

แนวทางการพัฒนาเครื่องมือการตรวจราชการ  
ของกรมจเรทหารบกให้มีประสิทธิภาพ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก นรงค์ฤทธิ์ สายใยทอง  
รองผู้อำนวยการกอง กรมจเรทหารบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2567

เอกสารวิจัยเรื่อง    แนวทางการพัฒนาเครื่องมือการตรวจราชการของกรมจเรทหารบก  
   ให้มีประสิทธิภาพ

โดย                            พันเอก นรงค์ฤทธิ์ สายใยทอง


อาจารย์ที่ปรึกษา    พันเอก พงศ์ปณต อรุณสุวรรณ

---


วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2567 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**


พลตรี                        
   (ทงศักดิ์ มหาวงศ์)    ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก


คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก                        
   (พิชชญาณ พวงทอง)    ประธานกรรมการ

พลตรี                        
   (นฤตล สุขมา)    ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอก                        
   (พงศ์ปณต อรุณสุวรรณ)    กรรมการ

พันเอก                        
   (เจษฎา เขมมาชาติ)    กรรมการ

พันเอกหญิง                
   (รัชนินาฏ ถนนอมสิน)    กรรมการ

## บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พັນเอก นรงค์ฤทธิ์ สายใยทอง
เรื่อง	แนวทางการพัฒนาเครื่องมือการตรวจราชการของกรมจเรทหารบกให้มีประสิทธิภาพ
วันที่	11 กันยายน 2567 จำนวนคำ: 9,571 จำนวนหน้า: 31
คำสำคัญ	การตรวจราชการ
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงาน การตรวจราชการของกรมจเรทหารบกในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาเครื่องมือในการตรวจราชการที่มีประสิทธิภาพ ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ การสืบค้นข้อมูลจากเอกสาร และการวิเคราะห์โดยใช้หลักการบริหาร 4M และ 7s McKinsey พบว่า การตรวจราชการหน่วยในกองทัพบกไม่สามารถทำการตรวจราชการได้ครบทุกหน่วยภายในปีงบประมาณ ทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะพบข้อบกพร่องจากหน่วยที่ไม่ได้รับการตรวจ และยังขาดการนำระบบสารสนเทศนำมาใช้ในการตรวจราชการ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ ควรมีการใช้ระบบสารสนเทศสนับสนุนในการตรวจราชการ ในเรื่อง การจัดเก็บฐานข้อมูลการตรวจราชการ เพื่อนำผลการตรวจมาวิเคราะห์ปัญหาที่ตรวจพบ และวางแผนการตรวจ รวมทั้งการจัดการความรู้ในการเสริมสร้างองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการตรวจราชการ รวมทั้งการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินความเสี่ยงของหน่วยด้วยตนเองทุกปี เพื่อลดข้อบกพร่องของหน่วยที่เกิดจากการปฏิบัติงาน งานวิจัยฉบับนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางไปศึกษาวิจัยต่อในการศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ และการออกแบบระบบการตรวจราชการแบบครบวงจร หรือเป็นแนวทางการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินความเสี่ยงของหน่วย ให้สามารถใช้ตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วย และกองทัพบกต่อไป



## ABSTRACT

**AUTHOR:** COLONEL NARONGRIT SAIYAITHONG

**TITLE:** Guidelines for developing effective government inspection tools of the Inspector General Department

**DATE:** 11 September, 2024 **WORD COUNT:** 9,571 **PAGE:** 31

**KEY TERM:** Inspection

**CLASSIFICATION:** Unclassified

This research aimed to study the current issues and future trends in the inspection operations of the Inspector General Department and to propose guidelines for developing effective inspection tools. This strategic research was performed by a document analysis with 4M management principles and 7s McKinsey. The result showed that the inspections within the Royal Thai Army could not cover all units within the fiscal year, leading to risks of undetected issues in uninspected units. It also showed a lack of information system usage in inspections. The recommendations proposed in this research, firstly is to adopt information system to support database storing in the inspections in order to use the results for problem analysis and inspection planning, as well as performing knowledge management for enhancing and exchanging inspection knowledge and experience. Secondly, it is to use annual self-assessments and unit's risk evaluations performance to reduce operational deficiencies. This research can be used as a guideline for further study on the usage of information technology and a design of a comprehensive inspection system, or a guideline for developing performance evaluation and risk assessment tools for effective and beneficial inspections for the department and the Royal Thai Army.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการศึกษาที่ทรงคุณค่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก พงศ์ปณต อรุณสุวรรณ รวมทั้งคณะกรรมการสอบเอกสารวิจัยส่วนบุคคลประจำกลุ่ม พันเอก พิษชญาน พวงทอง พันเอกหญิง รัชนิภา ถนอมสิน พันเอก เฉษฐา เหมหาชาติ ที่กรุณาให้แนวคิดในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล นอกเหนือจากข้อเสนอแนะทางวิชาการอันเป็นประโยชน์ในการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พลตรี นฤตล สุขมา เจ้ากรมจเรทหารบก ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ รวมทั้งการสนับสนุนต่าง ๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่องานวิจัย จนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จเรียบร้อยด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อกรมจเรทหารบก หรือผู้ที่สนใจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อยอดให้เกิดเป็นรูปธรรมต่อไป

## สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
วิธีการศึกษา	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	5
<b>บทที่ 2 บทวิเคราะห์</b>	<b>6</b>
การพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทย	10
วิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงานการตรวจราชการในปัจจุบัน และแนวโน้มการตรวจราชการในอนาคตของกรมจเรทหารบก	12
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกรมจเรทหารบก	18
เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจราชการที่มีประสิทธิภาพ	21
แนวทางการพัฒนาเครื่องมือการตรวจราชการของกรมจเรทหารบกให้มีประสิทธิภาพ	24
<b>บทที่ 3 บทอภิปรายผล</b>	<b>27</b>
<b>บทที่ 4 บทสรุป</b>	<b>30</b>
สรุปผลการวิจัย	30
ข้อเสนอแนะ	30
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป	31
<b>เอกสารอ้างอิง</b>	
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองทัพบก กองทัพอากาศ กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2552<sup>1</sup> มาตรา 14 กำหนดให้กรมจเรทหารบกมีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการ การสืบสวนและสอบสวนในเรื่องที่เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ และราชการของหน่วยต่างๆ ของกองทัพบก การสืบสวน สอบสวน และ พิจารณาเรื่องราวร้องทุกข์และการร้องเรียนที่เกี่ยวกับราชการ หรือทหาร หรือข้าราชการ ของกองทัพบก มีเจ้ากรมจเรทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่ตรวจ ทุกหน่วยในกองทัพบก เพื่อให้ปฏิบัติงานตามที่ระเบียบ คำสั่ง และกฎหมายกำหนด ตลอดจนการเสนอขอแก้ไขระเบียบ คำสั่ง และกฎหมายดังกล่าว ให้มีความทันสมัย เพื่อให้หน่วยในกองทัพบกสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ ประสานสอดคล้องกัน ซึ่งเป็นการช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาของกองทัพบกที่มีความสำคัญยิ่งให้สามารถบริหาร จัดการภาระหน้าที่ด้านความมั่นคง ให้บรรลุภารกิจในการป้องกันประเทศได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551<sup>2</sup> มาตรา 19 ที่ให้กองทัพบกมีหน้าที่เตรียมกำลังทางบก การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพบก ตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม โดยมีผู้บัญชาการทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

การปฏิบัติงานของกรมจเรทหารบกในปัจจุบัน ทำการตรวจในหน้าที่นายทหารจเร มีหน่วยรับตรวจในกองทัพบกทั้งหมด จำนวน 708 หน่วย โดยตรวจตามคำสั่ง การตรวจ ประจำปี ประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การตรวจกิจการทั่วไป การตรวจการจัดหา การตรวจสายงานสวัสดิการ การตรวจเรือนจำทหาร การตรวจสังเกตการณ์การตรวจรับพัสดุ การตรวจงานก่อสร้าง (งานสนาม) และการตรวจตามสั่งการของผู้บังคับบัญชา กรมจเรทหารบกจัดชุดตรวจทำการตรวจหน่วยตามเรื่องดังกล่าว ได้ปีละ 200 - 220 หน่วย วงรอบการตรวจให้ครบทุกหน่วยจะใช้ระยะเวลา 3 - 4 ปี ปัจจุบันมีนโยบายผู้บังคับบัญชา ต้องทำการตรวจหน่วยเป้าหมายทุกปี ประกอบกับการตรวจซ้ำหน่วยเดิม หากผลการตรวจ ปีที่ผ่านมาพบข้อบกพร่องที่มีความสำคัญทำให้ความถี่ในการตรวจหน่วยน้อยลง หน่วยที่ ขาดการกำกับดูแล เจ้าหน้าที่ของหน่วยไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ สิ่งอุปกรณ์ไม่พร้อมใช้งาน

ทำให้หน่วยไม่มีความพร้อมรบ หรืออาจเกิดการทุจริต จนสร้างความเสียหายให้กับหน่วย และกองทัพบก

หน่วยในกองทัพบกที่มีตำแหน่งจเรของหน่วย มีจำนวน 32 หน่วย ทั้งนี้ กรมกำลังพลทหารบก ได้อนุมัติหลักการกำหนดผู้ปฏิบัติหน้าที่จเรของหน่วย ให้หน่วย ในระดับกองร้อยหรือเทียบเท่าขึ้นไป ที่ไม่มีอัตรานายทหารจเรของหน่วย แต่งตั้งนายทหาร สัญญาบัตรให้ปฏิบัติหน้าที่นายทหารจเรของหน่วย มีหน้าที่ในการตรวจราชการ กำกับดูแล กิจกรรมในสายงานจเรของหน่วยควบคุมการดูแลรักษา การใช้ และปรนนิบัติบำรุงอาวุธ ยุทโธปกรณ์ของหน่วยให้เป็นไปตามระเบียบและแบบธรรมเนียมที่เกี่ยวข้อง หากหน่วย ขาดแคลนกำลังพลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้บังคับหน่วยที่จะแต่งตั้ง นายทหารสัญญาบัตรปฏิบัติหน้าที่ทดแทนได้ตามความเหมาะสม<sup>3</sup> ดังนั้น หน่วยที่มีตำแหน่ง จเรและหน่วยที่มีการแต่งตั้งนายทหารจเรของหน่วย เป็นกลไกหนึ่ง ทำให้เกิดประโยชน์ในการ ติดต่อประสานงานและเผยแพร่ความรู้ในสายงานจเรไปสู่หน่วยโดยตรง

สำหรับข้อมูลผลการตรวจราชการในปัจจุบันไม่มีการเก็บเป็นฐานข้อมูล ผู้บังคับหน่วยมีการเปลี่ยนแปลงตลอด ไม่สามารถทราบปัญหาที่ถูกตรวจพบของหน่วย หากมีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนในการตรวจราชการ หรือนำเครื่องมือที่หน่วยสามารถใช้ ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้ ก็จะลดความเสี่ยงในการเกิดปัญหา หรือ สามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วถึง และฐานข้อมูลผลการตรวจราชการ ยังสามารถนำมา วิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ในภาพรวมของกองทัพบก และใช้ในการวางแผน การตรวจราชการได้อีกด้วย

ในอนาคตกระทรวงกลาโหมมีแนวโน้มที่จะปรับปรุงโครงสร้างและ อัตรากำลังของหน่วยงาน โดยใช้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมทดแทนในตำแหน่งเชี่ยวชาญ เฉพาะที่เหมาะสม ครอบคลุมทุกส่วนราชการของกระทรวงกลาโหม เพื่อลดการบรรจุกำลัง ทหารประจำการ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติจัดระเบียบกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 มาตรา 4 กำหนดความหมายของ “ข้าราชการพลเรือนกลาโหม” หมายความว่า ข้าราชการ ที่ได้รับการบรรจุ และแต่งตั้งให้รับราชการในกระทรวงกลาโหมในตำแหน่งที่มีใช้อัตราทหาร และไม่มีชั้นยศ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง<sup>2</sup> เมื่อวิเคราะห์ตามภารกิจ การปฏิบัติงานหน่วยกรมจเรทหารบกแล้ว มีแนวโน้มที่สามารถทดแทนอัตราทหารได้ เช่น การตรวจการจัดหา การตรวจสายงานสัสดี การตรวจสังเกตการณ์การตรวจรับพัสดุ การตรวจงานก่อสร้าง (งานสนาม) และการสืบสวนสอบสวน เป็นต้น

จากที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยต้องการศึกษา การปฏิบัติงานในการตรวจราชการของ กรมจเรทหารบก จากภารกิจของหน่วยกรมจเรทหารบก หน่วยในกองทัพบกที่มีตำแหน่งจเร

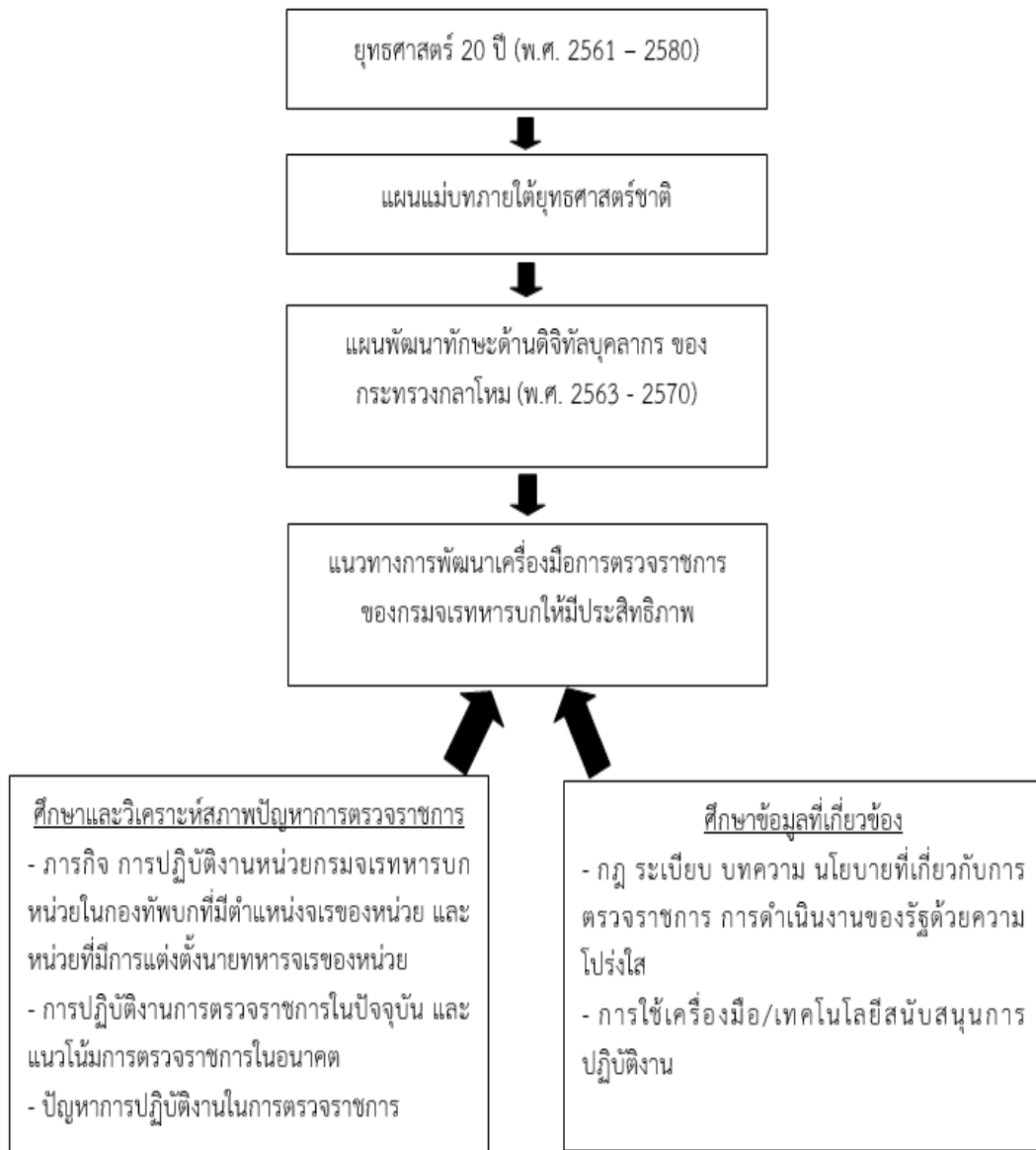


ของหน่วย และหน่วยที่แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่จเรของหน่วย รวมไปถึงแนวโน้มที่จะบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมทดแทนอัตราทหาร เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาเครื่องมือการตรวจราชการของกรมจเรทหารบกให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับภารกิจของหน่วย สามารถปฏิบัติงานได้ตามวิสัยทัศน์ของกรมจเรทหารบก “โปร่งใส สุจริต ยุติธรรม เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา หน่วยทหาร กำลังพลของกองทัพบก และประชาชน”

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงานการตรวจราชการในปัจจุบัน และแนวโน้มการตรวจราชการในอนาคตของกรมจเรทหารบก
2. เพื่อศึกษาเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการตรวจราชการให้มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาเครื่องมือการตรวจราชการของกรมจเรทหารบกให้มีประสิทธิภาพ

## กรอบแนวคิดการวิจัย



## วิธีการศึกษา

1. การวิจัยนี้ใช้การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ ตามรูปแบบที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด
2. กำหนดขอบเขตการวิจัย มุ่งเน้น การศึกษาภารกิจ การปฏิบัติงาน การตรวจราชการของกรมจเรทหารบก หน่วยในกองทัพบกที่มีตำแหน่งจเรของหน่วย และหน่วยที่มีการแต่งตั้งนายทหารจเรของหน่วยในปัจจุบัน และแนวโน้มการตรวจราชการในอนาคต
3. แหล่งข้อมูลเอกสาร สืบค้นข้อมูลจากเอกสาร รายงาน กฎ ระเบียบ คำสั่ง ของทางราชการจากหน่วยงานราชการ และแหล่งความรู้จากตำราทั้งของไทยและต่างประเทศ รวมทั้งแหล่งข้อมูลเสริมจากอินเทอร์เน็ตโดยพิจารณาเลือกใช้ข้อมูลจากเว็บไซต์ที่เชื่อถือได้
4. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นแนวทางวิเคราะห์ ข้อมูล ในการใช้เครื่องมือมาพัฒนาการตรวจราชการของกรมจเรทหารบกให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการตรวจราชการโดยใช้เครื่องมือดังกล่าว นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบปัญหาการปฏิบัติงานในการตรวจราชการในปัจจุบัน และแนวโน้มการตรวจราชการในอนาคต
2. ทำให้ทราบถึงเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการตรวจราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. กรมจเรทหารบก หรือหน่วยงานตรวจสอบ สามารถนำแนวทางการพัฒนาเครื่องมือการตรวจราชการไปประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย

## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

จากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)<sup>4</sup> ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายให้ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย การให้บริการของภาครัฐได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค ปรับรูปแบบและวิธีการดำเนินการของภาครัฐมีลักษณะที่เบ็ดเสร็จ ครบวงจร และหลากหลายรูปแบบตามความต้องการของผู้รับบริการ พร้อมทั้งปรับปรุงกลไกการปฏิบัติงานของภาครัฐให้มีลักษณะบูรณาการ โดยเฉพาะการปรับปรุงบทบาทและกลไกภาครัฐให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการประกอบการ การกำหนดกฎระเบียบที่ไม่เป็นอุปสรรค สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะยาว มีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่มีความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ นำไปสู่การวิเคราะห์การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อการพัฒนานโยบายและการให้บริการภาครัฐ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการสาธารณะตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ สามารถติดต่อราชการได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส เสียค่าใช้จ่ายน้อย และตรวจสอบได้ ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูง รองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น และทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง นำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ เพื่อสร้างคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งมีการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดให้มีมาตรการและกลไกที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและจัดการทุจริตและประพฤติมิชอบดังกล่าวอย่างเข้มงวด

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ<sup>5</sup> ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ แผนย่อยการพัฒนากระบวนการบริหารงานภาครัฐ มีเป้าหมายให้ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลและมีความคล่องตัว ผ่านการพัฒนาให้ภาครัฐมีระบบบริหารงานที่ทันสมัยสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน

เป็นเงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในอนาคต ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้ ทำให้การปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐเปลี่ยนแปลงไปโดยไม่เพียงแต่ต้องปฏิบัติราชการให้แล้วเสร็จเท่านั้น แต่ต้องปฏิบัติราชการโดยรวดเร็ว ถูกต้อง เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และเป็นเลิศซึ่งนวัตกรรมเทคโนโลยี ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบวิธีปฏิบัติราชการแบบดิจิทัล และสอดคล้องกับไทยแลนด์ 4.0 จึงเป็นเครื่องมือที่หน่วยงานภาครัฐต้องนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในบริบทต่าง ๆ และความต้องการของประชาชนโดยรวมได้ นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐยังต้องมีกลไกด้านโครงสร้างและมีวิธีการปฏิบัติราชการที่ยืดหยุ่น หลากหลาย คล่องตัว สามารถตอบสนองต่อภารกิจและการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลและกระบวนการร่วมกันเสมือนเป็นองค์กรเดียว รวมทั้งเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลขนาดใหญ่ พัฒนาองค์ความรู้ ปรับเปลี่ยนสภาพการทำงานภายในองค์กร โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้ปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการที่ใช้หลักฐานและข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการวินิจฉัยโดยบุคคล รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัล เพื่อให้พร้อมรับการปรับเปลี่ยนและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่หลากหลาย เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริการและพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ โดยมีมุ่งหมายให้ประชาชนและผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติราชการและการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562<sup>6</sup> มาตรา 4 มาตรา 4 (1) และมาตรา 4 (2) ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารงานและการจัดทำบริการสาธารณะในรูปแบบและช่องทางดิจิทัล โดยมีการบริหารจัดการและการบูรณาการข้อมูลภาครัฐและการทำงานให้มีความสอดคล้องกัน และเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยนำระบบดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารและการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและให้มีการใช้ระบบดิจิทัลอย่างคุ้มค่าและเต็มศักยภาพ มุ่งเน้นให้มีการกำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับระบบดิจิทัล ให้มีความสอดคล้องและมีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน มีความมั่นคงปลอดภัยและน่าเชื่อถือ มาตรา 7 (2) และมาตรา 8 จัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐให้อยู่ในรูปแบบข้อมูลดิจิทัล มาตรา 12 (1) ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำข้อมูลภาครัฐในระดับหน่วยงานตามภารกิจ ให้อยู่ในรูปแบบข้อมูลดิจิทัล โดยเป็นข้อมูลที่มีความสมบูรณ์เชื่อถือได้และสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน สามารถแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานของรัฐ



แห่งอื่นและนำไปประมวลผลต่อไปได้ มาตรา 12 วรรคท้าย มาตรา 13 มาตรา 14 มาตรา 15 และมาตรา 16 กำหนดให้มีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้หน่วยงานหลัก สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นในการดำเนินงานบริหารจัดการ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัย และลดการขอข้อมูลที่ซ้ำซ้อน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานภาครัฐและการให้บริการ

พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565<sup>7</sup> กำหนดหลักการรองรับการแปลงเอกสารในความครอบครองของรัฐเป็นรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อประโยชน์ในการจัดเก็บและการสืบค้นข้อมูล

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570<sup>8</sup> ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐเพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น ได้กำหนดเป้าหมายให้หน่วยงานรัฐมีชุดเทคโนโลยีและบริการกลางที่มีมาตรฐาน สำหรับการใช้บริการของรัฐ โดยพัฒนาแพลตฟอร์มกลางและโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลสำหรับหน่วยงานภาครัฐให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามมาตรฐานสากลมีความมั่นคงปลอดภัยและน่าเชื่อถือ ทำงานได้ราบรื่นและสอดคล้องกับความจำเป็นความต้องการพื้นฐาน บน Government Cloud Service หรือ Public Cloud ในอนาคตให้หน่วยงานภาครัฐทั่วไป ปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการดิจิทัลตามภารกิจของหน่วยงาน โดยการนำแพลตฟอร์มหรือระบบบริการกลาง (Common Services) และโครงสร้างพื้นฐานที่พัฒนาโดยหน่วยงานรัฐส่วนกลาง มาใช้ยกระดับการให้บริการผ่านระบบงานดิจิทัล รวมถึง การจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลของหน่วยงาน การเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ การเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐผ่านศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ และการดำเนินงานด้านกระบวนการและระบบงานดิจิทัลตามที่คณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลกำหนด

แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร ของกระทรวงกลาโหม (พ.ศ. 2563 - 2570)<sup>9</sup> กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรของกระทรวงกลาโหมให้มีทักษะด้านดิจิทัล โดยกำหนดให้ “การพัฒนาคนเพื่อสร้างและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน” และ “การสร้างและพัฒนาคนให้เท่าทันและสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้อย่างรอบรู้” เป็นหนึ่งในประเด็นหลักของการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงกลาโหม ในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 - 2567 ซึ่งกองทัพพบได้ แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาทักษะดิจิทัลของกำลังพลกองทัพ<sup>10</sup> และอนุมัติแผนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของกำลังพลกองทัพ<sup>11</sup> เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของกำลังพลกองทัพให้มีทักษะด้านดิจิทัลในระดับที่เหมาะสม สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

และเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่บริบทของการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล รวมถึงสามารถนำความรู้ทางด้านทักษะดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย โดยกองทัพบกได้พัฒนาทักษะดิจิทัลตั้งแต่ปี 2565 ซึ่งในปี 2567 กำหนดแนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของกำลังพลกองทัพบก ศึกษาเรียนรู้หลักสูตรทักษะด้านดิจิทัลเพิ่มเติมอีก 4 บทเรียน สรุปกำลังพลได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ตั้งแต่ปี 2565 - 2567 จำนวน 4 มิติการเรียนรู้ 17 บทเรียน<sup>12</sup> ดังนี้

มิติการเรียนรู้ที่ 1 กลุ่มทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) จำนวน 6 บทเรียน ได้แก่

1. Digital Literacy
2. Essential Digital Tools for Workplace
3. Understanding and Using Digital Technology
4. Cybersecurity Awareness
5. Digital Literacy: Essential Skills for Working Online
6. Digital Intelligence

มิติการเรียนรู้ที่ 2 กลุ่มทักษะการควบคุมกำกับและปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard and Compliance) จำนวน 9 บทเรียน ได้แก่

1. PDPA for Government Officer
2. Open Government Data Guideline
3. Data Governance Framework Awareness
4. Introduction to Data Governance Framework and Open Data
5. Data Governance Framework Standard
6. Digital Government Act.
7. Data Governance Mindset for the Executive
8. Understanding Cybersecurity Risk Management
9. Guideline for Digital Government Process to Support Act on Carrying Out of Public Service via Electronic Means; B.E. 2565 (2020)

มติการเรียนรู้ที่ 3 กลุ่มทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology) จำนวน 1 บทเรียน คือ ความรู้พื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐทุกระดับ

และมติการเรียนรู้ที่ 4 สร้างกลุ่มทักษะการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation) จำนวน 1 บทเรียน คือ การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล

## การพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทย

การตรวจราชการของประเทศไทยมีพัฒนาการในเชิงวิวัฒนาการแบ่งออกเป็นยุคสมัยที่สำคัญได้เป็น 5 ยุค กล่าวคือ

ยุคที่หนึ่ง ช่วงก่อนปี พ.ศ. 2435 ขึ้นไป เป็นยุคของการตรวจราชการตามแบบโบราณราชประเพณี หรือการตรวจราชการในยุคราชธิปไตย อันได้แก่การตรวจราชการในช่วงที่ประเทศไทยมีการปกครองในระบอบราชาธิปไตยแบบดั้งเดิมที่องค์พระมหากษัตริย์ทรงออกตรวจราชการโดยพระองค์เอง หรือมอบหมายให้บุคคลที่ทรงไว้วางใจเป็นผู้ออกไปตรวจราชการแทนพระองค์ เพื่อให้รับทราบถึงปัญหาข้อขัดข้องในการบริหารราชการแผ่นดิน

ยุคที่สอง (ช่วงปี พ.ศ. 2435-2502) เป็นการตรวจราชการแบบระบบราชการยุคแรกเริ่ม โดยบุคคลที่ทำงานราชการเป็นอาชีพ ซึ่งได้รับแต่งตั้งโดยผู้มีอำนาจในทางปกครอง อันได้แก่ ตำแหน่งข้าหลวงเทศาภิบาล ที่รัชกาลที่ 5 กำหนดและแต่งตั้งขึ้นในช่วงที่มีการปฏิรูประบบราชการให้เป็นแบบเดียวกับประเทศตะวันตก หรือตำแหน่งข้าหลวงใหญ่ ข้าหลวงตรวจการ ผู้ว่าราชการภาค และผู้ตรวจราชการแผ่นดิน ที่ผู้นำรัฐบาลกำหนด แต่งตั้งขึ้นในช่วงที่ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากรบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นระบบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นพระประมุข

ยุคที่สาม (ช่วงปี พ.ศ. 2503-2540) เป็นยุคการพัฒนาการตรวจราชการในเชิงสถาบันและกระบวนการ โดยในยุคที่สามนี้ บุคคลที่ทำหน้าที่หลักในการตรวจราชการเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการ การพัฒนาระบบการตรวจราชการในช่วงที่สามนี้ จะมีจุดมุ่งเน้นที่การสร้างสถาบันการตรวจราชการให้มีความเป็นสากลมากขึ้น มีการพัฒนาระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างหลักประกันว่า งานตรวจราชการจะไม่เบี่ยงเบนไปจากระเบียบเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยในช่วงแรกจะดำเนินการภายใต้กรอบของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ต่อมาจึงได้มีการจัดทำระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจราชการ พ.ศ. 2532 ขึ้น การตรวจราชการในช่วงเวลานี้

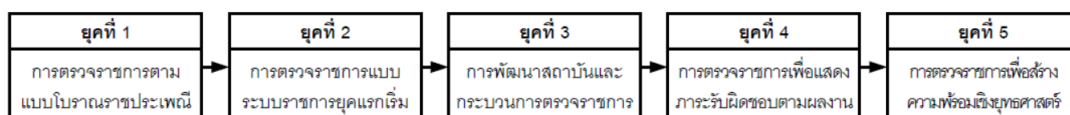
มุ่งเน้นที่การปฏิบัติราชการที่ต้องมีความสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ (compliance) “ระบบงานตรวจราชการ” จึงให้น้ำหนักความสำคัญกับความพร้อมรับผิดตามกระบวนการ (accountability for procedure) ที่กำหนดขั้นตอนตามระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังให้น้ำหนักความสำคัญกับงานตรวจราชการตามที่ได้รับมอบหมายจาก คณะรัฐมนตรีและ/หรือรองนายกรัฐมนตรีตลอดจนรัฐมนตรีเจ้ากระทรวง รวมทั้งงานตรวจราชการ สืบสวนหาข้อเท็จจริง เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางป้องกันและแก้ไขต่อหน่วยงานโยบาย

ยุคที่สี่ (ช่วงปี พ.ศ. 2540-2550) เป็นยุคของการพัฒนาระบบการตรวจราชการ เพื่อแสดงความพร้อมรับผิดตามผลงาน (accountability for result) เหตุที่กล่าวเช่นนั้น ก็เพราะนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ที่มีการปฏิรูปการเมืองและมีความเคลื่อนไหวในการปฏิรูป ระบบบริหารราชการแผ่นดิน ทั้งในส่วนของราชการส่วนกลางและภูมิภาค และมีการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้น โดยระบบการบริหารราชการแผ่นดินได้เปลี่ยนแปลงเป็นการบริหารแผ่นดินที่มุ่งผลงานเชิงยุทธศาสตร์ ตามแนวทางของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การภาครัฐทุกระดับให้เป็นองค์การที่มีการบริหารจัดการในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) หรือการพัฒนาเป็นองค์การมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Focused Organization) โดยรัฐบาลต้องมีการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน ในขณะที่ส่วนราชการต่าง ๆ ต้องกำหนดแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการระยะ 4 ปีเพื่อใช้เป็นกรอบกำหนดแผนปฏิบัติราชการและคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีตามมิติ ประสิทธิภาพ คุณภาพการบริการ ประสิทธิภาพและการพัฒนาองค์กร

ยุคที่ห้า (ช่วงปี พ.ศ. 2550-ปัจจุบัน) เป็นยุคแห่งการสร้างคุณค่าและยกระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ผ่านการเสริมสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ (strategic readiness) ทั้งในส่วนของงานปฏิบัติราชการทั่วไปและ การปฏิบัติการตรวจราชการ โดยทุกหน่วยงานในระบบบริหารราชการแผ่นดินจะต้อง มุ่งเน้น ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กร บุคลากรที่เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่องทั้งในด้านการนำองค์กร, การวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์, การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การวัด วิเคราะห์และการจัดการ ความรู้, การจัดการกระบวนการและการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เพื่อประกันผลลัพธ์ จากการดำเนินงานและสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรให้ได้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ยุคที่ห้า คือ ยุคแห่งการพัฒนาระบบการตรวจราชการเพื่อความพร้อมรับผิดในการเพิ่มขีดความสามารถ (accountability for capacity building) ตามมาตรฐานสากล

ทั้งนี้ พัฒนาการของการพัฒนาระบบการตรวจราชการในประเทศไทย ทั้งห้ายุคสมัยดังกล่าวข้างต้น สามารถนำเสนอให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นผ่านแผนภาพ ดังต่อไปนี้

### แผนภาพพัฒนาการของระบบการตรวจราชการในประเทศไทย



ระบบการตรวจราชการมีปัญหาด้านข้อมูลหลายลักษณะ ประการแรก คือ การจัดเก็บข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน ยังขาดความเป็นระบบ ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของเอกสาร และไม่มีการจัดระเบียบหมวดหมู่ ข้อมูลไม่ทันสมัย ส่งผลให้มีข้อจำกัดในการประสานข้อมูล ประการที่สอง การจัดระบบฐานข้อมูล และการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานยังมีปัญหายังขาดมาตรฐานในการพัฒนาและดำเนินการ ประการต่อมา คือ ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังและการมีภารกิจที่หลากหลายของผู้ตรวจราชการ การจัดอัตรากำลังของผู้ตรวจราชการและบุคลากรสนับสนุนค่อนข้างน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ตรวจราชการบางท่านต้องรับผิดชอบพื้นที่การตรวจมากกว่า 1 เขต และยังได้รับมอบหมายงานด้านการสืบสวนสอบสวน รวมทั้งงานอื่น ๆ ให้รับผิดชอบ จึงส่งผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติตามแผนการตรวจราชการ รวมทั้งคุณภาพการตรวจราชการ ในส่วนของบุคลากรสนับสนุนยังมีจำนวนมีอัตรากำลังที่ไม่สมดุลกับภาระงานและขาดความรู้และทักษะในเรื่องการตรวจราชการ<sup>13</sup>

รายงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการตรวจราชการและผู้ตรวจราชการ ผลการวิเคราะห์ระบบการตรวจราชการของไทย พบว่าการพัฒนาเครื่องมือ เกณฑ์ ตัวชี้วัด และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการตรวจราชการไม่ได้ให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดการข้อมูลเท่าที่ควร<sup>14</sup>

### วิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงานการตรวจราชการในปัจจุบัน และแนวโน้มการตรวจราชการในอนาคตของกรมจเรทหารบก

ตามระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการตรวจในหน้าที่นายทหารจเร พ.ศ. 2552 การตรวจในหน้าที่นายทหารจเร<sup>15</sup> และคำสั่งกองทัพบก เรื่อง การตรวจในหน้าที่นายทหารจเร ประจำปี 2567<sup>16</sup> กำหนดเรื่องที่ทำกรตรวจ ดังนี้



## 1. การตรวจทั่วไป

1.1 การตรวจกิจการทั่วไป เพื่อให้หน่วยทหารในกองทัพบก มีภาพลักษณ์ที่ดีมีการบริหารงานที่โปร่งใส ผู้บังคับหน่วยดูแลกำลังพล ยุทโธปกรณ์ การรักษาความปลอดภัยที่ตั้งหน่วย และการปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมรบ รวมทั้ง มีมาตรการรักษาความปลอดภัย ภายในเรือนจำทหาร สามารถระวังป้องกันและระงับเหตุ กรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉินหรือเกิดเหตุการณ์ไม่สงบ ให้กำลังพลของกองทัพบก มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้องตามหลักราชการ มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ ดูแลและปรนนิบัติบำรุง ยุทโธปกรณ์อย่างถูกต้อง ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม มีอุดมการณ์ทางทหาร มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และเคร่งครัดในระเบียบวินัย รวมทั้งผู้บังคับหน่วยดูแลสิทธิต่าง ๆ ที่กำลังพลจะต้องได้รับในทุก ๆ กรณีอย่างครบถ้วน และรวดเร็ว เพื่อป้องกันการร้องเรียนในกรณีที่มีการดำเนินการล่าช้า กำกับดูแล ตรวจสอบ ระมัดระวังการเก็บรักษาอาวุธ ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้เรียบร้อย รวมถึง การรักษาปรนนิบัติบำรุง ยุทโธปกรณ์ภายในหน่วยให้มีสภาพที่ดี พร้อมทั้งจะปฏิบัติภารกิจและ ไม่มีการรั่วไหล ตรวจสอบยานพาหนะของหน่วยให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งาน และมีการปรนนิบัติบำรุง อย่างถูกต้องตามระเบียบคำสั่งที่เกี่ยวข้อง หน่วยรับตรวจสามารถนำผลการตรวจ ของนายทหารจเรไปพัฒนาหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสะท้อนภาพความพร้อม ในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยตามความเป็นจริงแก่ผู้บังคับบัญชา

### 1.1.1 การตรวจกิจการทั่วไป หน่วยใช้

### 1.1.2 การตรวจกิจการทั่วไป หน่วยสนับสนุน

### 1.1.3 การตรวจกิจการทั่วไป หน่วยทหารพราน

1.1.4 การตรวจสายงานสัสดี เพื่อป้องปรามการทุจริตการตรวจ เลือทหารกองเกินเข้ากองประจำการ และให้การปฏิบัติงานสายงานสัสดีเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้อง

1.1.5 การตรวจเรือนจำทหาร เพื่อให้เรือนจำทหารปฏิบัติ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งให้ผู้ต้องขัง ได้รับการดูแลอย่างเหมาะสมและได้รับความปลอดภัยตามหลักสิทธิมนุษยชน มีแพทย์ ทำการตรวจโรคเป็นประจำและได้รับการรักษา มีอาหารที่ถูกหลักโภชนาการ สะอาด และเพียงพอ

1.2 การตรวจการจัดหา เพื่อให้การดำเนินการวิธีจัดหาถูกต้องตามระเบียบและคำสั่งของทางราชการ โดยมุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูล เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ และใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนงานและเกิดความคุ้มค่า การจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยต้องมีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุล่วงหน้า เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

### 1.3 การตรวจกิจการที่ได้รับมอบหมาย

1.3.1 การตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพล และประสิทธิภาพหน่วยทหารกองทัพบก

1.3.2 การตรวจสอบการบริหารงานกองทุนชุมชนกองทัพบก

## 2. การตรวจพิเศษ

2.1 การตรวจสังเกตการณ์การตรวจรับพัสดุ

2.2 การตรวจงานก่อสร้าง (งานสนาม)

2.3 การตรวจตามสั่งการของผู้บังคับบัญชา

3. การตรวจแนะนำ ทำการตรวจแนะนำเพื่อให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติที่จะต้องรับตรวจจากกรมจเรทหารบกให้ครอบคลุมหน่วยต่าง ๆ หรือหน่วยที่มีผลการตรวจอยู่ในเกณฑ์ต่ำในปีที่ผ่านมา หรือหน่วยที่พิจารณาแล้วเห็นว่าควรตรวจแนะนำเฉพาะเรื่อง โดยทำการอบรมแนะนำการปฏิบัติเพื่อชักจูงความเข้าใจลดความผิดพลาดในการปฏิบัติให้กับหน่วย รวมถึงให้คำแนะนำแนวทางการปฏิบัติงาน และตรวจหน่วยรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## สภาพปัญหาการปฏิบัติงานการตรวจราชการในปัจจุบันของกรมจเรทหารบก

กรมจเรทหารบกมีอัตรากำลังพลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ตรวจราชการ จำนวน 23 อัตรา (พ.อ.(พิเศษ) จำนวน 3 อัตรา, พ.อ. จำนวน 20 อัตรา) ขีดความสามารถในการตรวจราชการของกรมจเรทหารบก ในปีงบประมาณกรมจเรทหารบกดำเนินการตรวจได้ 200 - 220 หน่วย บางหน่วยเป็นกลุ่มเป้าหมายต้องทำการตรวจทุกปี หรือบางหน่วยต้องตรวจซ้ำในปีถัดไปเนื่องจากติดตามผลหน่วยที่มีผลการตรวจอยู่ในเกณฑ์พอใช้ หรือไม่พอใช้ จากข้อจำกัดดังกล่าวทำให้ไม่สามารถทำการตรวจได้ทุกหน่วยภายใน 1- 2 ปี

ทั้งนี้หน่วยใดที่มีความถี่ในการรับตรวจน้อย หน่วยนั้นมีความเสี่ยง หรือโอกาสในการตรวจพบข้อบกพร่องของหน่วยเพิ่มมากขึ้นในการรับตรวจครั้งต่อไป

หน่วยในกองทัพบก มีภารกิจที่หลากหลาย ซึ่งต้องจัดกำลังพลของหน่วย ปฏิบัติงานในภารกิจอื่น กำลังพลที่มีหน้าที่รับผิดชอบ อาวุธยุทโธปกรณ์ของหน่วย หรือ สิ่งอุปกรณ์ประเภทต่าง ๆ หากไม่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หน่วยก็จะมีโอกาสตรวจพบ การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่งที่กำหนดอย่างถูกต้องครบถ้วน อีกทั้งมีปัจจัยอื่นที่หน่วย มีข้อบกพร่องในการปฏิบัติราชการจากหลายสาเหตุ เช่น การเปลี่ยนเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ หรือกำลังพลที่เป็นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบหลักเกษียณอายุราชการ ซึ่งไม่มีการรับส่งหน้าที่ งานในความรับผิดชอบให้กับกำลังพลที่ปฏิบัติงานใหม่ หรือมีการเปลี่ยนตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งที่รับผิดชอบด้านการส่งกำลังบำรุง การจัดกำลังพลไปราชการสนาม หรือปฏิบัติงานนอกเหนือจากภารกิจหลัก อาทิเช่น การบรรเทาสาธารณภัย การช่วยเหลือ ประชาชน ทำให้หน่วยต้องจัดกำลังพลมาปฏิบัติหน้าที่ทดแทนเจ้าหน้าที่หลัก เป็นต้น

กองทัพบกโดยกรมส่งกำลังบำรุงทหารบก ได้จัดทำระบบสารสนเทศ สายงานส่งกำลังบำรุง (LOGSMIS) เพื่อให้หน่วยในกองทัพบกดำเนินการเกี่ยวกับการส่งกำลังบำรุง สิ่งอุปกรณ์ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563<sup>17</sup> และกรมจเรทหารบกดำเนินการตรวจกิจการทั่วไป ของหน่วยเกี่ยวกับการส่งกำลังบำรุง โดยใช้ฐานข้อมูลจากระบบดังกล่าว เพื่อตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อมูลในระบบ เทียบกับสิ่งอุปกรณ์ของหน่วยที่มีอยู่จริง

### **การปฏิบัติงานของหน่วยที่มีอัตรานายทหารจเร และหน่วยที่ไม่มีอัตรานายทหารจเร ของหน่วย**

นอกจากหน่วยกรมจเรทหารบกที่มีอัตรานายทหารจเรแล้ว มีหน่วย ในกองทัพบก ที่มีอัตรานายทหารจเรของหน่วย จำนวน 32 หน่วย หน่วยส่วนใหญ่มีอัตราการจัด เป็นฝ่ายการจเร จำนวน 4 อัตรา ประกอบด้วยนายทหารสัญญาบัตร จำนวน 2 อัตรา และ นายทหารประทวน จำนวน 2 อัตรา และบางหน่วยมีอัตราการจัดไม่ใช่ลักษณะเป็นฝ่ายหรือ แผนก (ไม่มีนายทหารประทวน) เช่น หน่วยกรมการทหารช่าง, ศูนย์การบินทหารบก, กรมการสัตว์ทหารบก มีตำแหน่งนายทหารจเรเพียง 1 อัตรา หน่วยกรมการทหารสื่อสาร, ศูนย์สงครามพิเศษ, ศูนย์การทหารราบ, ศูนย์การทหารม้า, ศูนย์การทหารปืนใหญ่ มีตำแหน่งนายทหารจเร 2 อัตรา อีกทั้ง บางหน่วยมีการปิดอัตราบางตำแหน่ง ทำให้เกิด ข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน รวมถึงกำลังพลในตำแหน่งนายทหารจเรของหน่วย ไม่มีประสบการณ์ เพียงพอในการขับเคลื่อนงานการตรวจราชการ สำหรับหน่วยที่มีการปิดอัตราบางส่วน หรือมีตำแหน่งว่าง หากผู้บังคับหน่วยไม่ได้ให้ความสำคัญการปฏิบัติงานในสายงานจเร ตามตำแหน่ง มอบหมายให้กำลังพลที่บรรจุในตำแหน่งนายทหารจเรปฏิบัติงานในหน้าที่

ความรับผิดชอบอื่น หรือไม่สนับสนุนกำลังพลมาปฏิบัติงานในสายงานจเร ให้สามารถปฏิบัติงานได้เพียงพอ ผู้บังคับหน่วยจะขาดเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยขึ้นตรง ทำให้ไม่มีกระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติราชการในระดับหน่วยสำหรับหน่วยที่ไม่มีอัตรานายทหารจเรของหน่วย กรมกำลังพลทหารบก ได้ขออนุมัติหลักการกำหนดผู้ปฏิบัติหน้าที่นายทหารจเรของหน่วยในระดับกองร้อยหรือเทียบเท่าขึ้นไปที่ไม่มีอัตรานายทหารจเรของหน่วย ให้แต่งตั้งนายทหารสัญญาบัตรปฏิบัติหน้าที่นายทหารจเรของหน่วย<sup>3</sup> ทั้งนี้ หน่วยส่วนใหญ่ไม่มีการแต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่นายทหารจเร และให้ฝ่ายอำนวยการด้านธุรการและกำลังพลเป็นผู้รับผิดชอบ เมื่อมีการรับตรวจจากกรมจเรทหารบกเท่านั้น

### **แนวโน้มการตรวจราชการในอนาคตของกรมจเรทหารบก**

เมื่อปี 2556 ผู้บัญชาการทหารบกได้อนุมัติแนวทางการดำเนินงานต่อระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมด้านการจัดทำอัตรากองทัพบก โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 3 ชั้น คือ

1. การกำหนดกลุ่มงานและตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหม
2. การจัดทำคู่มือความชำนาญเฉพาะหน้าที่และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหม
3. การปรับปรุงแก้ไขอัตรา

กองทัพบกได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาลักษณะงานในตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหม ได้แก่ มีความจำเป็นต้องใช้เจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญเฉพาะทาง, ไม่มีความจำเป็นต้องใช้ยศในการควบคุมบังคับบัญชา, อยู่ในส่วนสนับสนุนการช่วยรบ, ใช้อัตราการจัดเฉพาะกิจที่ไม่เกี่ยวกับการรบโดยตรง

### **ข้อดีของข้าราชการพลเรือนกลาโหม**

1. กำลังพลมีความรู้เฉพาะทางในสาขาต่าง ๆ สอดคล้องตามหน้าที่
2. สามารถกำหนดจำนวนกำลังพลแต่ละเหล่าได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะตำแหน่งที่ไม่จำกัดเหล่า
3. กำลังพลได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งเหมาะสม และมีความก้าวหน้าตามสายงาน เช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนสามัญ
4. สามารถกำหนดหน้าที่และวางแผนการจัดทรัพยากรการศึกษา แต่ละประเภทได้อย่างชัดเจน โดยแยกระบบงานพลเรือนและทหารออกจากกัน และจัดระบบ

การฝึกสำหรับอัตราทหาร และการศึกษาสำหรับข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อส่งเสริม การศึกษาถึงระดับเชี่ยวชาญ โดยไม่มีการย้ายออกนอกสายงาน

ข้อแตกต่างระหว่างอัตราทหาร/พลเรือน

	อัตราทหาร	อัตราพลเรือน
ความรู้ในการปฏิบัติงาน	ใช้ความรู้จากหลักสูตร สายวิทยาการ	ใช้ความรู้หลักสูตรทางพลเรือน
ระบบงาน	ไม่เอื้อต่อการนำระบบภายนอก มาใช้	สนับสนุนต่อการนำระบบ ภายนอกมาใช้
ระดับหน่วย	มีมากในหน่วยระดับกองพลลงมา	มีมากในหน่วยระดับสูง ทภ. ขึ้นไปถึง กท.
เหล่าสายวิทยาการ	มีเหล่าสายวิทยาการควบคุม	มีก็ได้หรือไม่มีก็ได้ เว้น สธ. (General Staff) และ น.5 (General)
ลักษณะงาน	ปฏิบัติงานเป็นหน่วย ซึ่งเชื่อมโยงด้วยหลักนิยม	ปฏิบัติงานเฉพาะตัว
ความก้าวหน้า	เติบโตตามชั้นยศ (Ranking)	เติบโตในตำแหน่ง (Positioning)
การใช้ชั้นยศ	ใช้ชั้นยศในการควบคุม ปฏิบัติงาน	ชั้นยศไม่มีผลในการควบคุม ปฏิบัติงาน

การปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังของหน่วยงาน โดยใช้ข้าราชการ พลเรือนกลาโหมทดแทนในตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะที่เหมาะสม ครอบคลุมทุกส่วนราชการ ของกระทรวงกลาโหม เพื่อลดการบรรจุกำลังทหารประจำการ จากการวิเคราะห์ ตามภารกิจการตรวจราชการ สามารถใช้ข้าราชการพลเรือนกลาโหมทดแทนตำแหน่ง ผู้ตรวจราชการได้ในการตรวจการจัดทำ การตรวจสายงานสัสดี การตรวจพิเศษในเรื่อง การตรวจการสังเกตการณ์การตรวจรับพัสดุ การตรวจงานก่อสร้าง (งานสนาม) เป็นต้น ปัจจุบันผู้ตรวจราชการ ต้องสามารถตรวจราชการได้มากกว่า 1 เรื่อง เช่น มีขีดความสามารถ ตรวจกิจการทั่วไป ร่วมกับการตรวจจัดซื้อจัดจ้าง หรือตรวจสังเกตการณ์การตรวจรับพัสดุ ผู้ตรวจราชการที่เป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะไม่สามารถทำการตรวจราชการเกี่ยวกับ กิจการทั่วไปของหน่วย เนื่องจากต้องใช้ความรู้เกี่ยวกับสายงานการส่งกำลังบำรุงของหน่วยทหาร ทำให้เกิดข้อจำกัดในการบริหารจัดการกำลังพลสำหรับการปฏิบัติภารกิจทดแทนกัน



## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกรมจเรทหารบก

### วิเคราะห์หลักการบริหาร 4M

1. บุคลากร (Man) ผู้ตรวจราชการที่มีการเปลี่ยนความรับผิดชอบเรื่องที่ทำ การตรวจ เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ต้องใช้ระยะเวลาในการเสริมสร้างความรู้ และประสบการณ์ในการตรวจราชการ รวมถึงมีกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ตรวจราชการ อยู่ในห่วงเปลี่ยนผ่านผู้ตรวจราชการที่ปฏิบัติงานใหม่ ทดแทนผู้ตรวจราชการที่เกษียณอายุราชการ อีกทั้งการคัดเลือกบุคลากรเป็นผู้ตรวจราชการที่จะต้องมีความประพฤติที่เหมาะสมตามมาตรฐานความประพฤตินายทหารจเร<sup>15</sup> ได้แก่

2. งบประมาณ (Money) หน่วยได้รับงบประมาณตามแผนงานประจำปี จากการปฏิบัติงานห่วง 5 ปีที่ผ่านมาจนถึงปีงบประมาณ 2567 มีภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ตามสั่งการของผู้บัญชาการทหารบก และได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปี

3. ทรัพยากร (Materials) การปฏิบัติภารกิจตามสั่งการของผู้บังคับบัญชา ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติภารกิจ อาทิ สนับสนุนอากาศยานในการเข้าพื้นที่ ทำให้การปฏิบัติภารกิจให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และทันเวลา สำหรับทรัพยากรที่ใช้ในการตรวจราชการมีอยู่ค่อนข้างจำกัด ยังไม่มีระบบการบันทึกผลการตรวจแบบอิเล็กทรอนิกส์ รูปแบบการเก็บข้อมูลผลการตรวจราชการส่วนใหญ่ ใช้การเก็บเป็นเอกสาร ยังไม่มีระบบการจัดเก็บในลักษณะฐานข้อมูล ส่งผลให้การค้นหาข้อมูล นำมาจัดทำสถิติ หรือวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางแผนการตรวจราชการไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

4. การจัดการ (Management) ผู้บังคับบัญชาแบ่งความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน สามารถควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงานตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน

### วิเคราะห์ 7s McKinsey

#### 1. กลยุทธ์

**จุดแข็ง** กรอบแนวทางการตรวจราชการของกรมจเรทหารบกมีความสอดคล้องกับนโยบายของกองทัพบก

**จุดอ่อน** มีการเปลี่ยนแปลงแผนงานการตรวจราชการตามนโยบาย หรือสั่งการของผู้บังคับบัญชา

## 2. โครงสร้างองค์กร

**จุดแข็ง** การตรวจราชการมีสายการบังคับบัญชาชัดเจน โดยลักษณะการจัดกลุ่มงานมีความสอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ที่ได้กำหนด

**จุดอ่อน** โครงสร้างไม่มีตำแหน่งอาจารย์ สำหรับฝึกอบรมหลักสูตรในสายงานจเร ห่วงที่มีการเปิดหลักสูตรการฝึกอบรม ต้องใช้ผู้ตรวจราชการในการสอนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องหยุดภารกิจในการตรวจราชการในห้วงเวลานั้น ๆ

## 3. ระบบ/กระบวนการในการทำงาน

**จุดแข็ง** มีกระบวนการ และขั้นตอนในการตรวจราชการชัดเจน มีการกำหนดหัวข้อการตรวจให้หน่วยสามารถเตรียมการรับตรวจล่วงหน้า รวมทั้งได้จัดทำสรุปข้อบกพร่องที่ตรวจพบจากการตรวจราชการประจำปีแจกจ่ายให้กับหน่วยเป็นข้อมูล ในการตรวจสอบการปฏิบัติภายในหน่วยได้

**จุดอ่อน** ปัจจุบันกรมจเรทหารบก ไม่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการตรวจราชการ หรือเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ได้แก่ ผู้ตรวจราชการ หน่วยงานสนับสนุนการตรวจราชการ และหน่วยรับตรวจในพื้นที่ เป็นในลักษณะ การบันทึกผลการตรวจเป็นเอกสาร รวบรวมข้อมูลในลักษณะแฟ้มงาน ไม่ได้มีการ ประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงานตรวจราชการ หรือเชื่อมโยงข้อมูล เข้าด้วยกันผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ไม่มีการจัดเก็บฐานข้อมูลผลการตรวจราชการ เพื่อนำมา วิเคราะห์ จัดทำเป็นสถิติข้อบกพร่องที่ตรวจพบจากหน่วยใช้ หรือหน่วยสนับสนุน นำมา วางแผนในการตรวจราชการ หรือเสนอแนวทางแก้ปัญหา การใช้ระบบสารสนเทศสายงาน ส่งกำลังบำรุง (LOGSMIS) เป็นฐานข้อมูลในการตรวจสอบสิ่งอุปกรณ์ของหน่วย แม้ว่า ผู้ตรวจราชการจะได้รับการแจกจ่าย iPad สำหรับเข้าระบบดังกล่าว แต่มีความไม่สะดวก ในการใช้งานจริง เนื่องจากในการบันทึกผลการตรวจ ผู้ตรวจราชการจะต้องดำเนินการ บันทึกผลการตรวจตามแบบฟอร์มที่กำหนดในโปรแกรม Microsoft Word ร่วมกับการตรวจสอบข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศสายงานส่งกำลังบำรุง (LOGSMIS) เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งอุปกรณ์ตามคลังที่มีอยู่จริงของหน่วย

## 4. บุคลากร

**จุดแข็ง** ผู้ตรวจราชการส่วนหนึ่งเป็นผู้ตรวจราชการใหม่ มีความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ ตั้งใจในการหาความรู้ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ส่วนผู้ตรวจราชการ

ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้ตรวจราชการใหม่ได้เป็นอย่างดี

**จุดอ่อน** ตำแหน่งนายทหารจเร ซึ่งเป็นผู้ตรวจราชการได้รับภารกิจปฏิบัติงานอื่น เนื่องจากขาดแคลนกำลังพลในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านบางกลุ่มงาน ทั้งนี้การใช้กำลังพลในตำแหน่งอื่น ๆ ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจราชการทดแทน มีข้อจำกัดด้านความรู้และประสบการณ์ที่จะต้องใช้ระยะเวลาในการเสริมสร้าง

#### 5. ทักษะ

**จุดแข็ง** ผู้ตรวจราชการมีการเสริมสร้าง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการตรวจราชการตามระเบียบ คำสั่งของทางราชการที่เกี่ยวข้อง

**จุดอ่อน** ผู้ตรวจราชการ ขาดทักษะการวิเคราะห์จากข้อบกพร่องที่ตรวจพบ เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากระบบการปฏิบัติงานของหน่วย หรือระเบียบที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง

#### 6. รูปแบบการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ

**จุดแข็ง** เจ้ากรมจเรทหารบกเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กรที่ชัดเจน รวมทั้งแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพลให้มีความพร้อมตอบสนองการปฏิบัติงานของหน่วยได้

**จุดอ่อน** การบริหารจัดการกำลังพลมีข้อจำกัดในการคัดเลือกผู้ตรวจราชการทดแทน ผู้ตรวจราชการที่เกษียณอายุราชการ ต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาความรู้กำลังพลและประสบการณ์

#### 7. วัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยม

**จุดแข็ง** องค์กรเป็นหน่วยที่ยึดถือระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการตรวจราชการ ยึดหลักความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม และคำนึงถึงผลประโยชน์ของกองทัพบกเป็นสำคัญ เน้นการทำงานเป็นทีม

**จุดอ่อน** ช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ทำให้เกิดความแตกต่างทางความคิด ทักษะการใช้ชีวิตและการทำงาน รวมถึงความต่างทางค่านิยมของคนในช่วงวัยที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การสื่อสารกับบุคลากรบางกลุ่ม ขาดความเข้าใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

## เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจราชการที่มีประสิทธิภาพ

### ระบบฐานข้อมูล (Database Systems)

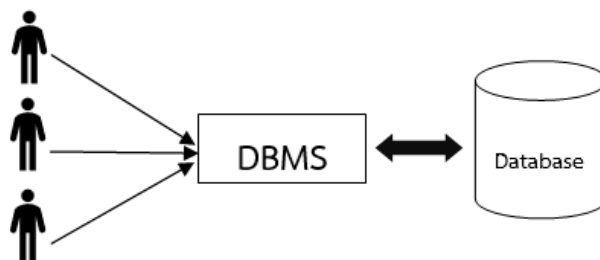
องค์กรใดก็ตามจะมีการดำเนินงานอย่างถูกต้อง และเหมาะสมได้ก็ต่อเมื่อฝ่ายบริหารมีข้อมูลที่ถูกต้องที่นำมาใช้พิจารณาดำเนินงานนั้น ๆ ดังนั้น องค์กรต้องสร้างข้อมูลเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องเข้าถึงข้อมูล (Raw facts) ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำมาใช้สร้าง information ที่ต้องการได้<sup>18</sup>

### การจัดการข้อมูล (Database Management)

การจัดการฐานข้อมูล(Database Management) คือ การบริหารแหล่งข้อมูลที่ถูกเก็บรวบรวมไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อตอบสนองต่อการใช้ของโปรแกรมประยุกต์อย่างมีประสิทธิภาพและลดการซ้ำซ้อนของข้อมูล รวมทั้งความขัดแย้งของข้อมูลที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ในอดีตการเก็บข้อมูลมักจะเป็นอิสระต่อกันไม่มีการเชื่อมโยงของข้อมูลเกิดการสิ้นเปลืองพื้นที่ในการเก็บข้อมูล<sup>19</sup>

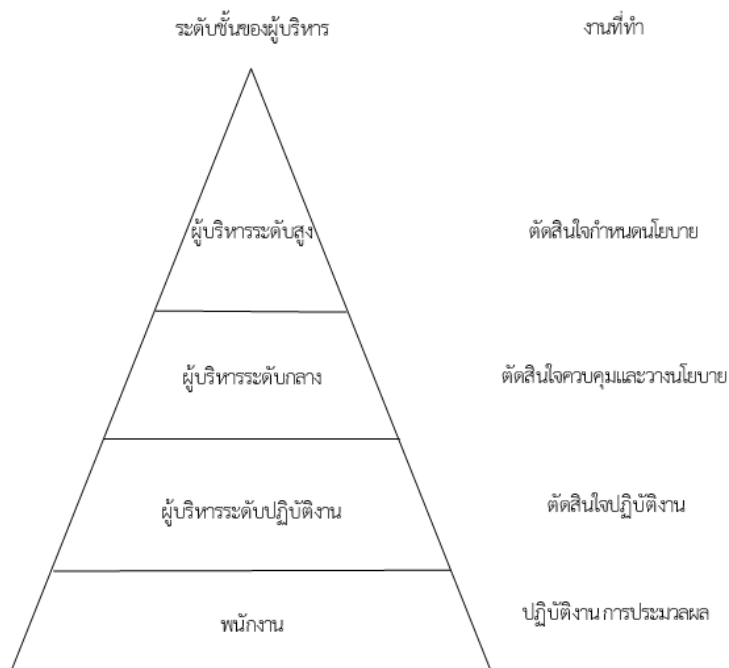
### ระบบจัดการฐานข้อมูล (Database Management System : DBMS)

เป็นโปรแกรมที่สร้างขึ้นมาเพื่อประมวลผลข้อมูลทั้งหมดที่อยู่บนฐานข้อมูลเดียวกัน ทั้งข้อมูลที่อยู่ในตารางข้อมูลเดียวกันหรือข้อมูลที่อยู่ในหลายตารางข้อมูลที่ต้องมีความสัมพันธ์กันระหว่างตารางข้อมูลเหล่านั้น ซึ่งระบบจัดการฐานข้อมูลจะช่วยลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล ทำให้ข้อมูลมีความถูกต้องและทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ระบบจัดการฐานข้อมูลสามารถกำหนด การสร้าง การเรียกดู การบำรุงรักษาฐานข้อมูล รวมทั้งการกำหนดสิทธิ์เพื่อควบคุมการเข้าถึงข้อมูล ซึ่งถือเป็นการป้องกันความปลอดภัยในฐานข้อมูลเฉพาะผู้มีสิทธิ์ในการทำงานเท่านั้น นอกจากนี้ DBMS มีหน้าที่ในการรักษาความมั่นคง และความปลอดภัยของข้อมูล การสำรองข้อมูล และการเรียกคืนข้อมูลในกรณีเกิดความเสียหาย จึงกล่าวได้ว่า ในระบบการจัดการฐานข้อมูลมีหน้าที่เป็นตัวกลางในการโต้ตอบและประสาน ระหว่างผู้ใช้และฐานข้อมูล<sup>20</sup>



## แนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ (Database Management System : DBMS)

โครงสร้างของระบบสารสนเทศสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ หน้าที่ขององค์กร (Organizational Function) และกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหาร (Management Activity) โดยในการจัดโครงสร้างตามหน้าที่ขององค์กรนั้น คือการที่ระบบย่อย (Subsystem) จะแบ่งออกตามหน้าที่และลักษณะของการประกอบกิจการขององค์กรแต่ละแห่ง และจะมีการประมวลข้อมูลตามแต่ละเรื่องของตนเอง ในขณะที่เมื่อมีลักษณะร่วมบางอย่างเกิดขึ้น ก็จะสามารถส่งข้อมูลข้ามระบบย่อยต่าง ๆ เข้าหากันเพื่อลดการประมวลผลซ้ำซ้อน



จากรูป รูปแบบโครงสร้างของระบบสารสนเทศจะแตกต่างกันตามระดับชั้นของผู้บริหาร โดยฐานของปิรามิตชั้นล่างสุดเป็นงานที่ระดับเจ้าหน้าที่และพนักงานทำอยู่เป็นประจำ นำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ ประกอบด้วยข้อมูลสำหรับการประมวลผล (Transaction) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร

ลำดับถัดไปคือ ระดับผู้บริหารระดับต้น ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติงาน โดยจะประกอบด้วยข้อมูลสำหรับการบริหารงานในแต่ละวัน ในระดับนี้เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานในแต่ละวัน (Operation Planning and Control) ว่าทำถูกต้องตามเป้าหมายที่วางไว้และมีประสิทธิภาพหรือไม่

สำหรับสารสนเทศเพื่อผู้บริหารระดับกลางนั้น จะประกอบด้วยข้อมูลเพื่อช่วยในการวางแผนระยะสั้น และการตัดสินใจสำหรับควบคุมการจัดการ (Management Control and Tactical Planning)

ขั้นตอนสุดท้ายคือ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ซึ่งจะเป็นสารสนเทศที่ประกอบด้วยข้อมูลในการตัดสินใจวางแผนเป้าหมายและนโยบาย (Strategic Planning)<sup>21</sup>

### การจัดการความรู้ในองค์กร

การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร<sup>22</sup>

### การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และ การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ กระบวนการที่ใช้สำหรับการประเมินความเสี่ยงที่สนใจหรือที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จนได้ระดับของความเสี่ยงในที่สุด การประเมินความเสี่ยงนั้นประกอบไปด้วย ขั้นตอนย่อย ๆ อีกประมาณ 3 ขั้นตอน คือ การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการประเมินค่าของความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) คือ กระบวนการที่กำหนดแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยง ข้อเสนอแนะต่าง ๆ คือ

ระดับของความเสียหายเป็นการคิดคำนวณมาจากโอกาสและความรุนแรงของความเสียหายนั้น การที่จะลดระดับของความเสียหายได้ก็คือการพิจารณาหาแนวทางในการลดโอกาสหรือความรุนแรงของความเสียหายลงไปให้ได้มากที่สุด เพื่อให้ความเสียหายที่เหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือ ต่ำ<sup>23</sup>

### การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง สรุปลงได้ 4 วิธีการหลัก ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นวิธีที่ง่ายที่สุด กล่าวคือ การเลือกที่จะไม่รับความเสี่ยงได้เลย

2. การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) เป็นการวิเคราะห์หาวิธีการควบคุมความเสี่ยง หรือควบคุมความสูญเสีย ด้วยการป้องกันการเกิดความสูญเสีย เพื่อลดความถี่ของการเกิดความสูญเสียให้น้อยที่สุด หรือการควบคุมขนาดของความสูญเสีย เพื่อความรุนแรงของความสูญเสียนั้น เมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นแล้ว

3. การรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง (Risk Retention) บางครั้งที่มีผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรับความเสี่ยงไว้เอง และจัดทำแผนการควบคุมความสูญเสียดังกล่าวที่มากกว่าการทำแผนควบคุมขนาดความเสี่ยง

4. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transference) ความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับไว้เองได้ ควรถ่ายโอนไปให้ผู้อื่น ซึ่งการโอนความเสี่ยงในภาครัฐที่เห็นอยู่บ่อยครั้งจะเป็นการจ้างที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำงานแทนบุคลากรภาครัฐที่ไม่สามารถมีเวลา หรือมีผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานนั้น ๆ<sup>24</sup>

### แนวทางการพัฒนาเครื่องมือการตรวจราชการของกรมจเรทหารบกให้มีประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานของกรมจเรทหารบก จะต้องรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร ในอนาคตที่มีข้าราชการพลเรือนกลาโหมร่วมปฏิบัติงานเป็นผู้ตรวจราชการ การเสริมสร้างขีดความสามารถผู้ตรวจราชการให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งการสร้างเครื่องมือตรวจสอบการปฏิบัติราชการของหน่วยในกองทัพบก เพื่อแก้ปัญหาข้อจำกัดที่ชุดตรวจของกรมจเรทหารบกไม่สามารถตรวจทุกหน่วยได้ทุกปี ควรมีแนวทางการพัฒนาเครื่องมือการตรวจราชการของกรมจเรทหารบกให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยงการปฏิบัติงานของหน่วย โดยจัดทำแบบประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ผู้ตรวจราชการประเมินหน่วยภายหลัง

จากการตรวจตามแบบประเมินที่กำหนด รูปแบบการประเมินอาจเป็นลักษณะ Checklist ในเรื่องความเสี่ยงที่ตรวจพบ ความสูญเสียที่เกิดขึ้น วิธีการจัดการความเสี่ยงของหน่วย แล้วจัดเก็บในระบบ เป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงของหน่วย สามารถนำมาใช้ในการวางแผนการตรวจราชการของกรมจเรทหารบกต่อไปได้ รวมถึงเป็นส่วนขับเคลื่อนหลักให้หน่วยจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงในระดับหน่วยสำหรับประเมินตนเอง อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้บังคับหน่วยนำไปใช้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยได้อย่างทันเวลา ยกตัวอย่าง เช่น การประเมินกำลังพลที่มีหน้าที่รับผิดชอบ สิ่งอุปกรณ์แต่ละประเภท หรือกำลังพลภายในหน่วย ที่มีปัญหาหนี้สิน ติดการพนัน ติดยาเสพติด หรือมีประวัติพฤติกรรมเสี่ยง ความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของหน่วยที่อาจส่งผลกระทบต่ออาวุธยุทธโปกรณ์ของหน่วยมีความเสี่ยงจะสูญหาย เป็นต้น ทั้งนี้ ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงภายในหน่วยงานนั้น อาจส่งผลกระทบต่อ การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ในระดับกองทัพบก

2. การใช้ระบบสารสนเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานด้วยการให้หน่วยประเมินตนเอง โดยกรมจเรทหารบกจัดทำหัวข้อการตรวจสอบการปฏิบัติราชการในสายงานจเรเฉพาะเรื่องที่กำหนดในระดับหน่วย หรือตามนโยบายของกองทัพบกที่มีความสำคัญ หรือเรื่องที่หน่วยต้องมีการดำเนินการอย่างเคร่งครัด ให้หน่วยจัดชุดตรวจดำเนินการตรวจสอบ และบันทึกผลในระบบสารสนเทศของกรมจเรทหารบกอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือตรวจสอบทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนผู้บังคับหน่วย หรือเปลี่ยนเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ หรือตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการให้ตรวจสอบ ซึ่งหน่วยเหนือสามารถดูผลการตรวจสอบของหน่วยขึ้นตรงเป็นข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในการควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติของหน่วยในระดับหนึ่ง เพื่อแก้ปัญหาข้อจำกัดที่กรมจเรทหารบกไม่สามารถตรวจสอบทุกหน่วยได้ทุกปี ลดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานให้น้อยที่สุด ทั้งนี้ กรมจเรทหารบกจะต้องมีบทบาทเข้าตรวจสอบหน่วยโดยเทียบกับการรายงานของหน่วย และมีมาตรการควบคุมลงโทษที่เข้มงวด สำหรับหน่วยที่รายงานเท็จ พร้อมทั้งมีการปรับปรุงพัฒนาหัวข้อการตรวจสอบให้ทันสมัย ซึ่งแบบประเมินนี้หน่วยต้องสามารถดำเนินการตรวจสอบตามขีดความสามารถของหน่วยได้ และมีเกณฑ์การประเมินกำหนดตัวชี้วัดระดับการให้คะแนนที่ชัดเจน

3. การใช้ระบบสารสนเทศสำหรับการตรวจราชการ โดยเชื่อมต่อฐานข้อมูลกับระบบสารสนเทศสายงานส่งกำลังบำรุง (LOGSMIS) ตรวจสอบข้อมูลในระบบเทียบกับสิ่งอุปกรณ์ที่มีอยู่และบันทึกผลการตรวจ รวมถึงจัดเก็บฐานข้อมูลข้อบกพร่องที่ตรวจพบ เพื่อนำมาสรุปผลการตรวจวิเคราะห์ปัญหา และเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับกองทัพบกได้ ทั้งนี้ ผู้บังคับหน่วยตามสายการบังคับบัญชาสามารถเข้าดูผลการตรวจ



ข้อบกพร่องที่ตรวจพบของหน่วยขึ้นตรงของตนเอง นำข้อมูลมาใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบจากการปฏิบัติงานของหน่วย และกำหนดมาตรการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อบกพร่องซ้ำในเรื่องเดิม ๆ

4. การจัดทำระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ เพื่อใช้ในการเข้าถึงองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการตรวจราชการร่วมกันระหว่างผู้ตรวจราชการทั้งที่เป็นอัตรานายทนายและข้าราชการพลเรือนกลาโหม รวมทั้งให้หน่วยอื่น ๆ ที่มีอัตรานายทนายทนาย และหน่วยที่แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่นายทนายทนายของหน่วยได้ศึกษาเพิ่มพูนความรู้ในสายงานจเร รองรับผู้ตรวจราชการใหม่ที่จะเสริมสร้างความรู้ก่อนการปฏิบัติงาน

## บทที่ 3

### บทอภิปรายผล

แนวทางการพัฒนาเครื่องมือการตรวจราชการของกรมจเรทหารบก ให้มีประสิทธิภาพนั้น ได้ค้นคว้าเพื่อเปรียบเทียบข้อมูลจากงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียด ดังนี้

#### การใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยงการปฏิบัติงานของหน่วย

การจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของหน่วยอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นผู้ตรวจราชการ หรือหน่วยเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงหน่วยตนเองนั้น ทำให้หน่วยได้ตระหนักถึงภัยคุกคาม ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น หรือการร้องเรียนที่แต่ละหน่วยได้รับบ่อยครั้ง ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยและกองทัพบก สอดคล้องกับรายงานวิจัย โครงการพัฒนาระบบการตรวจราชการ ของสถาบันพระปกเกล้า<sup>25</sup> กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานราชการมีความแตกต่างจากความเสี่ยงขององค์กรภาคเอกชน โดยหน่วยงานรัฐจะเน้นแผนยุทธศาสตร์ที่เน้นการตอบสนองนโยบาย การบริหารความเสี่ยงจึงเกี่ยวเนื่องกับความเสี่ยงเชิงนโยบาย และปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่อาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

#### การใช้ระบบสารสนเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานด้วยการประเมินตนเอง (Self-Assessment)

การแก้ปัญหาข้อจำกัดที่กรมจเรทหารบกไม่สามารถตรวจสอบทุกหน่วยได้ทุกปี เพื่อลดความผิดพลาดการปฏิบัติงานของกำลังพลภายในหน่วยในกองทัพบก จึงต้องมีการตรวจสอบการปฏิบัติด้วยการประเมินตนเอง ตามหัวข้อการตรวจในสายงานเฉพาะเรื่องที่กำหนด หรือตามนโยบายของกองทัพบกที่มีความสำคัญ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุพจน์ ทรายแก้ว เรื่อง การจัดการภาครัฐแนวใหม่<sup>26</sup> กล่าวว่า การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ ที่ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ผลงานกับเป้าหมาย (มาตรฐาน) และเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการศึกษาของเอมอร บุตรแสงดี ในเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานโดยการประเมินตนเองของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดกาญจนบุรี<sup>27</sup> กล่าวว่า วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน

มีเทคนิคการประเมินผลหลายวิธี แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง จะเป็นวิธีที่ประนีประนอมให้ผู้ปฏิบัติงานได้พิจารณาตนเอง และอีกด้านหนึ่งก็ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เพื่อช่วยให้เกิดความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

### **การใช้ระบบสารสนเทศสำหรับการตรวจราชการ**

ระบบสารสนเทศสำหรับการตรวจราชการ เพื่อจัดเก็บฐานข้อมูลผลการตรวจ เพื่อนำมาสรุปผลการตรวจวิเคราะห์ปัญหา และเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับกองทัพบกได้ สอดคล้องกับรองศาสตราจารย์ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ และคณะ ในรายงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการตรวจราชการและผู้ตรวจราชการ<sup>14</sup> กล่าวว่า ระบบงานการตรวจราชการที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีระบบการจัดการข้อมูลสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ ควรมีระบบฐานข้อมูลที่ครบถ้วน สมบูรณ์ สามารถสืบค้น ประมวลผลข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และตรงประเด็นความต้องการ และสอดคล้องกับงานคืบค้ำของนฤชล แก้วสำอังก์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบการตรวจราชการของกรุงเทพมหานคร<sup>28</sup> กล่าวว่า ควรมีการสร้างเครื่องมือเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการตรวจราชการ โดยพัฒนาระบบฐานข้อมูลการตรวจราชการที่มีข้อมูลครบถ้วน สมบูรณ์ เชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น จะทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น การจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการจัดทำแผนการตรวจราชการ การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล และการจัดทำรายงานผลการตรวจราชการ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น Video Conference เพื่อการสื่อสารระหว่างผู้เกี่ยวข้องทั้งก่อนการตรวจ ระหว่างการตรวจ และหลังการตรวจ เพื่อร่วมปรึกษาหารือในแนวทางการตรวจราชการ การร่วมสรุปรายงานผลการตรวจและติดตามการดำเนินงาน รวมถึงการสื่อสารและรับข้อมูลความคิดเห็นต่าง ๆ

### **การจัดทำระบบสารสนเทศการจัดการความรู้**

การจัดทำระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ เพื่อใช้ในการเข้าถึงองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการตรวจราชการร่วมกันระหว่างผู้ตรวจราชการทั้งที่เป็นอัตราทหาร ข้าราชการพลเรือนกลาโหม หน่วยอื่น ๆ ที่มีอัตรานายทหารจเร และหน่วยที่แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่นายทหารจเรของหน่วย สอดคล้องกับรองศาสตราจารย์ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ และคณะ ในรายงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการตรวจราชการและผู้ตรวจราชการ<sup>14</sup> กล่าวว่า การจัดการความรู้ด้านการตรวจราชการ

ควรมีการเสริมสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานตรวจราชการ เพื่อเผยแพร่และแลกเปลี่ยน  
ประสบการณ์เรียนรู้ของการตรวจราชการซึ่งกันและกัน

## บทที่ 4

### บทสรุป

#### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาแนวทางการพัฒนาเครื่องมือการตรวจราชการของกรมจเรทหารบก ให้มีประสิทธิภาพฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงานในการตรวจราชการในปัจจุบัน และแนวโน้มการตรวจราชการในอนาคต ศึกษาเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการตรวจราชการ และเสนอแนวทางการพัฒนาเครื่องมือการตรวจราชการของกรมจเรทหารบกให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่า การใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยงการปฏิบัติงานของหน่วย นำไปใช้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยได้อย่างทันเวลา การใช้ระบบสารสนเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานด้วยการให้หน่วยประเมินตนเองในเรื่องสำคัญ ๆ เพื่อแก้ปัญหาข้อจำกัดที่กรมจเรทหารบกไม่สามารถตรวจสอบทุกหน่วยได้ทุกปี ลดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานให้น้อยที่สุด การใช้ระบบสารสนเทศสำหรับการตรวจราชการ โดยเชื่อมต่อฐานข้อมูลกับระบบสารสนเทศสายงานส่งกำลังบำรุง (LOGSMIS) การจัดทำระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ เพื่อใช้ในการเข้าถึงองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการตรวจราชการร่วมกันระหว่างผู้ตรวจราชการทั้งที่เป็นอัตราทหาร และข้าราชการพลเรือน กลาโหม รวมทั้งให้หน่วยอื่น ๆ ที่มีอัตรานายทหารจเร และหน่วยที่แต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่ นายทหารจเรของหน่วยได้ศึกษาเพิ่มพูนความรู้ในสายงานจเร รองรับผู้ตรวจราชการใหม่ที่จะเสริมสร้างความรู้ก่อนการปฏิบัติงานได้

#### ข้อเสนอแนะ

1. กรมจเรทหารบก ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนในการตรวจราชการ ตั้งแต่การเสริมสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้กับผู้ตรวจราชการ และผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสายงานจเร การวางแผนการตรวจ การดำเนินการตรวจและบันทึกผลการตรวจ การวิเคราะห์ปัญหาที่ตรวจพบ พร้อมเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาให้กับกองทัพบก

2. การใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และประเมินความเสี่ยงของหน่วยด้วยตนเองทุกปี เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานให้กับผู้บังคับหน่วย เพื่อลดข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ และออกแบบระบบการตรวจราชการแบบครบวงจรให้ครอบคลุมทุกกระบวนการ
2. ศึกษาแนวทางการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินความเสี่ยงของหน่วย ให้สามารถใช้ตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## เอกสารอ้างอิง

1. พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพบก กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2552. (2552, 30 มีนาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 126. ตอนที่ 19 ก. หน้า 20. มาตรา 14.
2. พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551. ราชกิจจานุเบกษา. (2551, 1 กุมภาพันธ์). เล่ม 125 ตอนที่ 26 ก หน้า 35.
3. หนังสือ กรมกำลังพลทหารบก ที่ กท 0401/32647 เรื่อง ขออนุมัติหลักการกำหนด ผู้ปฏิบัติหน้าที่จรของหน่วย ลง 13 พฤศจิกายน 2549
4. คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 26 ธันวาคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/ DATA/PDF/2561/A/082/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/ DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF)
5. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (1) ประเด็น ความมั่นคง (พ.ศ. 2561 - 2580).
6. พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562. ราชกิจจานุเบกษา. (2562, 22 พฤษภาคม). เล่ม 136 ตอนที่ 67 ก หน้า 57 - 65.
7. พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565. ราชกิจจานุเบกษา. (2565, 12 ตุลาคม). เล่ม 139 ตอนที่ 63 ก หน้า 1 - 9.
8. แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 4 มี.ค. 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.dga.or.th/policy-standard/policy-regulation/dga-019/dga-027/dg-plan-2566-2570/>
9. แผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร ของกระทรวงกลาโหม (พ.ศ. 2563 - 2570) [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 2 ม.ค. 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://mod.go.th/File/digital-skills-plan.aspx>.
10. คำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 1522/64 เรื่อง แต่งตั้งกรรมการพัฒนาทักษะดิจิทัลของ กำลังพล ทบ. ลง 30 ธันวาคม 2564
11. หนังสือ กรมกำลังพลทหารบก ที่ กท 0401/887 เรื่อง ขออนุมัติแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลของกำลังพล ทบ. ลง 25 มีนาคม 2565

12. วิทยุราชการ กรมกำลังพลทหารบก ที่ กท 0401/2609 แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลของกำลังพล ทบ. ปีงบประมาณ 2567 ลง 15 ธันวาคม 2566
13. ดร.สุพจน์ ทรายแก้ว. การพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทย. วารสารสถาบันพระปกเกล้า ปีที่ 7; ฉบับที่ 3 (กันยายน - ธันวาคม 2552): หน้า 76-99.
14. รศ.ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ และคณะ. รายงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการตรวจราชการและผู้ตรวจราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย; 2545. RDG01/0006/2543. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
15. ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการตรวจในหน้าที่นายทหารจเร พ.ศ. 2552. ลง 10 กันยายน 2552
16. คำสั่งกองทัพบก ที่ 288/2566 เรื่อง การตรวจในหน้าที่นายทหารจเร ประจำปี 2567 ลง 8 กันยายน 2566
17. หนังสือ กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก ด่วนมาก ที่ กท 0404/251 เรื่อง อนุมัติหลักการการใช้งานระบบสารสนเทศสายงานส่งกำลังบำรุง (LOGSMIS) และแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการระบบสารสนเทศสายงานส่งกำลังบำรุง ลง 24 มกราคม 2563
18. บทที่ 3 ระบบฐานข้อมูล (Database System: DBS) [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 1 พ.ค. 2567]. เข้าถึงได้จาก: [http://oldbook.ru.ac.th/ebook/c/CT316\(S\)\(47163\)/CT316-3.pdf](http://oldbook.ru.ac.th/ebook/c/CT316(S)(47163)/CT316-3.pdf).
19. การจัดการฐานข้อมูล [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 1 พ.ค. 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://webportal.bangkok.go.th/upload/user/00000132/download/Database%20Management.pdf>
20. โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์. ระบบฐานข้อมูล(ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม). กรุงเทพฯ. ซีเอ็ดดูเคชั่น; 2558.
21. โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม). กรุงเทพฯ. ซีเอ็ดดูเคชั่น; 2560.
22. สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ. สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ; 2548.
23. ดร.วรวิช นาคแป้น. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และ การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 1 พ.ค. 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.ohswa.or.th/17880442/ซีรีส์ความเสี่ยงเสี่ยง-ไม่ได้-ep6>.
24. รศ.จิรประภา อัครบวร และ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช. การบริหารความเสี่ยง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา; 2552.



25. คณะผู้วิจัย สถาบันพระปกเกล้า. โครงการพัฒนาระบบตรวจราชการ. กรุงเทพฯ. 2560.
26. สุพจน์ ทรายแก้ว. การจัดการภาครัฐแนวใหม่. พระนครศรีอยุธยา. พิมพ์ครั้งที่ 2. โรงพิมพ์เทียนวัฒนา; 2545.
27. เอมอร บุตรแสงดี. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยการประเมินตนเองของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดกาญจนบุรี [วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช; 2547.
28. นฤชล แก้วสำอางค์. แนวทางการพัฒนาระบบการตรวจราชการของกรุงเทพมหานคร. [การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2563.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก นรงค์ฤทธิ์ สายใยทอง

วัน เดือน ปีเกิด 2 พฤษภาคม 2526

### ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2548 วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์

โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

พ.ศ. 2558 วิทยาศาตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมซอฟต์แวร์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2548 - 2552 ผู้บังคับหมวดปืนเล็ก กองร้อยทหารราบ กองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 12 รักษาพระองค์

พ.ศ. 2552 - 2553 ผู้บังคับหมวดอาวุธ กองร้อยทหารราบ กองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 12 รักษาพระองค์

พ.ศ. 2553 - 2555 ผู้บังคับหมวดกรรมนักเรียนนายร้อยรักษาพระองค์  
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

พ.ศ. 2555 - 2556 ผู้ช่วยนายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก กองพันทหารราบ  
ศูนย์การกำลังสำรอง

พ.ศ. 2556 - 2558 ผู้บังคับกองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบ ศูนย์การกำลังสำรอง

พ.ศ. 2558 - 2559 นายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก กองพันทหารราบ  
ศูนย์การกำลังสำรอง

พ.ศ. 2559 - 2560 ประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก

พ.ศ. 2560 - 2561 ประจำแผนก กรมจเรทหารบก

พ.ศ. 2561 - 2564 หัวหน้าแผนก กรมจเรทหารบก

### ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2564 - ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการกอง กรมจเรทหารบก