

แนวทางการพัฒนาโครงสร้างการจัดของกองอำนวยการ  
รักษาความมั่นคงภายในจังหวัด (ประเภทที่ 2)

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก อรรถพร ชุมศรี  
รองผู้อำนวยการกองยุทธการ  
กองทัพน้อยที่ 1

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2567

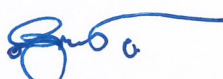
เอกสารวิจัยเรื่อง           แนวทางการพัฒนาโครงสร้างการจัดของกองอำนวยการรักษาความมั่นคง  
ภายในจังหวัด (ประเภทที่ 2)  
โดย                                    พันเอก อรรถพร ชุมศรี  
อาจารย์ที่ปรึกษา                พันเอกหญิง มนทิรา ยิ้มสมบูรณ์


---

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


พลตรี  ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก  
(ทองศักดิ์ มหาวงศ์)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก  ประธานกรรมการ  
(สุเทพ ยิ่งยืน)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลอากาศตรีหญิง  ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา  
(ชัญดา เข้มเพชร)

พันเอก  กรรมการ  
(คมกฤษ อจลานนท์)

พันเอกหญิง  กรรมการ  
(มนทิรา ยิ้มสมบูรณ์)

พันเอกหญิง  กรรมการ  
(นวลสมร จรวงษ์)

## บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พินเอก อรรถพร ชุมศรี
เรื่อง	แนวทางการพัฒนาโครงสร้างการจัดของกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด (ประเภทที่ 2)
วันที่	11 กันยายน 2567 จำนวนคำ : 8,405 จำนวนหน้า : 26
ความสำคัญ	กองอำนาจรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด (ประเภทที่ 2), อัตราการจัดเฉพาะกิจ, คำสั่งช่วยราชการ, กองทัพบก
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาโครงสร้างการบรรจุกำลังพลตามอัตราการจัดเฉพาะกิจใหม่ของหน่วยปฏิบัติงาน กองอำนาจรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด (ประเภทที่ 2) ซึ่งได้รับอนุมัติให้มีการบรรจุกำลังพลเพิ่มขึ้น และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2566 ที่ผ่านมา ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของโครงสร้างการจัดตามอัตราการจัดเฉพาะกิจใหม่ที่ได้รับการอนุมัติ เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนา โครงสร้าง โดยได้แนวทางในการพัฒนา 4 ด้านดังนี้ ด้านโครงสร้าง, ระบบการบริหารจัดการด้านกำลังพล, ระบบการบริหารจัดการด้านส่งกำลังบำรุง และ ระบบการบริหารจัดการด้านงบประมาณให้ไปสู่ระบบการบริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดำรงสภาพองค์การภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้วยการเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เหมาะสม และระบบการบริหารจัดการด้านโครงสร้างที่สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการปฏิบัติการระดับพื้นที่ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ชาติต่อไป



## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Attaporn Chumsri

**TITLE:** Guidelines for developing the organization structure of special organization rates Provincial Internal Security Operations Command, Type 2.

**DATE:** 11 September, 2024 **WORD COUNT:** 8,405 **PAGES:** 26

**KEY TERMS:** Provincial Internal Security Operations Command, Type 2, Special arrangement rate, Government assistance orders, Royal Thai Army

**CLASSIFICATION:** Unclassified

The objective of this research is to study the structure of manning personnel according to the new special arrangement rate of the operating unit of Provincial Internal Security Operations Command, Type 2. which received approval to recruit more personnel and has been effective since the fiscal year 2023. Analyze problems and obstacles as approved for use. To find guidelines for developing the structure to be managed into a quality organization. Able to respond effectively to assigned missions. There are guidelines for development in 4 areas as follows: structure, personnel management system, logistics management system, and budget management system. Able to respond effectively to assigned missions. Maintain organizational status under a limited environment by focusing on developing the potential of personnel appropriately and structural management systems that are consistent with assigned missions. As the main agency for operations at the area level to further achieve the objectives of the national strategy.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “แนวทางการการพัฒนาโครงสร้างการจัดของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด ประเภทที่ 2” ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ดี ด้วยความกรุณา จาก พันเอกหญิง มนทิรา ยิ้มสมบุญ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษา งานวิจัยส่วนบุคคล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลอากาศตรีหญิง ชญาดา เข้มเพชร ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา รวมทั้งคณะอาจารย์ได้แก่ พ.อ.คมกฤษ อจลานนท์ พันเอกหญิง นवलสมร จรวงษ์ คณะกรรมการ ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ และแนวทางในการจัดทำเอกสารงานวิจัยส่วนบุคคล ทำให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ตามความมุ่งหมายตามที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด และขอขอบพระคุณ พลตรี ทนงศักดิ์ มหาวงศ์ ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่กรุณาอนุมัติให้ผู้วิจัยได้จัดทำวิจัยเรื่องนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่กรุณาให้การสนับสนุนข้อมูล คำแนะนำและเสนอแนะแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ได้ศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจตลอดจนหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การต่อไป

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
วิธีการศึกษา	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	5
<b>บทที่ 2 บทวิเคราะห์</b>	
บริบทของอำนาจการรักษาความมั่นคงภายใน	7
ประเด็นสำคัญที่นำมาพิจารณาโครงสร้างการบรรจุกำลังพล	7
ตามอัตราการจัดเฉพาะกิจใหม่ที่ได้รับ	9
โครงสร้างการบรรจุกำลังพลตามอัตราการจัดเฉพาะกิจใหม่	8
ของหน่วยปฏิบัติงาน กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายใน	
จังหวัด (ประเภทที่ 2)	
ปัญหาและอุปสรรคของโครงสร้างการจัด ตามอัตราการจัด	13
เฉพาะกิจ (ประเภทที่ 2)	
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	13
แนวทางการพัฒนาโครงสร้างการจัดของกองอำนาจรักษา	18
ความมั่นคงภายในจังหวัด (ประเภทที่ 2) ให้ไปสู่ระบบ	
การบริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ สามารถ	
ตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
<b>บทที่ 3 บทอภิปรายผล</b>	21
<b>บทที่ 4 บทสรุป</b>	
สรุปผลการวิจัย	25
ข้อเสนอแนะ	26
<b>เอกสารอ้างอิง</b>	
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในบริบทด้านความมั่นคงของชาติห้วงปัจจุบันถึง มีความสลับซับซ้อน เชื่อมโยงจนไม่อาจที่จะแบ่งแยกได้อย่างชัดเจน ทำให้มิติภัยคุกคามและปรากฏการณ์ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัญหาภายในและปัญหาภายนอกประเทศมีลักษณะเหลื่อมซ้อนกัน คุกคามรูปแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้น กลายเป็นปัจจัย สำคัญที่มีความจำเป็นต่อการประเมิน สถานการณ์ด้านความมั่นคง และการเตรียมความพร้อมต่อภัยคุกคามที่ จะเกิดขึ้นในอนาคต

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580<sup>1</sup> มีจุดหมายปลายทางภาพรวม คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” มีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็น ความมั่นคง เป็นกรอบแนวทางการดำเนินการหลัก โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ ประชาชน อยู่ดีกินดีและมีความสุข บ้านเมืองมีความมั่นคงในทุกมิติและทุกระดับ กองทัพ หน่วยงาน ด้านความมั่นคง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนมีความพร้อมในการป้องกันและ แก้ไขปัญหาความมั่นคง ประเทศไทยมีบทบาทด้าน ความมั่นคงเป็นที่ชื่นชมและได้รับการ ยอมรับโดยประชาคมระหว่างประเทศ และการบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็น รูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันอยู่ในห้วงปี พ.ศ. 2566 - 2570 เป็นขั้นดำเนินการ “ปัญหาเก่า หดไป ปัญหาใหม่ไม่เกิด” ให้เป็นฐานนำไปสู่ “ประเทศชาติพัฒนา ปวงประชา ร่วมผลักดัน” ในห้วงปี พ.ศ. 2571 - 2575 และบรรลุเป้าหมายสุดท้าย “ประเทศชาติ มั่นคง ประชาชนมีความสุข” ในห้วงปี พ.ศ. 2576 - 2580

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) ได้จัด ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2551<sup>2</sup> มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เป็น องค์กรหลักในการบูรณาการ อำนาจการ และกำกับดูแลการปฏิบัติงานป้องกันและแก้ไข ปัญหาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ซึ่งได้จัดทำแผนรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เพื่อรองรับและเป็นแนวทางการดำเนินการ ในห้วงระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)<sup>3</sup> ซึ่งเป็นแผนระดับที่ 3 ใช้ในอำนาจการ ประสานการปฏิบัติการขับเคลื่อนแผนย่อยด้านการ รักษาความสงบภายในประเทศ ซึ่งแผนย่อยคือ ด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มี ผลกระทบต่อความมั่นคง แนวทางการพัฒนาที่ กอ.รมน. รับผิดชอบ และที่บูรณาการ มาจากยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น รวมทั้ง นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคง

แห่งชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570)<sup>4</sup> เพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง โดยมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบ

พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2551<sup>2</sup> มาตรา 13 กำหนดให้การจัดโครงสร้าง การแบ่งส่วนงานและอำนาจหน้าที่ อัตรากำลังให้เป็นไปตามที่ ผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน (ผอ.รมน.) กำหนด ซึ่งแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2566 - 2580 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม<sup>5</sup> ได้มีการปรับแนวทางพัฒนา โดยให้ กอ.รมน. เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อนนโยบายและแผนความมั่นคงจำนวน 4 เรื่องได้แก่ การเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองและผู้โยกย้ายถิ่นแบบไม่ปกติ การบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง และการเสริมสร้างความมั่นคงเชิงพื้นที่ ทำให้ กอ.รมน. ต้องมีการปรับโครงสร้าง ของ กอ.รมน.จังหวัด เพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

กอ.รมน.จังหวัด ประเภทที่ 2 จัดตั้งตามคำสั่ง กอ.รมน.ลับ ที่ 78/2552 ลง 12 มีนาคม 2552 เพื่อรองรับภารกิจความมั่นคง ตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2551<sup>2</sup> โดยไม่มีการจัดนายทหารชั้นประทวนอยู่ในฝ่ายต่างๆ ตามมาตรฐานการจัดหน่วยมาตั้งแต่แรก จึงทำให้ขาดเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ต่อมาได้มีการปรับแก้ตามคำสั่ง กอ.รมน.ลับที่ 554/2560 ลง 19 ต.ค.60 เพื่อให้สอดคล้องกับการแบ่งหน้าที่ของ ศูนย์ประสานการปฏิบัติกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (ศปป.กอ.รมน.) และได้มีการแก้ไขล่าสุดตามคำสั่ง กอ.รมน.ลับที่ 217/2563 ลง 10 เมษายน 2563 เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างการจัด กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในส่วนกลาง (กอ.รมน.ส่วนกลาง) อย่างไรก็ตาม ยังไม่เคยมีการปรับปรุงแก้ไขอัตรากำลังพล จำนวน 47 อัตรา ให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นมาตามลำดับ ในขณะที่กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด (กอ.รมน.จังหวัด) ต้องรับงานตามแผนแม่บท ประเด็นความมั่นคง รวมถึงแผนงานตำบล มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ซึ่งกำหนดให้ กอ.รมน.รับผิดชอบ ตามแนวทางพัฒนาในระยะที่ 2 จากปัญหาดังกล่าว จึงมีการอนุมัติ อัตรานเฉพาะกิจ (อฉก.)

กอ.รมน.จังหวัด ประเภทที่ 2 เฉพาะตอนที่ 3 อัตรากำลังพล จาก 47 อัตราเป็น 52 อัตรา โดยเป็นการเพิ่มการบรรจุกำลังพลนายทหารชั้นประทวนจำนวน 5 อัตรา มีผลบังคับใช้ในปีงบประมาณ 66 เป็นต้นไป

การศึกษาวิจัยวิจัยโครงสร้างการจัดตามอัตรากิจเฉพาะกิจใหม่ของ กอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2) ตามโครงสร้างใหม่ที่ได้รับการอนุมัติ มีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน

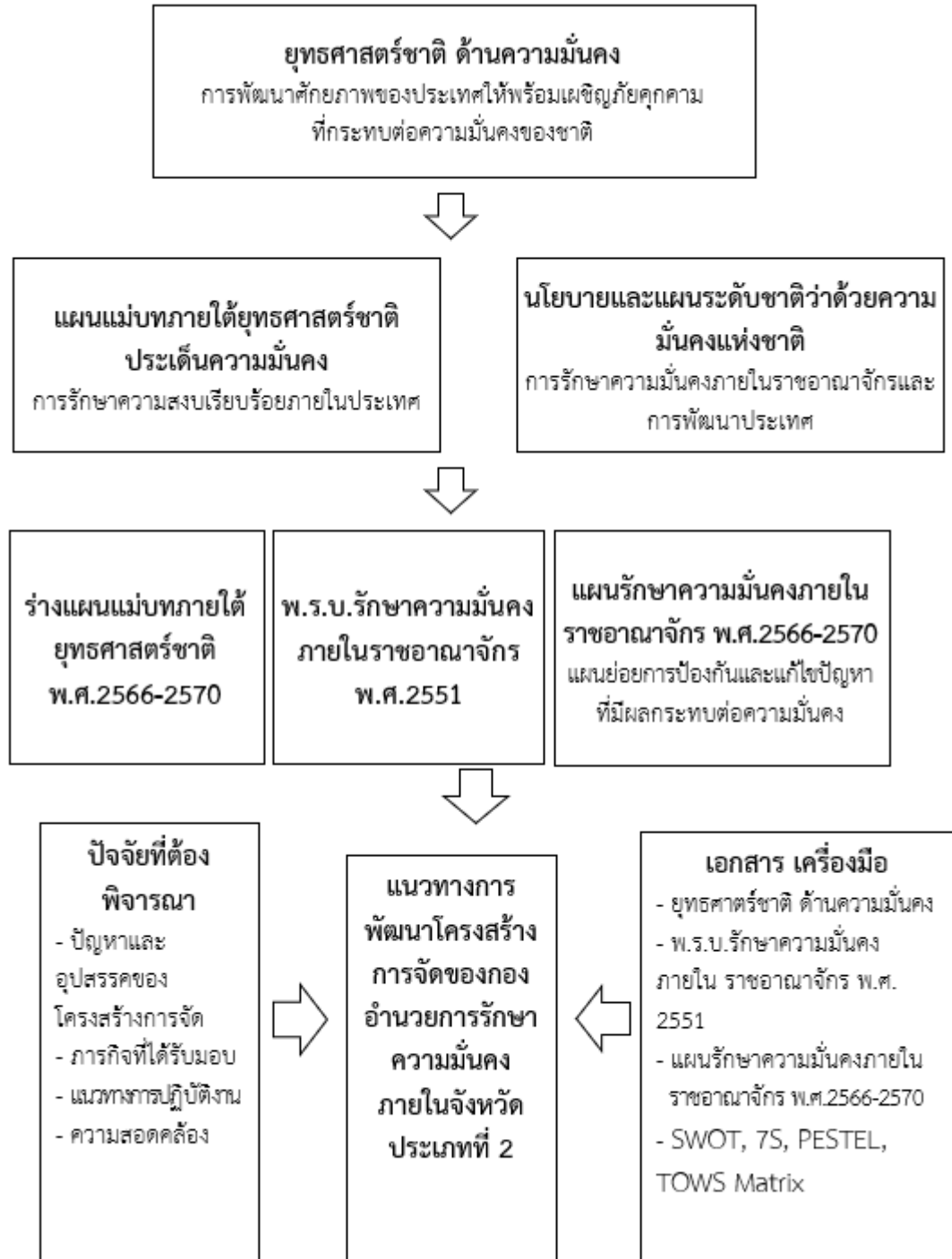


มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการขับเคลื่อนงานด้านความมั่นคงในพื้นที่ ซึ่งปัจจุบันยังพบว่าของระบบการบริหารจัดการในด้านกำลังพล ด้านส่งกำลังบำรุง ด้านงบประมาณ และด้านการเงิน ยังขาดความสมดุลบางประการต่อการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนในพื้นที่ ซึ่งการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ จะช่วยให้มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบและบรรลุวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประเด็นความมั่นคงต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างการบรรจุกำลังพลตามอัตรากิจเฉพาะกิจใหม่ของหน่วยปฏิบัติงาน กอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2)
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของโครงสร้างการจัดตามอัตรากิจเฉพาะกิจใหม่ที่ได้รับการอนุมัติ
3. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาโครงสร้างตามอัตรากิจเฉพาะกิจ กอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2) ให้ไปสู่ระบบการบริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการศึกษา

**1. รูปแบบการวิจัย** การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ โดยการวิจัยเอกสาร (Documentary research) ตามแนวทางที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด

**2. ขอบเขตการศึกษา** การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาโครงสร้างการจัดของกอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2)” ประกอบด้วยขอบเขตการศึกษา ดังนี้

2.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาเนื้อหาจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580), (ร่าง) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570), นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570), พ.ร.บ.การรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2551 แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของ กอ.รมน., จากห้องสมุดและแหล่งค้นคว้าข้อมูล ได้แก่ เอกสารทางราชการ บทความทางวิชาการ งานวิจัยที่และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

2.2 ขอบเขตด้านเวลา กำหนดระยะเวลาดำเนินการวิจัย เริ่มตั้งแต่วันที่ ธันวาคม 2566 ถึงเดือนมิถุนายน 2567

**3. การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ระเบียบคำสั่ง และจากการรวบรวมสรุปผลการประชุมสัมมนาความคิดเห็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของ กอ.รมน.จังหวัด

**4. การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์ข้อมูลใช้กรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์โดยเครื่องมือ SWOT Analysis และ 7s McKinsey และ PESTEL Analysis ทำให้ได้ TOWS Matrix เพื่อหาแนวทางการพัฒนาโครงสร้างการจัดของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด (ประเภทที่ 2) ต่อไป

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงโครงสร้างการบรรจุกำลังพลตามการจัดเฉพาะกิจใหม่ หน่วยปฏิบัติงาน กอ.รมน.จังหวัด

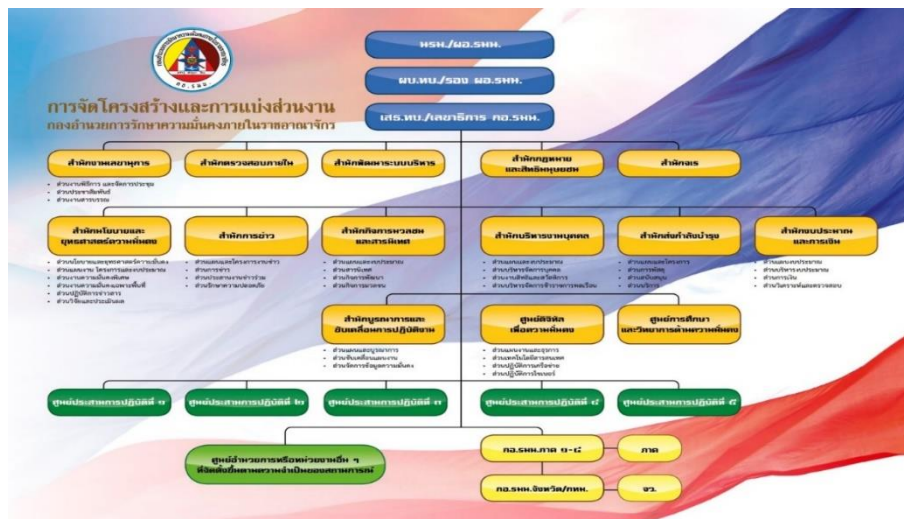
2. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของโครงสร้างการจัด ตามอัตราการจัดเฉพาะกิจใหม่

3. ได้ทราบแนวทางในการพัฒนาการพัฒนาคอร์สสร้างตามอัตราการจัดเฉพาะกิจของกอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2)

## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580<sup>1</sup> มีจุดหมายปลายทางภาพรวมในระยะ 20 ปี คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” มีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง เป็นกรอบแนวทางการดำเนินการหลัก โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ ประชาชนอยู่ดีกินดีและมีความสุข บ้านเมืองมีความมั่นคงในทุกมิติ และทุกระดับ กองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนมีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง ประเทศไทยมีบทบาทด้านความมั่นคงเป็นที่ชื่นชมและได้รับการยอมรับโดยประชาคมระหว่างประเทศ และการบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันอยู่ในห้วงปี พ.ศ. 2566 - 2570 เป็นขั้นดำเนินการ “ปัญหาเก่า หหมดไป ปัญหาใหม่ไม่เกิด” ให้เป็นฐานนำไปสู่ “ประเทศชาติพัฒนา ปวงประชาร่วมผลักดิน” ในห้วงปี พ.ศ. 2571 - 2575 และบรรลุเป้าหมายสุดท้าย “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” ในห้วงปี พ.ศ. 2576 - 2580 ซึ่งกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) เป็นองค์กรหลักในการบูรณาการ อำนาจการ และประสานการปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เพื่อให้เกิดความมั่นคงของรัฐ และความสงบสุขของประชาชน



ภาพที่ 2 โครงสร้างการจัดของ กอ.รมน.

## บริบทของอำนาจการรักษาความมั่นคงภายใน

### กอ.รมน.ส่วนกลาง ประกอบด้วย

1. กอ.รมน.ภาค 1 (มี กอ.รมน.จังหวัด ในพื้นที่รับผิดชอบจำนวน 26 จังหวัด)
2. กอ.รมน.ภาค 2 (มี กอ.รมน.จังหวัด ในพื้นที่รับผิดชอบจำนวน 20 จังหวัด)
3. กอ.รมน.ภาค 3 (มี กอ.รมน.จังหวัด ในพื้นที่รับผิดชอบจำนวน 17 จังหวัด)
4. กอ.รมน.ภาค 4 (มี กอ.รมน.จังหวัด ในพื้นที่รับผิดชอบจำนวน 14 จังหวัด)

ซึ่งตามอัตรากำหนดเฉพาะกิจ (อฉก.) กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด (ประเภทที่ 1) มีอัตรากำล้งพลอยู่ที่ 83 นาย ประกอบด้วย 4 จังหวัด ได้แก่ กอ.รมน.กรุงเทพมหานคร, กอ.รมน.จังหวัดยะลา, กอ.รมน.จังหวัดปัตตานี และ กอ.รมน.จังหวัดนราธิวาส ส่วน อฉก.กอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2) ซึ่งเป็นส่วนที่ผู้วิจัยต้องการศึกษามีอัตรากำล้งพลอยู่ที่ 52 นาย (จากเดิม 47 นาย) ประกอบด้วย กอ.รมน.จังหวัด ที่เหลือ 73 จังหวัด

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ความมั่นคง กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (สนย.กอ.รมน.) ได้ขออนุมัติปรับปรุงแก้ไข อฉก.กอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2) เพื่อให้สอดคล้องกับภัยคุกคามในปัจจุบันและรองรับการขับเคลื่อนงานความมั่นคง ภายใต้แผนแม่บทประเด็นความมั่นคง ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยขอให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2566 และได้รับการอนุมัติเรียบร้อยแล้วดังนี้

อฉก.กอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2) แก้ไขเฉพาะ ตอนที่ 3 อัตรากำล้งพล โดยเพิ่มตำแหน่งนายทหารชั้นประทวนในฝ่ายต่างๆ 5 อัตรา จำนวน 73 จังหวัด เพื่อให้สอดคล้องตามมาตรฐานการจัด และสามารถรองรับงานที่เพิ่มขึ้น

### ประเด็นสำคัญที่นำมาพิจารณาโครงสร้างการบรรจุกำล้งพลตามอัตรากำหนดเฉพาะกิจใหม่ที่ได้รับ

1. พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ.2551<sup>2</sup> มาตรา 13 กำหนดให้การจัดโครงสร้าง การแบ่งส่วนงานและอำนาจหน้าที่ อัตรากำล้ง และการบริหารงานของส่วนงานภายใน กอ.รมน.จังหวัด ให้เป็นไปตามที่ ผอ.รมน.กำหนด

2. ร่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ได้มีการปรับแนวทางการพัฒนา โดยให้ กอ.รมน. รับผิดชอบแผนตำบลมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ซึ่งมี กอ.รมน.จังหวัด เป็นหน่วยปฏิบัติหลัก นอกจากนี้ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570)<sup>3</sup> กำหนดให้ กอ.รมน.



เป็นหน่วยเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อนนโยบายและแผนความมั่นคงจำนวน 4 เรื่องได้แก่ การเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองและผู้โยกย้ายถิ่นแบบไม่ปกติ การบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง และการเสริมสร้างความมั่นคงเชิงพื้นที่ ทำให้ กอ.รมน. ต้องมีการปรับโครงสร้าง กอ.รมน.ภาค และ กอ.รมน.จังหวัด ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

### 3. การปรับปรุงแก้ไข อฉก.กอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2)

3.1 กอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2) จัดตั้งตามคำสั่ง กอ.รมน.ลับ ที่ 78/2552 ลง 12 มีนาคม 2552 เพื่อรองรับภารกิจความมั่นคง ตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2551<sup>2</sup> โดยไม่มีการจัดนายทหารชั้นประทวนอยู่ในฝ่ายต่างๆ ตามมาตรฐานการจัดหน่วยมาตั้งแต่แรก จึงทำให้ขาดเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ต่อมาได้มีการปรับแก้ตามคำสั่ง กอ.รมน. ลับ ที่ 554/2560 ลง 19 ตุลาคม 2560 เพื่อให้สอดคล้องกับการแบ่งหน้าที่ของ ศูนย์ประสานการปฏิบัติ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (ศปป.กอ.รมน.) และได้มีการแก้ไขล่าสุดตามคำสั่ง กอ.รมน. ลับ ที่ 217/2563 ลง 10 เมษายน 2563 เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างการจัด กอ.รมน. ส่วนกลาง อย่างไรก็ตามยังไม่เคยมีการปรับปรุงแก้ไขอัตรากำลังพล จำนวน 47 อัตราให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นมาตามลำดับ ในขณะที่ กอ.รมน.จังหวัด ต้องรับงานตามแผนแม่บท ประเด็นความมั่นคง รวมถึงแผนงานตำบล มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ซึ่งกำหนดให้ กอ.รมน.รับผิดชอบ ตามแนวทางพัฒนาในระยะที่ 2

3.1 ผอ.รมน. (รอง ผอ.รมน. ปฏิบัติราชการแทนฯ) กรุณารับทราบสรุปผลการปฐมนิเทศผู้บริหารประจำปี 2566 ของ กอ.รมน. ซึ่งมีผู้บริหาร กอ.รมน.ภาค และ กอ.รมน.จังหวัด ร่วมการปฐมนิเทศ สรุปปัญหาข้อขัดข้องของ กอ.รมน.จังหวัด ดังนี้ อฉก.กอ.รมน.จังหวัด ควรมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สามารถบรรจุหัวหน้าส่วนราชการพลเรือนระดับจังหวัดได้ และควรเพิ่มอัตรากำลังพลชั้นประทวนซึ่งมีเพียง 3 อัตรา ทำให้ต้องบรรจุข้ามชั้นยศในอัตราของนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งไม่สอดคล้องตามที่กำหนดไว้ ที่ห้ามบรรจุข้ามชั้นยศ อีกทั้งควรพิจารณาแบ่งประเภท กอ.รมน.จังหวัด ตามขนาดจังหวัดและจังหวัดที่มี รอง ผอ.รมน.จังหวัด 4 คน

### โครงสร้างการบรรจุกำลังพลตามอัตราการจัดเฉพาะกิจใหม่ของหน่วยปฏิบัติงาน กอ.รมน.จังหวัด ประเภทที่ 2

ซึ่งจากการศึกษา อฉก.กอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2) แบบใหม่ 52 อัตรา พบว่า ได้มีการเพิ่มอัตรากำลังในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ (ชั้นยศ สิบเอก - จ่าสิบเอก (พิเศษ)) จำนวน 5 อัตราในส่วนงานต่างๆ ดังนี้

1. กลุ่มงานบริหารงานบุคคลและสงเคราะห์บำรุง จำนวน 1 อัตรา
2. กลุ่มงานนโยบาย แผน และการข่าว จำนวน 1 อัตรา
3. กลุ่มงานประสานความมั่นคง จำนวน 1 อัตรา
4. กลุ่มงานกิจการมวลชน จำนวน 2 อัตรา

ตารางที่ 2 : อัตราการจัดเฉพาะกิจกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด (ประเภทที่ 2) 52 อัตรา

ลำดับ	ชื่อตำแหน่งใน กอ.รมน.	ประเภท	ระดับพลเรือน หรือ เทียบเท่า	ชั้นยศ	จำนวน
<b>สำนักงานผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด</b>					
1	ผอ.รมน.จังหวัด	บริหาร	ทรงคุณวุฒิ	ผวจ.	1
2	รอง ผอ.รมน.จังหวัด	บริหาร	เชี่ยวชาญ	-	3
3	รอง ผอ.รมน.จังหวัด	บริหาร	-	พ.ต.อ.(พ.)-พล.ต.ต.	1
4	รอง ผอ.รมน.จังหวัด	-	-	พ.อ.(พ.)-พล.ต.	1
5	เลขาธิการ กอ.รมน. จังหวัด	บริหาร	เชี่ยวชาญ	-	1
6	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ	วิชาการ	ชำนาญการ	พ.ต.-พ.ท.	1
7	เจ้าหน้าที่ธุรการ	-	-	จ.ส.อ.-จ.ส.อ.(พ.)	1
	<b>รวม</b>				<b>9</b>
<b>ส่วนอำนวยการและประสานการปฏิบัติ</b>					
<b>กลุ่มงานบริหารงานบุคคลและสงเคราะห์บำรุง</b>					
8	หัวหน้ากลุ่มงาน	วิชาการ	ชำนาญการ พิเศษ	พ.อ.	1
9	เจ้าหน้าที่ธุรการ	-	-	ส.อ.-จ.ส.อ.(พ.)	1
<b>ฝ่ายบริหารงานบุคคล</b>					
10	หัวหน้าฝ่าย	-	-	พ.ต.-พ.ท.	1
11	รองหัวหน้าฝ่าย	วิชาการ	ปฏิบัติการ	ร.ต.-ร.อ.	1

ลำดับ	ชื่อตำแหน่งใน กอ.รমন.	ประเภท	ระดับพลเรือน หรือ เทียบเท่า	ชั้นยศ	จำนวน
<b>ฝ่ายโครงการและงบประมาณ</b>					
12	หัวหน้าฝ่าย	วิชาการ	ปฏิบัติการ/ ชำนาญการ	ร.ต.-พ.ท.	1
13	รองหัวหน้าฝ่าย	วิชาการ	ปฏิบัติการ	ร.ต.-ร.อ.	1
<b>ฝ่ายสนับสนุน</b>					
14	หัวหน้าฝ่าย	วิชาการ	ปฏิบัติการ/ ชำนาญการ	ร.ต.-พ.ท.	1
15	รองหัวหน้าฝ่าย	วิชาการ	ปฏิบัติการ	ร.ต.-ร.อ.	1
	<b>รวม</b>				<b>8</b>
ลำดับ	ชื่อตำแหน่งใน กอ.รমন.	ประเภท	ระดับพลเรือน หรือ	ชั้นยศ	จำนวน
<b>กลุ่มงานนโยบาย แผน และการข่าว</b>					
16	หัวหน้ากลุ่มงาน	-	-	พ.อ.	1
17	รองหัวหน้ากลุ่มงาน	วิชาการ	ชำนาญการ พิเศษ	พ.อ.	1
<b>ฝ่ายนโยบายและแผน</b>					
18	หัวหน้าฝ่าย	-	-	พ.อ.	1
19	รองหัวหน้าฝ่าย	วิชาการ	ชำนาญการ	พ.ต.-พ.ท.	1
20	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ/ ชำนาญการ	ร.ต.-พ.ท.	2
21	เจ้าหน้าที่ธุรการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	ร.ต.-ร.อ.	2
<b>22</b>	<b>เจ้าหน้าที่ธุรการ</b>	-	-	<b>ส.อ.-จ.ส.อ.(พ.)</b>	<b>1</b>
<b>ฝ่ายการข่าว</b>					
23	หัวหน้าฝ่าย	-	-	พ.อ.	1
24	รองหัวหน้าฝ่าย	วิชาการ	ชำนาญการ	พ.ต.-พ.ท.	1
25	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ	-	-	พ.ต.-พ.ท.	1
26	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	ร.ต.-ร.อ.	1

ลำดับ	ชื่อตำแหน่งใน กอ.รমন.	ประเภท	ระดับพลเรือนหรือเทียบเท่า	ชั้นยศ	จำนวน
27	เจ้าหน้าที่ธุรการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	ร.ต.-ร.อ.	2
28	เจ้าหน้าที่ธุรการ	-	-	จ.ส.ต.-จ.ส.อ.(พ.)	1
	<b>รวม</b>				<b>16</b>
<b>กลุ่มงานประสานความมั่นคง</b>					
29	หัวหน้ากลุ่มงาน			พ.ต.อ.	1
30	รองหัวหน้ากลุ่มงาน			พ.ต.-พ.ท.	1
<b>ฝ่ายประสานการปฏิบัติ</b>					
31	หัวหน้าฝ่าย	วิชาการ	ปฏิบัติการ/ ชำนาญการ	ร.ต.-พ.ท.	1
32	รองหัวหน้าฝ่าย	-	-	ร.ต.-ร.อ.	1
33	เจ้าหน้าที่ธุรการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	ร.ต.-ร.อ.	1
34	เจ้าหน้าที่ธุรการ	-	-	ส.อ.-จ.ส.อ.(พ.)	1
<b>ฝ่ายแผน</b>					
35	หัวหน้าฝ่าย	วิชาการ	ปฏิบัติการ/ ชำนาญการ	ร.ต.-พ.ท.	1
36	รองหัวหน้าฝ่าย	วิชาการ	ปฏิบัติการ/ ชำนาญการ	ร.ต.-ร.อ.	1
37	เจ้าหน้าที่ธุรการ	-	-	จ.ส.ต.-จ.ส.อ.(พ.)	1
	<b>รวม</b>				<b>9</b>

<b>กลุ่มงานกิจการมวลชน</b>					
38	หัวหน้ากลุ่มงาน			พ.อ.	1
39	รองหัวหน้ากลุ่มงาน			พ.ต.-พ.ท.	1
<b>ฝ่ายปฏิบัติการมวลชน</b>					
40	หัวหน้าฝ่าย	วิชาการ	ปฏิบัติการ/ ชำนาญการ	ร.ต.-พ.ท.	1
41	รองหัวหน้าฝ่าย	วิชาการ	ปฏิบัติการ/ ชำนาญการ	ร.ต.-พ.ท.	1

ลำดับ	ชื่อตำแหน่งใน กอ.รมน.	ประเภท	ระดับพลเรือนหรือเทียบเท่า	ชั้นยศ	จำนวน
42	เจ้าหน้าที่ธุรการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	ร.ต.-ร.อ.	1
43	เจ้าหน้าที่ธุรการ	-	-	ส.อ.-จ.ส.อ.(พ.)	1
<b>ฝ่ายแผน</b>					
44	หัวหน้าฝ่าย	วิชาการ	ปฏิบัติการ/ ชำนาญการ	ร.ต.-พ.ท.	1
45	รองหัวหน้าฝ่าย	วิชาการ	ปฏิบัติการ	ร.ต.-ร.อ.	1
46	เจ้าหน้าที่ธุรการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	ร.ต.-ร.อ.	1
47	เจ้าหน้าที่ธุรการ	-	-	ส.อ.-จ.ส.อ.(พ.)	1
	<b>รวม</b>				<b>10</b>
	<b>รวม</b>				<b>52</b>

จากโครงสร้างการบริหารของ กอ.รมน. ในเชิงทฤษฎี เมื่อพิจารณาจากพระราชบัญญัติ การรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2551 โครงสร้างและส่วนงานทั้ง 17 ส่วนงาน ในข้างต้นแล้ว พบว่า กอ.รมน. มีโครงสร้างของหน่วยงานในลักษณะขององค์การแบบ เครื่องจักรกล (The Machine Bureaucracy) ตามแนวคิดโครงสร้างองค์กร (Organizational Configurations) ของ Henry Mintzberg ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ครบกระบวนการ (Strategic Management) สำหรับองค์การแบบเครื่องจักรกลประเภทนี้ จะเน้นความเป็นราชการ มีสายการบังคับบัญชา และกฎระเบียบที่เคร่งครัด ซึ่งให้ความสำคัญ ไปที่กลุ่มอำนาจการโดยจะมีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ แบ่งแยกหน่วยงาน อย่างชัดเจน เน้นการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง เหมาะกับองค์การขนาดใหญ่ที่ใช้เทคโนโลยีแบบประจำโดยมีลักษณะสำคัญขององค์การแบบเครื่องจักรกล ดังนี้<sup>4</sup>

- 1) มีโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ที่ชัดเจนลดหลั่นกันลงมา
- 2) รวมศูนย์อำนาจ (Centralization) อำนาจการตัดสินใจลดหลั่นตามโครงสร้างสายบังคับบัญชา แต่ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจ ในการตัดสินใจมาก
- 3) มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน โดยใช้หลักความชำนาญเฉพาะด้าน การทำงาน ใช้หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor)
- 4) มีความเป็นทางการสูง (Formalization) มีกฎ ระเบียบ กระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดบรรทัดฐานในแนวทางเดียวกัน
- 5) การติดต่อสื่อสารจะเป็นทางการ (Formal Communication) การรายงานจะเป็นไปตามสายบังคับบัญชา ในรูปแบบที่กำหนดไว้แล้ว เช่น การใช้บันทึก หรือรายงาน



ปัญหาและอุปสรรคของโครงสร้างการจัด ตามอัตราการจัดเฉพาะกิจกอง  
อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด (ประเภทที่ 2) จำนวน 52 อัตรา  
ที่ได้รับอนุมัติดำเนินการในปีงบประมาณ 2566 ที่ผ่านมา

จากการที่ให้มีการปรับเปลี่ยนอัตรากำลังพลที่บรรจุกำลังพล จากเดิม  
47 อัตรา เป็น 52 อัตรา ในส่วนของกลุ่มงานต่างๆ ซึ่งเป็นกำลังพลข้าราชการทหาร  
ในทางปฏิบัติอาจมองได้ว่าง่ายต่อการดำเนินการ แต่การจัดโครงสร้างแบบทหารมาก  
เกินไป โดยผูกติดกับระบบราชการของกองทัพ มีสายการบังคับบัญชาที่ยาว ไม่นคล่องตัว  
 โดยเฉพาะงานเอกสารต้องผ่านหลายขั้นตอน ทำให้งานเกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ  
 และทับซ้อนกับภารกิจประจำ ถึงแม้ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนอัตราในการบรรจุกำลังให้มากขึ้น  
 แต่ก็ยังไม่เพียงพอและสอดคล้องต่อภารกิจ นอกจากนี้ปัญหาการปรับเปลี่ยนกำลังพล  
 ช่วยราชการในทุกปี ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ตลอดจนทักษะความชำนาญ  
 ต่องานในหน้าที่ และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ กำลังพลขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
 เพื่อพิจารณาจากปัจจัยในการใช้คำสั่งช่วยราชการในการบรรจุ ทำให้กำลังพลขาดโอกาส  
 ในความก้าวหน้าในอาชีพราชการ

### วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

เพื่อให้การกำหนดแนวทางในการพัฒนาโครงสร้างการจัดของ กอ.รมน.  
จังหวัด (ประเภทที่ 2) สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบที่เพิ่มมากขึ้นจาก ตามยุทธศาสตร์ชาติ  
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง แผนปฏิบัติการ กอ.รมน. และ  
นโยบายของ ผอ.รมน. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องความจำเป็นในการวิเคราะห์  
สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ โดยการวิเคราะห์  
สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์จะทำให้ช่วยทราบถึงทรัพยากรและเครื่องมือต่างๆ  
ตามกระบวนการคิดเชิง ยุทธศาสตร์<sup>5</sup> โดยเครื่องมือที่นำมาวิเคราะห์คือการวิเคราะห์  
SWOT Analysis ใช้เครื่องมือ 7S McKinsey เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และ  
ใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าว  
ที่เกี่ยวข้องกับ อก.ก.อ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2) สรุปได้ดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้ 7S McKinsey

##### 1.1 กลยุทธ์ (Strategy)

**จุดแข็ง (Strengths):** มีแผนรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร  
เพื่อรองรับและเป็นแนวทางการดำเนินการ ในห้วงระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)<sup>3</sup>  
กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

**จุดอ่อน (Weaknesses):** การจัดโครงสร้างองค์กร การบรรจุกำลังตาม อฉก.กอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2) ยังต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้องตามกลยุทธ์

## 1.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)

**จุดแข็ง (Strengths):** มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ภารกิจ พันธกิจ โดยแบ่งกลุ่ม ตามหน้าที่รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงได้ครบ และมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

**จุดอ่อน (Weaknesses):** ตาม อฉก.กอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2) กำลังพลที่บรรจุยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการขาดในตำแหน่งระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ

## 1.3 ระบบ/กระบวนการในการทำงาน (System)

**จุดแข็ง (Strengths):** มีระบบการจัดกลุ่มงานที่ชัดเจน มีความสัมพันธ์กันในส่วนงาน

**จุดอ่อน (Weaknesses):** ระเบียบงานด้านกำลังพลในเรื่องของการบรรจุกำลังต้องได้รับการแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องการภารกิจที่ได้รับตามแผนในระยะยาว

## 1.4 การจัดการบุคลากร (Staff)

**จุดแข็ง (Strengths):** กำลังพลมีโอกาสในการปฏิบัติงานร่วมกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง สามารถช่วยเหลือประชาชนได้หลายรูปแบบ

**จุดอ่อน (Weaknesses):** ปริมาณงานไม่สอดคล้องกับกำลังพล รวมถึงการขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

## 1.5 ทักษะ (Skill)

**จุดแข็ง (Strengths):** กำลังพลได้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นได้หลายภาคส่วน ทั้งภาครัฐ เอกชน ภาคประชาสังคม ทำให้เป็นการเพิ่มพูนทักษะและขีดความสามารถในการประสานงาน

**จุดอ่อน (Weaknesses):** สำหรับกำลังพลผู้ที่เข้ารับการบรรจุใหม่ เพื่อปฏิบัติงานในแต่ละปี ยังขาดความรู้ความชำนาญงานในหน้าที่

## 1.6 รูปแบบการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำของผู้บริหาร Style

**จุดแข็ง (Strengths):** ผู้นำสามารถกำหนดทิศทางในการบริหารงานได้อย่างชัดเจนตามนโยบายและแผน

**จุดอ่อน (Weaknesses):** การปรับเปลี่ยนผู้นำบ่อยครั้ง ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการองค์กรให้สมดุลและยั่งยืน

## 1.7 วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม (Shared Value)

**จุดแข็ง (Strengths):** มีค่านิยมร่วมกันในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของระบบทหาร ซึ่งมีระเบียบ วินัยที่เคร่งครัด ปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา ทำให้บังคับบัญชาควบคุมได้ง่าย

**จุดอ่อน (Weaknesses):** กฎระเบียบ ธรรมเนียม ค่านิยมบางประการ อาจไม่สอดคล้องกับวิธีการหรือแนวคิดที่กำลังพลที่มาจากพลเรือน

## 2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ PESTEL Analysis

### 2.1 การเมือง นโยบายรัฐบาล พฤติกรรมนักการเมือง และความมั่นคงของชาติ (Politic)

**โอกาส (Opportunities):** นโยบายรัฐบาลและกฎหมายที่สนับสนุน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนและมีประสิทธิภาพ

**ภัยคุกคาม (Threats):** การขาดเสถียรภาพทางการเมือง การโจมตีทหาร การบั่นทอนสถาบันหลักของชาติ

### 2.2 เศรษฐกิจ (Economic)

**โอกาส (Opportunities):** การฟื้นตัวของเศรษฐกิจที่ดีขึ้นภายหลังวิกฤติโรคอุบัติใหม่ที่ผ่านมา ส่งผลดีต่อประเทศ

**ภัยคุกคาม (Threats):** การได้รับงบประมาณจากรัฐบาลลดลง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจโลกผันผวน

### 2.3 สังคม (Social)

**โอกาส (Opportunities):** เป็นหน่วยงานที่สามารถให้การช่วยเหลือและเข้าถึงประชาชน

**ภัยคุกคาม (Threats):** การถูกโจมตี บิดเบือนข้อมูล สร้างกระแสที่ก่อให้เกิดความสับสนต่อภารกิจและการใช้งบประมาณที่ทับซ้อนขององค์กร

## 2.4 เทคโนโลยีหน่วยงาน (Technology)

**โอกาส (Opportunities):** ได้รับการสนับสนุนความร่วมมือด้านเทคโนโลยีกับหน่วยงานอื่นมากขึ้น

**ภัยคุกคาม (Threats):** ภัยความมั่นคงด้านไซเบอร์

## 2.5 สิ่งแวดล้อม (Environment)

**โอกาส (Opportunities):** รัฐบาลมอบหมายภารกิจสำคัญในการที่เป็นหน่วยงานที่ต้องเสริมสร้างความมั่นคงด้านทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม พลังงาน อาหาร และการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

**ภัยคุกคาม (Threats):** การเผชิญปัญหาภัยคุกคามความมั่นคงด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

## 2.6 กฎหมาย (Legal)

**โอกาส (Opportunities):** มีการปรับแก้กฎหมายให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ชาติมากขึ้น

**ภัยคุกคาม (Threats):** กฎหมายบางประการยังไม่ครอบคลุมในอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานใน กอ.รมน.

## 3. SWOT Analysis

### 3.1 จุดแข็ง (Strengths)

3.1.1 มีการจัดโครงสร้างที่ดี มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ภารกิจ พันธกิจ โดยแบ่งกลุ่ม ตามหน้าที่รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาความมั่นคงได้ครบ มีความครอบคลุมทั้งในระดับภาคและจังหวัดทั่วประเทศรวมทั้งมีการผนึกกำลังจากทุกหน่วยงานทั้งพลเรือน ตำรวจ และทหาร

3.1.2 มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ตามลำดับชั้นไปจนถึงนายกรัฐมนตรี (ผอ.รมน. โดยตำแหน่ง) ทำให้ขั้นตอนการ ดำเนินงานรวดเร็ว สามารถคุมการปฏิบัติกับทุกหน่วยงานได้

3.1.3 มีพระราชบัญญัติรองรับในการปฏิบัติงานและการดำเนินการด้านสิทธิกำลังพล ของผู้มาปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เจ้าหน้าที่ฝ่ายทหารได้ทำงานร่วมกับ

ข้าราชการกระทรวงต่างๆ ในนาม กอ.รมน. ทำให้ประชาชน ได้รับประโยชน์อย่างถูกต้อง และทั่วถึงยิ่งขึ้น โดยเฉพาะ กอ.รมน.จังหวัด สงเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนรวมในการ ป้องกันและรักษาความมั่นคง รวมทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งในท้องถิ่น ตลอดจนได้สร้าง ความเชื่อมั่นต่อประชาชน ทำให้ประชาชนเข้าใจและได้รับการยอมรับมากขึ้น

### 3.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

3.2.1 การจัดโครงสร้างเพนแบบทหารมากเกินไป โดยผูกติดกับ ระบบราชการของกองทัพที่มีสายการบังคับบัญชาที่ยาวไม่คล่องตัว โดยเฉพาะงานด้านเอกสารที่มีกระบวนการหลายขั้นตอน ทำให้งานเกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพและทับซ้อน กับภารกิจประจำซึ่งมีภารกิจครอบคลุมทั้งในระดับภาคและจังหวัดทั่วประเทศ

3.2.2 ปัญหาการขอตัวช่วยราชการจากหน่วยงานต้นสังกัดให้มาปฏิบัติ ราชการ ณ กอ.รมน.จังหวัด ซึ่งพบว่าตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ยังมีอุปสรรคเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะ กอ.รมน.จังหวัด ที่ไม่มีหน่วยทหารอยู่ในพื้นที่

3.2.3 ได้รับการบรรจุกำลังพลยังไม่เพียงพอ เมื่อเทียบกับปริมาณ งานที่ได้รับ และยังไม่ได้รับการสนับสนุนอัตรากำลังโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นบุคลากรหลัก ในการปฏิบัติการระดับพื้นที่

3.2.4 มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกำลังพลที่มาช่วยราชการทุกป รวมถึงมีการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้ง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่ต่อเนื่อง บุคลากร ขาดความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในสายงานที่ปฏิบัติ

3.2.5 กำลังพลใน กอ.รมน.จังหวัดมีไม่มาก หากเป็นฝ่ายทหารจะ ประจำสำนักงานเป็นหลัก ในขณะที่ต้องปฏิบัติงานอื่นคล้ายคลึงกับส่วนกลางและภาค ซึ่งแบ่งเป็นศูนย์ปฏิบัติการไว้

3.2.6 การบรรจุกำลังพลมีความล่าช้าและไม่ได้บรรจุให้ตรง ตามตำแหน่ง ระดับหรือชั้นยศ คนดีและเหมาะสม หน่วยงานต้นสังกัดมักจะไม่ให้มาช่วย ราชการจึงต้องจัดจากอัตราประจำเท่านั้น ทำให้คนที่ได้มาบรรจุไม่ตรงกับความต้องการ ในการปฏิบัติงาน

### 3.3 โอกาส (Opportunities)

3.3.1 ถือได้ว่าเป็นการเริ่มต้นการพัฒนาโครงสร้างการบรรจุกำลังพล ให้มีความสอดคล้อง เหมาะสมกับภารกิจ



3.3.2 กำลังพล โดยเฉพาะในส่วนของข้าราชการเหล่าทัพและข้าราชการตำรวจ ได้มีโอกาสแสวงหาโอกาส ความรู้ ประสบการณ์ทำงานในมิติของหน่วยงาน ความมั่นคงมากขึ้น

3.3.3 รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ส่งผลให้แนวทางในการปฏิบัติงานตามแผน เห็นผลเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

### 3.4 อุปสรรค (Threats)

3.4.1 การบรรจุกำลัง ยังใช้การขอตัวช่วยราชการจากหน่วยต้นสังกัด เพื่อมาปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าต่อการบรรจุ

3.4.2 งบประมาณด้านกำลังพล รวมถึงสวัสดิการต่างๆ ในภาพรวม ยังคงไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยใช้เครื่องมือ 7S McKinsey เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือ TOWS Matix สำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่ จากสภาพและสถานการณ์ขององค์กร เมื่อนำปัจจัยภายในและภายนอกมาจับคู่กัน จะได้กลยุทธ์มาเป็น 4 แบบด้วยกันคือ ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส (SO), ใช้โอกาสลดจุดอ่อน (WO), ใช้จุดแข็งรับมือกับอุปสรรค (ST) และ แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค (WT) ซึ่งตามแนวทางทั้ง 4 แบบนี้ ผู้วิจัยตกลงใจเลือกวิธีการใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส (SO) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อให้ได้มาซึ่งหนทางปฏิบัติ พร้อมการจัดลำดับความสำคัญ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยได้แนวทางในการพัฒนาในด้านโครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการด้านกำลังพล ระบบการบริหารจัดการด้านส่งกำลังบำรุง และระบบการบริหารจัดการด้านงบประมาณ สรุปได้ดังนี้

**แนวทางการพัฒนาโครงสร้างการจัดของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในจังหวัด (ประเภทที่ 2) ให้ไปสู่ระบบการบริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ**

#### ด้านโครงสร้าง

1. การจัดโครงสร้าง ต้องคำนึงถึงบทบาทและอำนาจหน้าที่ใน พรบ. ความมั่นคงภายใน ราชอาณาจักร พ.ศ. 2551<sup>2</sup> มาตรา 7 ซึ่งไม่ทับซ้อนกับกระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ โดยจัดโครงสร้างใหม่มีความสัมพันธ์กันทั้งสวนกลาง ภาค และจังหวัด

2. ให้มีการเพิ่มอัตราการบรรจุกำลังพล ในส่วนของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ อย่างน้อย 5 ตำแหน่ง โดยพิจารณาถึงความอ่อนตัวและความเหมาะสม (พลเรือน ทหาร ตำรวจ) เพื่อรองรับภารกิจที่ต้องปฏิบัติในระดับพื้นที่

3. พิจารณาขยายห้วงเวลาในการบรรจุกำลังพลในส่วนของ กอ.รมน. จากเดิม 1 ปี เป็น 2 ปี เพื่อความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานและดำเนินการตามแผน

#### **ระบบการบริหารจัดการดานกำลังพล**

1. ทำการบรรจุหรือรับโอนย้ายข้าราชการจากหน่วยงานต่างๆ มาสังกัด กอ.รมน.จังหวัด ตามอัตราที่ได้รับการอนุมัติในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันทั้งทหาร ตำรวจและพลเรือน ในขณะเดียวกันให้ ลดจำนวนผู้ที่มาช่วยราชการลงอย่างเป็นระบบและต้องมาปฏิบัติงานแบบเต็มเวลา (ไม่สวมหมวก สองใบ) เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่

2. กองทัพต้องจัดผู้ที่มีความรู้ความสามารถไปปฏิบัติงานในตำแหน่ง รอง ผอ.รมน.จว.ฝ่ายทหาร

3. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยการให้สิทธิและสวัสดิการต่างๆ ตามระเบียบราชการ เช่น ค่าตอบแทน ค่าที่พัก ซึ่งการพัฒนาตนเองที่สำคัญ คือ การเจริญเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ในการรับราชการ

4. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่บรรจุทุกระดับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 12)<sup>6</sup> เพื่อนำผลไปใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะ การพัฒนาบุคลากร ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามโครงสร้างใหม่

#### **ระบบการบริหารจัดการด้านส่งกำลังบำรุง**

1. จัดหาอุปกรณ์สำนักงานและยุทโธปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เพียงพอและมีความทันสมัยทั้งยานพาหนะและเครื่องมือสื่อสาร

2. เร่งรัดระบบการส่งกำลังบำรุงจาก กอ.รมน.สวนกลางไปยังหน่วยงานต่างๆ สู่หน่วยระดับปฏิบัติการระดับพื้นที่ให้รวดเร็วทันเวลา

3. จัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศให้ประสานเชื่อมโยงกับจังหวัดต่างๆ ได้โดย ไม่ต้องอาศัยกองทัพมากเกินไป

### ระบบการบริหารจัดการดานงบประมาณ

1. จัดสรรงบประมาณให้มากขึ้น ใ้เพียงพอสำหรับการขับเคลื่อนแผนงาน และโครงการตามยุทธศาสตร์ความมั่นคงของแต่ละจังหวัด
2. จัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานด้านการข่าวและให้สามารถจ่าย เปรนคาตอบแทนให้กับแหล่งข่าวได้อย่างเหมาะสม
3. สั่งจ่ายงบประมาณให้ทันตามแผนงานที่กำหนด โดยเฉพาะในช่วงต้นป งบประมาณ เนื่องจากที่ผ่านมามีหน่วยงานในระดับปฏิบัติได้รับงบประมาณล่าช้า ทำให้ การเบิกจ่ายเงินล่าช้าตามไปด้วย

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือต่างๆ ในการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาโครงสร้างการบรรจุกำลัง ตามอัตราการจัดเฉพาะกิจใหม่ กอ.รมน.จังหวัด ประเภทที่ 2 โดยการใช้ TOWS Matrix และ SWOT Analysis เพื่อนำมาวิเคราะห์ห้องค์กร ว่ามีจุดแข็งและโอกาสอย่างไร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาโครงสร้างให้สอดคล้องและ เหมาะสมกับภารกิจด้านความมั่นคงที่ได้รับมอบตามยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงต่อไป

## บทที่ 3

### บทอภิปรายผล

แนวทางการพัฒนาโครงสร้างการจัด ออ.ก.อ.ร.ม.น.จังหวัด (ประเภทที่ 2) เพื่อให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580<sup>1</sup>) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง (พ.ศ. 2566 - 2580)<sup>5</sup> แผนการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (พ.ศ. 2566 - 2570)<sup>3</sup> และนโยบาย ผอ.ร.ม.น. โดยใช้กฎหมาย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและแนวทางตามแผนแม่บทย่อย สอดคล้องการผลงานเผยแพร่บทความ สุมิตร สุวรรณ (2553)<sup>7</sup> การวิจัยและพัฒนาระบบงานของ กอ.ร.ม.น. ตามโครงสร้างใหม่: บทสรุปผู้บริหาร. กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. และ อรุณรัตน์ ขำทิพย์พาทย์ (2563)<sup>8</sup> การพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.ร.ม.น.) วิทยาลัยการทัพบก สรุปแนวทางได้ดังนี้

**1. ด้านโครงสร้าง** ต้องคำนึงถึงบทบาทและอำนาจหน้าที่ในพระราชบัญญัติความมั่นคงภายใน ราชอาณาจักร พ.ศ.2551<sup>2</sup> มาตรา 7 ซึ่งไม่ทับซ้อนกับกระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ โดยเมื่อพิจารณาจากภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น จึงควรมีการเพิ่มอัตราในการบรรจุกำลังพล ในส่วนของระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการอย่างน้อยอีก 5 ตำแหน่งเพื่อรองรับการปฏิบัติการภารกิจในระดับพื้นที่ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมในการขยายห้วงเวลาในการบรรจุกำลังพลในการช่วยราชการ กอ.ร.ม.น.จังหวัด จากเดิม 1 ปี เป็น 2 ปี

**2. ระบบการบริหารจัดการด้านกำลังพล** ในการบรรจุหรือหรือโอนย้ายข้าราชการจากหน่วยงานต่างๆ มาสังกัด กอ.ร.ม.น.จังหวัด จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ทั้ง ทหาร พลเรือน ตำรวจ ซึ่งจะต้องเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจที่มากขึ้น การคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถไปปฏิบัติหน้าที่ รอง ผอ.ร.ม.น.จว.(ท) เพื่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลง วิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากร ให้เป็นไปทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>12</sup> การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีวัตถุประสงค์อย่างน้อย 3 ประการ คือ<sup>9</sup> 1) การตอบสนองความคาดหวังของบุคคล จากการศึกษาที่แต่ละบุคคลมีความต้องการ พัฒนาตนเอง กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้แต่ละบุคคลได้มีโอกาส เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจน

ขวัญกำลังใจและสุขภาพร่างกาย 2) มุ่งให้เกิด ประสิทธิภาพในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การเป็นการสนองตอบ ความต้องการขององค์การที่จะให้ทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมขององค์การได้<sup>3)</sup> สนองเป้าหมายในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล เพราะการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นแรงผลักดันให้ทรัพยากรบุคคล แต่ละบุคคลสามารถพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป การสร้างแรงจูงใจต่อกำลังพลในการทำงาน พัทธินทร์ ชาตะนาวิน (2562)<sup>10</sup> ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร สามารถอธิบายผลโดยเชื่อมโยง แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายผลการวิจัย ได้ดังนี้ ด้านความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่การงาน ข้าราชการส่วนใหญ่มองว่างานที่ทำอยู่ส่งผลให้เกิด ความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน มีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมตามสายงานที่ตนเองทำอยู่ มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น” ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิพงษ์ กุลวงษ์ (2552)<sup>11</sup> ที่ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ดี เอชเอสยามวาลา จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีรายได้และสวัสดิการต่อเดือนแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสิ่งสำคัญที่เป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่บรรจุทุกระดับ เพื่อนำผลไปใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามโครงสร้างใหม่

**3. ระบบการบริหารจัดการด้านส่งกำลังบำรุง** การสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้กับ กอ.รมน.จังหวัด ให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจได้เป็นสิ่งสำคัญอีกทั้งในเรื่องของระบบส่งกำลังบำรุงจาก กอ.รมน.ส่วนกลาง ลงมาถึงระดับจังหวัด ต้องสมบูรณ์เป็นระบบที่ไม่ต้องพึ่งพาท้องถิ่นมากเกินไป มีความรวดเร็ว ทันเวลา โดยเฉพาะการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศให้มีเครือข่ายเชื่อมโยงในภาพรวมทั้งประเทศ ซึ่งการพัฒนาระบบสารสนเทศนั้นมีความสำคัญต่อองค์การ เช่น ภาคธุรกิจ ภาครัฐและ ภาคเอกชน ทำให้องค์การสามารถดำเนินการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยการ พัฒนาระบบสารสนเทศนั้น จะนำปัจจัยหน่วยย่อยที่สุดซึ่งได้แก่ ข้อมูล นำมารวบรวมประมวลผลเพื่อให้เกิดสารสนเทศ โดยผู้วิจัยอธิบายความหมายที่เกี่ยวข้องระบบสารสนเทศ ดังนี้ โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์ (2560)<sup>12</sup> ได้ให้ความหมายของระบบสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ ผ่านการประมวลผลเป็นสารสนเทศที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจบนสถานการณ์ต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ การพัฒนาระบบ

เพื่อการจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการบริหารงานหรือที่เรียกว่าระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (Management Information System : MIS) มีความจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้เพื่อสนับสนุนภารกิจ ดังตัวอย่างงานวิจัยของวรลักษณ์ ศรีอนันต์ (2548)<sup>13</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบฐานข้อมูลการบริหารงานบุคลากร สำนักทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยขอนแก่น” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารงานบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ออกแบบและพัฒนาระบบฐานข้อมูลการบริหารงานบุคลากร ของสำนักทะเบียนและประมวลผลมหาวิทยาลัยขอนแก่น งานวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณาสีเอกรัง (2547)<sup>14</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากร วิทยาลัยเทคนิคนครปฐม” งานวิจัยของธนพล ศิลาจันทร์ (2549)<sup>15</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบสารสนเทศงานบุคคลโรงเรียนแก่นางาจารย์พิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์” และงานวิจัยของ เสาวลักษณ์ ทองทา (2546)<sup>16</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการระบบการลาบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต” โดยพบว่า ผู้ประเมินส่วนใหญ่เห็นว่าระบบฐานข้อมูลที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมทั้งในด้านการติดต่อกับผู้ใช้งาน ด้านการนำเข้าข้อมูล ด้านการประมวลผลข้อมูล ด้านการนำเสนอสารสนเทศและรายงาน

**4. ระบบการบริหารจัดการดำนงบประมาณ** เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นหัวใจหลักในการขับเคลื่อนงานตามแผนเพื่อให้ภารกิจที่ได้รับมอบสำเร็จ การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและทันเวลาต่อการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์ความมั่นคงจะส่งผลให้ กอ.รมน.จังหวัด ซึ่งเป็นส่วนงานปฏิบัติการระดับพื้นที่ ที่มีบทบาทสำคัญมากที่สุด สามารถขับเคลื่อนแผนงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งงบประมาณเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและจำเป็นในการบริหารและดำเนินงานขององค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การของภาครัฐและเอกชน ซึ่งทุกองค์การจะต้องมีการบริหารจัดการ งบประมาณเพื่อสามารถใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่า รวมทั้งการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเงินที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้องค์การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด วิชาญ ปัสพงษ์ (2551)<sup>17</sup> กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานในการจัดหาเงินมาใช้ในกิจการ ซึ่งจะแสดงเป็นตัวเลขในรูปของจำนวนหน่วยและจำนวนเงินที่จะใช้ดำเนินงาน สำหรับระยะเวลา ในภายหน้าการจัดทำงบประมาณจะจัดทำล่วงหน้า ถ้าเป็น งบประมาณระยะสั้นก็จะมีระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปีและถ้าเป็นงบประมาณระยะยาว จะมีระยะเวลา 3 ปี 5 ปี การจัดทำงบประมาณมีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ในทางการบริหาร และเป็นที่ยอมรับสำหรับการช่วยตัดสินใจของผู้บริหารได้

จะเห็นได้โครงสร้างการจัด อวก.กอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2) จะต้องมีองค์ประกอบหลายด้านนอกเหนือจากเรื่องการบริหารจัดการบุคคลซึ่งต้องนำมาเป็นปัจจัยในการพิจารณา นอกเหนือจากนี้ยังต้องมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่บรรจุทุกระดับ เพื่อนำผลไปใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามโครงสร้างใหม่เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดผลเป็นรูปธรรมต่อไป

## บทที่ 4

### บทสรุป

#### สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้พบว่า จากการศึกษาโครงสร้างการบรรจุกำลัง นำมาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค โดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis ใช้เครื่องมือ 7S McKinsey เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ผู้วิจัยใช้การจับคู่กันระหว่างจุดแข็งสำคัญกับโอกาสสำคัญ เพื่อให้ได้มาซึ่งหนทางปฏิบัติ พร้อมการจัดลำดับความสำคัญ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยได้แนวทางในการพัฒนา 4 ด้าน ดังนี้ 1) โครงสร้าง 2) ระบบการบริหารจัดการด้านกำลังพล 3) ระบบการบริหารจัดการด้านส่งกำลังบำรุง และ 4) ระบบการบริหารจัดการด้านงบประมาณ เพื่อไปสู่แนวทางในการพัฒนาโครงสร้างตามแนวทางการพัฒนาโครงสร้างการจัด อณก.กอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2) ให้ไปสู่ระบบการบริหารจัดการองค์การอย่างมีคุณภาพ สามารถตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน พบว่า กอ.รมน. เป็นส่วนราชการที่มีลักษณะเฉพาะ ทั้งในเรื่องของโครงสร้างหน่วยงาน โครงสร้างบุคลากร อัตรากำลัง และการบังคับบัญชา และการบริหารงาน บริหารคน ซึ่งจะพบว่ามีแตกต่างจากหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะผู้ที่มาปฏิบัติงานส่วนใหญ่ก็มาจากหลากหลายส่วนราชการ อาทิ ข้าราชการฝ่ายพลเรือน ข้าราชการฝ่ายทหาร ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการส่วนท้องถิ่น เมื่อมาทำงานร่วมกัน ความคุ้นเคยกับงานและเพื่อนร่วมงานมีน้อย อีกทั้งการมาปฏิบัติงานของอัตราช่วยราชการ กอ.รมน. พบปัญหาในเรื่องความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นการมาช่วยปฏิบัติราชการเป็นรายปีขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการรายนั้น ๆ อีกทั้งความแตกต่างด้านค่านิยมในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบและกระบวนการในการทำงานก็มีความแตกต่าง เกิดปัญหาความหลากหลายทางความคิด และการปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรของ กอ.รมน. มีความยืดหยุ่นค่อนข้างสูง และปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะการณ์ เพื่อให้มีความเหมาะสม กับบริบทและความต้องการของ กอ.รมน.

อย่างไรก็ตาม ภายใต้สภาพแวดล้อมด้านโครงสร้างและองค์ประกอบของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะเรื่องกำลังพล ซึ่งส่งผลสำคัญต่อภารกิจที่ได้รับมอบตามแผนงาน/โครงการ ของ กอ.รมน.จังหวัด จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำรงสภาพองค์การ



และหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป ประเด็นสำคัญที่ต้องดำเนินการ คือการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีอยู่ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับแผนงาน ด้วยกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีวัตถุประสงค์อย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) การตอบสนองความคาดหวังของบุคคล จากการศึกษาที่แต่ละบุคคลมีความต้องการ พัฒนาตนเอง กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้แต่ละบุคคลได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนขวัญกำลังใจและสุขภาพร่างกาย 2) มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การเป็นการสนองตอบความต้องการขององค์การที่จะให้ทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมขององค์การได้ 3) สนองเป้าหมายในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นแรงผลักดันให้ทรัพยากรบุคคลแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 ในระยะสั้นควรปรับระบบการทำงานและระบบการบริหารจัดการโครงสร้าง กอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2) เนื่องจากโครงสร้างใหม่อยู่ในระยะเริ่มต้น ซึ่งได้เข้ามาในปีงบประมาณ 2566 เท่านั้น การดำเนินงานยังมีได้ขับเคลื่อนเต็มรูปแบบ ควรปล่อยให้มีการดำเนินงานต่อไปอีกซ้กระยะหนึ่ง อย่างไรก็ตาม กอ.รมน. สามารถริเริ่มปรับระบบ การทำงานและระบบการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรครวมทั้งโครงสร้าง กอ.รมน.ภาค และ กอ.รมน.จังหวัด โดยการเสนอให้ ผอ.รมน. หรือคณะกรรมการอำนวยการ พิจารณาอนุมัติเห็นชอบ

1.2 ในระยะยาวหากพบว่าการจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนงานและอำนาจหน้าที่ของส่วนงานและอัตรากำลัง ยังมีปัญหาหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของ กอ.รมน. ให้ดำเนินการเสนอต่อ คณะรัฐมนตรีและอาจมีการเสนอให้แก้ไขกฎหมายต่อไปด้วย

1.3 กองทัพบกควรเริ่มผ่อนถ่ายภารกิจโดยการปรับลดกำลังพลที่ไปช่วยราชการ กอ.รมน. อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน เพื่อให้ กอ.รมน. ดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นองค์กรที่ทำงานเกี่ยวกับภัยคุกคามด้านความมั่นคงอย่างมืออาชีพแท้จริง ที่มีทั้งพลเรือน ตำรวจและ ทหาร

1.4 กอ.รมน. ควรดำเนินการจัดประชุมสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานของกอ.รมน. อีกหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีและ มีความชัดเจนมากขึ้นสำหรับ การพัฒนาโครงสร้าง ระบบการทำงาน และระบบ การบริหารจัดการของ กอ.รมน.

1.5 ควรมีการศึกษาในประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เช่น ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ กอ.รมน. การบริหารราชการแผ่นดินของไทย ในสวนกลาง สวนภูมิภาคและสวนท้องถิ่นซึ่งควรสอดคล้อง กับโครงสร้างและระบบ การทำงานของ กอ.รมน.

## 1.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในลักษณะของการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษาสามารถนำไปกำหนดเป็นแนวทางที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ควรมีการสัมภาษณ์กำลังพลผู้ปฏิบัติงานใน กอ.รมน.ทุกระดับ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ ทำงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ซึ่งจะนำมาใช้วิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาโครงสร้าง การจัด กอ.รมน.จังหวัด (ประเภทที่ 2) ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

1. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 (13 ตุลาคม 2561). ราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศราชการกิจจานุเบกษา 35 (82 ก).
2. พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2551. (27 กุมภาพันธ์ 2551). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 39 ก
3. แผนรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรเพื่อรองรับและเป็นแนวทางการดำเนินการ ในห้วงระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570). กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร
4. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization Theory) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. พิมพ์ลักษณ์ กรุงเทพฯ. พิมพ์ครั้งที่ 6, 2549, หน้า 173-82.
5. ส่วนการวิจัยและพัฒนาและวิชาการบริหาร วิทยาลัยการทัพบก. กระบวนการคิดเชิง ยุทธศาสตร์ [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2566]. เข้าถึงได้จาก: [http:// www.awc.ac.th/pubbook/box/20.pdf](http://www.awc.ac.th/pubbook/box/20.pdf)
5. สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. นโยบายและแผนระดับชาติว่า ด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570) [อินเทอร์เน็ต]. 2566 [เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2566]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/06WfN>
6. อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. (2546). การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). (พิมพ์ครั้งที่6). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริม เทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
7. สุมิตร สุวรรณ. (2553). การวิจัยและพัฒนาระบบงานของ กอ.รมน. ตามโครงสร้างใหม่: บทสรุปผู้บริหาร. กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์.
8. อรุณรัตน์ ขำทิพย์พาทิ.(2563).การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) วิทยาลัยการทัพบก.
9. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. การบริหารภาครัฐ. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551.
10. พัชรินทร์ ชาตะนาวิน. (2562). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

11. วุฒิพงษ์ กุลวงษ์. (2552). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ดีเอสเอ สยามวาลา จำกัด.การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา.
12. โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์. (2560). การวิเคราะห์และออกแบบระบบ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
13. วรลักษณ์ ศรีอนันต์. “การพัฒนาระบบฐานข้อมูลการบริหารงานบุคลากร สำนักทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยขอนแก่น”. การศึกษาอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
14. สุวรรณมา เสือกรุง. “การพัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากร วิทยาลัยเทคนิคนครปฐม”. การศึกษาอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.
15. ธนพล ศิลาจันทร์. “การพัฒนาระบบสารสนเทศงานบุคคลโรงเรียนแก่นางาจารย์พิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์”. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาพัทธยาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2549.
16. เสาวลักษณ์ ทองทา. “การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการระบบการลาบนเครือข่ายอินทราเน็ต”. สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2546.
17. วิชาญ ปัสพงษ์. (2551). งบประมาณ. [อินเทอร์เน็ต]. 2566 [เข้าถึงเมื่อ 11 พฤษภาคม 2567]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.l3nr.org/posts/155175>.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ

พันเอก อรรถพร ชุมศรี

วัน เดือน ปีเกิด

25 สิงหาคม 2523

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2546

วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโยธา  
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2547 - 2554

ผู้บังคับกองร้อยทหารราบ กองพันทหารราบที่ 2  
กรมทหารราบที่ 111

พ.ศ. 2555 - 2556

นายทหารยุทธการและการฝึก กองพันทหารราบที่ 2  
กรมทหารราบที่ 111

พ.ศ. 2557 - 2558

นายทหารยุทธการ กรมทหารราบที่ 11 รักษาพระองค์

พ.ศ. 2559 - 2562

ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองกิจการพลเรือน กองทัพน้อยที่ 1

พ.ศ. 2563 - 2565

หัวหน้ากองกิจการพลเรือน มณฑลทหารบกที่ 18

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2565 - ปัจจุบัน

รองผู้อำนวยการกองยุทธการ กองทัพน้อยที่ 1