหน่วยรับผิดชอบโครงการพิจารณาก่อน) และโครงการปกติ (ให้เสนอโครงการผ่านกรม ส่งกำลังบำรุงทหารเรือในฐานะหน่วยรับผิดชอบโครงการพิจารณาก่อน) กรมยุทธการทหารเรือ และกรมส่งกำลัง บำรุงทหารเรือ ในฐานะหน่วยรับผิดชอบโครงการ พิจารณาความเหมาะสมและพิจารณากลับกรอง โครงการเริ่มใหม่ พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของโครงการขึ้นต้นเสนอให้สำนักงานปลัดบัญชา ทหารเรือ ในฐานะหน่วยงบประมาณและฝ่ายเลขาธิการคณะกรรมการพิจารณาโครงการของกองทัพเรือ รวบรวมความต้องการโครงการเริ่มใหม่ของหน่วยต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดทำกรอบงบประมาณที่คาดว่าจะ ได้รับจัดสรรสำหรับดำเนินการโครงการในปีนั้น ๆ เสนอเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณา โครงการของกองทัพเรือ เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของโครงการเริ่มใหม่ เสนอ กองทัพเรือพิจารณาอนุมัติ แล้วดำเนินการตามขั้นตอนการเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ ที่กระทรวงกลาโหมกำหนด และบรรจุในคำขอตั้งงบประมาณต่อไป”

กองทัพเรือเสนอโครงการเริ่มใหม่ไปยังกองบัญชาการกองทัพไทย ภายใน 13 เดือนก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณตามระบบโครงการกองทัพไทย

4. กระบวนการจัดทำโครงการของกองทัพอากาศ

กองทัพอากาศไม่มีขั้นตอนการจัดทำแผนงาน โครงการ กำหนดให้หน่วยขึ้นตรงจัดทำและเสนอโครงการเริ่มใหม่ก่อนระยะเวลา 20 เดือนก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณ (เดือน ม.ค. ก่อนปีงบประมาณ เช่น โครงการปีงบประมาณ 66 ต้องเสนอก่อน ม.ค. 64) โดยโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ (ให้เสนอโครงการผ่านกรมยุทธการทหารอากาศในฐานะหน่วยรับผิดชอบโครงการพิจารณา ก่อน) และโครงการปกติ (ให้เสนอโครงการผ่านกรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศในฐานะ หน่วยรับผิดชอบโครงการพิจารณา ก่อน) ภายในระยะเวลา 18 เดือนก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณ (เดือน มี.ค. ก่อนปีงบประมาณ +2) กรมยุทธการทหารอากาศ และกรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศในฐานะหน่วยรับผิดชอบโครงการ พิจารณาความเหมาะสมและพิจารณากันกรองโครงการเริ่มใหม่ พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของโครงการขึ้นต้นเสนอให้สำนักงานปลัดบัญชาทหารอากาศในฐานะหน่วยงบประมาณ รวบรวมความต้องการโครงการเริ่มใหม่ของหน่วยต่าง ๆ เสนอเข้าสู่ที่ประชุม คณะอนุกรรมการทรัพยากรกองทัพอากาศและคณะกรรมการทรัพยากรกองทัพอากาศ (คทอ.) เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของโครงการเริ่มใหม่ เสนอผู้บัญชาการทหารอากาศอนุมัติ และเสนอกองบัญชาการกองทัพไทย ภายใน 13 เดือนก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณตามระบบโครงการกองทัพไทย

5. การเปรียบเทียบกระบวนการจัดทำโครงการของ กระทรวงกลาโหม กองทัพไทย และเหล่าทัพ

จากการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำโครงการ พบว่า

5.1 กระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยหลักที่กำหนดกรอบการปฏิบัติ แต่ในลักษณะใช้หลักกรรมการควบคุมโดยกำหนดนโยบายในภาพรวม แต่ใช้หลักแยกการปฏิบัติในแต่ละส่วนราชการ

5.2 เหล่าทัพดำเนินการภายใต้ทางการดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม และระบบโครงการของกองทัพไทย โดยกระบวนการภายในเหล่าทัพใช้สำนักงานปลัดบัญชาเหล่าทัพ เป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินการระบบโครงการในภาพรวม

5.3 ขั้นตอนการดำเนินการตามระบบโครงการของกองทัพพบมีการกำหนดขั้นการวางแผนแยกต่างหากชัดเจนการที่จะจัดทำโครงการได้ต้องผ่านกระบวนการของแผนงาน โครงการมาก่อนจัดทำโครงการเริ่มใหม่ แต่กองทัพเรือและกองทัพอากาศจัดทำโครงการเริ่มใหม่ได้เลย

การจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้องกับกองทัพคือ การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพ ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดคือความพร้อมของกองทัพในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง การจัดทำโครงการจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเตรียมความพร้อม และเสริมสร้างกำลัง

ของกองทัพ ผลจากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในระบบโครงการของกระทรวงกลาโหม กองทัพอากาศ และเหล่าทัพ ผู้วิจัยขอเสนอ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ดังนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการ

1.1 การบูรณาการโครงการในระดับกระทรวงกลาโหมเนื่องจากปัจจุบัน กระทรวงกลาโหม มีการดำเนินการในลักษณะหน่วยที่กำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และกำกับดูแลให้ส่วนราชการในสังกัดดำเนินการตามที่กำหนด ในลักษณะใช้หลักการรวมการควบคุมโดยกำหนดนโยบายในภาพรวม แต่ใช้หลักแยกการปฏิบัติในแต่ละส่วนราชการ จึงไม่มีการบูรณาการ การจัดทำโครงการในภาพรวมของกระทรวงกลาโหม ในแต่ละปีแต่ละเหล่าทัพจัดทำโครงการตามความต้องการของหน่วยเองซึ่งอาจมีความแตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกัน ทำให้การจัดทำโครงการไม่เป็นทิศทางเดียวกัน จึงไม่มีพลังพอที่จะแสดงให้เห็นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ในภาพรวมของกระทรวงกลาโหม ประกอบกับในสถานะที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจงบประมาณมีจำกัดรวมทั้งเหล่าทัพ ถูกเพ่งเล็งในการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้นกระทรวงกลาโหม จึงควรมีการบูรณาการ หรือกำหนดแผนการจัดทำโครงการในภาพรวม ในห้วงปีของยุทธศาสตร์ชาติที่เหลือ เพื่อกำหนดแผนการจัดทำโครงการในแต่ละปีให้แต่ละกองทัพไปพิจารณาจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับแผนดังกล่าว และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

1.2 กระทรวงกลาโหม กำหนดวงเงินของการจัดทำโครงการเริ่มใหม่ ที่วงเงินตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป ซึ่งในปัจจุบันถือว่าเป็นวงเงินที่มีจำนวนน้อยเกินไป สำหรับโครงการที่จำเป็นต้องมาผ่านกระบวนการของโครงการ ถึงแม้ว่าระบบโครงการจะมีการพิจารณาที่มีความละเอียดรอบคอบ แต่ก็จะเป็นการดำเนินการที่ต้องใช้เวลาในกระบวนการมาก ซึ่งจากการตรวจสอบในปัจจุบัน โครงการที่อยู่ในระบบโครงการประจำปีงบประมาณ 2565 ซึ่งได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม และผู้บัญชาการทหารสูงสุด มีถึง 288 โครงการ ทำให้มีจำนวนโครงการมากเกินไป จึงควรพิจารณาปรับวงเงิน ของโครงการเริ่มใหม่ให้เพิ่มขึ้นจากเดิม เช่น เป็นวงเงินตั้งแต่ 100 ล้านบาทขึ้นไป

1.3 ห้วงเวลาในการดำเนินการจัดทำโครงการ กำหนดเวลาล่วงหน้านานเกินไป จากการวิเคราะห์ข้อมูล ระบบโครงการของกองทัพบก และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้ทราบว่าขั้นตอนในการจัดทำโครงการของกองทัพบกในขั้นของการวางแผนและเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ หน่วยที่เกี่ยวข้องต้องเริ่มดำเนินการจนถึงการเสนอขออนุมัติโครงการจากผู้บัญชาการทหารบก ก่อนปีงบประมาณที่จะดำเนินการโครงการ เป็นเวลาถึง 30 เดือน (สองปีงบประมาณครึ่ง) ซึ่งถือว่าเป็นการดำเนินการล่วงหน้านานเกินไป ข้อมูลบางอย่างอาจล้าสมัยไม่ทันเหตุการณ์ จึงควรมีการพิจารณาปรับการดำเนินการให้ใช้เวลาในการดำเนินการลดลง เพื่อให้โครงการมีความทันสมัย

1.4 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการรวบรวมข้อมูล เนื่องจากในการจัดทำโครงการเป็นกระบวนการที่กำหนดอย่างมีขั้นตอน เกี่ยวข้องกับหน่วยต่างๆ หลายหน่วยในกองทัพบก มีแบบฟอร์มเอกสารแบบพิมพ์ที่เกี่ยวข้องหลายรายการ รวมทั้งมีการเสนอเอกสารเพื่อพิจารณากลับกรองความเหมาะสมกันตามลำดับ หากมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

มาช่วยในการจัดทำและเสนอโครงการ จะทำให้การจัดทำและการเสนอข้อมูลมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น รวมทั้งมีฐานข้อมูลที่ครบถ้วนและเพียงพอต่อการพิจารณาตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมเพิ่มขึ้น

1.5 ปรับกระบวนการวางแผนให้สอดคล้องกับการนำแผนมาใช้ในทุกระดับหน่วย เพื่อให้ทันเวลาต่อการนำมาพิจารณาจัดทำโครงการให้มีความพร้อมด้านการกำหนดนโยบายและการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดย การจัดทำแผนปฏิบัติการกองทัพบก เพื่อรองรับแผนปฏิบัติการกระทรวงกลาโหม และแผนพัฒนากองทัพบกตามห้วงเวลาตลอดจนปรับปรุง ให้ทันสมัย

2. แนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

การจัดทำโครงการ ตั้งแต่เริ่มกระบวนการจนถึงการได้รับอนุมัติโครงการ เพื่อนำมาเสนอเป็นคำขอขบประมาณประจำปีของกองทัพบกนั้น จะอยู่ในกระบวนการจัดทำโครงการ ในขั้นการวางแผนระดับชั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทาง ที่เกี่ยวข้องกับชั้นการปฏิบัติดังกล่าว ดังนี้

2.1 ชั้นการวางแผนโครงการ

พัฒนากระบวนการวางแผนให้สอดคล้องกันในทุกระดับหน่วย

2.1.1 ระดับกองทัพบก

2.1.1.1 กรมยุทธการทหารบกจัดทำแผนปฏิบัติการกองทัพบก เพื่อรองรับแผนปฏิบัติการกระทรวงกลาโหม และแผนพัฒนากองทัพบกตามห้วงเวลาตลอดจนปรับปรุงความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.2560 – 2569 ให้ทันสมัย สอดคล้องและรองรับแผนปฏิบัติการกองทัพบก

2.1.1.2 สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบกจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 5 ปีของกองทัพบกเพื่อรองรับแผนปฏิบัติราชการห้าปีของกระทรวงกลาโหม และให้สอดคล้องรองรับแผนปฏิบัติการกองทัพบก

ข้อมูลที่บรรจุอยู่ในแผนระดับกองทัพบกนี้ จะมีความต้องการเสริมสร้างกำลังกองทัพบก ความต้องการโครงการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบกครบทุกปีงบประมาณเพียงพอให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกไปดำเนินการวางแผนต่อ

2.1.2 ระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก

2.1.2.1 นำแผนระดับกองทัพบกมาจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาหน่วย เหล่า/สายวิทยาการให้สอดคล้องและรองรับแผนปฏิบัติการกองทัพบก, แผนพัฒนากองทัพบกตามห้วงเวลาและความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.2560 – 2569

2.1.2.2 จัดทำแผนปฏิบัติราชการห้าปีของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก และให้สอดคล้องรองรับแผนปฏิบัติราชการห้าปีของกองทัพบก

ข้อมูลที่บรรจุอยู่ในแผนระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกนี้มีเพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนงาน โครงการ และโครงการเริ่มใหม่ของหน่วยตามปีงบประมาณที่กำหนดไว้ในแผนได้

2.1.3 หน่วยเหล่า/สายวิทยาการ

2.1.3.1 จัดทำแผนงาน โครงการเฉพาะประเภทโครงการปกติกลุ่มโครงการเสริมและปรับปรุงหน่วย, กลุ่มโครงการโยกย้ายหน่วย, กลุ่มโครงการฝึกศึกษาวิจัยทางทหาร และกลุ่มโครงการเพื่อสวัสดิการเพื่อตอบสนองความต้องการตามแผนแม่บทการพัฒนาหน่วยเหล่า/สายวิทยาการ และแผนปฏิบัติราชการห้าปีของหน่วย

2.1.3.2 โครงการประเภทเสริมสร้างกำลังกองทัพ ที่กำหนดความต้องการแผนงาน โครงการไว้ในความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.2560 – 2569 ไม่ต้องจัดทำแผนงาน โครงการแต่ให้ทราบว่าจะต้องจัดทำเป็นโครงการเริ่มใหม่ตามปีงบประมาณที่กำหนด

2.1.4 หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก พิจารณาความเหมาะสมของแผนงานโครงการ ที่หน่วย เหล่า/สายวิทยาการเสนอให้สอดคล้องกับนโยบายของกองทัพบกและกำหนดลำดับความเร่งด่วนของแผนงาน โครงการ แล้วพิจารณาเสนอให้หน่วยงบประมาณกองทัพบก

2.1.5 หน่วยงบประมาณกองทัพบก พิจารณากำหนดการว่าแผนงานโครงการใดมีความเหมาะสมจะเป็นโครงการเริ่มใหม่ประจำปีงบประมาณใดโดยพิจารณาจากแนวโน้มที่จะได้รับงบประมาณจากรัฐบาลและภาระด้านงบประมาณเป็นต้นโดยไม่ต้องจัดประชุมคณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการของกองทัพบก

2.1.6 ระยะเวลาในขั้นการวางแผนโครงการ จากการปรับปรุงกระบวนการในขั้นการวางแผนตามระบบโครงการกองทัพบกจะเหลือการดำเนินการเฉพาะโครงการปกติที่ไม่มีความยุ่งยากซับซ้อนประกอบกับหน่วยที่เกี่ยวข้องมีหลักเกณฑ์วิธีการในการพิจารณาอยู่แล้ว ตัวอย่างเช่นการก่อสร้างอาคารเป็นไปตามอัตราอาคาร และแบบแปลนหรือไม่ขั้นต้นและไม่ต้องมีคณะกรรมการในการพิจารณา ก็จะสามารถลดระยะเวลาในขั้นการวางแผนลงได้ โดยพิจารณาจากแผนต่าง ๆ ที่กำหนดข้อมูลในการจัดทำแผนงาน โครงการไว้แล้ว ดังนี้

2.1.6.1 หน่วยเหล่า/สายวิทยาการ ไม่ควรใช้เวลาเกิน 1 เดือนในการตรวจสอบข้อมูลและจัดทำแผนงาน โครงการ

2.1.6.2 หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ใช้เวลาเท่าเดิมในการพิจารณา (1 เดือน)

2.1.6.3 หน่วยงบประมาณกองทัพบก ควรลดเวลาจากเดิม 2 เดือน คงเหลือ 1 เดือนเนื่องจากลดขั้นตอนการจัดประชุมคณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการของกองทัพบก

2.1.7 ภาพรวมขั้นการวางแผนโครงการใช้เวลาทั้งกระบวนการ 3 เดือน จึงควรผนวกรวมกับขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ

2.2 ขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ

2.2.1 หน่วยเหล่า/สายวิทยาการจัดทำรายละเอียดโครงการโดย

2.2.1.1 โครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพใช้ความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.2560 – 2569 เป็นมูลฐานการจัดทำโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ โดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนการวางแผนโครงการ

2.2.1.2 โครงการปกติ จัดทำจากแผนงาน โครงการที่ผ่านการพิจารณา
ในขั้นการวางแผนโครงการ

โครงการเริ่มใหม่ทั้งสองประเภทเสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก
ตามปฏิทินการขออนุมัติโครงการกำหนดไว้เดิมคือภายใน 19 เดือน (มี.ค.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มต้น
โครงการ

2.2.2 หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ดำเนินการตรวจสอบและพิจารณาความ
เหมาะสมของโครงการเริ่มใหม่โดยใช้ระยะเวลาดำเนินการ 1 เดือนเท่ากับที่กำหนดไว้ตามปฏิทินการ
ขออนุมัติโครงการกำหนดไว้เดิมคือภายใน 18 เดือน (เม.ย.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มต้นโครงการ

2.2.3 หน่วยงบประมาณกองทัพบก ดำเนินการตรวจสอบ, พิจารณาความ
เหมาะสมของโครงการเริ่มใหม่และจัดการประชุมคณะอนุกรรมการฯ และคณะกรรมการฯ
เพื่อพิจารณาเป็นโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก ใช้ระยะเวลาดำเนินการ 5 เดือนปฏิทินการขอ
อนุมัติโครงการกำหนดไว้เดิม ซึ่งที่จริงควรดำเนินการได้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาเพียง 3 เดือน
แต่จากข้อมูลที่ได้รับกระบวนการนี้จำเป็นต้องมีเวลาในการเตรียมการก่อนประชุมคณะกรรมการฯ
ตลอดจนการแก้ไขข้อมูลเพื่อแก้ปัญหาความถูกต้อง ทันสมัยของรายละเอียดโครงการ

2.2.4 ภาพรวมการจัดทำและอนุมัติโครงการ กระบวนการและกรอบ
ระยะเวลาทั้งกระบวนการ 5 เดือน ซึ่งไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากปฏิทินการขออนุมัติโครงการกำหนด
ไว้เดิม เพียงแต่หน่วยเหล่า/สายวิทยาการ สามารถจัดทำรายละเอียดโครงการเริ่มใหม่ประเภท
โครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพได้โดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนการวางแผนโครงการ

สรุป

ระบบโครงการของกองทัพบกเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเสริมสร้างกำลัง
กองทัพบก ซึ่งเป็นการดำเนินการเพื่อให้กองทัพบกมีความพร้อม และเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติด้าน
ความมั่นคง หากกระบวนการในการจัดทำโครงการของกองทัพบกมีการปรับปรุงและพัฒนาขึ้น ก็จะมี
ส่งผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากการศึกษา
วิเคราะห์ข้อมูลและเปรียบเทียบการดำเนินการกับหน่วยประเภทเดียวกันแล้ว พบว่าระบบโครงการ
ของกองทัพบกสามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาในขั้นการวางแผนโครงการได้ ทำให้ระบบโครงการได้
เริ่มดำเนินการได้เร็วขึ้น โดยใช้การวางแผนที่สมบูรณ์และสอดคล้องกันทุกระดับหน่วยของกองทัพบกมา
แทนที่ขั้นตอนและกระบวนการที่ปรับลดลงไป ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการดำเนินการเพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพให้กับระบบโครงการกองทัพบกในขั้นของการวางแผนโครงการ โดยการลดขั้นตอนและ
ระยะเวลาในการดำเนินการ สำหรับการดำเนินการเพื่อให้การจัดทำโครงการของกองทัพบกขับเคลื่อน
ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงนั้น หน่วยที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนการปฏิบัติของกองทัพบกและ
ของหน่วยจะต้องดำเนินการ

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ กระบวนการในการจัดทำโครงการของกองทัพบกต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยใช้การรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากหลายแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความเที่ยงตรงและมีความน่าเชื่อถือ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นหลัก โดยเมื่อนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาจัดระเบียบแล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประกอบกับแนวความคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยขอสรุปผลการศึกษาและมีข้อเสนอแนะดังนี้

สรุป

1. ผลการศึกษาระบบโครงการกองทัพบก

1.1 ความสอดคล้องและการสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

กระทรวงกลาโหม ได้ออกคำสั่งกระทรวงกลาโหม เรื่องการดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม เพื่อให้การดำเนินงานด้านโครงการของส่วนราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และเป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกส่วนราชการ โดยส่วนราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมสามารถออกคำสั่งหรือระเบียบปฏิบัติภายในที่ไม่ขัดกับคำสั่งกระทรวงกลาโหมนี้ได้ ซึ่งกระทรวงกลาโหมได้กำหนดนโยบายและหลักการทั่วไปในการจัดทำโครงการไว้โดยให้ส่วนราชการจะต้องจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติด้านการป้องกันประเทศ นโยบายการทหารของกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงกลาโหม และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

ในการจัดทำโครงการของกองทัพบก มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน ออกเป็นคำสั่งกองทัพบก เรื่องระบบโครงการกองทัพบก ซึ่งสอดคล้องกับคำสั่งกระทรวงกลาโหม เรื่องการดำเนินงานด้านโครงการ และมีการกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติเป็นผนวกประกอบ โดยมีการกำหนดนโยบายให้ยึดถือเอกสารในการดำเนินงานโครงการที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

- 1.1.1 ยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหม
- 1.1.2 แผนปฏิบัติราชการของกองทัพบก
- 1.1.3 แผนพัฒนากองทัพบก
- 1.1.4 นโยบายของกองทัพบก

1.1.5 แผนแม่บทของเหล่า/สายวิชาการ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทราบว่าในการพิจารณาความสมบูรณ์ของแบบเสนอขออนุมัติโครงการของกระทรวงกลาโหม (แบบ 05) ประเด็นที่กระทรวงกลาโหมเน้นย้ำมากคือการอธิบายถึงความเชื่อมโยงของโครงการที่เสนอมีความสอดคล้องหรือเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับอย่างไร โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ชาติ

จึงสรุปได้ว่าการจัดทำโครงการของกองทัพมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

1.2 การดำเนินการของระบบโครงการกองทัพบก

ระบบโครงการของกองทัพบกเป็นแนวทางการดำเนินการในการจัดทำความต้องการจัดหาหรือซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญและสิ่งอุปกรณ์ตามโครงสร้างและอัตรากิจการในรูปแบบของ “เอกสารโครงการ” ซึ่งเป็นเอกสารทางราชการที่มีรายละเอียดต่างๆ ครบถ้วนตามรูปแบบที่กระทรวงกลาโหมกำหนด เพื่อใช้ประกอบการจัดทำความต้องการงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกองทัพบกในการเสนอคำขอของงบประมาณไปยังรัฐบาล หลักการของ “โครงการ” คือจะต้องมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากการดำเนินการปกติ มีการใช้งบประมาณสูง (กำหนดตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป) มีวัตถุประสงค์เฉพาะมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน กำหนดการใช้ทรัพยากรตามขั้นตอนอย่างเหมาะสม และมีการคาดหมายผลงานที่จะได้รับจากการดำเนินการนั้น แบ่งขั้นตอนการดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1.2.1 ขั้นการวางแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดโครงการขั้นต้นผลผลิตคือ “แผนงาน โครงการของกองทัพบก”

1.2.2 ขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ เป็นขั้นตอนการนำแผนงาน โครงการกองทัพบกมาจัดทำเป็น “เอกสารโครงการ” เพื่อเข้าสู่กระบวนการพิจารณาความเหมาะสม ความคุ้มค่าและความเป็นไปได้ จากหน่วยในสายงานโครงการที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการที่กองทัพบกกำหนดจนอนุมัติเป็น “โครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกประจำปีงบประมาณ”

1.2.3 ขั้นการบริหารโครงการ เป็นขั้นตอนการนำ “โครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก” มาเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีและจัดสรรงบประมาณตลอดจนดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนด

1.2.4 ขั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ หมายถึงติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินการทั้งก่อนระหว่างและหลังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ทุกขั้นตอนของระบบโครงการมีการกำหนดกระบวนการทำงานและกรอบเวลาชัดเจนเรียกว่า “ปฏิทินโครงการ” เพื่อให้หน่วยในสายงานโครงการปฏิบัติ

จากการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลพบว่าระบบโครงการของกองทัพบกในขั้นการวางแผนมีปัญหาในประเด็นการกำหนดขั้นตอนมากเกินไปจนความจำเป็นและกรอบเวลาที่กำหนดตามปฏิทินโครงการยังไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน

2. แนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

2.1 การจัดทำโครงการเพื่อเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

ให้มีการจัดทำเอกสาร การถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จากกองทัพบกไปจนถึงหน่วยเจ้าของโครงการ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และแผนปฏิบัติการกระทรวงกลาโหม โดยจัดทำแผนปฏิบัติการกองทัพบก แผนพัฒนากองทัพบกตามห้วงเวลา ตลอดจนปรับปรุงความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ. 2560-2569 ให้ทันสมัย รวมทั้งมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 5 ปีของกองทัพบก ให้มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน และทันเวลา เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำโครงการของกองทัพบก

2.2 ลดขั้นตอนและระยะเวลาในขั้นการวางแผนโครงการ

2.2.1 การลดขั้นตอนในขั้นการวางแผนโครงการโดยใช้กระบวนการวางแผนให้สอดคล้องกันในทุกระดับหน่วยจากกองทัพบกถ่ายทอดไปสู่หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกมาแทนที่ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

2.2.1.1 กองทัพบกจัดทำแผนปฏิบัติการกองทัพบกเพื่อกำหนดนโยบายแล้วจัดทำแผนพัฒนากองทัพบกตามห้วงเวลาและปรับปรุงความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ. 2560 – 2569 ให้มีความทันสมัย สอดคล้องและรองรับแผนปฏิบัติการกองทัพบก

2.2.1.2 สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบกจัดทำแผนปฏิบัติราชการห้าปีของกองทัพบกเพื่อรองรับแผนปฏิบัติราชการห้าปีของกระทรวงกลาโหม และให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการกองทัพบก

ข้อมูลที่บรรจุอยู่ในแผนระดับกองทัพบกนี้ จะมีความต้องการเสริมสร้างกำลังกองทัพบก ความต้องการโครงการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบกในแต่ละปีงบประมาณ

2.2.1.3 หน่วยขึ้นตรงกองทัพบก

2.2.1.3 (1) จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาหน่วยเหล่า/สายวิทยาการให้สอดคล้องและรองรับแผนปฏิบัติการกองทัพบก, แผนพัฒนากองทัพบกตามห้วงเวลา และความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ. 2560 – 2569

2.2.1.3 (2) จัดทำแผนปฏิบัติราชการห้าปีของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกและให้สอดคล้องรองรับแผนปฏิบัติราชการห้าปีของกองทัพบก

ข้อมูลที่บรรจุอยู่ในแผนระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกนี้มีเพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนงาน โครงการและโครงการเริ่มใหม่ของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกในแต่ละปีงบประมาณที่กำหนดไว้

2.2.2 การลดขั้นตอนและระยะเวลาในขั้นการวางแผนโครงการสามารถดำเนินการโดยกำหนดให้มีการจัดทำแผนงาน โครงการเฉพาะโครงการปกติ สำหรับโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพไม่ต้องจัดทำแผนงาน โครงการให้เสนอเป็นโครงการเริ่มใหม่ในขั้นการจัดทำ

และอนุมัติโครงการได้เลยเนื่องจากผ่านการพิจารณาและกำหนดเป็นแผนความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทธโปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบกเรียบร้อยแล้ว โดยกำหนดให้ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนย่อยก่อนการจัดทำและอนุมัติโครงการเริ่มใหม่ มีขั้นตอนและระยะเวลาดังนี้

2.2.2.1 หน่วยเหล่า/สายวิทยาการ นำแผนแม่บทการพัฒนาหน่วยเหล่า/สายวิทยาการมาจัดทำแผนงาน โครงการเสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักภายใน 22 เดือน (ธ.ค.) ก่อนปีงบประมาณโครงการ

2.2.2.2 หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก พิจารณาความเหมาะสมของแผนงาน โครงการที่หน่วย เหล่า/สายวิทยาการเสนอให้สอดคล้องกับแผนต่างๆ ของกองทัพบกและเสนอหน่วยงบประมาณกองทัพบกภายใน 21 เดือน (ม.ค.) ก่อนปีงบประมาณโครงการ

2.2.2.3 หน่วยงบประมาณกองทัพบก พิจารณาความเหมาะสมในการเสนอแผนงาน โครงการและกำหนดให้เป็นแผนงาน โครงการวงรอบปีกำหนดการให้สอดคล้องกับภาระด้านงบประมาณและแนวโน้มการได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาล แล้วรวบรวมเฉพาะโครงการที่เป็นปีกำหนดการแรกนำเรียนขออนุมัติแผนงาน โครงการต่อผู้บัญชาการทหารบกภายใน 20 เดือน (ก.พ.) ก่อนปีงบประมาณโครงการ

2.3 รวมขั้นการวางแผนและขั้นจัดทำและอนุมัติโครงการ

เมื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในขั้นการวางแผนโครงการแล้ว ผู้วิจัยเสนอให้รวมขั้นการวางแผนเข้ากับขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการเป็นขั้นเดียวกัน เป็นการวางแผน จัดทำและอนุมัติโครงการให้เกิดความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน ในขั้นนี้จะเป็นการนำข้อมูลสองส่วนมาจัดทำโครงการเริ่มใหม่กล่าวคือ แผนงาน โครงการวงรอบปีกำหนดการที่อนุมัติแล้วและโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพที่กำหนดไว้ในแม่บทการพัฒนาหน่วย เหล่า/สายวิทยาการซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนากองทัพบกตามห้วงเวลาและที่สำคัญต้องอยู่ในความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทธโปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.2560 – 2569 นำมาจัดทำโครงการเริ่มใหม่ดังนี้

2.3.1 หน่วยเหล่า/สายวิทยาการจัดทำโครงการเริ่มใหม่ประจำปีงบประมาณ (+2)

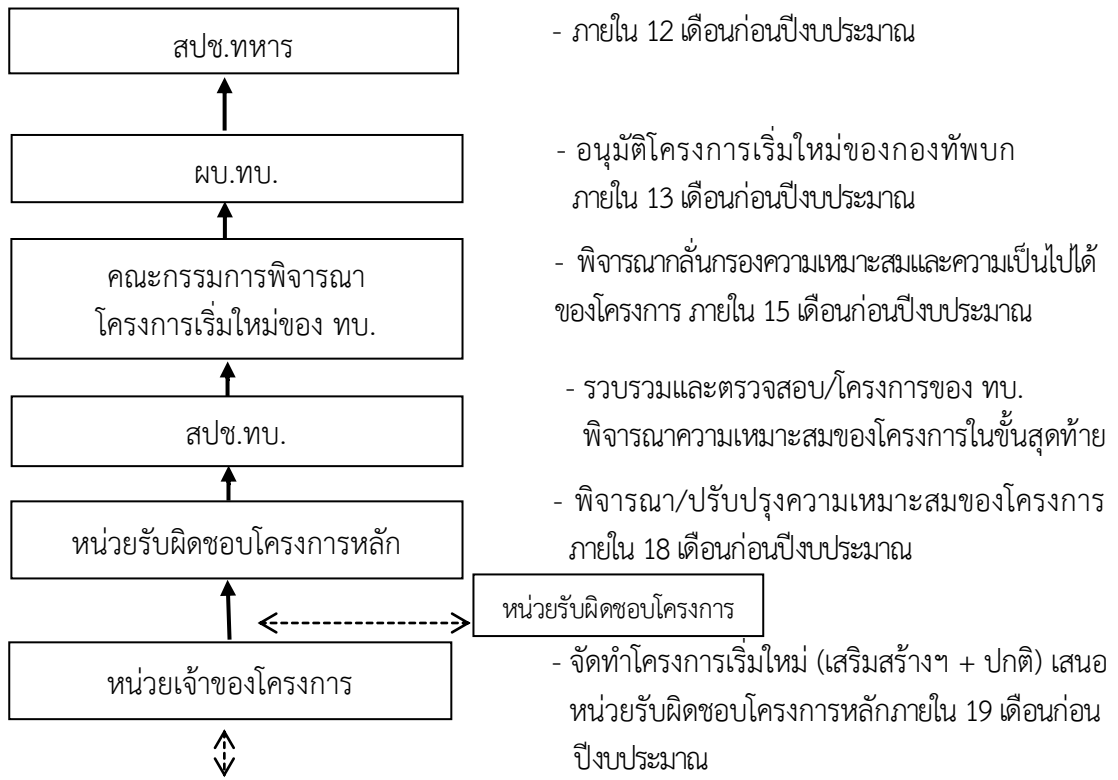
2.3.1.1 โครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพใช้ความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทธโปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.2560 – 2569 เป็นมูลฐานการจัดทำโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ

2.3.1.2 โครงการปกติ จัดทำจากแผนงาน โครงการที่ได้รับอนุมัติโครงการเริ่มใหม่ทั้งสองประเภทเสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักตามปฏิทินการขออนุมัติโครงการ กำหนดไว้เดิมคือก่อน 19 เดือน (มี.ค.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มต้นโครงการ

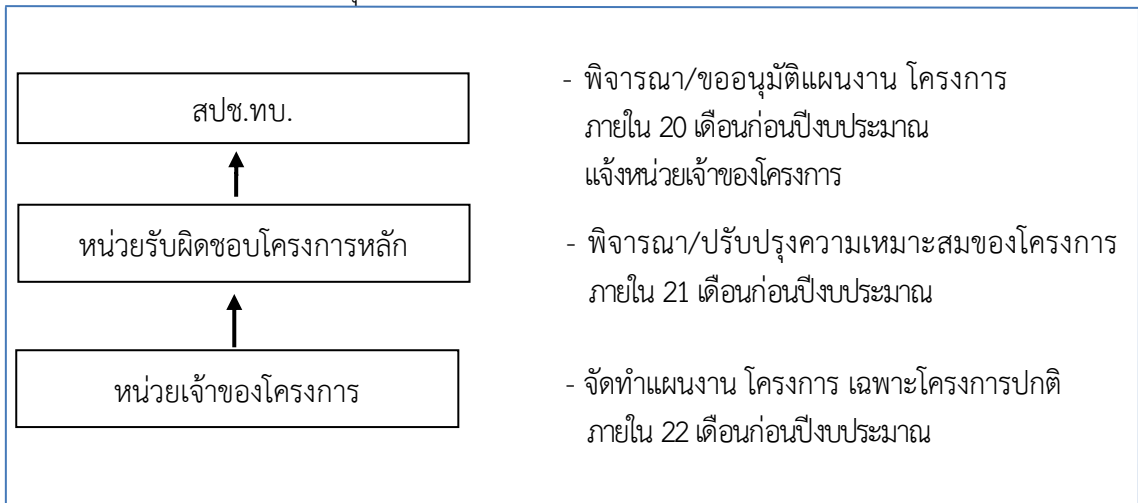
2.3.2 หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ดำเนินการตรวจสอบและพิจารณาความเหมาะสมของโครงการเริ่มใหม่เสนอหน่วยงบประมาณกองทัพบกก่อน 18 เดือน (เม.ย.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มต้นโครงการ

2.3.3 หน่วยงบประมาณกองทัพบก ดำเนินการตรวจสอบ, พิจารณาความเหมาะสมของโครงการเริ่มใหม่และจัดการประชุมคณะอนุกรรมการฯ และคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาเห็นชอบโครงการเริ่มใหม่เพื่อขออนุมัติผู้บัญชาการทหารบกและเสนอกองบัญชาการกองทัพไทยภายใน 13 เดือน (ก.ย.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มต้นโครงการ

แผนภาพที่ 5 - 1 : ผังขั้นตอนการวางแผนจัดทำและอนุมัติโครงการของกองทัพบก



ขั้นตอนก่อนการจัดทำและอนุมัติโครงการเริ่มใหม่



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2565

2.4 ปฏิทินโครงการ

ระบบโครงการกองทัพบกที่ปรับปรุงแล้วจะมีขั้นตอนการดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นการวางแผน จัดทำและอนุมัติโครงการ ขั้นการบริหารโครงการและขั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ โดยมีปฏิทินโครงการในขั้นการวางแผน จัดทำและอนุมัติโครงการ ดังนี้

ตารางที่ 5-1 : ปฏิทินการวางแผนจัดทำและอนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก

ก่อนปีงบประมาณ	หน่วย	การปฏิบัติ
22 เดือน (ธ.ค.)	หน่วยขึ้นตรง กองทัพบก เหล่า/สายวิทยาการ	จัดทำแผนงาน โครงการเฉพาะประเภทโครงการ ปกติ (ชื่อโครงการ, ระยะเวลาดำเนินการ และ วงเงิน) เสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก
21 เดือน (ม.ค.)	หน่วยรับผิดชอบ โครงการหลัก	พิจารณาความเหมาะสมของแผนงาน โครงการ และเสนอต่อหน่วยงบประมาณกองทัพบก
20 เดือน (ม.ค.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	ตรวจสอบ พิจารณาแผนงาน โครงการ และขออนุมัติแผนงาน โครงการ
19 เดือน (มี.ค.)	หน่วยเจ้าของโครงการ (ในฐานะกรมฝ่าย ยุทธบริการ, เหล่า/ สายวิทยาการ หน่วยเจ้าของโครงการ (ในฐานะหน่วยขึ้นตรง กองทัพบก) หน่วยรับผิดชอบ โครงการรอง หน่วยรับผิดชอบ โครงการหลัก (กรม ฝสธ.)	ดำเนินการจัดทำโครงการในแต่ละปีงบประมาณ แยกเป็นโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพตามที่ กำหนดในความต้องการจัดหาและซ่อมแซม ยุทธโปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ. 2560-2569 และโครงการปกติตามลำดับ ความเร่งด่วนที่กำหนดไว้ในแผนงาน โครงการ ดำเนินการจัดทำโครงการที่หน่วยริเริ่มขึ้น เพื่อพัฒนาหน่วยมีความสมบูรณ์ รวมทั้ง โครงการ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรหรือการบริหาร การจัดการของหน่วย ให้ข้อมูลและคำแนะนำในการ จัดทำรายละเอียดโครงการในส่วนที่รับผิดชอบ ตามสายงานและหลักการแก่หน่วยเจ้าของ โครงการกำกับดูแลการจัดทำโครงการ การดำเนินการในขั้นนี้เป็นขั้นกำหนดโครงการ และศึกษาข้อดีข้อเสียดำเนินการ เพื่อมิให้เกิด ความซ้ำซ้อนกับโครงการอื่นและพิจารณาความเหมาะสม ในด้านต่าง ๆ เสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก

ตารางที่ 5-1 : ปฏิทินการวางแผนจัดทำและอนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก (ต่อ)

ก่อนปีงบประมาณ	หน่วย	การปฏิบัติ
18 เดือน (เม.ย.)	หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก	ตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของค่าใช้จ่ายในแต่ละงบประมาณโครงการอย่างละเอียด รวมถึงการพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการอีกครั้งหนึ่ง และเสนอต่อหน่วยงบประมาณกองทัพบก
17 เดือน (พ.ค.)	หน่วยงบประมาณกองทัพบก	ประชุมคณะอนุกรรมการพิจารณาโครงการของ ทบ. เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของโครงการ
15 เดือน (ก.ค.)	หน่วยงบประมาณกองทัพบก	รวบรวมโครงการที่ถูกต้องสมบูรณ์แล้วนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ ของ ทบ. เพื่อพิจารณากลับกรองความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในส่วนรวมของ ทบ. พร้อมทั้งจัดลำดับความเร่งด่วนของโครงการ
13 เดือน (ก.ย.)	หน่วยงบประมาณกองทัพบก	รวบรวมโครงการทั้งหมดที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของ ทบ. แล้วนำเรียนขออนุมัติโครงการต่อ ผบ.ทบ. จนถึงผู้มีอำนาจอนุมัติ

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2565

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 กระทรวงกลาโหม, กองทัพอากาศและเหล่าทัพควรมีการปรับปรุงข้อกำหนดร่วมในการจัดทำโครงการร่วมกันโดยเฉพาะเรื่องงบประมาณในโครงการ ซึ่งกำหนดไว้ 10 ล้านบาทขึ้นไป เป็นข้อกำหนดที่มีมานานมาก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่างบประมาณ 10 ล้านบาทน้อยเกินไปที่จะจัดทำเป็นโครงการในปัจจุบัน เมื่อเปรียบเทียบกับโครงการที่มีมูลค่ามาก ๆ แต่ใช้เวลาในการจัดทำและขออนุมัติตลอดจนการเสนอคำขอตั้งงบประมาณเท่ากัน นอกจากนั้นงบประมาณจำนวนนี้อาจก่อให้เกิดจำนวนโครงการมากทำให้เกิดภาระงานในระบบโครงการมากขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้วิธีการกำหนดวงเงินที่เหมาะสมอาจใช้ฐานข้อมูลงบประมาณโครงการเริ่มใหม่ของแต่ละหน่วยเป็นฐานในการพิจารณา

1.2 ปัจจุบันการจัดทำโครงการของส่วนราชการมีข้อกำหนดเพิ่มเติมในเรื่องของโครงการที่มีมูลค่าเกิน 1,000 ล้านบาท จะต้องผ่านกระบวนการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีก่อนการเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี จึงควรมีการกำหนดหลักการเพิ่มเติมในระบบโครงการของกองทัพบกด้วย

2. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ

กระบวนการในการจัดทำโครงการของกองทัพบก มีหลายขั้นตอนในการดำเนินการ และเกี่ยวข้องกับหลายระดับหน่วย รวมทั้งมีข้อมูลในรายละเอียดจำนวนมากหากกองทัพบกนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการจะทำให้การดำเนินการมีความครบถ้วน และรวดเร็วยิ่งขึ้นได้

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นเฉพาะในการจัดทำโครงการ ซึ่งอยู่ในขั้นการวางแผน และขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการของระบบโครงการของกองทัพบกเท่านั้น ซึ่งยังมีขั้นการบริหารโครงการ และขั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ ที่ควรไปพิจารณาศึกษาต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

วรเดช จันทรศร. ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟิก จำกัด. หน้า 16-199.

วารสาร

ชำนาญ ช้างสาต, พันเอก. “แนวคิดในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติโดยสำนักบริหารนโยบาย”. NDC Security Review. (ฉบับที่ 2), กุมภาพันธ์ 2560. หน้า 11.

วรรณพร สุทธิปรिता. “กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ”. Knowledge Center สำนักงาน ก.พ.ร., มิถุนายน 2549.

เอกสารวิจัย

ชำนาญ ช้างสาต, พลตรี. “การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้วยระบบสำนักงานบริหารนโยบายของนายกรัฐมนตรี”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2560.

ชานนท์ มุ่งธัญญา, พลอากาศตรี. “แนวทางการสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารโครงการจัดหาทุบท่อประจักษ์ของกองทัพอากาศ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2561.

ปกรณ์ ปรียากร. “การวางแผนการวิเคราะห์และแนวทางการบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จ”, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์. 2562 : 8-10.

ภาวนา ทิมพิทักษ์, พันเอกหญิง. “การปรับปรุงวิธีการและหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดสรรโครงการของกองทัพบก”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยการทัพบก, 2562 : 18-19.

สมควร สาคร, พลตรี. “บทบาทของกองทัพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2560.

สัมภาษณ์

บัญชา บุญพามี, พันเอก. รองผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากร สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก. สัมภาษณ์. พฤษภาคม 2565 .

บรรจบ พวงค์สิทธิ, พันเอก. รองเสนาธิการ กองทัพอากาศที่ 3. สัมภาษณ์. มิถุนายน 2565

ประวัตติ สหกิจ, พันเอก. ผู้อำนวยการกองโครงการและงบประมาณ กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก. สัมภาษณ์. มิถุนายน 2565.

สรวิศ ปานเจริญ, พันเอก. ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก. สัมภาษณ์. พฤษภาคม 2565.

สุประดิษฐ์ เปล่งฉวี, พันเอก. ผู้อำนวยการกองโครงการและงบประมาณ กรมยุทธการทหารบก.
สัมภาษณ์. มิถุนายน 2565.

เอกชัย หิรัญธาดา, พันเอก. ผู้อำนวยการกองแผนพัฒนาระบบราชการ สำนักงานปลัดบัญชี
กองทัพบก. สัมภาษณ์. พฤษภาคม 2565.

กฎหมาย

“นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2562 – 2565)”. ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 136 ตอนที่
124 ก. 22 พฤศจิกายน 2562.

“ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - พ.ศ.2580)”. ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก. 13 ตุลาคม 2561.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

กองบัญชาการกองทัพบก. “คำสั่งที่ 351/2558 เรื่องระบบโครงการกองทัพบก”. ลงวันที่ 15 มิถุนายน 2558.

กองบัญชาการกองทัพบก. “ความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของ ทบ. ปี 60 - 69”.
(รายงานการประชุม) 15 กรกฎาคม 2559.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

กองบัญชาการกองทัพไทย. “คำสั่งที่ 132/2557 เรื่องระบบโครงการกองทัพไทย”. ลงวันที่
12 ธันวาคม พ.ศ. 2557.

“การเขียนโครงการ: จากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: [https:// www.moe.go.th/moe
/upload/news_research/htmlfiles/32184-3448.html](https://www.moe.go.th/moe/upload/news_research/htmlfiles/32184-3448.html), 2558.

“การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http :
www.90803.wikispaces.com/file/view/paper.docx/259512514/paper.
docx](http://www.90803.wikispaces.com/file/view/paper.docx/259512514/paper.docx), 2561.

ภาษาต่างประเทศ

Lawrence G. Hrebiniak, Making Strategy Work, Leading Effective Execution and
Change, (Person Education, Inc. : Wharton School Publishing, 2005).

Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Office of Strategy Management, (Harvard
Business Review, 2005), P. 72-80.

ภาคผนวก

คำถามสำหรับสัมภาษณ์

คำถามทั่วไป

1. ส่วนงานที่ท่านสังกัด รับผิดชอบงานประเภทใด
 - ก.งานแผนและนโยบาย
 - ข.งานธุรการ
 - ค.งานงบประมาณ
 - ง.งานส่งกำลังบำรุง
 - จ.งานฝึกศึกษา
2. ตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบัน จัดอยู่ในระดับใด
 - ก. ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป
 - ข. ผู้บริหารชั้นต้น เช่น ระดับหัวหน้าแผนก ผู้บังคับกองร้อย เป็นต้น
 - ค. ผู้บริหารระดับกลาง เช่น ระดับผู้อำนวยการกอง ผู้บังคับกองพัน ผู้บังคับการกรม
 - ง. ผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บังคับกองพล ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการสำนัก

คำถามสัมภาษณ์ปลายเปิด

1. ในกองทัพบก มีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการจัดทำโครงการ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนหน่วยเหนือหรือไม่ อย่างไร
 2. ในการจัดทำโครงการของกองทัพบก ที่ผ่านมา ท่านเห็นว่าการจัดทำโครงการดังกล่าวมีความสัมพันธ์หรือสอดคล้องกับแผนหน่วยเหนือ และยุทธศาสตร์ชาติหรือไม่ แผนของหน่วยเหนือ ได้จัดทำขึ้น หรือไม่ อย่างไร
 3. ปัญหาข้อขัดข้องในการจัดทำโครงการของกองทัพบกมีหรือไม่ อย่างไร
 4. หากจะพัฒนาแนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ท่านคิดว่าควรดำเนินการอย่างไร
-

ประวัติย่อผู้วิจัย

- ชื่อ : พลตรี กมล กฤษวงค์
- วัน เดือนปีเกิด : 28 มกราคม 2510
- การศึกษา : ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
 : หลักสูตรส่งทางอากาศ โรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ
 : หลักสูตรการรบแบบจู่โจม โรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ
 : หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่าทหารม้า โรงเรียนทหารม้า ศูนย์การทหารม้า
 : หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าทหารม้า โรงเรียนทหารม้า ศูนย์การทหารม้า
 : หลักสูตรผู้แนะนำอากาศยานหน้า กองทัพอากาศ
 : หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
 : หลักสูตรวิทยาลัยเสนาธิการทหาร รุ่นที่ 57 สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
 : หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 64

ประวัติการทำงานโดยย่อ

- : ผู้บังคับหมวดรถถัง กองร้อยรถถัง กองพันทหารม้าที่ 20 รักษาพระองค์
 - : ผู้บังคับกองร้อยรถถัง กองพันทหารม้าที่ 20 รักษาพระองค์
 - : นายทหารยุทธการและการฝึก กองพันทหารม้าที่ 20 รักษาพระองค์
 - : ประจำแผนก สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
 - : หัวหน้าแผนก สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
 - : รองผู้อำนวยการกอง สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
 - : ผู้อำนวยการกอง สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
 - : รองผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากร สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
 - : ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากร สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก
- ตำแหน่งปัจจุบัน : ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากร สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง แนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
ด้านความมั่นคง

ผู้วิจัย พลตรี กมล กฤษวงศ์ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 64

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากร สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพแวดล้อมของสังคมโลก มีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปในหลายมิติอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะมีผลต่อประเทศต่างๆ รวมถึงประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นประเทศไทยต้องมีการวางแผน และกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 จึงได้กำหนดให้รัฐจัดทำยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดเป็นพลังในการผลักดันไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยรัฐได้จัดทำ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2580) และกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หรือคติพจน์ประจำชาติคือ มั่งคั่ง มั่งคั่ง ยั่งยืน เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขันในการผลิตและการบริการหลากหลายบนพื้นฐานของเทคโนโลยีสมัยใหม่และนวัตกรรม มีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว คนไทยเป็นคนมีคุณภาพชีวิตที่มีความสุขอยู่ดี กินดี สังคมมีความมั่นคง เสมอภาค และเป็นธรรม ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

กองทัพบกเป็นหน่วยงานหนึ่งของกระทรวงกลาโหม ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการป้องกันประเทศ รวมทั้งเป็นหน่วยงานสำคัญในการดำเนินการเพื่อผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง กิจกรรมที่สำคัญประการหนึ่งของกองทัพบกคือ การจัดทำโครงการของกองทัพบก เนื่องจากการดำเนินการเพื่อให้เกิดการปฏิบัติต่างๆ ที่สำคัญ การปฏิบัติที่มีผลผูกพันต่อเนื่องทั้งในด้านห้วงระยะเวลาในการดำเนินการ และด้านการใช้จ่ายงบประมาณที่มีการใช้งบประมาณในจำนวนมาก การดำเนินการมีกระบวนการและขั้นตอนต่างๆในการพิจารณาซึ่งเป้าหมายในการกำหนดโครงการของกองทัพบกมักสะท้อนถึงภารกิจหลักของกองทัพบก คือการเตรียมกำลังและการใช้กำลัง แต่หากการกำหนดโครงการดังกล่าวสะท้อนหรือมุ่งเน้นการเชื่อมโยงสู่การตอบสนองในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงอย่างเป็นระบบ จะทำให้การจัดทำ

โครงการของกองทัพบกสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงของชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อทุกหน่วยในกระทรวงกลาโหมหรือหน่วยที่เกี่ยวข้องมีแนวทางการดำเนินการที่เป็นแนวทางเดียวกันแล้ว ยิ่งทำให้มีพลังในการขับเคลื่อนเป็นอย่างมากและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงร่วมกันได้ ดังนั้นหากกองทัพบกมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินโครงการอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในห้วงเวลาที่กำหนดได้ จะทำให้องค์การสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

จากความเป็นมาและความสำคัญของการดำเนินโครงการของกองทัพบก ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาถึงแนวทางในการจัดทำโครงการของกองทัพบก เพื่อให้ทราบแนวทางการปฏิบัติหรือปัญหาในการดำเนินการปัจจุบัน และวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติต่างๆสำหรับเสนอแนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษา วิเคราะห์ กระบวนการ ในการจัดทำโครงการของกองทัพบกต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
2. เพื่อศึกษาปัจจัย ที่มีผลต่อการจัดทำโครงการของกองทัพบกต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

ขอบเขตและวิธีการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เน้นการศึกษา วิเคราะห์ กระบวนการจัดทำโครงการของกองทัพบก และส่วนราชการภายในกระทรวงกลาโหมเป็นหลัก เพื่อวิเคราะห์กระบวนการ และปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำโครงการของกองทัพบกที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยในสายงานโครงการของกองทัพบก จากหน่วยต่างๆ ที่สำคัญดังนี้

- 2.1 หน่วยโครงการกองทัพบก
- 2.2 หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก
- 2.3 หน่วยเจ้าของโครงการ

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research)

1. การรวบรวมข้อมูล

1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา ระเบียบ/คำสั่งที่เกี่ยวข้อง ในการจัดทำโครงการของ กระทรวงกลาโหม กองทัพอากาศ กองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ

1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยในสายงานโครงการ คือ หน่วยโครงการกองทัพบก หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก และหน่วยเจ้าของโครงการ

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการโดยการใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Context Analysis) วิเคราะห์เปรียบเทียบ และสังเคราะห์ข้อมูล ทฤษฎี หลักการต่างๆ รวมทั้งวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

3. การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนาและวิเคราะห์เสนอแนวทางปฏิบัติใหม่

ผลการวิจัย

1. กระบวนการในการจัดทำโครงการของกองทัพบก

1.1 การจัดทำโครงการของกองทัพบก เป็นไปตามกรอบของกระทรวงกลาโหม และที่กองทัพไทยกำหนด โดยกระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยหลักที่กำหนดกรอบการปฏิบัติ ในลักษณะใช้หลักกรรมการควบคุมโดยกำหนดนโยบายในภาพรวม และใช้หลักแยกการปฏิบัติในแต่ละส่วนราชการ ภายใต้สังกัดกระทรวงกลาโหม

1.2 นโยบายและการดำเนินงานด้านโครงการของกองทัพบก ยึดเอกสารในการดำเนินการดังนี้

1.2.1 ยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหม

1.2.2 แผนปฏิบัติราชการของกองทัพบก

1.2.3 แผนพัฒนากองทัพบก

1.2.4 นโยบายของกองทัพบก

1.2.5 แผนแม่บทของเหล่า/สายวิทยาการ

1.3 การดำเนินงานโครงการของกองทัพบก กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1.3.1 ขั้นการวางแผน

1.3.2 ขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ

1.3.3 ขั้นการบริหารโครงการ

1.3.4 ขั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ

ในการจัดทำโครงการนั้นอยู่ในขั้นของการวางแผน และขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ ซึ่งการจัดทำโครงการดังกล่าวมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินการโครงการให้หน่วยต่างๆ ในกองทัพบกยึดถือเป็นกรอบในการปฏิบัติเดียวกัน จัดทำในลักษณะเป็นปฏิทินโครงการ โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ 30 เดือน ก่อนปีงบประมาณที่จะดำเนินโครงการ และจะต้องเสนอขออนุมัติโครงการต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ ภายใน 13 เดือน ก่อนปีงบประมาณที่จะดำเนินโครงการ ดังนี้

ตารางที่ 1 ปฏิทินการวางแผนและเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก

ก่อนปีงบประมาณ	หน่วย	การปฏิบัติ
30 เดือน (เม.ย.) ถึง 24 เดือน (ต.ค.)	กรมฝ่ายยุทธบริการ เหล่าและสายวิทยาการ	จัดทำแผนงาน โครงการ(ชื่อโครงการ, ระยะเวลาดำเนินการ และวงเงิน) เสนอหน่วย รับผิดชอบโครงการหลัก
23 เดือน (พ.ย.)	หน่วยรับผิดชอบ โครงการหลัก	พิจารณาความเหมาะสมของแผนงาน โครงการ และเสนอต่อหน่วยงบประมาณ กองทัพบก
21 เดือน (ม.ค.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	จัดประชุมคณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการและขออนุมัติแผนงานโครงการ
19 เดือน (มี.ค.)	หน่วยเจ้าของโครงการ (ในฐานะกรมฝ่ายยุทธบริการ, เหล่า/สายวิทยาการ หน่วยเจ้าของโครงการ (ในฐานะ นขต.ทบ.) หน่วยรับผิดชอบ โครงการรอง หน่วยรับผิดชอบ โครงการหลัก (กรม ฝสธ.)	ดำเนินการจัดทำโครงการในแต่ละ ปีงบประมาณตามลำดับความเร่งด่วนที่ กำหนดไว้ในแผนงาน โครงการ ดำเนินการจัดทำโครงการที่หน่วยริเริ่มขึ้น เพื่อ พัฒนาหน่วยมีความสมบูรณ์ รวมทั้งโครงการที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรหรือการบริหาร การจัดการของหน่วย ให้ข้อมูลและคำแนะนำในการจัดทำ รายละเอียดโครงการในส่วนที่รับผิดชอบตาม สายงานและหลักการแก่หน่วยเจ้าของ โครงการกำกับดูแลการจัดทำโครงการ การดำเนินการในขั้นนี้เป็นขั้นกำหนดโครงการ และศึกษาก่อนตัดสินใจดำเนินการ เพื่อมิให้ เกิดความซ้ำซ้อนกับโครงการอื่นและพิจารณา ความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ
19 เดือน (มี.ค.)	หน่วยเจ้าของโครงการ	เสนอโครงการต่อหน่วยรับผิดชอบโครงการ หลัก
18 เดือน (เม.ย.)	หน่วยรับผิดชอบ โครงการหลัก	ตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้อง ของค่าใช้จ่ายในแต่ละงบงานโครงการอย่าง ละเอียด รวมถึงการพิจารณาความเป็นไปได้ ของโครงการอีกครั้งหนึ่ง และเสนอต่อหน่วย งบประมาณกองทัพบก

ตารางที่ 1 ปฏิทินการวางแผนและเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก (ต่อ)

ก่อนปีงบประมาณ	หน่วย	การปฏิบัติ
17 เดือน (พ.ค.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	ประชุมคณะอนุกรรมการพิจารณาโครงการของ ทบ. เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม ของโครงการ
15 เดือน (ก.ค.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	รวบรวมโครงการที่ต้องสมบูรณ์แล้วนำเข้าที่ ประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ ของ ทบ. เพื่อพิจารณากลับกรองความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ในส่วนรวมของ ทบ. พร้อมทั้ง จัดลำดับความเร่งด่วนของโครงการ
13 เดือน (ก.ย.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	รวบรวมโครงการทั้งหมดที่ผ่านการพิจารณาจาก คณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของ ทบ. แล้วนำเรียนขออนุมัติโครงการต่อ ผบ.ทบ.จนถึงผู้ มีอำนาจอนุมัติ

ที่มา : คำสั่งกองทัพบกที่ 351/2558 ลงวันที่ 15 มิ.ย.58 เรื่อง ระบบโครงการกองทัพบก

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำโครงการของกองทัพบกต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
ด้านความมั่นคง

2.1 การบูรณาการโครงการในระดับกระทรวงกลาโหมเนื่องจากปัจจุบัน
กระทรวงกลาโหม มีการดำเนินการในลักษณะหน่วยที่กำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และกำกับดูแล
ให้ส่วนราชการในสังกัดดำเนินการตามที่กำหนด ในลักษณะใช้หลักรวมการควบคุมโดยกำหนด
นโยบายในภาพรวม แต่ใช้หลักแยกการปฏิบัติในแต่ละส่วนราชการ จึงไม่มีการบูรณาการ การจัดทำ
โครงการในภาพรวมของกระทรวงกลาโหม ในแต่ละปีแต่ละเหล่าทัพจัดทำโครงการตามความต้องการ
ของหน่วยเองซึ่งอาจมีความแตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกัน ทำให้การจัดทำโครงการไม่เป็นทิศทาง
เดียวกัน จึงไม่มีพลังพอที่จะแสดงให้เห็นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ในภาพรวม
ของกระทรวงกลาโหม ประกอบกับในสภาวะที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจงบประมาณมีจำกัดรวมทั้งเหล่าทัพ
ถูกเพ่งเล็งในการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้นกระทรวงกลาโหม จึงควรมีการบูรณาการ หรือกำหนด
แผนการจัดทำโครงการในภาพรวม ในห้วงปีของยุทธศาสตร์ชาติที่เหลือ เพื่อกำหนดแผนการจัดทำ
โครงการในแต่ละปีให้แต่ละกองทัพไปพิจารณาจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับแผนดังกล่าว และ
เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2.2 กระทรวงกลาโหม กำหนดวงเงินของการจัดทำโครงการเริ่มใหม่ ที่วงเงินตั้งแต่
10 ล้านบาทขึ้นไป ซึ่งในปัจจุบันถือว่าเป็นวงเงินที่มีจำนวนน้อยเกินไป สำหรับโครงการที่จำเป็นต้อง
มาผ่านกระบวนการของโครงการ ถึงแม้ว่าระบบโครงการจะมีการพิจารณาที่มีความละเอียดรอบ
ครอบ แต่ก็จะเป็นการดำเนินการที่ต้องใช้เวลาในกระบวนการมาก ซึ่งจากการตรวจสอบในปัจจุบัน
โครงการที่อยู่ในระบบโครงการประจำปีงบประมาณ 2565ซึ่งได้รับอนุมัติจาก รัฐมนตรีว่าการ

กระทรวงกลาโหม และผู้บัญชาการทหารสูงสุด มีถึง 288 โครงการ ทำให้มีจำนวนโครงการมากเกินไป จึงควรพิจารณาปรับวงเงิน ของโครงการเริ่มใหม่ให้เพิ่มขึ้นจากเดิม เช่น เป็นวงเงินตั้งแต่ 100 ล้านบาทขึ้นไป

2.3 ห้วงเวลาในการดำเนินการจัดทำโครงการ กำหนดเวลาล่วงหน้านานเกินไป จากการวิเคราะห์ข้อมูล ระบบโครงการของกองทัพบก และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้ทราบว่า ขั้นตอนในการจัดทำโครงการของกองทัพบกในขั้นของการวางแผนและเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ หน่วยที่เกี่ยวข้องต้องเริ่มดำเนินการจนถึงการเสนอขออนุมัติโครงการจากผู้บัญชาการทหารบก ก่อนปีงบประมาณที่จะดำเนินการโครงการ เป็นเวลาถึง 30 เดือน(สองปีงบประมาณครึ่ง) ซึ่งถือว่าเป็นการดำเนินการล่วงหน้านานเกินไป ข้อมูลบางอย่างอาจล้าสมัยไม่ทันเหตุการณ์ จึงควรมีการพิจารณาปรับการดำเนินการให้ใช้เวลาในการดำเนินการลดลง เพื่อให้โครงการมีความทันสมัย

2.4 การจัดทำแผนการปฏิบัติ ที่จะนำเป็นกรอบในการจัดทำโครงการ ยังไม่สอดคล้องกับการจัดทำโครงการของกองทัพบก จึงควรปรับกระบวนการวางแผนให้สอดคล้องกับการนำแผนมาใช้ในทุกระดับหน่วยเพื่อให้ทันเวลาต่อการนำมาพิจารณาจัดทำโครงการให้มีความพร้อม ด้านการกำหนดนโยบายและการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดย การจัดทำแผนปฏิบัติการกองทัพบก เพื่อรองรับแผนปฏิบัติการกระทรวงกลาโหม และแผนพัฒนากองทัพบกตามห้วงเวลาตลอดจนปรับปรุงให้ทันสมัย

3. แนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

3.1 การจัดทำโครงการเพื่อเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

ให้มีการจัดทำเอกสาร การถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จากกองทัพบกไปจนถึงหน่วยเจ้าของโครงการ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และแผนปฏิบัติการกระทรวงกลาโหม โดยจัดทำแผนปฏิบัติการกองทัพบก แผนพัฒนากองทัพบกตามห้วงเวลา ตลอดจนปรับปรุงความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.2560-2569 ให้ทันสมัย รวมทั้งมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 5 ปีของกองทัพบก ให้มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน และทันเวลา เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำโครงการของกองทัพบก

3.2 ลดขั้นตอนและระยะเวลาในขั้นการวางแผนโครงการ

3.2.1 การลดขั้นตอนในขั้นการวางแผนโครงการโดยใช้กระบวนการวางแผนให้สอดคล้องกันในทุกระดับหน่วยจากกองทัพบกถ่ายทอดไปสู่หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกมาแทนที่ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

3.2.1.1 กองทัพบกจัดทำแผนปฏิบัติการกองทัพบกเพื่อกำหนดนโยบาย แล้วจัดทำแผนพัฒนากองทัพบกตามห้วงเวลาและปรับปรุงความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.2560 – 2569 ให้มีความทันสมัย สอดคล้องและรองรับแผนปฏิบัติการกองทัพบก

3.2.1.2 สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบกจัดทำแผนปฏิบัติราชการห้าปีของกองทัพบกเพื่อรองรับแผนปฏิบัติราชการห้าปีของกระทรวงกลาโหม และให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการกองทัพบก

3.2.1.3 หน่วยขึ้นตรงกองทัพบก

1. จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาหน่วยเหล่า/สายวิทยาการให้สอดคล้องและรองรับแผนปฏิบัติการกองทัพบก, แผนพัฒนากองทัพบกตามห้วงเวลาและความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.2560 – 2569

2. จัดทำแผนปฏิบัติราชการห้าปีของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก และให้สอดคล้องรองรับแผนปฏิบัติราชการห้าปีของกองทัพบก

ข้อมูลที่บรรจุอยู่ในแผนระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกนี้มีเพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนงาน โครงการและโครงการเริ่มใหม่ของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกในแต่ละปีงบประมาณที่กำหนดไว้

3.2.2 การลดขั้นตอนและระยะเวลาในขั้นการวางแผนโครงการสามารถดำเนินการโดยกำหนดให้มีการจัดทำแผนงาน โครงการเฉพาะโครงการปกติ สำหรับโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพไม่ต้องจัดทำแผนงาน โครงการให้เสนอเป็นโครงการเริ่มใหม่ในขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการได้เลยเนื่องจากผ่านการพิจารณาและกำหนดเป็นแผนความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบกเรียบร้อยแล้ว โดยกำหนดให้ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนย่อยก่อนการจัดทำและอนุมัติโครงการเริ่มใหม่ มีขั้นตอนและระยะเวลาดังนี้

3.2.2.1 หน่วยเหล่า/สายวิทยาการ นำแผนแม่บทการพัฒนาหน่วยเหล่า/สายวิทยาการมาจัดทำแผนงาน โครงการเสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักภายใน 22 เดือน (ธ.ค.) ก่อนปีงบประมาณโครงการ

3.2.2.2 หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก พิจารณาความเหมาะสมของแผนงาน โครงการที่หน่วย เหล่า/สายวิทยาการเสนอให้สอดคล้องกับแผนต่างๆ ของกองทัพบก และเสนอหน่วยงบประมาณกองทัพบกภายใน 21 เดือน (ม.ค.) ก่อนปีงบประมาณโครงการ

3.2.2.3 หน่วยงบประมาณกองทัพบก พิจารณาความเหมาะสมในการเสนอแผนงาน โครงการและกำหนดให้เป็นแผนงาน โครงการวงรอบปีกำหนดการให้สอดคล้องกับภาระด้านงบประมาณและแนวโน้มการได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาล แล้วรวบรวมเฉพาะโครงการที่เป็นปีกำหนดการแรกนำเรียนขออนุมัติแผนงาน โครงการต่อผู้บัญชาการทหารบกภายใน 20 เดือน (ก.พ.) ก่อนปีงบประมาณโครงการ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแนวทางการจัดทำโครงการของกองทัพบกเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1. กระทรวงกลาโหม, กองทัพอากาศและเหล่าทัพควรมีการปรับปรุงข้อกำหนดร่วมในการจัดทำโครงการร่วมกันโดยเฉพาะเรื่องงบประมาณในโครงการ ซึ่งกำหนดไว้ 10 ล้านบาทขึ้นไป เป็นข้อกำหนดที่มีมานานมาก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่างบประมาณ 10 ล้านบาทเกินไปที่จะจัดทำเป็นโครงการในปัจจุบัน เมื่อเปรียบเทียบกับโครงการที่มีมูลค่ามากๆ แต่ใช้เวลาในการจัดทำและขออนุมัติตลอดจนการเสนอคำขอตั้งงบประมาณเท่ากัน นอกจากนี้งบประมาณจำนวนนี้อาจก่อให้เกิดจำนวนโครงการ

มากทำให้เกิดภาระงานในระบบโครงการมากขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้วิธีการกำหนดวงเงินที่เหมาะสมอาจใช้ฐานข้อมูลงบประมาณโครงการเริ่มใหม่ของแต่ละหน่วยเป็นฐานในการพิจารณา

1.2 ปัจจุบันการจัดทำโครงการของส่วนราชการมีข้อกำหนดเพิ่มเติมในเรื่องของโครงการที่มีมูลค่าเกิน 1,000 ล้านบาท จะต้องผ่านกระบวนการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีก่อนการเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี จึงควรมีการกำหนดหลักการเพิ่มเติมในระบบโครงการของกองทัพอีกด้วย

2. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ

กระบวนการในการจัดทำโครงการของกองทัพบก มีหลายขั้นตอนในการดำเนินการ และเกี่ยวข้องกับหลายระดับหน่วย รวมทั้งมีข้อมูลในรายละเอียดจำนวนมากหากกองทัพบกนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการจะทำให้การดำเนินการมีความครบถ้วน และรวดเร็วยิ่งขึ้นได้

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นเฉพาะในการจัดทำโครงการ ซึ่งอยู่ในขั้นการวางแผน และขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการของระบบโครงการของกองทัพบกเท่านั้น ซึ่งยังมีขั้นการบริหารโครงการ และขั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ ที่ควรไปพิจารณาศึกษาต่อไป