

สมรรถนะของกองพลพัฒนาที่ 1 ตามยุทธศาสตร์ชาติ  
(พ.ศ.2560-2579)

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ชุติภัทร วรรณทอง  
รองเสนาธิการกองพลพัฒนาที่ 1

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2561

เอกสารวิจัยเรื่อง สมรรถนะของกองพลพัฒนาที่ 1 ตามยุทธศาสตร์ชาติ  
(พ.ศ.2560 - 2579)

โดย พันเอก ชูติภัทร วรรณทอง  
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ธีชกร ภูวพัฒน์ดล

---

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2561 และเห็นชอบให้เป็นเอกสาร  
วิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี  
( ธีระพงษ์ เย็นอุทก )

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก  
( ฉกาจ ชั้นดี )

ประธานกรรมการ

พลตรี  
( เจษฎา เปรมนิรันดร )

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พลตรี  
( นิमितต์ สุวรรณรัฐ )

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอก  
( ชลชัย เกิดแจ่ม )

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอก  
( ธีชกร ภูวพัฒน์ดล )

กรรมการ

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอก ชุตติภัทร วรรณทอง  
**เรื่อง** สมรรถนะของกองพลพัฒนาที่ 1 ตามยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2560 - 2579)  
**วันที่** กันยายน 2561 **จำนวนคำ:** 6,999 **จำนวนหน้า:** 18  
**คำสำคัญ** สมรรถนะ, กองพลพัฒนาที่ 1, ยุทธศาสตร์ชาติ  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

ด้วยโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ฉับพลัน ส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงในทุกมิติ ประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาประเทศในทุกด้านให้พร้อมรับกับสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ จากปัจจุบันถึงอนาคต ในส่วนของกองทัพบกนั้นได้จัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบก พ.ศ. 2560-2579 เพื่อรองรับกับยุทธศาสตร์ชาติ ผลกระทบจากการปฏิรูปประเทศและสถานะโลกปัจจุบัน ทำให้ภาระงานเพิ่มมากขึ้นจนเกิดผลกระทบต่อกองพลพัฒนาที่ 1 ที่มีบทบาทช่วยพัฒนาประเทศ และส่งผลทำลายต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานในอนาคต การวิจัยเอกสารเรื่อง สมรรถนะของกองพลพัฒนาที่ 1 ตามยุทธศาสตร์ชาติ ได้วิเคราะห์ปัจจัยรอบด้านทำให้พบว่า หน่วยต้องการขีดความสามารถเพิ่มอีกหลายด้านจึงจะพร้อมรับกับภาระงานที่มากและภัยความมั่นคงในอนาคต ด้วยการปฏิบัติในกรอบงานพันธกิจใหม่ ซึ่งต้องใช้คุณลักษณะหรือการมีสมรรถนะคือ มีศักยภาพในงานและทันสมัย มีความเป็นมืออาชีพ มีเครือข่ายความร่วมมือ มีความพร้อม กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ มีความเชื่อถือได้ มีความมั่นคงในอาชีพและดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในส่วนของกำลังพลนั้นต้องมีสมรรถนะหลักคือ การมีความรู้ในงานและเทคโนโลยี มีฝีมือ มีทักษะการสอนงาน การคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการปรับตัว ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย มีจิตสำนึกความจงรักภักดี และมีจิตสาธารณะ ทั้งหมดจะทำให้หน่วยสามารถเผชิญกับสถานการณ์ในอนาคต ทั้งนี้ได้เสนอแนะถึงเป้าหมายทั้งด้านโครงสร้างกำลัง ความพร้อม ความต่อเนื่อง ความทันสมัยและการพัฒนาไว้ด้วย โดยทั้งหมดต้องอาศัยปัจจัยความสำเร็จคือ เงิน เวลา และผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการพัฒนาหน่วยจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป็นกองพลพัฒนาชั้นนำ มีความพร้อม มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นในงานพัฒนาและการช่วยเหลือประชาชน

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Chutiput Wannathong  
**TITLE:** Competency of The 1<sup>ST</sup> Development Division  
According to National Strategy (A.D.2017-2036)  
**DATE:** September 2018 **WORD COUNT:** 6,999 **PAGES:** 18  
**KEY TERMS:** Competency, The 1<sup>ST</sup> Development Division,  
National Strategy  
**CLASSIFICATION:** Unclassified

Nowadays, world rapid change has dramatically affected all dimensions. Thailand has set a 20-year National Strategy to guide the development of the country in all aspects so as to be ready for the environment both inside and outside the country today to the future. The Royal Thai Army also prepared 20-year Army Strategy (2017-2036) to support the National Strategy as well. The impact of the reform of the country in the current strategy and world situation cause the workload to increase so much that it will impact and challenge the future work of The 1st Development Division in the role of helping to develop the country. The research has shown that the unit needs more competency to handle more workloads and more threats in the future. Method are new missions that must be pursued to achieve the potential and modernized, being professional, have a collaborative network, prepared, efficient, trustworthy and respectful stable. The personnel must have the core competencies which consist of knowledge, skills, analytical thinking, adapting skills, integrity, discipline, devotion loyalty awareness, and public spirit. This will make the unit more complete in terms of force structure, combat readiness, sustainability, modernization, and development. All of these qualities success factors are money, time and commanders. Once developed, the unit will be a high performance organization in the future and “The Best of Development Division, prepared, capable, modern, reliable on developing and public assistance”.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยเรื่อง สมรรถนะของกองพลพัฒนาที่ 1 ตามยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2560-2579) ฉบับนี้ทำขึ้นเพื่อศึกษาว่า ยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนดแนวทางในการพัฒนาประเทศไทยในระยะ 20 ปีข้างหน้า กำหนดทิศทางการพัฒนากองทัพบก และส่งผลให้กองพลพัฒนาที่ 1 ต้องมีขีดความสามารถหรือสมรรถนะในอนาคตอย่างไร ซึ่งคาดหวังว่าจะสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้ที่สนใจ ได้นำไปเป็นกรณีศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะหน่วยงาน ยกกระดับความสามารถหน่วยตามนโยบายกองทัพบกไปพร้อมกับการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ในอนาคต

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้การสนับสนุนทุกท่าน อาจารย์ที่ปรึกษา พร้อมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ตลอดจนคณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคลทุกท่าน ที่ได้ให้คำปรึกษาชี้แนะที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิอีกหลายท่านที่ได้จัดทำเอกสารงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ไว้ให้ได้ศึกษา ทำให้สามารถรวบรวมความคิดที่เป็นประโยชน์นำมาวิจัยต่อยอดให้เกิดประโยชน์ได้ต่อไป สุดท้ายขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ซึ่งความรู้และประสบการณ์จากท่านเหล่านี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถจัดทำงานวิจัยฉบับนี้ได้สำเร็จ และหวังว่าจะเกิดประโยชน์แก่ผู้สนใจ ต่อไป

## สมรรถนะของกองพลพัฒนาที่ 1 ตามยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2560 - 2579)

กองพลพัฒนาที่ 1 ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านการพัฒนาประเทศให้กับกองทัพบก ตลอด 28 ปีที่ผ่านมาได้ปฏิบัติงานโครงการพัฒนา งานก่อสร้าง งานช่วยเหลือประชาชนและบรรเทาสาธารณภัย รวมถึงโครงการสำคัญ ๆ ของกองทัพบกและของรัฐบาลมากมาย ซึ่งล้วนเป็นงานพัฒนาเพื่อความมั่นคงและช่วยแก้ไขปัญหาของชาติ และภาระงานดังกล่าวมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น อันสืบเนื่องมาจากสถานะแวดล้อมของประเทศที่ต้องการงานพัฒนา พร้อมกับมิติปัญหาด้านความมั่นคงขยายเพิ่มขึ้นและมีความซับซ้อน กองพลพัฒนาที่ 1 จึงมีโอกาสดำเนินการปฏิบัติงานในหลายโครงการที่สำคัญเร่งด่วนตามนโยบายของรัฐบาล และประสบกับปัญหาในงานหลายประการ เช่น ภาระงานที่มากเกินไป ต้องปฏิบัติพร้อม ๆ กันทำให้กำลังพลและเครื่องจักรไม่เพียงพอ ระยะเวลาปฏิบัติงานสั้นเกินไป ด้วยความเร่งด่วนทำให้ต้องปฏิบัติทันทีโดยที่ยังไม่มีแผนงานงบประมาณที่ชัดเจน มีปริมาณงานที่อนุมัติไม่เพียงพอที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ มีมิติงานไปเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นจึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนและขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ดังนั้นหากอนาคตกองพลพัฒนาที่ 1 ยังได้รับภารกิจที่ทำทลายต่อขีดความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบันจะเกิดความเสี่ยงต่อความสำเร็จ

จากสถานะแวดล้อมโลกและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างก้าวกระโดดเข้าสู่ยุคดิจิทัล ขณะที่ประเทศไทยยังติดกับดักปัญหาภายในประเทศ รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาประเทศ โดยให้ความสำคัญต่อประเด็นความมั่นคงเป็นลำดับแรกเพื่อสร้างความมั่นคงนำสู่ความมั่งคั่งอย่างยั่งยืน พร้อมกับที่กองทัพบกได้จัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบก พ.ศ.2560-2579 ที่กำหนดเป้าหมายสู่อนาคตด้วยวิสัยทัศน์ “เป็นกองทัพบกที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค” (Capable, Modern, Reliable and One of The Leading Armies in The Region) สืบเนื่องจากยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงเกิดมีผลกระทบต่อการบริหารงานของกองพลพัฒนาที่ 1 และต้องการความสามารถที่เพิ่มขึ้นรวมทั้งความสามารถที่จะจัดการกับปัญหาในงานที่มีความยากและสลับซับซ้อน หน่วยจึงควรมีขีดความสามารถที่จำเป็นในอนาคต ด้วยการเสริมโครงสร้างกำลังให้เหมาะสม สร้างความทันสมัย ความพร้อมรบ ความสามารถที่จะดำรงความต่อเนื่องของการปฏิบัติ และการพัฒนาหน่วย เพื่อเพิ่มสมรรถนะให้เพียงพอ

ในด้านการบริหารจัดการองค์กร (Organization Management) มีแนวคิดทฤษฎีด้านสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นช่วง ค.ศ.1970 โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland<sup>1</sup> ที่ได้ศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน โดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้แล้วจึงทำการศึกษา ผลการศึกษาสรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งที่กลุ่มผลการปฏิบัติงานพอใช้ไม่มี ซึ่งเรียกว่า สมรรถนะ จากนั้น McClelland ได้เขียนบทความเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ถือเป็นจุดกำเนิดแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่อธิบายคุณลักษณะของบุคคลว่าเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง The Iceberg Model<sup>2</sup> โดยมีส่วนน้อยที่ลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย เปรียบได้กับการศึกษาสาขาที่เรียนมา แต่มีส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งมีปริมาณมากกว่านั้นไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า แต่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคคลและเป็นส่วนที่แสดงออกถึงสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ด้านต่าง ๆ ประสบการณ์ในการทำงาน ความสามารถและความถนัด พฤติกรรมและคุณค่าส่วนบุคคล อาชีพการงานที่ผ่านมา ส่วนที่อยู่เหนือน้ำมีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาซึ่งบุคคลที่มีความฉลาดนั้นสามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้ แต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึกต่อคุณลักษณะส่วนบุคคลในส่วนที่เป็นสมรรถนะ จึงจะทำให้กลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

ศัพท์คำว่า สมรรถนะ<sup>3</sup> หมายถึง ความสามารถ และคำว่า Competency<sup>4</sup> ตามพจนานุกรมศัพท์ด้านความมั่นคง หมายถึง ความรู้ความสามารถ ความสามารถเฉพาะ ซึ่งในหน่วยราชการมักใช้คำว่า สมรรถนะองค์กร ขณะที่เอกชนใช้คำว่า สมรรถนะ แต่ก็ใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลเหมือนกัน เช่น วางแผนตำแหน่งงาน จัดการความก้าวหน้าในอาชีพ การสรรหา การพัฒนาสมรรถนะ เป็นต้น

ซึ่งสามารถนำเอาแนวคิดสมรรถนะมาใช้พัฒนากำลังพลที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในหน่วยกองพลพัฒนาที่ 1 เพราะกำลังพลคือผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารระบบงาน เป็นผู้ใช้เครื่องมือเครื่องจักร วัสดุ งบประมาณ เพื่อสร้างผลงานและให้บริการด้านพัฒนาประเทศ ดังนั้นหากกำลังพลมีจิตสำนึกดี มีสมรรถนะเหมาะสม ย่อมส่งผลให้หน่วยมีขีดความสามารถและทำงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยปัจจุบันในยุคขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การแข่งขันไม่ได้วัดกันด้วยขนาดองค์กร แต่ด้วยการวัดว่าองค์กรใดจะมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถมากกว่ากัน ฉะนั้น การบริหาร

จัดการสมรรถนะจึงถูกใช้พัฒนาความสามารถกำลังพลและเพิ่มขีดความสามารถองค์กรได้ ทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน และสมรรถนะการบริหารงาน

**กองพลพัฒนาที่ 1** มีที่ตั้งหน่วย ณ ค่ายศรีสุริยวงศ์ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ขึ้นการบังคับบัญชาโดยตรงต่อกองทัพภาคที่ 1 จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2532 เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถกองทัพบกทางด้านการพัฒนาประเทศให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และอนุมัติให้บรรจุกำลังพลไม่จำกัดเหล่าได้ ตามคำสั่ง ทบ.(เฉพาะ) ลับ ที่ กท 116/32<sup>5</sup> มีงานที่รับผิดชอบ<sup>6</sup> ประกอบด้วย

- 1.งานด้านการพัฒนา ได้แก่ งานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ งานโครงการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคง งานพัฒนาชนบท เป็นต้น
- 2.งานด้านการก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ งานช่างสนับสนุนหน่วยทหาร งานก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจประเทศ และอื่น ๆ
- 3.งานด้านการช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ ได้แก่ การช่วยเหลือบรรเทาสาธารณภัยและช่วยเหลือประชาชน เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังได้รับมอบหมายงานภารกิจโครงการต่าง ๆ ตามนโยบายของรัฐบาลเพื่อแก้ไขปัญหาของประเทศและงานนโยบายเร่งด่วนของกองทัพบก มีคติพจน์ที่ยึดถือเป็นอัตลักษณ์คือ “สร้างสรรค์งานพัฒนา เพื่อประชาและกองทัพ”<sup>7</sup> (Constructive Development for The People and The Army)

โครงสร้างการจัดหน่วย<sup>8</sup> กองพลพัฒนาที่ 1 แสดงถึงเครื่องมือในการทำงานของหน่วย โดยปัจจุบันมีสถานภาพโครงสร้างหน่วย ประกอบด้วย 1) กองบัญชาการและกองร้อยกองบัญชาการ 2) กองสนับสนุน(ยังไม่จัดตั้งกองบังคับการ) กองร้อยเครื่องมือ กองร้อยซ่อมบำรุง(ยังไม่จัดตั้ง) กองร้อยบรรเทาสาธารณภัย(ยังไม่จัดตั้ง) 3) กรมพัฒนาที่ 1 (ใช้อจย.กรม.ช.ทก. โดยกองพันก่อสร้างยังไม่จัดตั้ง) ประกอบด้วย กองบังคับการและกองร้อยกองบังคับการ กองพันพัฒนาที่ 1 และ 4) กรมทหารช่างที่ 1 รักษาพระองค์(ฝากการบังคับบัญชา<sup>9</sup>) ประกอบด้วย กองบังคับการและกองร้อยกองบังคับการ กองร้อยทหารช่างเครื่องมือเบา กองพันทหารช่างที่ 52 กรมทหารช่างที่ 1 รักษาพระองค์ กองพันทหารช่างที่ 112 กรมทหารช่างที่ 1 รักษาพระองค์ ซึ่งพบว่า หน่วยรองที่เป็นกลไกปฏิบัติงานยังมีไม่ครบตามโครงสร้างภารกิจขีดความสามารถและระบบปฏิบัติการ จึงเป็นปัญหาภายในองค์กรที่ต้องบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจขึ้นมารับผิดชอบงานโครงการ ซึ่งต้องพึ่งพาสมรรถนะการนำของผู้บริหาร การควบคุมแบบรวมการ การ



บริหารจัดการความเสี่ยง ต้องใช้ทักษะความเชี่ยวชาญในงานของกำลังพล ทักษะการเรียนรู้ เป็นสำคัญ

โดยกองพลพัฒนาที่ 1 มีผลงานที่สำคัญ<sup>10</sup> ในห้วงปี พ.ศ.2557 - พ.ศ.2560 ที่แสดงถึงสมรรถนะในงานที่ผ่านมา ดังนี้

สนับสนุนงานโครงการพระราชดำริ คือ โครงการตามพระราชประสงค์ดอนขุนห้วย เพื่อพัฒนากลุ่มอาชีพและระบบสหกรณ์ โครงการพัฒนาห้วยแม่เพรียงตามพระราชดำริ เพื่ออนุรักษ์และจัดสรรที่ดิน พัฒนาอาชีพ แก้ปัญหาการบุกรุกพื้นที่ป่า โครงการสวนป่าเฉลิมพระเกียรติฯ เพื่ออนุรักษ์ป่า สัตว์ป่า พัฒนาคุณภาพชีวิตและอาชีพในพื้นที่ป่าอนุรักษ์ โครงการอุทยานธรรมชาติวิทยา เพื่อดูแลรักษาป่าให้เป็นโรงแรมรสพทางธรรมชาติ

ด้านการพัฒนา เช่น โครงการสู่วิกฤติภัยแล้งด้วยพลังงานแสงอาทิตย์(ธรรมเสนโมเดล) เพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้งซ้ำซากในพื้นที่หมู่3 ตำบลธรรมเสน ให้มีน้ำประปาใช้ตลอดทั้งปีและมีน้ำเหลือใช้ทำการเกษตรเพิ่มรายได้ครัวเรือน งานขุดลอกอ่างเก็บน้ำไทยประจัน เพื่อแก้ปัญหาภัยแล้งด้วยการเพิ่มความจุอ่างและป้องกันดินตะกอน การแก้ปัญหาเพื่อเติมน้ำอ่างเก็บน้ำชีภูป่าหวาย ที่มีน้ำเพียง 20 เปอร์เซ็นต์ เกิดปัญหาภัยแล้งซ้ำซากในตำบลท่าเคย และเทศบาลตำบลชีภูป่าหวาย ผลทำให้น้ำฝนไหลเข้าอ่างได้ตามฤดูกาล เพิ่มปริมาณน้ำได้เต็มอ่าง 2.5 ล้านลูกบาศก์เมตร โครงการขุดลอกแก้มลิงทุ่งหิน สมุทรสงคราม พื้นที่ 2,623 ไร่เป็นแก้มลิงแหล่งน้ำจืด

ด้านการก่อสร้าง เช่น งานปรับปรุงซ่อมแซมถนนที่ชำรุดพื้นที่ จชต. ปี58,59,61 ใน 7 อำเภอของจังหวัดนราธิวาส รวม 82 กม. ประชาชนมีเส้นทางที่สะดวกและสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อแก้ไขปัญหา งานสร้างอาคารอัมจันทร์ 20,000 ที่นั่งของสนามฟุตบอลสนามกีฬาภาคตะวันออกเฉียงเหนือพัทยาระยะ2 งานโครงการก่อสร้างปรับปรุงและซ่อมแซมในหน่วยทหาร อาคารที่พักอาศัย ถนน ระบบระบายน้ำ ในหน่วยทหารของ ทภ.1 โครงการบูรณาการปรับปรุงและพัฒนาแหล่งน้ำตามนโยบายรัฐบาล 24 จังหวัด โครงการปรับปรุงและพัฒนาแหล่งน้ำเฉลิมพระเกียรติฯ โครงการอนุรักษ์ฟื้นฟูแหล่งน้ำสนับสนุนกรมทรัพยากรน้ำ 5 จังหวัด

งานช่วยเหลือประชาชน เช่น ก่อสร้างบ้านผู้ประสบภัยจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 11 หลัง เพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยอย่างทันท่วงที

งานรักษาความสงบเรียบร้อยในพื้นที่จังหวัดราชบุรี โดยจัดกำลัง 1 กองร้อย รักษาความสงบเรียบร้อยพื้นที่และสนับสนุนการแก้ไขปัญหาความมั่นคง

ผลการวิเคราะห์กองพลพัฒนาที่ 1 สามารถปฏิบัติงานตอบสนอง ทบ. ได้ ทั้งในงานพัฒนา งานก่อสร้าง งานช่วยเหลือประชาชนและบรรเทาสาธารณภัย งานภารกิจเพื่อความมั่นคงอื่น ๆ ที่มีใช้ภัยทางทหาร สนับสนุนงานให้กับหน่วยราชการอื่นและรัฐบาลเพื่อความมั่นคงและพัฒนาประเทศ แต่ขณะเดียวกันได้เกิดผลกระทบที่เป็นข้อจำกัดต่อการปฏิบัติภารกิจหลักรวมถึงการป้องกันประเทศ กล่าวคือ ภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นจนเกินสมดุลกับกำลังพล ยุทโธปกรณ์ เครื่องจักร การเสื่อมสภาพของยุทโธปกรณ์ กำลังพลไม่มีเวลาพัฒนาตนเอง และการเปลี่ยนถ่ายไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งทำทนายต่อสมรรถนะหน่วยที่มีในปัจจุบันและความพร้อมในอนาคต

อีกทั้งการพัฒนากองทัพตามยุทธศาสตร์ชาติ จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านและส่งผลให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ พร้อมกับสร้างความไม่คุ้นเคยและการบังคับให้เปลี่ยนผ่าน เมื่ออัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วเกินกว่าอัตราการเรียนรู้ได้ ย่อมมีโอกาสเกิดความเสียหายและความขัดแย้ง<sup>11</sup> ดังนั้น การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เนื่องมาจากยุทธศาสตร์จึงเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะหน่วย ทั้งช่วยสนับสนุนการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และการปรับตัวของกำลังพล

โลกอนาคตจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป จะเต็มไปด้วยความสลับซับซ้อนและแตกต่างจากเดิม โดยสิ้นเชิง ทหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันและคาดการณ์ไปข้างหน้าได้ มีความเฉลียวฉลาด ถูกคิด มีปฏิภาณไหวพริบ มีสมรรถนะที่จะสามารถเข้าไปปฏิบัติงานในที่ซึ่งไม่รู้จักและเข้าถึงก็ไม่ทราบว่าเป็นใคร นั่นคือลักษณะของพื้นที่ปฏิบัติงานในอนาคต และ พล.อ. David Perkins (ทบ.สหรัฐฯ) ได้กล่าวว่า “ท่านอาจจะชนะโดยไม่ต้องรบ แต่ท่านจะไม่สามารถชนะได้เลยถ้าท่านไม่มีขีดความสามารถที่จะรบ”<sup>12</sup> การกำหนดสมรรถนะที่เพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจึงจำเป็นและต้องเสริมสร้างขึ้นมา

**ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี**<sup>13</sup> กำหนดวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนผ่านการพัฒนาประเทศสู่อนาคต “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ตอบสนองต่อผลประโยชน์แห่งชาติ ได้แก่ การมีเอกราช อธิปไตยและบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ การดำรงอยู่อย่างมั่นคงยั่งยืนของสถาบันหลักของชาติ การดำรงอยู่อย่างมั่นคง

ของชาติและประชาชนจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ การอยู่ร่วมกันในชาติอย่างสันติสุขเป็น ปึกแผ่น มีความมั่นคงทางสังคมท่ามกลางพหุสังคมและการมีเกียรติและศักดิ์ศรีความเป็น มนุษย์ ความเจริญเติบโตของชาติ ความเป็นธรรม ความอยู่ดีมีสุขของประชาชน ความ ยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ความมั่นคงทางพลังงานและอาหาร สามารถ รักษาผลประโยชน์ของชาติภายใต้การเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมระหว่างประเทศและ การอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ประสานสอดคล้องกันด้านความมั่นคงในประชาคมอาเซียนและ ประชาคมโลกอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี โดยที่ความมั่นคงเป็นรากฐานที่จะทำให้เกิดความ มั่งคั่งและยั่งยืนได้

ยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดกรอบการพัฒนาประเทศระยะยาวไว้ 6 ด้าน โดยให้ความสำคัญ กับด้านความมั่นคง 5 ด้าน เป็นลำดับแรก สรุปเนื้อหายุทธศาสตร์ชาติที่กองพลพัฒนาที่ 1 ต้องตอบสนองด้านความมั่นคง คือ สนับสนุนงานด้านการรักษาความสงบภายในประเทศ ด้านศักยภาพการป้องกันประเทศในภาพรวมของกองทัพ ด้านการรักษาความมั่นคงและ ผลประโยชน์ทางทรัพยากรธรรมชาติ อาหาร พลังงานและน้ำ ด้านการช่วยเหลือประชาชน และร่วมในการพัฒนาประเทศ

**ยุทธศาสตร์กองทัพบก**<sup>14</sup> พ.ศ.2560 - 2579 ให้ความสำคัญกับกรอบแนวทางพัฒนาความ มั่นคง 8 ด้าน คือ ด้านการเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครอง ระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ด้านการปฏิรูปกลไกการบริหาร ประเทศทั้งระบบ ความมั่นคงการเมือง ขจัดคอร์รัปชัน สร้างความเป็นธรรม ลดความ เหลื่อมล้ำ ด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อความไม่สงบใน จชต. ที่เน้นกระบวนการ สันติสุข แนวทางสันติวิธี ระบบงานยุติธรรม และการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้านการ พัฒนาระบบการบริหารจัดการความมั่นคง การบริหารจัดการความมั่นคงตามแนวชายแดน ให้มีประสิทธิภาพ ด้านการพัฒนาระบบกลไกมาตรการและความร่วมมือระหว่างประเทศ ทุกระดับ รักษาคุณภาพความสัมพันธ์กับมหาอำนาจเพื่อรักษาผลประโยชน์ของชาติ ด้าน การพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพการป้องกันประเทศ พัฒนาโครงสร้างกำลังและยุทธโศปกรณ์ ที่เหมาะสมแก่การป้องกันประเทศ การรักษาความสงบเรียบร้อย พัฒนาระบบงานข่าว กรอง ด้านการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติและระบบการบริหารจัดการภัยพิบัติ และความมั่นคงรูปแบบใหม่ รักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเสริมสร้างความมั่นคงทางอาหาร พลังงานและน้ำ ด้านการปรับกระบวนการทำงาน ของกลไกจากแนวตั้งสู่แนวราบมากขึ้น ซึ่งพบว่า กองพลพัฒนาที่ 1 ต้องพัฒนาการ บริหารงานภายในองค์กรตามกรอบแนวทางข้างต้น พร้อมกับต้องปฏิบัติงานและใช้กำลังใน

ภารกิจตามกรอบดังกล่าวเกือบทั้งหมด ยกเว้นด้านการบริหารจัดการความมั่นคงตามแนวชายแดน และด้านความร่วมมือระหว่างประเทศที่กองพลพัฒนาที่ 1 มีความเกี่ยวข้องน้อย

กองทัพบกกำหนดเป้าหมายในปี พ.ศ.2579 เพื่อพัฒนาให้มีโครงสร้างการจัดหน่วยที่กะทัดรัด เหมาะสม คล่องตัว และเป็นกำลังอเนกประสงค์ในการปฏิบัติการกิจป้องกันประเทศและเผชิญภัยคุกคามรูปแบบอื่น ๆ มียุทธวิธีและหลักนิยมที่พร้อมกันกับอนาคต ระบบส่งกำลังบำรุงและระบบกำลังสำรองและการพัฒนากำลังประชาชนที่มีประสิทธิภาพเชื่อถือได้ เพื่อบรรลุการที่จะสามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างเรียบร้อย ประสบความสำเร็จ เป็นที่เชื่อมั่นและไว้วางใจของประชาชน เป็นกองทัพที่มีความรับผิดชอบและเป็นที่ยังชีพของประชาชนได้ และกำหนดวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี พ.ศ.2565 “เป็นกองทัพที่มีความพร้อม มีศักยภาพและทันสมัยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้”

ในประเด็นยุทธศาสตร์ ทบ. นั้น มีประเด็นที่กองพลพัฒนาที่ 1 เกี่ยวข้องตามบทบาทหน้าที่ และขีดความสามารถที่จะสนับสนุนได้ ทั้งในระดับหน่วยและตัวกำลังพล คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพิทักษ์และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ ประกอบด้วย การพิทักษ์เทิดทูนและปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างศักยภาพและความพร้อมของกองทัพเพื่อการป้องกันประเทศ ประกอบด้วย การปรับปรุงโครงสร้าง ทบ. การเสริมสร้างความพร้อมรบ และการเสริมสร้างความต่อเนื่องในการรบ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการปฏิบัติการรักษามั่นคงภายใน ประกอบด้วย สนับสนุนการแก้ไขปัญหาการก่อเหตุรุนแรงในพื้นที่ จชต. สนับสนุนการสร้างความปลอดภัยสันติภาพ สนับสนุนการป้องกันภัยคุกคาม ดำเนินการด้านการข่าวที่เป็นภัยคุกคาม สนับสนุนการปราบปราม การบังคับใช้กฎหมายต่อภัยคุกคามที่ส่งผลต่อความมั่นคงภายในและความสงบเรียบร้อยของประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความร่วมมือด้านการทหารกับต่างประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรในการป้องกันประเทศ การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการปฏิบัติการกิจของ ทบ. การพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพล การพัฒนาการบริหารจัดการยุทธโธปกรณ์และงบประมาณ

- โดยมีผลสัมฤทธิ์ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่กองพลพัฒนาที่ 1 ต้องปฏิบัติและเกี่ยวข้อง ดังนี้
- มีความพร้อมในการถวายความปลอดภัย ร้อยละ 100, ประชาชนพึงพอใจต่อการเผยแพร่พระเกียรติคุณทางสื่อ ทบ.และกับโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ในระดับมาก
  - ทบ.สามารถจัดกำลังรบผสมเหล่าได้ตามกำหนด (หน่วยสนับสนุนการรบที่ฝากรบบังคับบัญชาในปัจจุบันต้องสนับสนุนต่อ ทภ.1), อัตรากำลังพลปี 2579 ลดลงร้อยละ 26 (สูงสุด) จากปี 2560, ความพร้อมรบด้านยุทธโศปกรณ์หลัก/สำคัญ อยู่ในระดับร้อยละ 80, การพัฒนาจัดตั้งกำลังประชาชนสามารถสนับสนุนการป้องกันประเทศและการเผชิญต่อภัยคุกคามอื่น ๆ
  - ความสำเร็จของการแก้ไขปัญหา จขต. เกิดความสงบสันติสุข แผนงานพัฒนาต่าง ๆ มีความยั่งยืน, ความสำเร็จของการสร้างความปรองดองสมานฉันท์สามารถบูรณาการกลุ่มเห็นต่างเพื่อร่วมสร้างและพัฒนาประเทศได้
  - จัดตั้งชุดบรรเทาสาธารณภัยเคลื่อนที่เร็วได้ จำนวน 35 ชุด
  - แพรสภาพ พัน.พัฒนา เป็น พัน.กร.ทภ. จำนวน 4 หน่วย
  - จัดตั้งกองร้อยบรรเทาสาธารณภัย จำนวน 4 กองร้อย
  - จัดกำลังเตรียมการสนับสนุนปฏิบัติการรักษาสันติภาพได้ จำนวน 1 กองพัน
  - มีทหารกองประจำการอาสาสมัคร ร้อยละ 100, กำลังพลพึงพอใจต่อการพัฒนาระบบสวัสดิการกำลังพลในระดับมาก, การปรับย้ายกำลังพลตามระบบคุณธรรมอยู่ในกรอบเกณฑ์ที่กำหนด, สามารถปฏิบัติได้ตามแผนการปลดปล่อยซึ่งทำให้ ทบ. มีโครงสร้างประเภทกำลังพลและชั้นยศและเกณฑ์อายุที่เหมาะสม, ความพึงพอใจของประชาชนและของกำลังพลต่อการปฏิบัติภารกิจ ทบ. อยู่ในระดับมาก

ผลกระทบจากยุทธศาสตร์ ทบ. ต่อกองพลพัฒนาที่ 1 วิเคราะห์จากข้อมูลกองทัพบก<sup>15</sup> ที่แบ่งเป็น 34 ส่วนราชการและแบ่งกลุ่มตามหน้าที่เป็น 7 ส่วน ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนสนับสนุนการรบ ส่วนส่งกำลังบำรุง ส่วนภูมิภาค ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม และส่วนพัฒนาประเทศ ซึ่งส่วนพัฒนาประเทศมี 2 ระดับ คือในระดับ ทภ. ได้แก่ พล.พัฒนา ปฏิบัติงานในพื้นที่ ทภ. และในระดับ ทบ. ได้แก่ พล.ช. เพื่อก่อสร้างงานขนาดใหญ่ที่เป็นงานพิเศษหรือเกินความสามารถระดับ ทภ. กองพลพัฒนาถูกกำหนดหน้าที่ชัดเจนและมีขอบเขตงานพัฒนาที่กว้างมาก เกิดมีผลกระทบสำคัญ ดังนี้

ผลกระทบด้านกำลังพล กำลังพลในส่วนพัฒนาประเทศมีน้อยมาก (น.703 ส.4,112 พลฯ 3,118) รวม 7,933 คน คิดเป็นประมาณ 3.07 เปอร์เซ็นต์ของกำลังพล ทบ. และมีแนวโน้มถูกรับลดอัตรากำลังพลลง ร้อยละ 26 (สูงสุด) ในปี 2579

ผลกระทบด้านยุทธโศปกรณ์ การเสริมสร้างความพร้อมรบด้านยุทธโศปกรณ์และการจัดหาที่มีความมุ่งหมายหลักเพื่อให้หน่วยมีความพร้อมรบสามารถปฏิบัติการกิจได้ โดยกำหนดแนวทางการจัดหาและซ่อมแซมยุทธโศปกรณ์หลัก/สำคัญเป็นแผนพัฒนาขีดความสามารถ กท. ในห้วง 10 ปี ตามความเร่งด่วนภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณจึงยังไม่มีกำหนดความต้องการยุทธโศปกรณ์เสริมสร้างให้กับหน่วยในส่วนพัฒนาประเทศ

ในการตรวจสอบสถานะแวดล้อมด้านผู้มีส่วนได้เสีย<sup>16</sup> ของกองพลพัฒนาที่ 1 และความคาดหวังต่อองค์กร สรุปผลได้ดังนี้

1. ผู้มีส่วนได้เสียหลัก (Key Stakeholders) คือผู้ซึ่งสามารถมีอิทธิพลที่สำคัญหรือมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรม และผู้มีส่วนได้เสียขั้นพื้นฐาน (Primary Stakeholders) คือผู้ซึ่งได้รับผลกระทบจากกิจกรรมทั้งทางบวกและทางลบ ได้แก่

1.1 สถาบันพระมหากษัตริย์ คาดหวังการพิทักษ์และเทิดทูนสถาบัน

1.2 ประชาชนในพื้นที่ จขต. คาดหวังความปลอดภัยและการพัฒนาเส้นทาง

1.3 รัฐบาล คาดหวังเอกราช อธิปไตย ความมั่นคง ความสงบเรียบร้อย การพัฒนาประเทศ การเป็นกลไกของรัฐ

1.4 กองทัพบกและกองทัพภาคที่ 1 คาดหวังการปฏิบัติการยุทธ์ งานพัฒนา งานก่อสร้าง การปฏิบัติด้วยกำลัง

1.5 โครงการพระราชดำริ คาดหวังการสนับสนุนงานโครงการ

1.6 กำลังพลและครอบครัว คาดหวังความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ สวัสดิการ ความมีเกียรติและศักดิ์ศรี

1.7 ผู้ประสพภัยพิบัติ คาดหวังความช่วยเหลืออย่างทันท่วงที

1.8 ส่วนราชการอื่น คาดหวังการสนับสนุนด้วยงานพัฒนาและก่อสร้าง

1.9 จังหวัดราชบุรี คาดหวังการสนับสนุนด้านความมั่นคง

2. ผู้มีส่วนได้เสียรอง (Secondary Stakeholders) คือผู้ที่อาจเกี่ยวข้องจากการดำเนินงานแต่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อองค์กรโดยตรง ได้แก่

2.1 หน่วยงานภาครัฐด้านความมั่นคง คาดหวังความร่วมมือด้านความมั่นคง

2.2 ผู้ประกอบการเอกชน คาดหวังการสนับสนุนงาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองพลพัฒนาที่ 1 ในฐานะหน่วยขึ้นตรงกองทัพภาคที่ 1 รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาประเทศในพื้นที่ภาคกลาง และร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยพัฒนาประเทศอื่น ๆ ในโครงการขนาดใหญ่ระดับกองทัพจนถึงระดับรัฐบาล มีรายละเอียดดังนี้

## จุดแข็ง (Strength)

1. มีกำลังพลที่ชำนาญในงานพัฒนา ปฏิบัติงานก่อสร้างที่มีคุณภาพ<sup>17</sup> มีประสบการณ์ มีความรู้ มีความตั้งใจในงานสูงและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. มีโครงสร้างหน่วยและสายการบังคับบัญชากระชับ ไม่กว้างเกินไป
3. กำลังพลมีความภาคภูมิใจในเกียรติศักดิ์ศรีขององค์กรและในผลงานที่ผ่านมา
4. ปฏิบัติงานบนพื้นฐานความถูกต้อง ยึดถือระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ หลักฐาน
5. มีแนวทางการทำงานที่เอื้อต่อความอ่อนตัว จึงตอบสนองภารกิจได้รวดเร็ว
6. มีระบบการตรวจสอบกลั่นกรองหลายชั้น ช่วยให้เกิดความรอบคอบ
7. กำลังพลมีความรักความสามัคคี มีวินัย เชื่อฟังคำสั่ง และมีการกำกับดูแลกัน
8. มีขีดความสามารถจัดการฝึกเพื่อเพิ่มพูนทักษะงานให้กับกำลังพล
9. กำลังพลมีสำนึกในความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
10. มียุทธโศปกรณ์พร้อมใช้สนับสนุนงานพัฒนา
11. ได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากประชาชนและหน่วยงานอื่น เช่น ความสำเร็จของโครงการสู่วิกฤติภัยแล้งด้วยพลังงานแสงอาทิตย์(ธรรมเสนโมเดล)<sup>18</sup>

## จุดอ่อน (Weakness)

1. นโยบายหน่วยเหนือเปลี่ยนแปลงตามผู้บังคับบัญชา
2. ระบบอุปถัมภ์มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติ ทำให้การบริหารงานลดประสิทธิภาพลง
3. ปริมาณกำลังไม่สมดุลกับงานนโยบายเร่งด่วนที่มีมากและต้องทำงานให้บรรลุในเวลาจำกัด ภาระงานหลายหน้าที่ทำให้ไม่มีเวลาพัฒนาตนเอง และคิดแผนงานเชิงรุก เช่น ปัญหาในการบริหารที่ราชพัสดุ<sup>19</sup>
4. สถานภาพยุทธโศปกรณ์บางส่วนยังไม่เหมาะสม (ขาดอัตรา ขำรุด ล้าสมัย)
5. ทบ. ยังไม่สามารถเสริมสร้างหน่วยในอัตราให้ได้ครบตามขีดความสามารถ
6. ทบ. ยังไม่สามารถสนับสนุนกำลังพลเพื่อการปลดถ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. กำลังพลบางส่วนมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพจึงต้องหาอาชีพเสริม ทำให้ปฏิบัติงานไม่เต็มที่ และภาระหนี้สินทำให้ขาดประสิทธิภาพความมุ่งมั่นในงาน<sup>20</sup>
8. ระบบจัดการความรู้ไม่ทันสมัย ไม่สะดวกในการเข้าถึง
9. การพิจารณาเลื่อนยศหรือตำแหน่งที่ข้ามหน่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดกำลังใจ
10. คุณภาพกำลังพลทหารจากการเกณฑ์ยังไม่มีประสิทธิภาพมากนัก ความรู้ต่ำ

### โอกาส (Opportunity)

1. บทบาททหารต่อสังคมในการช่วยเหลือประชาชนและพัฒนาประเทศ เป็นโอกาสให้ได้รับความร่วมมือจากเอกชนและประชาชนสนับสนุนกิจการหน่วย เช่น การสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและสวัสดิการกำลังพล
2. ทบ. ได้รับความนิยมและศรัทธาจากสังคม ที่มุ่งมั่นทำงานตามหน้าที่ ดำรงไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ การให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติ
3. รัฐบาลไว้วางใจให้ ทบ. มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความมั่นคงและพัฒนาประเทศ
4. การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ทำให้ ทบ. มีโอกาสปรับปรุงองค์กรให้ทันสมัย พัฒนาระบบสารสนเทศ พัฒนาบุคคลและกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ
5. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นโอกาสกระตุ้นให้ ทบ. พัฒนาในทุกด้าน เช่น พัฒนาบุคคล ระเบียบหลักเกณฑ์
6. การพัฒนาทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ทำให้การปฏิบัติงานสะดวกมากขึ้น
7. เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารทำให้การรับรู้ข้อมูลข่าวสารและติดตามการปฏิบัติของหน่วยได้รวดเร็ว ช่วยลดขั้นตอนการปฏิบัติ สามารถตอบสนองนโยบายได้ทันที
8. นโยบายการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำงานและวิถีชีวิต ช่วยปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีให้กับกำลังพล
9. ปัญหาสังคมที่มากขึ้นทำให้ ทบ. มีโอกาสเข้าช่วยแก้ไขปัญหาและได้รับงบประมาณ

### ความท้าทาย (Challenge)

1. สังคมยุคใหม่และประชาคมอาเซียนส่งผลให้ภัยคุกคามรูปแบบใหม่มีมากและปัญหาซับซ้อน ทำให้ภาระงานมากขึ้น
2. ความไม่แน่นอนทางการเมืองเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างกองทัพ อาจถูกให้ชะลอโครงการของรัฐบาลก่อนหน้า
3. สถานะทางเศรษฐกิจที่ยังไม่ดี รัฐบาลมีโครงการและภาระต้องใช้จ่ายงบประมาณจำนวนมาก อาจทำให้กองทัพถูกปรับลดงบประมาณ
4. ภาวะค่าครองชีพสูงขึ้น ส่งผลให้กำลังพลผู้มีรายได้น้อยต้องแบกรับภาระมากขึ้น มีหนี้สิน เกิดความเครียด กระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและอาจเกิดปัญหาทุจริต
5. สารสนเทศไร้ขีดจำกัดและสังคมออนไลน์ล่อแหลม คุกคามต่อองค์กรและสถาบัน การเผยแพร่และเข้าถึงข่าวสารง่ายขึ้น ข้อมูลในทางลบอาจถูกเผยแพร่ไปอย่างรวดเร็ว
6. ความแตกแยกทางความคิดอาจขยายผลทำให้ประชาชนมีอคติต่อทหารได้
7. เทคโนโลยีมีความเสี่ยงในการรักษาความปลอดภัยข้อมูลข่าวสาร การรักษาความลับและต้องใช้งบประมาณมากในการจัดทำระบบ



8. ค่านิยมการใช้ชีวิตของคนยุคใหม่ส่งผลให้การสรรหากำลังพลที่มีคุณภาพยากขึ้น
9. ปัญหาสังคมได้แก่ ยาเสพติด บ่อนและอาชญากรรม อาจมีกำลังพลส่วนน้อยเกี่ยวข้อง เป็นความเสี่ยงทำลายภาพลักษณ์กองทัพ
10. การเป็นสังคมผู้สูงอายุในอนาคตส่งผลต่อการบริหารจัดการกองทัพอากาศ
11. เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็วส่งผลต่อการปรับตัวของกำลังพลโดยเฉพาะผู้มีอายุ เกิดความเบื่อหน่ายเฉื่อยชา

จากสภาวะแวดล้อมในพื้นที่ภาคกลาง ความท้าทายมีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อผลการทำงาน SWOC Analysis กองพลพัฒนาที่ 1 พบว่า ความเร่งด่วนอันดับแรกต้องใช้กลยุทธ์หลบหลีกเปลี่ยนทิศทางเพื่อลดผลกระทบจากความท้าทาย โดยใช้จุดแข็งในด้านกำลังพล ความพร้อม ระบบงานที่ดี และการได้รับการยอมรับ พร้อมกับกลยุทธ์ประคับประคองจุดอ่อนที่ยังมีอยู่ ใช้กลยุทธ์เชิงรุกกับโอกาสที่จะมีเข้ามาและจุดแข็งที่มี และต้องริเริ่มใช้กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรด้วยศักยภาพภายในหน่วยและโอกาสที่จะมีเข้ามา เพื่อสร้างสมรรถนะให้เพียงพอต่อไป

อันเนื่องมาจากยุทธศาสตร์และผลกระทบของสภาวะแวดล้อม จึงนำมากำหนดพันธกิจกองพลพัฒนาที่ 1 (Missions) ในบทบาทหน่วยพัฒนาประเทศของ ทบ. จากหน้าที่ภารกิจและพันธกิจตาม อจย.<sup>21,22</sup> สรุปเป็นพันธกิจใหม่ หรือหนทางที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. พิทักษ์และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์
2. ช่วยพัฒนาประเทศ
3. ช่วยเหลือประชาชน<sup>23</sup> ช่วยเหลือบรรเทาสาธารณภัยและภัยพิบัติ<sup>24</sup>
4. สนับสนุนการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในประเทศ
5. สนับสนุนงานของรัฐบาลเพื่อความมั่นคงและแก้ไขปัญหาของชาติ
6. การพิทักษ์พื้นที่ส่วนหลัง<sup>25</sup> ระวังป้องกันพื้นที่และควบคุมความเสียหายเป็นพื้นที่
7. ปฏิบัติตามแผนปรับปรุงโครงสร้างหน่วยและเสริมสร้างความพร้อมรบของ ทบ.
8. บริหารจัดการทรัพยากร
9. ปกครองบังคับบัญชาหน่วยและส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินชีวิตของกำลังพลเพื่อความ เป็นอยู่ที่ดีตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

และกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อจะสนับสนุนยุทธศาสตร์ ซึ่งเปรียบได้เป็นขีดความสามารถที่หน่วยต้องการในอนาคต ดังนี้

ด้านการพิทักษ์และเทิดทูนสถาบัน สามารถจัดกำลังที่มีความสามารถ มีภาพลักษณ์ที่ดี มีความจงรักภักดี สนับสนุนการถวายความปลอดภัย ดำเนินงานโครงการพระราชดำริ ขยายผลและเผยแพร่หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีศูนย์สารสนเทศดำเนินงานด้านไซเบอร์ เพื่อเทิดทูนและปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์

ด้านการช่วยพัฒนาประเทศ สามารถสนับสนุนช่วยเหลือส่งเสริมการพัฒนาคน ชุมชน บนพื้นฐานการมีส่วนร่วม บูรณาการคุ้มครองอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมเพื่อความมั่นคงทางอาหาร พลังงานและน้ำ สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในภารกิจหน่วย

ด้านการช่วยเหลือประชาชนและบรรเทาสาธารณภัย เป็นศูนย์ประสานงานพลเรือนเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติของทหาร บูรณาการงานป้องกันบรรเทาสาธารณภัยและช่วยเหลือประชาชน มีกองร้อยบรรเทาสาธารณภัยที่มีความพร้อมมีมาตรฐานสากล กำลังกองร้อยช่วยเหลือประชาชนและชุดบรรเทาสาธารณภัยเคลื่อนที่เร็วพร้อมเข้าช่วยเหลือบรรเทาภัยพิบัติอย่างทันที่ทั่วถึงและมีมาตรฐานเชื่อถือได้ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศบริหารจัดการทรัพยากรและบูรณาการความร่วมมือระหว่างชุมชน ท้องถิ่น อำเภอ จังหวัด เพื่อป้องกันและบรรเทาภัยพิบัติในพื้นที่รับผิดชอบ

ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน จัดกำลังปฏิบัติงานช่างและงานพัฒนาสนับสนุนการแก้ไขปัญหา จชต. เมื่อได้รับมอบหมาย บูรณาการงานข่าว สนับสนุนงานและร่วมมือกับหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงป้องกันและปราบปรามภัยคุกคามต่อความมั่นคงและความสงบเรียบร้อย ฝึกกำลังพลให้สามารถรองรับกับการเผชิญภัยคุกคามรูปแบบต่าง ๆ

ด้านการสนับสนุนงานของรัฐบาล มีเครือข่ายกำลังประชาชนและพันธมิตรในงาน สามารถปฏิบัติงานกิจการพลเรือนสนับสนุนการปฏิบัติของหน่วยทหาร การสร้างความปรองดองสมานฉันท์ ปลุกฝังเครือข่ายกำลังภาคประชาชนให้มีอุดมการณ์ จิตสำนึกด้านความมั่นคง ยึดมั่นและพิทักษ์รักษาสถาบันของชาติ พร้อมสนับสนุนกำลังร่วมในภารกิจเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบสหประชาชาติ

ด้านปฏิบัติการพิทักษ์พื้นที่ส่วนหลัง สามารถปฏิบัติการระวังป้องกันและควบคุมความเสียหายเป็นพื้นที่ หน่วยมีสถานภาพความพร้อมรบตามเกณฑ์ ปฏิบัติได้ทันทีเมื่อสั่ง มีความทันสมัยของระบบปฏิบัติการและสารสนเทศ มีหลักนิยมร่วมเหมาะสมกับสถานการณ์ กำลังพลสำรองมีความสามารถตามตำแหน่งและเข้าใจการปฏิบัติ

ด้านการปรับโครงสร้างหน่วยและความพร้อมรบ สามารถดำรงความสามารถที่จะปฏิบัติการในสภาวะการปรับลดอัตรากำลังพลตามแผนการปรับปรุงโครงสร้าง ทบ. ตอบสนองงานพัฒนาและงานก่อสร้างที่มีประสิทธิภาพ ทันเวลา มีชุดปฏิบัติการที่มีศักยภาพต่อภารกิจใหม่ ๆ คล่องแคล่วอ่อนตัว กองพันพัฒนาสามารถปฏิบัติงานกิจการพลเรือนให้กับกองทัพภาค มีศูนย์สารสนเทศและไซเบอร์ที่ทันสมัยปลอดภัย พัฒนางานวิจัยใช้ในงานของหน่วย ลดการพึ่งพา

ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลมาใช้บริหารภารกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานและแบ่งมอบงานให้หน่วยอย่างเหมาะสม ระบบสารสนเทศด้านกำลังพลมีความสมบูรณ์ทันสมัยใช้งานได้ สามารถพัฒนาระบบงานส่งกำลังบำรุงให้ทันสมัยนำมาใช้ร่วมกับระบบงานส่งกำลังบำรุงของ ทบ. บริหารงบประมาณมีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้

ด้านการปกครองบังคับบัญชาหน่วย บริหารจัดการกำลังพลตามระบบคุณธรรม มีระบบการปลดถ่ายกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ ระบบสวัสดิการของ ทบ. มีประสิทธิภาพ เสริมด้วยระบบสวัสดิการของหน่วยอย่างทั่วถึง

ผลจากยุทธศาสตร์และสภาวะแวดล้อมที่ได้กล่าวมา กองพลพัฒนาที่ 1 ควรต้องพัฒนาเสริมสร้างหน่วยให้มีคุณลักษณะหรือภาพลักษณ์ที่ควรจะเป็นในอนาคต กล่าวเป็นข้อความที่สื่อถึงเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ หรือวิสัยทัศน์ของกองพลพัฒนาที่ 1 ปี 2579 คือ “เป็นกองพลพัฒนาชั้นนำ มีความพร้อม มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นในงานพัฒนาและการช่วยเหลือประชาชน” หรือ “The Best of Development Division, Prepared, Capable, Modern, Reliable on Developing and Public Assistance”<sup>26</sup>

**สมรรถนะของกองพลพัฒนาที่ 1** ที่ควรมีในอนาคต เป็นความสามารถหรือคุณลักษณะเฉพาะที่ต้องมีต้องใช้ในการทำงาน การบริหาร และเป็นคุณลักษณะพื้นฐาน ดังนี้

1. เป็นกองพลพัฒนาที่มีศักยภาพในงานและทันสมัย กล่าวคือ กองพลพัฒนาที่ 1 ต้องสามารถปฏิบัติงานพัฒนาและงานกิจการพลเรือนที่กองทัพบกมอบหมายได้มากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดในอัตราการจัดและยุทธโธปกรณ์และปฏิบัติไปพร้อมกับภาระงานปกติได้ รวมถึงการปฏิบัติที่ใช้เทคโนโลยี การบรรเทาสาธารณภัย และงานมวลชน โดยจะเกิดขึ้นได้จากการมีกำลังพลที่มีความรู้ มีทักษะในงาน มีลักษณะความเป็นทหารอาชีพในด้านยุทธโธปกรณ์และเครื่องมือช่างต้องทันสมัยและครบสมบูรณ์มากขึ้น เช่นเพิ่มให้กับกองร้อยเครื่องมือ และเสริมสร้างหน่วย ช. ให้กับกรมพัฒนา ด้านการฝึกศึกษา

ต้องมีประสิทธิผลตรงกับภาระงาน มีแผนการปฏิบัติและข้อมูลที่ทันสมัย มีความสามารถเพิ่มด้านการดำรงความต่อเนื่องงานให้บรรลุผลสำเร็จ เช่นการซ่อมบำรุง ชั้นสนับสนุนโดยตรง มีหน่วยปฏิบัติที่จำเป็นเพิ่มให้เหมาะสมพียงกับภาระงาน เช่น กองร้อยบรรเทาสาธารณภัย มีเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่สามารถสร้างสื่อ เพื่องานมวลชนและเครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย สามารถจัดหน่วยเฉพาะกิจและฝึกเป็น กำลังอเนกประสงค์ที่กะทัดรัดคล่องตัวมีความทันสมัยและปฏิบัติงานกิจการพลเรือนได้ ทั้งหมดต้องอาศัยทักษะ คือ การจัดการองค์กร การบริหาร ความสามารถของระบบ คอมพิวเตอร์และการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศนำมาใช้ทำงาน การใช้เทคโนโลยี ความสามารถรักษาปริมาณงานไม่ให้ต่ำกว่าเกณฑ์ ความไวขององค์กรต่อสถานการณ์ที่มีผลกระทบ พลังขับเคลื่อนนวัตกรรมที่ใช้ในงานได้ การสร้างการมีส่วนร่วมและประชาสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม การจัดการความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง การชี้แนะ ทักษะ งานกิจการพลเรือน การตระหนักถึงกฎหมายพื้นฐานและสิทธิมนุษยชน

2. เป็นกองพลพัฒนาที่มีความเป็นมืออาชีพ กล่าวคือ มีผลงานที่โดดเด่นและบรรลุ ประสิทธิภาพของงานในหน้าที่หลักคือ การช่วยพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือประชาชน การช่วยเหลือบรรเทาสาธารณภัยและภัยพิบัติ การระวังป้องกันพื้นที่ส่วนหลัง การ ควบคุมความเสียหายเป็นพื้นที่ และงานกิจการพลเรือน โดยจะเกิดได้จากผลสำเร็จของ งานต้องเป็นไปตามกำหนดในวัตถุประสงค์และเป้าหมายเฉพาะ ซึ่งต้องอาศัยทักษะ ความรู้ความชำนาญในงานหลัก คือ งานพัฒนาชุมชน งานก่อสร้าง งานช่วยเหลือ ประชาชน งานช่วยเหลือบรรเทาภัยพิบัติ งานกิจการพลเรือน งานพิทักษ์พื้นที่ส่วนหลัง
3. มีเครือข่ายความร่วมมือ กล่าวคือ การมีเครือข่ายหน่วยงาน องค์กรเอกชน มวลชน ที่ สามารถสนับสนุนหรือเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน โดยจะเกิดได้จากการบูรณาการ เครือข่ายให้เข้ามาช่วยทำงานหรือแบ่งเบาภาระงานที่ใช้ความชำนาญพิเศษให้ เพื่อ ประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านการสื่อสาร การแสวงหาเครือข่ายและ หุ้นส่วน การบูรณาการ การติดต่อประสานงาน การสร้างความร่วมมือและทำงานเป็น ทีม
4. เป็นกองพลพัฒนาที่มีความพร้อม กล่าวคือ มีสถานภาพหน่วยพร้อมรับกับภารกิจใน อนาคต ทั้งในงานโครงการพัฒนาและงานก่อสร้างตามแผนงานประจำปี งานที่จะได้รับ มอบหมายเพิ่ม งานเตรียมความพร้อมรบเป็นไปตามเกณฑ์ของ ทบ. งานช่วยเหลือ ประชาชนและบรรเทาสาธารณภัย โดยจะเกิดขึ้นได้จากความครบสมบูรณ์ด้าน

โครงสร้างของหน่วยปฏิบัติ ด้านกำลังพล ด้านเครื่องมือยุทธโศปกรณ์ ด้านการฝึก แผนการปฏิบัติ ฐานข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีอันจำเป็น ซึ่งต้องอาศัยทักษะคือ การบริหารความเร่งด่วนของงาน การวางแผนและจัดระเบียบงาน การมอบหมายงาน การบริหารบุคคล การจัดการฝึก ศูนย์การเรียนรู้และโรงเรียนของหน่วย การบริหารยุทธโศปกรณ์ การส่งกำลังบำรุง การบริหารจัดการงบประมาณ

5. กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ กระบวนการมีความประหยัดทั้งต้นทุนทรัพยากรและเวลา ผลงานสำเร็จทันตามกำหนดเวลา กระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบมีคุณภาพ คือตั้งแต่วัสดุที่มีการคัดสรร มีกระบวนการที่ดี และมีผลผลิตที่ดี ซึ่งต้องอาศัยหลักยึดและทักษะคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การควบคุมคุณภาพ การวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา การพัฒนาทีมงาน การถ่ายโอนการเรียนรู้
6. มีความเชื่อถือได้ กล่าวคือ การปฏิบัติและผลงานเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจนได้รับความไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้จากกองทัพหรือหน่วยงานต่าง ๆ ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นและสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยจะเกิดได้จากผลงานที่มีมาตรฐานและสร้างการยอมรับจากกิจกรรมหลักคือ การพิทักษ์และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ การช่วยพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือประชาชน การช่วยเหลือบรรเทาสาธารณภัยและภัยพิบัติ ซึ่งต้องอาศัยหลักยึดและคุณลักษณะพิเศษ คือ การยึดถือความถูกต้อง การมุ่งเน้นคุณภาพ การสร้างความน่าเชื่อถือ
7. กำลังพลมีความมั่นคงในอาชีพและดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยการที่หน่วยมีระเบียบแบบแผน วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าตามความสามารถให้กับกำลังพล สนับสนุนให้มีความเป็นอยู่ที่สะดวกสบาย สร้างความมั่นคงในครอบครัว ส่งเสริมและเผยแพร่การดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งต้องอาศัยหลักการและทักษะ ระบบคุณธรรม การบริหารจัดการด้านสวัสดิการ การมุ่งมั่นความปลอดภัย การน้อมนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ การริเริ่มและคิดสร้างสรรค์ พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง

และด้วยสมรรถนะกำลังพลส่งผลต่อขีดความสามารถหน่วยทหาร เสริมจากโครงสร้างกำลังระบบปฏิบัติการ และยุทธโศปกรณ์ที่ทันสมัย ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะบุคคลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์<sup>27</sup> ด้วยการกำหนดความสามารถที่คาดหวังจะนำไปสู่ผลลัพธ์หรือ

เป้าหมายที่คาดหวังได้ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล ดังเช่น ตัวอย่างผลการวิจัยของ รัฐนันท์ รถทอง<sup>28</sup> การเสริมสร้างสมรรถนะกำลังพลของกองทัพบก ที่มุ่งเน้นสมรรถนะหลัก มีกลุ่มสมรรถนะร่วมประกอบด้วย สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรู้ ด้านความจงรักภักดี ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านมนุษยสัมพันธ์

สมรรถนะหลักของกำลังพลกองพลพัฒนาที่ 1 (Core Competency) ที่เป็นคุณลักษณะหรือความสามารถหลักที่คาดหวังให้กำลังพลทุกคนต้องมี เพื่อเป็นหลักปฏิบัติที่สืบทอด นำสู่การสร้างนวัตกรรมองค์กร จึงควรประกอบด้วย การมีความรู้ในงานและเทคโนโลยี มีฝีมือ มีทักษะการสอนงาน การคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการปรับตัว มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ สื่อสัจธรรม มีวินัย มีจิตสำนึกความจงรักภักดี และมีจิตสาธารณะ

**สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ** พบว่ากองพลพัฒนาที่ 1 ต้องการสมรรถนะเพิ่ม เพื่อรับกับภาระงานในอนาคตให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองยุทธศาสตร์ได้ โดยเพิ่มการมีศักยภาพในงานและทันสมัย มีความเป็นมืออาชีพ มีเครือข่ายความร่วมมือ มีความพร้อม มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความเชื่อถือได้ กำลังพลมีความมั่นคงในอาชีพและดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวไปพร้อมกับยุทธศาสตร์ ทบ. ทั้งการเตรียมกำลัง การใช้กำลัง การพัฒนาให้มีความทันสมัย สามารถเผชิญกับสถานการณ์ความมั่นคงที่เปลี่ยนแปลง มีเป้าหมายคือ

1. ด้านโครงสร้างกำลัง เป้าหมายคือ การมีศักยภาพด้วยกำลังที่เพิ่มขึ้น ในงานของกองร้อยซ่อมบำรุง, กองร้อยบรรเทาสาธารณภัย มีชุดปฏิบัติการด้านกิจการพลเรือน และสามารถจัดหน่วยเป็นกำลังอเนกประสงค์ที่กะทัดรัดคล่องตัวทันสมัยในปฏิบัติการร่วม รองรับภารกิจและภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ ในการควบคุมอำนาจการของศูนย์ประสานงานของหน่วยที่มีระบบสารสนเทศและเครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย
2. ความต่อเนื่องในปฏิบัติการ เป้าหมายคือ ปฏิบัติการดำเนินต่อเนื่องจนบรรลุผลสำเร็จอย่างมืออาชีพ โดยใช้เครือข่ายความร่วมมือและการสนับสนุนจากกลุ่มพลังมวลชน บูรณาการกับหน่วยงานรัฐ เอกชน ประชาชน พร้อมทั้งสร้างความมั่นคงในอาชีพให้กำลังพลและดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
3. ความพร้อม เป้าหมายคือ มีสถานภาพความพร้อมรบกับสถานการณ์และภัยพิบัติ โดยใช้การจัดการกำลังพล การฝึก การจัดการยุทธโศปกรณ์ การส่งกำลังบำรุง ระบบงบประมาณ ระบบสวัสดิการ

4. ความทันสมัยและการพัฒนา เป้าหมายคือ การทำงานทันสมัย มีประสิทธิภาพ น่าเชื่อถือ โดยใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การดำเนินการไซเบอร์ การวิจัยพัฒนาเพื่อการพึ่งพาตนเอง

การพัฒนาสมรรถนะ เพื่อการเป็นกองพลพัฒนาชั้นนำ มีความพร้อม มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นในงานพัฒนาและการช่วยเหลือประชาชนได้นั้น ต้องเป็นองค์กรที่เก่งมีสมรรถนะสูง กล่าวคือ ผู้บังคับหน่วยต้องมีสมรรถนะการนำ ทีมงานมีสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ เปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่คือ ต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียและตระหนักในสังคม พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการวิจัยพัฒนาสู่นวัตกรรม มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสมรรถนะ อุปนิสัย ความเป็นมืออาชีพ และสวัสดิการ จัดขบวนการทำงานให้ง่ายมีประสิทธิภาพ งานมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงความสำเร็จระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ การพัฒนากองทัพ สู่มสมรรถนะ หน่วยคือ เงิน เวลา ผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ จำเป็นต้องบริหารจัดการงบประมาณให้เพียงพออย่างมีทิศทาง และต้องการเวลาในการเสริมสร้างหน่วย สร้างความเปลี่ยนแปลง และบริหารเชิงกลยุทธ์สู่สมรรถนะที่เพิ่มขึ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะเป็นผู้ใช้ อิทธิพลชั้นนำ สนับสนุน ขับเคลื่อนตั้งแต่ปัจจุบันเพื่อความสำเร็จ หน่วยดำรงอยู่ได้ในสภาวะงานของอนาคตอย่างมั่นคงยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

- <sup>1</sup> David C.McClelland. Testing for Competency Rather Than for Intelligence. [Internet]. 1973 [cited 2018 Jan 10]. Available from: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>.
- <sup>2</sup> HR Anexi Powering Organization. Empowering People. Iceberg Model [Internet]. 2013 [cited 2018 Feb 20]. Available from: <http://www.hranexi.com/hra-practices/assessment/iceberg-model/>.
- <sup>3</sup> พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด(มหาชน); 2556. สมรรถนะ; หน้า 1,169.
- <sup>4</sup> พจนานุกรมศัพท์และคำย่อด้านความมั่นคง ฉบับอังกฤษ-ไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สหยาบไล้กและการพิมพ์; 2554. Competency; หน้า 140.
- <sup>5</sup> คำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ลับ ที่ กท 116/32 ลงวันที่ 28 ก.ค.2532 เรื่อง การจัดตั้ง กองพลพัฒนาที่ 1 และกองพลพัฒนาที่ 3.
- <sup>6</sup> ประวัติความเป็นมาการจัดตั้งกองพลพัฒนาที่ 1. ใน: ณรงค์ศักดิ์ ปาละสุวรรณ, พันเอก, บรรณาธิการ. วารสารกองพลพัฒนาที่ 1. ราชบุรี; 2551; หน้า 4.
- <sup>7</sup> คติพจน์. ใน: ชูติภัทร วรรณทอง, พันเอก, บรรณาธิการ. 28 ปีกองพลพัฒนาที่ 1. ราชบุรี; 2560; หน้า 1.
- <sup>8</sup> ประวัติความเป็นมาการจัดตั้งกองพลพัฒนาที่ 1. ใน: ณรงค์ศักดิ์ ปาละสุวรรณ, พันเอก, บรรณาธิการ. วารสารกองพลพัฒนาที่ 1. ราชบุรี; 2551; หน้า 5.
- <sup>9</sup> คำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ลับ ที่ กท 5/43 ลงวันที่ 28 ม.ค.43 เรื่อง ให้ ทภ. ผ่าการ บังคับบัญชา กรม.ช.ทภ. ไว้กับ พล.พัฒนา.
- <sup>10</sup> ผลการปฏิบัติงาน. ใน: ชูติภัทร วรรณทอง, พันเอก, บรรณาธิการ. 28 ปี กองพลพัฒนาที่ 1. ราชบุรี; 2560; หน้า 69-126.
- <sup>11</sup> ดร.สุรพงษ์ มาลี. การบริหารความเปลี่ยนแปลง. การบรรยายวิชาเทคนิคการบริหารของ ผู้นำระดับสูง; วันที่ 21 ก.พ.2561; วิทยาลัยการทัพบก.
- <sup>12</sup> นายดินทราย. การจัดการศึกษาแก่ผู้นำทางทหารเพื่อการเอาชนะในโลกที่มีความ สลับซับซ้อน. ใน: สุวัต แสงสว่างดำรง, พลตรี, บรรณาธิการ. วารสารเสนาธิปัตย์. ฉบับที่ 3. กรุงเทพฯ. หจก.อรุณการพิมพ์; ปีที่ 66. หน้า 92-94.
- <sup>13</sup> สำนักนายกรัฐมนตรี. ร่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 2561 ก.พ. 19]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.thaigov.go.th/pdf>.



- <sup>14</sup> ร่างยุทธศาสตร์กองทัพบก พ.ศ.2560-2579. กันยายน 2559.
- <sup>15</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า 29.
- <sup>16</sup> นายคุณภาพ. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. [อินเทอร์เน็ต]. 2552  
[เข้าถึงเมื่อ 2561 ก.พ. 19]. เข้าถึงได้จาก: [http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/FQ145\\_p40-43.Pdf](http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/FQ145_p40-43.Pdf).
- <sup>17</sup> ชลชัย เกิดแจ่ม, พันเอก. ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานก่อสร้างของกรมทหารช่างที่ 1 รักษาพระองค์ [หลักสูตรหลักประจำวิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ 61]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก; ปี 2559.
- <sup>18</sup> เจษฎา เปรมนิรันดร, พลตรี. โครงการวิจัยรูปแบบการนำโซลาร์เซลล์มาใช้กับระบบประปาหมู่บ้านเพื่อแก้ปัญหาภัยแล้งซ้ำซากในเขตชุมชนพื้นที่ชนบทจังหวัดราชบุรี. [หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 59]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร; 2560.
- <sup>19</sup> สิทธิพร วิวัฒน์ครุฑ, พันเอก. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารที่ราชพัสดุอำเภอสวนผึ้งจังหวัดราชบุรี [หลักสูตรหลักประจำวิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ 62]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก; 2560.
- <sup>20</sup> สมศักดิ์ พิมพ์เลิศ, พันเอก. ภาระหนี้สินของนายทหารประทวนสังกัดกองพลพัฒนาที่ 1 [หลักสูตรหลักประจำวิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ 61]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก; 2559.
- <sup>21</sup> อัตราการจัดและยุทโธปกรณ์ หมายเลข 41-2 (14 ก.ค.32) กองบัญชาการและกองร้อยกองบัญชาการ กองพลพัฒนา.
- <sup>22</sup> อัตราการจัดและยุทโธปกรณ์ หมายเลข 5-112ก. (21 ก.พ.26) กรมทหารช่างกองทัพ.
- <sup>23</sup> ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์ กรมยุทธศึกษาทหารบก. คู่มือราชการสนามว่าด้วยกองร้อยช่วยเหลือประชาชนในการบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ.2558. กรุงเทพฯ: 2558.
- <sup>24</sup> ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์ กรมยุทธศึกษาทหารบก. หลักนิยมกองร้อยบรรเทาสาธารณภัย. กรุงเทพฯ: 2557.
- <sup>25</sup> กรมยุทธศึกษาทหารบก. ร่างคู่มือราชการสนามว่าด้วยการพิทักษ์พื้นที่ส่วนหลัง รส.111-2. กรุงเทพฯ: 2541.
- <sup>26</sup> พจนานุกรมศัพท์และคำย่อด้านความมั่นคง ฉบับอังกฤษ-ไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สหยาบถือและการพิมพ์; 2554. Prepare, Capability, Develop, Public, Assistance; หน้า 516,100,196,529,61.
- <sup>27</sup> ดร.อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. Competency Development Roadmap. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ. เอช อาร์ เซ็นเตอร์; 2552.

<sup>28</sup> รัฐนันท์ รถทอง. การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ เพื่อการเสริมสร้างสมรรถนะกำลังพลของกองทัพบกไทย. วารสารครุศาสตร์ [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 2561 มี.ค. 12]; ปีที่ 46 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม 2561): เข้าถึงได้จาก: <https://www.tci-thaijo.org/index.php/educu>.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก ชุตินัทธ วรรณทอง

วัน เดือน ปี เกิด 15 กรกฎาคม 2516

### ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ.2533	มัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนบ้านนาคูพัฒนา
พ.ศ.2535	โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 33
พ.ศ.2540	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 44
พ.ศ.2541	หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารช่าง
พ.ศ.2545	หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารช่าง
พ.ศ.2550	หลักสูตรหลักประจำชุดที่ 85 โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
พ.ศ.2556	ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2540 - 2542	ผู้บังคับหมวดทหารช่างสนาม กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์
พ.ศ.2544 - 2546	ผู้บังคับกองร้อยทหารช่างสนาม กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์
พ.ศ.2546 - 2549	นายทหารยุทธการและการฝึก กองพันทหารช่างที่ 2 รักษาพระองค์
พ.ศ.2550 - 2552	รองผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 52 กรมทหารช่างที่ 1 รักษาพระองค์
พ.ศ.2557 - 2558	รองผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 112 กรมทหารช่างที่ 1 รักษาพระองค์
พ.ศ.2558 - 2558	ผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 52 กรมทหารช่างที่ 1 รักษาพระองค์
พ.ศ.2558 - 2559	ผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 112 กรมทหารช่างที่ 1 รักษาพระองค์

### ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ.2559 - 2561	รองเสนาธิการกองพลพัฒนาที่ 1
-----------------	-----------------------------