

แนวทางเชิงกลยุทธ์ด้านงานก่อสร้างของกรมการทหารช่าง เพื่อสนับสนุนงานพัฒนาประเทศของกองทัพบก

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)¹ มีเนื้อหาสาระแบ่งเป็น 6 ด้าน ซึ่งประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญอันถือว่าเป็นแก่นสารหลักคือ ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

ทบ. ในฐานะของการเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคง จึงต้องมีภาระหน้าที่ในการกำหนดแผนปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทและประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติโดยรวม และหนึ่งในภาระหน้าที่อันสำคัญนั้นก็คือ “การสนับสนุนการพัฒนาประเทศ”

กช. เป็นหน่วยทหารช่างที่ใหญ่ที่สุดอันมีภาระหน้าที่หลักด้านงานก่อสร้างในกรอบของทบ. ดังนั้นในยุคปัจจุบัน กช. จึงต้องเข้ามามีบทบาทสำคัญในฐานะการเป็นเครื่องมือหลักของ ทบ. ที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้บรรลุแผนปฏิบัติการด้าน “การสนับสนุนการพัฒนาประเทศ” อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

โลกยุค Globalization ได้ส่งผลกระทบต่อในมิติของงานก่อสร้างในสภาวะปัจจุบันให้มีความเป็นพลวัตสูงมาก ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรล้วนส่งผลกระทบอย่างฉับพลันต่อกลไกด้านงานก่อสร้างในทุกองคาพยพ ทุกองค์การที่ทำงานด้านก่อสร้างจึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หนึ่งในหลักปฏิบัติที่สำคัญคือการสรรหาระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยภาคธุรกิจเอกชนส่วนใหญ่เน้นได้ปรับปรุงระบบบริหารงานด้วยการนำระบบบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาใช้รับมือสภาวะดังกล่าวเพื่อผลการประกอบการที่ดีขึ้น อันส่งผลถึงความอยู่รอด และความเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต

ถึงแม้ว่าการปฏิบัติงานก่อสร้างของ กช. ในหลายกิจกรรมจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับภาคธุรกิจเอกชน แต่สิ่งแตกต่างที่สำคัญคือ กช. นั้นเป็นหน่วยงานราชการ ซึ่งธรรมชาติของหน่วยงานราชการไทยสายงานความมั่นคงยังยึดถือรูปแบบการบริหารจัดการองค์การในกรอบของ “การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Administration)” ที่ออกแบบขึ้นบนพื้นฐานของทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) โดยมีอัตลักษณ์ที่สำคัญคือ

การมีโครงสร้างองค์การขนาดใหญ่ ตายตัว มีสายการบังคับบัญชาเป็นระดับชั้นอย่างชัดเจน และมีหลักความรับผิดชอบ ซึ่งในอดีตนั้นถือว่าเป็นระบบบริหารจัดการที่ดี แต่ในยุคปัจจุบันสิ่งเหล่านี้กลับกลายเป็นอุปสรรค เพราะการใช้ระบบ ๆ ที่มีโครงสร้างแข็งเกร็งส่งผลต่อระดับความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ต่ำกว่าคู่แข่ง (ภาคธุรกิจเอกชน) แต่ด้วยสภาพการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศไทยนั้นบ่งชี้ให้ทหารเป็นที่พึ่งหลักของประชาชนในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน ทำให้ กช. จำเป็นต้องแบกรับภาระหน้าที่และความคาดหวังจากทบ. และประเทศชาติ ต่อภารกิจด้านการพัฒนาประเทศที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพทั้ง ๆ ที่ระบบบริหารจัดการขององค์การยังไม่เกื้อกูลต่อการปรับตัวให้รองรับกับสภาวะแวดล้อมด้านงานก่อสร้างในลักษณะดังกล่าว

อนึ่ง ในปัจจุบันหน่วยงานรัฐภาคพลเรือนต่าง ๆ เริ่มทำการปรับตัวเพื่อพัฒนาตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมด้วยการหันมายึดถือแนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการองค์การเช่นเดียวกับภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าสิ่งนี้เป็นประเด็นที่น่าสนใจต่อการนำมาเป็นตัวแบบในการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานก่อสร้างของ กช. ในปัจจุบันและอนาคต

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่า กช. มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาหาแนวทางในประเด็นดังกล่าวเพื่อใช้เป็นเสมือนเข็มทิศสำหรับภารกิจก่อสร้างที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพราะว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นคือการกำหนดทิศทางให้กับองค์การอันมีเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจน ซึ่งจะเพิ่มระดับความสามารถในการปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วให้กับ กช. รวมถึงเพิ่มพูนศักยภาพในการตอบสนองต่อภารกิจด้านงานก่อสร้างเพื่อสนับสนุนงานพัฒนาประเทศ อันส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสอดรับกับแผนแม่บทและประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงของ ทบ. ที่จะเป็นหนึ่งในพลังขับเคลื่อนฟันเฟืองของยุทธศาสตร์ชาติ 2561-2580 ต่อไป

1. ความหมาย และความสำคัญของกลยุทธ์

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้นิยาม “กลยุทธ์” ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ คือ แผนงานที่มีความพร้อมสมบูรณ์ครอบคลุมถ้วนทุกด้าน และประสานสอดคล้องเข้ากันได้ที่จะช่วยให้องค์การมีข้อได้เปรียบที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งกลยุทธ์จะถูกกำหนดขึ้นเพื่อประกันว่าวัตถุประสงค์ของกิจการจะบรรลุผลสำเร็จได้²

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีทางที่องค์กรจะดำเนินตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภายใต้ข้ออุปสรรค และโอกาสภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และทรัพยากร และความสามารถภายในองค์กร³

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินการที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุตามนิยาม หรือ วัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้⁴

จากนิยามความหมายของกลยุทธ์จากกลุ่มนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นว่ามี ความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางทหาร 3 ประการ ดังนี้

ประการแรก กลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับจุดหมายปลายทาง (Ends) ที่องค์กรต้องการจะไปให้ถึงในอนาคต หรือบรรลุเป้าหมายที่ได้นิยามไว้

ประการที่สอง กลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับวิธีทาง (Ways) หรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร เปรียบเสมือนถนนที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง

ประการที่สาม กลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับ (Means) ที่ใช้ในการปฏิบัติในแต่ละแนวทางภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร

กลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำให้ได้ ซึ่งผลที่ตามมาหลังจากที่ได้มีการพัฒนากลยุทธ์ออกมาแล้ว ก็จะช่วยให้ทุกๆกลุ่มที่เกี่ยวข้องในองค์กร ทั้งในแง่ตัวบุคคล กลุ่มทำงาน และองค์กรโดยรวม สามารถเห็นภาพที่ชัดเจนที่ต่างฝ่ายต่างก็จะดำเนินการไปได้ในทิศทางเดียวกัน ในการวิเคราะห์งานต่างๆ เหล่านี้ในแง่ขององค์กรจะมีประเด็นพิจารณาที่สำคัญอีกด้านหนึ่ง คือ การพิจารณาว่าจะมีวิธีการอย่างไรที่จะให้งานเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไป จะเห็นว่ากลยุทธ์และองค์กรจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน สำหรับองค์กรที่มีประสิทธิผลดีนั้น จะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่สามารถมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม และจะต้องมีเครื่องมือ หรือวิธีการที่จะใช้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่พร้อมสมบูรณ์ด้วย กล่าวคือจะต้องสามารถดำเนินการในกิจกรรมหลักที่สำคัญๆ ให้ลุล่วงไปได้ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้จะต้องอาศัยสิ่งสำคัญ คือ ตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ กลุ่มหรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง และโครงการองค์กรที่ออกแบบไว้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกลยุทธ์ ดังนั้นจะเห็นว่า กลยุทธ์ การออกแบบองค์กร และการจัดการ ทั้งสามสิ่งนี้จะต้องมีความสอดคล้องเข้ากันได้⁵

ความแตกต่างของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) กับการวางแผนงานทั่วไป (Planning) สรุปได้ 4 ประการ ดังนี้

1. ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในมิติต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นการวางแผนต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่กระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนที่เป็นทั้งการแก้ไข ป้องปรามปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
2. ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนจะมีความสอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งแผนระยะยาวเป็นแผนที่กำหนดทิศทางที่เรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic Direction) จะมีลักษณะเป็นนามธรรม ส่วนแผนระยะสั้นและระยะกลางจะมีลักษณะเป็นรูปธรรมมากขึ้นเพราะมีการกำหนดเงื่อนไขเวลา และแนวทางในการดำเนินการที่สามารถวัดได้ โดยเฉพาะแผนระยะสั้นจะกำหนดรายละเอียดรวมทั้งเงื่อนไขเวลาที่เด่นชัด ตลอดจนการกำหนดผู้รับผิดชอบอีกด้วย
3. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ถือเป็นการวางแผนอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ โดยในทุกๆ ส่วนจะมีความสัมพันธ์และเสริมสร้างในลักษณะที่ผลักดันไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวางแผนอย่างมีระบบหมายถึง การวางแผนที่มีการเชื่อมโยงองค์ประกอบในด้านต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นการเชื่อมโยงเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการกำหนดองค์รวมโดยแต่ละส่วนจะกลายเป็นองค์ประกอบในองค์รวมเดียวกัน
4. การวางแผนกลยุทธ์จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้จริง (Realistic) ความแตกต่างประการสำคัญของการวางแผนทั่วไปกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ ระดับของการปฏิบัติได้หรือทำได้ มิใช่การวางแผนประเภทที่สร้างวิมานในอากาศ ซึ่งมักจะเป็นแผนอุดมคติ (Idealistic) ที่เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารอยากได้โดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริงว่าองค์กรหรือธุรกิจจะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างไร การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงต้องเป็น “แผนที่ทำได้” ไม่ใช่เป็น “แผนที่อยากได้”

การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เหล่านี้จะมีผลกระทบในระยะยาวต่อองค์การ ซึ่งจะต้องอยู่บนรากฐานของการคาดคะเนสภาพแวดล้อมตัวกำหนดกลยุทธ์องค์การมีอยู่สามอย่างคือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และวัตถุประสงค์ขององค์การตัวกำหนดกลยุทธ์เหล่านี้อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อองค์ประกอบตัวใดเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ขององค์การต้องถูกเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย⁷

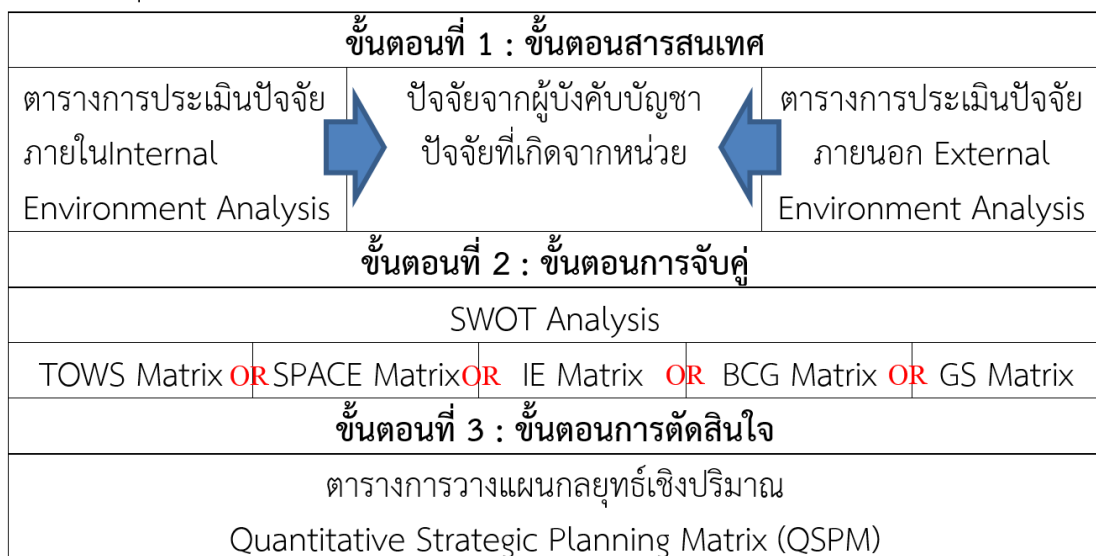
2. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์⁸

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) โดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วยสามขั้นตอนด้วยกัน คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ขั้นตอนในการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic choice) และขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และจากแนวคิดที่ว่ากลยุทธ์คือ หนทางไปสู่จุดหมาย ประกอบกับกลยุทธ์ขององค์การจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะเป็นการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และ/หรือพัฒนาจุดอ่อน เสริมสร้างจุดแข็ง โดยใช้โอกาสที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้น รวมทั้งหลีกเลี่ยงประเด็นที่เป็นภัยคุกคามหรืออุปสรรคขัดขวางไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต กลยุทธ์จึงเป็นชุดของทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Options) เป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดแนวทางทิศทางการพัฒนาองค์การ เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อนจุดแข็ง และความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นย่อมาหมายถึง “การกำหนดทิศทางทางกลยุทธ์” (Strategic Direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทาง และทิศทางระยะยาวของการพัฒนาขององค์การไปสู่อนาคต ตลอดจนกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกที่ดีที่สุด ที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ และความเป็นไปได้อย่างจะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถจะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันอันตรายของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า “กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” (Strategic Fit) ซึ่งเป็นแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์การได้ดีที่สุด ผู้บริหารมีบทบาทสูงในการตัดสินใจเลือกทางเลือกใดเป็นที่เด่นชัดหรือเลือก “กลยุทธ์ที่ดีที่สุด” ในการที่จะไปสู่ข้อยุติ อนึ่ง ในการกำหนดทางเลือกที่เด่นชัดนั้นจะต้องยอมรับว่าประเด็นผู้นำหรือฝ่าย

บริหารนั้นมีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือก ซึ่งบ่อยครั้งทางเลือกอาจไม่ได้เป็นทางเลือกที่มีเหตุผล อาจจะเป็นทางเลือกที่เกิดขึ้นมาจากการมโนหรือความผูกพันของผู้นำองค์การ หรืออาจเป็นผลมาจากการเมืองในระดับองค์การก็ได้

อย่างไรก็ตามเมื่อเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดแล้ว ก่อนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดการเตรียมนำกลยุทธ์ไปใช้งาน คือการกำหนดมาตรการการปฏิบัติตามกลยุทธ์ อันประกอบด้วย หน่วยงานรับผิดชอบ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติ ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนกลยุทธ์นี้มีความสมบูรณ์ และชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ จึงเพิ่มขั้นตอนการเตรียมนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอีกขั้นตอนหนึ่ง

การศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยทำการมุ่งเน้นที่จะศึกษาในเฉพาะ 2 หัวงแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพียงเท่านั้น คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์อันมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ซึ่งจากการศึกษางานวิจัย ของ น.อ.ยุทธศักดิ์ พูลสุวรรณ (2558) เรื่องกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ⁹ ซึ่งใช้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณของ David (1999) โดยแต่ละขั้นตอนจะประกอบด้วยเครื่องมือเชิงปริมาณที่ช่วยในการระบุ ประเมิน และเลือกกลยุทธ์ อันสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับองค์การต่างๆ ดังภาพ



ภาพโครงสร้างการวิเคราะห์การจัดการสร้างกลยุทธ์

2.1 ขั้นตอนที่ 1 “ขั้นตอนสารสนเทศ” ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่วิเคราะห์และสรุปข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับป้อนเข้าสู่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้น ผู้วิจัยพิจารณาเลือกใช้ 7S Mckinsey Framework¹⁰ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์อันสามารถตอบคำถามได้ว่า 1) องค์กรมีจุดแข็ง และจุดอ่อนอะไรบ้าง 2) จุดแข็งและจุดอ่อนนั้นมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง 3) องค์กรได้ให้ความสำคัญต่อจุดแข็ง และจุดอ่อนแต่ละปัจจัยอย่างไร 4) องค์กรมีความเข้มแข็ง หรืออ่อนแอเพียงใด ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้นผู้วิจัยพิจารณาเลือกใช้ PEST Analysis method¹¹ ทำการวิเคราะห์เพื่อประเมินโอกาส และภัยคุกคามจากปัจจัยภายนอกที่กระทบกับองค์กร ซึ่งจะตอบคำถามที่ว่า 1) โอกาส และอุปสรรคขององค์กรมีอะไรบ้าง 2) โอกาสและภัยคุกคามมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร? 3) องค์กรได้ตอบสนองต่อโอกาส และภัยคุกคามแต่ละปัจจัยอย่างไร และ 4) องค์กรมีการแสวงหาโอกาส และลดผลการกระทบจากภัยคุกคามขององค์กรได้ดีเพียงใด

สำหรับขั้นตอนสารสนเทศในการวางแผนเพื่อหาแนวทางเชิงกลยุทธ์ด้านงานก่อสร้างของ กช. เพื่อสนับสนุนงานพัฒนาประเทศของ ทบ. นั้น ผู้วิจัยทำการศึกษาใน 2 ลักษณะคือ 1) ข้อมูลเชิงระเบียน กฎเกณฑ์ นั้น ทำการศึกษาเชิงเอกสารแล้วทำการสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตัวเอง 2) ข้อมูลเชิงการพัฒนาและปรับปรุงอันเกิดจากผลกระทบของสภาพแวดล้อม ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์จากประชากรกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บังคับบัญชาาระดับสูง กลุ่มผู้มีประสบการณ์ในด้านบริหารโครงการก่อสร้าง และกลุ่มผู้บังคับหน่วยในระดับปฏิบัติการของกรมการทหารช่าง ดังนี้

1.กลุ่มผู้บังคับบัญชา และฝ่ายอำนวยการที่มีประสบการณ์ จำนวน 5 ท่าน

- 1.1. พล.ท. อนุสรณ์ ปัญญาบุรณ์ จก.กช.
- 1.2. พ.อ. จรรย์รัตน์ พงษ์สุวรรณ เสธ.พล.ช.
- 1.3. พ.อ. ไกรฤทธิ์ เชี่ยมเอคู วิศวกร พล.ช.
- 1.4. พ.ท. ไกศิน สาสุนีย์ รอง ผบ.พัน.ช.คมศ.พล.ช.
- 1.5. พ.ท. พิสิทธิ์ ฉัตรวิวัฒนากุล หน.ฝกบ.พล.ช.

2.กลุ่มผู้บังคับบัญชา ในระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------------|--------------------|
| 2.1. พ.อ. คมกฤษ ศิริไพศาล | ผบ. ช.11 พัน.111 |
| 2.2. พ.อ. ผิต วัฒนะภูติ | ผบ. ช.11 พัน.602 |
| 2.3. พ.อ. สนิทพงษ์ ไชยชั้นแก้ว | ผบ.พัน.ช.คมศ.พล.ช. |
| 2.4. พ.ท. ชนะตน สุรารักษ์ | ผบ.ช.พัน.51 |

ซึ่งข้อมูลที่ได้รับ ผู้วิจัยจะนำมาทำการสังเคราะห์จนสามารถนำเสนอเพื่อเป็นสารตั้งต้นของขั้นตอนอื่น ๆ ดังจะกล่าวต่อไป

2.1.1 ศึกษาปัจจัยจากผู้นำ ประกอบด้วย

2.1.1.1 วิสัยทัศน์ด้านงานก่อสร้างของผู้นำ (จก.กช.)¹²

กช. เป็นกลไกหลักของ ทบ. ในด้านกิจการทหารช่าง ที่มีความพร้อมในการป้องกันประเทศ การพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชน เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงของสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชนอย่างยั่งยืน

จากข้อความในวิสัยทัศน์ฯ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้นำของ กช. (จก.กช.) พยายามที่จะผลักดันให้ กช. เป็นเครื่องมือหลักของ ทบ. ในภารกิจหลายด้านที่สำคัญ และหนึ่งในนั้นคืองานด้านพัฒนาประเทศอันสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระยะเริ่มแรกของ ทบ. คือ แผนพัฒนา กองทัพบกปี 2561 – 2564 ที่กำหนดแผนแม่บทสำคัญหนึ่งคืองานด้านการก่อสร้าง สนับสนุนการพัฒนาประเทศ

2.1.1.2 นโยบายด้านงานก่อสร้างของผู้นำ (จก.กช.)

ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรควบคู่กับการดูแลด้านสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเพียงพอต่อการมีขวัญกำลังใจที่ดี การจัดหายุทโธปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ และการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพื่อให้รองรับบทบาทของกรมการทหารช่างในอนาคตที่ต้องดำเนินการในด้านพัฒนาประเทศ (ทั้งในพื้นที่ปกติและพื้นที่เสี่ยงภัย) มากกว่าการสนับสนุนการรบโดยตรง

2.1.1.3 เป้าหมายด้านงานก่อสร้างเพื่อพัฒนาประเทศของ กช.¹³

ต้องการให้ กช. มีความเป็นเลิศในด้านงานก่อสร้าง และสามารถปฏิบัติงานช่างได้ในทุกรูปแบบเพื่อสนับสนุนภารกิจการพัฒนาประเทศ ของ ทบ. และ รัฐบาล โดยกำหนดเป้าหมายดังนี้

2.1.1.3(1) จัดทำราคากลาง กช. : ต้องทราบวิธีการคำนวณราคากลางที่เป็นมาตรฐานของทางราชการในระบบเดียวกันกับกรมบัญชีกลางและสำนักงานประมาณ กระทรวงการคลัง

2.1.1.3(2) มาตรฐานการปฏิบัติงานช่าง : ต้องมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป กำลังพลมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

2.1.1.3(3) มีประสานความร่วมมือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ทบ.

2.1.1.3(4) มีการรวบรวม ถ่ายทอด และพัฒนา องค์ความรู้เกี่ยวกับการก่อสร้างอย่างเป็นมาตรฐาน

จากเป้าหมายด้านงานก่อสร้างของ กช. สามารถสรุปได้ว่า กช. มุ่งเน้นให้งานก่อสร้างทั้งระบบมีคุณภาพ มาตรฐาน อยู่ในระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนด และมีการสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เป็น Learning Organization ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวนี้จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำมาใช้ในการกิจการก่อสร้างเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศต่อไป

2.1.2 ปัจจัยที่เกิดจากหน่วย ฯ ประกอบด้วย

2.1.2.1 พันธกิจและภาระหน้าที่ด้านงานก่อสร้างของ กช.¹⁴ คือการดำเนินการใด ๆ อันเกี่ยวข้องกับ

2.1.2.1(1) การวางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับการเกี่ยวกับการก่อสร้าง รวมทั้งซ่อมแซมสิ่งก่อสร้างตามที่ได้รับมอบ

2.1.2.1(2) วิเคราะห์ ตรวจสอบประมาณการและแผนจัดทำการก่อสร้างตามโครงการที่ดำเนินการโดยหน่วยทหารช่าง

2.1.2.1(3) รวบรวม บันทึก ประเมินผล และรายงานสถิติผลงานการก่อสร้าง

2.1.2.1(4) ตรวจสอบการก่อสร้าง และเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง

2.1.2.1(5) บันทึกและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

ซึ่งจากพันธกิจและภาระหน้าที่ดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นอันเป็นมูลเหตุสำคัญของงานวิจัยว่า กช. มีศักยภาพด้านงานก่อสร้างในเชิงหลักการและเหตุผลที่เพียงพอต่อการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศของ ทบ. และรัฐบาล อย่างมีนัยยะสำคัญ

2.1.3 วิเคราะห์ปัจจัยจากสภาพแวดล้อม

2.1.3.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

2.1.3.1(1) Politics

รัฐบาลปัจจุบันมีความมั่นคงสูงเนื่องจากเป็นรัฐบาลที่ถูกจัดตั้งโดย คสช. โดยที่หัวหน้า คสช. และ นรม. เป็นท่านเดียวกัน (พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา) การดำเนินนโยบายแก้ไข ปัญหาบ้านเมืองต่าง ๆ มักเลือกใช้หน่วยทหารเข้ามาจัดการและมีส่วนร่วมในทุกมิติ เนื่องจากว่าอัตลักษณ์ของทหารโดยทั่วไปมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมี เอกภาพ เบ็ดเสร็จ เต็มขนาด และทำงานได้อย่างรวดเร็วภายใต้สถานการณ์ที่วิกฤติ ในส่วน งานด้านพัฒนาประเทศนั้นได้มอบหมายให้หน่วยทหารช่าง (กช.) เข้ามามีบทบาทสำคัญใน การดำเนินการด้วยการมอบหมายให้ดำเนินโครงการ / งานก่อสร้างเพื่อความมั่นคงต่าง ๆ ในหลากหลายมิติและต่อเนื่องทุก ๆ ปี อาทิ โครงการปรับปรุงและฟื้นฟูแหล่งน้ำตาม นโยบายรัฐบาล , โครงการก่อสร้างและปรับปรุงถนนที่ชำรุดในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดน ภาคใต้ , โครงการซ่อมปรับปรุงถนนเร่งด่วนตามนโยบายรัฐบาลและคณะรักษาความสงบ แห่งชาติ , และโครงการก่อสร้างถนนแบบดินซีเมนต์ปรับปรุงคุณภาพด้วยยางธรรมชาติ ฯลฯ สภาพการณ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าปัจจัยทางด้านการเมืองส่งผลเชิงบวก ค่อนข้างมากต่อการทำงานก่อสร้างของ กช.

2.1.3.1(2) Economics

เศรษฐกิจไทยในรอบปี 2561 ที่ผ่านมามีการชะลอตัวตามกระแสโลก กล่าวคือ จาก รายงานของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ปี 2561¹⁵ แสดงให้เห็น เชิงตัวเลขที่ถึงแม้ว่า GDP จะเพิ่มขึ้นจากปี 2560 (จาก 3.9 เป็น 4.1) แต่อัตราเงินเฟ้อ กลับเพิ่มขึ้น จาก 0.7 เป็น 1.1 และหนี้สาธารณะคงค้างต่อ GDP ก็เพิ่มขึ้นจาก 41.2 เป็น 41.9 ซึ่งข้อมูลเชิงตัวเลขดังกล่าวข้างต้นบ่งบอกได้ว่าเศรษฐกิจไทยในห้วงนี้ไม่ได้อยู่ใน สถานะเชิงบวก ส่งผลให้นโยบายโดยรวมต่าง ๆ ของรัฐบาลจำเป็นต้องเป็นไปในเชิงรับ ใน กรอบของ กช. เองก็ได้รับผลกระทบในมิติของการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างหน่วยซึ่ง ส่งผลเชิงลบต่อระดับความพร้อมของการเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนภารกิจด้าน พัฒนาประเทศอีกด้วย เพราะว่าด้วยเหตุผลทางภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ทบ. ก็จำเป็นต้อง จำกัดกรอบงบประมาณประจำปีให้หน่วยรองต่าง ๆ ให้อยู่ในจำนวนที่จำกัด ดังนั้นการ พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างของ กช. ที่เป็นหน่วยพัฒนาประเทศจึงมีทิศทางที่จำกัด นอกจากนี้ปัจจัยทางภาวะเศรษฐกิจยังส่งผลเชิงลบต่อระบบการพัฒนาบุคลากร การ ปรนนิบัติบำรุง และการเสริมสร้างยุทธโธปกรณ์ที่ใช้ในการก่อสร้าง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็น ทรัพยากรอันสำคัญยิ่งต่อระบบบริหารจัดการในโครงการก่อสร้างโดยรวม ผลกระทบที่

เกิดขึ้นดังกล่าวจะส่งผลถึงความล้มสมัย และศักยภาพด้านงานก่อสร้างของ กช. จะชะลอตัวลงในระยะยาว

2.1.3.1(3) Social

สังคมยุคโลกาภิวัตน์ ประชาชนทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมกับการบริหารงานภาครัฐในลักษณะของการกระจายอำนาจ ซึ่งจะส่งผลเชิงบวกในแง่ของการก่อสร้างได้ตรงตามความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่ที่มีอัตลักษณ์แตกต่างกันไป นอกจากนี้ผลเชิงบวกที่ได้ดังกล่าวเป็นประโยชน์ในมิติของงานกิจการพลเรือนอันสามารถต่อยอดในด้านการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของรัฐบาล และของ ทบ. ได้อย่างดี แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้ กช. ทำงานก่อสร้างได้ยากขึ้น เพราะมีขั้นตอนที่ละเอียดอ่อนอันพึงปฏิบัติมากมายซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ แต่ไม่อยู่ในการคำนวณราคาค่างานต้นทุนตามระเบียบกระทรวงการคลัง นับได้ว่าประเด็นนี้เป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นมาแต่ไม่มิงบประมาณรองรับ อนึ่ง สภาพความล่อแหลมและความเปราะบางของประชาชนหลายพื้นที่ เป็นเงื่อนไขสำคัญที่กลุ่มผู้เสียผลประโยชน์ซึ่งมักเป็นผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่นนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการโจมตีอันส่งผลถึงความยุ่งยากในทุกขั้นตอนการทำงานในพื้นที่

2.1.3.1(4) Technology

ปัจจุบันเทคโนโลยีด้านการก่อสร้าง และการสื่อสาร ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วซึ่งทั้งหมดเป็นปัจจัยเชิงบวกโดยรวมต่อความสำเร็จของงานก่อสร้างของ กช. อาทิ เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสาร การกำหนดแบบก่อสร้าง พิกัดต่าง ๆ ที่รองรับระบบดิจิทัล รวมถึงเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย ฯลฯ เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าดังกล่าวมีส่วนสำคัญยิ่งในการช่วยให้งานก่อสร้างทุกมิติมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

2.1.3.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

2.1.3.2(1) Strategy

กช. ยังไม่มีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนสำหรับการดำเนินกิจกรรมด้านงานก่อสร้าง แต่มีเพียงแนวทางการปฏิบัติงานเชิงพันธกิจ ภารกิจ ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ระบุไว้อย่างกว้าง ๆ ใน อจย. ด้านงานก่อสร้างของหน่วย ๆ ซึ่งไม่ได้บ่งบอกหรือแสดงให้เห็นถึงการวางแผนหรือกำหนดทิศทางอย่างมีวิสัยทัศน์ด้านงานก่อสร้างอันพร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลง รวมถึงการก้าวไปสู่จุดหมายและความสำเร็จในอนาคตที่เด่นชัด ส่งผลให้ กช. มีความส่อเสี่ยงในด้านขีดความสามารถที่ลดลงในการตอบสนองต่อภารกิจภารกิจสนับสนุนงานพัฒนาประเทศ รวมถึงการมีแผนปฏิบัติงาน ๆ ที่อาจไม่สอดคล้องกับแผนแม่บทและประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงของ ทบ. ในยุคปัจจุบันที่ใช้ระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์แล้วทั้งสิ้น

2.1.3.2(2) Structure

กช. ถึงแม้จะเป็นหน่วยงานด้านการพัฒนาประเทศ แต่ด้วยความที่ยังเป็นหน่วยงานทหาร ซึ่งมีโครงสร้างในรูปแบบของระบบราชการยุคดั้งเดิมอันประกอบด้วยโครงสร้างที่แข็งแกร่ง อาทิ กำลังพลแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจนทั้งในลักษณะของหน่วยงานและตัวบุคคล มีสายการบังคับบัญชาที่เหนียวแน่น มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะเป็นทางการ และมีหลักของความรับผิดชอบ ส่งผลให้เกิดความเชื่อมโยงซ้ำในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในทางลึกและทางซ่าง ไม่ทันต่อสภาวะการณ์ในปัจจุบันที่มีพลวัตสูงมาก

ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์หน่วยรองต่าง ๆ ของ กช. อยู่ในจังหวัดเดียวกัน (จ.ราชบุรี) ส่งผลเชิงบวกต่อการใช้กำลังเป็นกลุ่มก้อนขนาดใหญ่ รวมถึงกลุ่ม ผบ.หน่วยทุกระดับชั้นเป็น นายทหารสัญญาบัตรประเภท 1 ซึ่งส่งผลถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอันสามารถที่จะ ประสานงานช่วยเหลือเกื้อกูลกันได้ดีระดับที่น่าพอใจ

2.1.3.2(3) Staff พิจารณาใน 3 มิติ ดังนี้

ด้านการ recruitment

- ปัจจุบัน กช. ขาดแคลนนายทหารทุกระดับ อาทิ นายทหารสัญญาบัตรประเภท 1 – 3 , นายทหารประทวนที่มีความรู้ความสามารถด้านงานก่อสร้าง , และทหารกองประจำการ ซึ่งบุคลากรดังกล่าวจำเป็นต้องมีไว้เพื่อเติมเต็มซึ่งกันและกันในการขับเคลื่อนโครงการก่อสร้างโดยรวมของ กช.

- ระบบการบรรจุกำลังพลบางตำแหน่งที่ไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถเชิงทักษะเป็นตัวชี้วัด ส่งผลให้ตำแหน่ง – หน้าที่ด้านงานก่อสร้าง ไม่ได้เป็นไปในลักษณะของการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ส่วนหนึ่งของผลกระทบที่เกิดขึ้นปรากฏในลักษณะของการที่กำลังพล บางส่วนที่ไม่สามารถอดทนต่อภาระงานได้ ต้องหาช่องทางปรับย้ายออกไป ส่งผลให้เกิด ปัญหาทางธุรการต่าง ๆ ของหน่วยตามมา

ด้านการตอบแทนให้เหมาะสม : ระเบียบราชการที่จ่ายเบี้ยเลี้ยงราชการสนามอย่างเท่าเทียมกันทุกคนซึ่งอาจจะส่งผลในเชิงลบในลักษณะของการไม่ส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน กล่าวคือ กช. รับผิดชอบโครงการก่อสร้างมากมาย กระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาค การได้รับเบี้ยเลี้ยงราชการสนามในอัตราที่เท่ากันอาจส่งผลด้านลบในเชิงจิตใจต่อผู้ที่ต้อง ปฏิบัติงานในพื้นที่ห่างไกลและผู้ที่อยู่ในพื้นที่ที่ปฏิบัติงานอย่างยากลำบาก

ด้านการพัฒนาบุคลากร : ระบบพัฒนาบุคลากรของ กช. นั้นรับผิดชอบโดย รร.ช.กช. ทำการดำเนินการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาบุคลากรทั้งในรูปแบบของหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ 4 หลักสูตรหลัก (หลักสูตรนายสิบชั้นต้น หลักสูตรนายสิบอาวุโส หลักสูตรชั้น

นายร้อย และหลักสูตรชั้นนายพัน) ซึ่งในมิติขององค์ความรู้ด้านงานก่อสร้างนั้นได้มีการสอดแทรกเข้าไปในสัดส่วนที่เพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีต ส่งผลให้กำลังพลที่สำเร็จการศึกษา ฯ มีองค์ความรู้ด้านงานก่อสร้างในทิศทางที่ดีขึ้น

2.1.3.2(4) Skill

กำลังพลโดยรวมมีความรู้ด้านงานก่อสร้าง และมีประสบการณ์มากที่สุดในบรรดาหน่วยทหารช่างทั้งหมดใน ทบ. ส่งผลเชิงบวกต่อขีดความสามารถด้านกำลังพลขององค์การ อย่างไรก็ตามกลุ่มนายทหารสัญญาบัตรที่ไม่ใช่นายทหารสัญญาบัตรประเภท 1 ยังขาดทักษะและประสิทธิภาพด้านการประสานงาน และการบริหารงานก่อสร้าง ทำให้ภาระงานในลักษณะบริหารจัดการ งานประสานงาน ตกอยู่กับนายทหารสัญญาบัตรประเภท 1 (ที่ขาดแคลนเป็นพื้นฐานเดิม) ในด้านยุทธโศปกรณ์ กช. มีเครื่องมือช่างมีจำนวนมาก และสภาพใหม่กว่าหน่วยอื่น ๆ ส่งผลเชิงบวกต่อขีดความสามารถด้านยุทธโศปกรณ์ขององค์การ รวมถึงมีหน่วยงานที่ดูแลด้านงานก่อสร้างโดยเฉพาะ คือ กกส.กช. และ กอ.กส.กช. ทำให้การบริหารงานด้านงานก่อสร้างค่อนข้างราบรื่นและเกิดความคล่องตัว

2.1.3.2(5) Style

ผบ.ชา ทุกระดับชั้นของ กช. โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ที่เติบโตใน กช. มาตั้งแต่บรรจุนับราชการ มีความละเอียดถี่ถ้วนซึ่งในวัฒนธรรมองค์การ และมีความเชี่ยวชาญด้านงานก่อสร้าง มีธรรมเนียมการปกครองบังคับบัญชาในลักษณะให้ความใกล้ชิดสนิทสนมกับรุ่นน้องและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงมีรูปแบบการควบคุมงานก่อสร้างในลักษณะลงมาช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งในเชิงวิศวกรรมและในด้านการประสานงาน แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำมากกว่าการที่วางตัวเป็นผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว ด้วยเหตุผลดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ส่งผลให้งานก่อสร้างของ กช. มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกด้วยดีเสมอมา

2.1.3.2(6) System : ระบบบริหารจัดการ ผู้วิจัยวิเคราะห์บนกรอบหลักบริหารแบบ POSDCORB¹⁶ ที่ ลูเทอร์ กูลิค ได้เสนอไว้อันประกอบด้วย 7 ประการคือ การวางแผน (Planning) , การจัดองค์การ (Organizing) , การจัดบุคลากร (Staffing) , การอำนวยความสะดวก หรือ การสั่งการ (Direction) , การประสานงาน (Coordinating) , การรายงาน (Reporting) , และงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์ในกรอบของ กช. แล้ว สามารถสรุปในบางประการที่ปรากฏเด่นชัดได้ดังนี้

Planning : อยู่ในรูปแบบของแผนงานประจำปี และเพิ่มเติมระหว่างปี โดยทั้ง 2 รูปแบบนั้น กช. เป็นหน่วยทหารช่างหน่วยเดียวที่มีระเบียบรองรับให้สามารถรับภารกิจงานก่อสร้างในรูปแบบโครงการนอก ทบ. ได้ ส่งผลถึงความโอกาสที่เหนือกว่าในเรื่องการ

ประสานงานในระดับสูง (รัฐบาล กระทรวงเจ้าของงาน) ได้เองโดยตรง โอกาสดังกล่าว ส่งผลเชิงบวกต่อขั้นตอนการปฏิบัติงานก่อสร้าง และผลของการปฏิบัติงานก่อสร้างโดยรวม

Coordinating : ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของ บุคลากรในภาพรวมของ กช. ส่งผลให้การประสานงานกันทำได้ดี งานก่อสร้างบาง โครงการจำเป็นต้องใช้ระบบบูรณาการซึ่งสามารถปฏิบัติร่วมกันได้ค่อนข้างดี ทั้งนี้เกิดจาก ปัจจัยสำคัญหนึ่งคือการทำ ผบ.หน่วย ทุกระดับชั้นเป็นนายทหารสัญญาบัตรประเภท 1 จึง ทำให้ประสานงานกันได้ง่ายโดยพฤตินัย

Budgeting : รูปแบบการควบคุมระบบบริหารงบประมาณแบบหน่วยงานราชการ มีความอ่อนตัวต่ำ ส่งผลถึงความด้อยประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการโดยรวม

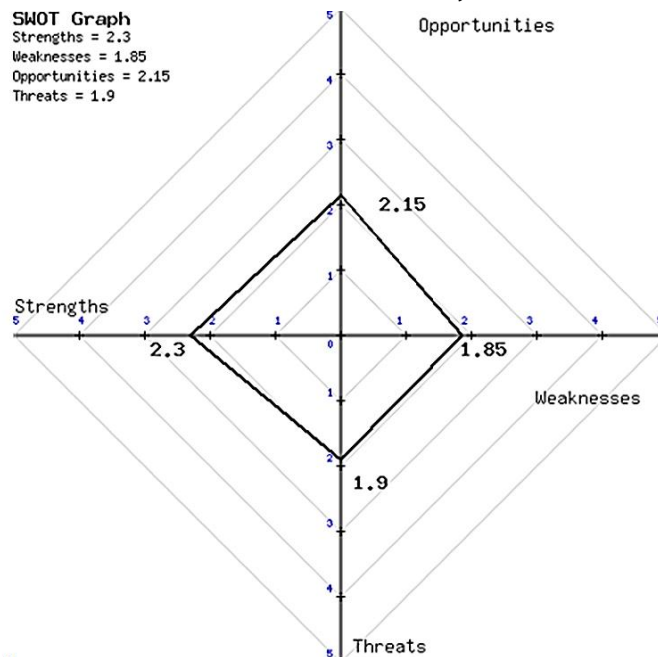
2.1.3.2(7) Share Value : ระบบพีระมิดของระบบราชการที่ไม่มี ช่องทางออกที่ดีสำหรับคนที่ไม่สามารถขึ้นสู่พื้นที่สูง ๆ ของพีระมิดได้ ส่งผลให้กำลังพล ส่วนดังกล่าว (ซึ่งมีไม่น้อย) มีทัศนคติเชิงลบต่อค่านิยม และความเชื่อร่วมกันที่จะมุ่งสู่ เป้าหมายของหน่วยงาน ส่งผลให้มีกำลังพลเพียงส่วนน้อย (ที่สามารถขึ้นถึงส่วนสูงของ พีระมิด) เท่านั้นที่จะมีทัศนคติและค่านิยมเชิงบวกร่วมกันที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จในดำเนินงาน ก่อสร้างของ กช.

2.2 ขั้นตอนที่ 2 “ขั้นตอนการจับคู่” ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน คือ

2.2.1 วิเคราะห์และกำหนดสถานการณ์ของหน่วย ด้วยการทำให้ SWOT Analysis¹⁷ โดยการนำปัจจัยจากสภาพแวดล้อมมารวบรวมวิเคราะห์เพื่อนำมากำหนดและจัดกลุ่มตาม หลักเทคนิค SWOT Analysis ซึ่งส่วนสำคัญของกระบวนการที่เป็นเรื่องกำหนดค่า คะแนนนั้น ผู้วิจัยได้ทำการสอบถามและหาค่าคะแนนเฉลี่ยจากผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว ข้างต้นเช่นเดียวกัน ซึ่งหลังจากที่ผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์บนโปรแกรม SWOT Analysis สำเร็จรูป¹⁸ แล้วทำให้สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังนี้

ที่	ปัจจัยภายใน จุดแข็ง	น้ำหนัก	คะแนน (5 ระดับ)	ที่	ปัจจัยภายนอก โอกาส	น้ำหนัก	คะแนน (5 ระดับ)
1	ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์	0.05	5	1	รัฐบาลมีนโยบายที่เกื้อกูล	0.3	5
2	ระบบพัฒนาบุคลากร	0.1	4	2	การมีส่วนร่วมในงานก่อสร้างจากภาคประชาชน	0.05	4
3	กำลังพลมีความสามารถ	0.125	5	3	มีเทคโนโลยีที่ช่วยให้งานก่อสร้างมีประสิทธิภาพ	0.15	3
4	เครื่องมือเครื่องจักรพร้อม	0.1	5				
5	มีหน่วยงานดูแลด้านก่อสร้าง	0.05	4				
6	มีส่วนในนโยบายระดับชาติ	0.05	5				
7	บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน	0.025	3				
ที่	ปัจจัยภายใน จุดอ่อน	น้ำหนัก	คะแนน (5 ระดับ)	ที่	ปัจจัยภายนอก อุปสรรค	น้ำหนัก	คะแนน (5 ระดับ)
1	ไม่มีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนสำหรับการดำเนินงานก่อสร้าง	0.1	4	1	เศรษฐกิจที่ไม่ดี และส่งผลด้านการส่งกำลัง	0.2	5
2	โครงสร้างหน่วยงานไม่อ่อนตัว	0.05	3	2	งานด้าน กร.ไม่มีงบประมาณรองรับ	0.15	3
3	ขาดแคลนกำลังพล	0.05	5	3	ความประมาทของประชาชนที่ถือคูต่อผู้เสียผลประโยชน์ใช้เป็นเครื่องมือโจมตี	0.15	3
4	ระบบ HR ไม่เหมาะสม	0.075	3				
5	ขาดแรงจูงใจในเชิงรายได้	0.05	4				
6	นายทหารบางกลุ่มมีจุดอ่อนด้านการบริหารโครงการก่อสร้าง	0.05	4				
7	ระบบบริหารงบประมาณแบบระบบราชการไม่ยืดหยุ่น	0.075	3				
8	พีระมิดของระบบราชการ	0.05	4				

ภาพแสดงผล SWOT Analysis Matrix



ภาพแสดง SWOT Graph

2.2.2 ขั้นการจับคู่ : มีเทคนิคการวิเคราะห์หลายรูปแบบ แต่ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิค TOWS Matrix¹⁹ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางเด่นหรือด้อยหรือโน้มเอียงไปในทางเอื้อหรือไม่เอื้อ ซึ่งทำให้เกิดกรณีโน้มเอียง 4 กรณี ตามภาพตาราง

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	S จุดแข็งภายในองค์กร	W จุดอ่อนภายในองค์กร
O โอกาสภายนอกองค์กร	S-O : maxi-mini : เด่น+เอื้อ กลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงสุด การใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส	W-O : mini-maxi : ด้อย+เอื้อ กลยุทธ์สร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส เพื่อเอาชนะจุดอ่อน
T อุปสรรคภายนอกองค์กร	S-T : maxi-mini : เด่น+ไม่เอื้อ การใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะ หรือหลีกเลี่ยงอุปสรรค	W-T : mini-mini : ด้อย+ไม่เอื้อ การตัดทอน การเลิกดำเนินงาน หรือการร่วมลงทุน

ภาพตารางการวิเคราะห์สถานการณ์และทางเลือกขององค์กรด้วยตาราง TOWS Matrix

จากผลการจับคู่และวิเคราะห์สภาพด้านงานก่อสร้างของกรมการทหารช่าง ดังข้อ 2.2.2 ทำให้สามารถกำหนดทิศทางในเชิงกลยุทธ์ได้ทั้ง 4 กรณีตามลำดับความเร่งด่วนได้ดังนี้

- 1) แนวทาง SO (เชิงรุก) กำหนดเป็นความเร่งด่วน 1
(คะแนนเฉลี่ย $(2.30 + 2.15)/2 = 2.225$)
- 2) แนวทาง WO (เชิงแก้ไข) กำหนดเป็นความเร่งด่วน 3
(คะแนนเฉลี่ย $(2.15 + 1.85)/2 = 2.000$)
- 3) แนวทาง ST (เชิงป้องกัน) กำหนดเป็นความเร่งด่วน 2
(คะแนนเฉลี่ย $(2.30 + 1.90)/2 = 2.100$)
- 4) แนวทาง WT (เชิงรับ) กำหนดเป็นความเร่งด่วน 4
(คะแนนเฉลี่ย $(1.90 + 1.85)/2 = 1.875$)

2.2.2.1 แนวทางเชิงรุก [SO : การใช้จุดแข็งคว้าโอกาส]

Strength	Opportunities	SO Strategies
S1 : ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ เกื้อกูลต่อการรวมกำลัง	O1 : รัฐบาลมีนโยบายที่ เกื้อกูล	[S2,S3,S4,S5+O1,O3] SO1 : บูรณาการศักยภาพ กำลังพล ยุทธโธปกรณ์ และ การบริหารจัดการ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงาน
S2 : ระบบพัฒนาบุคลากร ที่ดี	O2 : การมีส่วนร่วมในงาน ก่อสร้างจากภาคประชาชน เกื้อกูลต่องาน กร.	[S6+O1,O2] SO2 : เสริมสร้างการมีส่วน ร่วมจากภาคประชาชน
S3 : กำลังพลมีความรู้ ความสามารถ	O3 : มีเทคโนโลยีที่ช่วยให้ งานก่อสร้างมีประสิทธิภาพ	
S4 : เครื่องมือเครื่องจักร พร้อม		
S5 : มีหน่วยงานดูแลด้าน งานก่อสร้างโดยเฉพาะ		
S6 : เป็นหน่วยงานที่มีส่วน ในนโยบายระดับชาติ		
S7 : บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ ที่ดีต่อกัน		

2.2.2.2 แนวทางเชิงป้องกัน [ST : การใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค]

Strength	Treat	ST Strategies
S1 : ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ เกื้อกูลต่อการรวมกำลัง	T1 : เศรษฐกิจที่ไม่ดี พัฒนาหน่วยได้จำกัด และ ส่งผลด้านการส่งกำลัง	[S2,S3,S4,S5+T2,T3] ST1 : บูรณาการศักยภาพ กำลังพล ยุทธโธปกรณ์ และ การบริหารจัดการเพื่อ สนับสนุนงานด้านกิจการ พลเรือนทำให้เกิด ภาพลักษณ์ที่ดีแก่ ประชาชน
S2 : ระบบพัฒนาบุคลากร ที่ดี	T2 : งานด้าน กร. ไม่มี งบประมาณรองรับ	[S3,S5+T1] ST2 : เพิ่มประสิทธิภาพใน องค์ประกอบของงาน ก่อสร้างในทุกมิติเพื่อลด ภาระงานด้านส่งกำลัง
S3 : กำลังพลมีความรู้ ความสามารถ	T3 : ความเปราะบางของ ประชาชนเกื้อกูลต่อผู้เสีย ผลประโยชน์	
S4 : เครื่องมือเครื่องจักร พร้อม		
S5 : มีหน่วยงานดูแลด้าน งานก่อสร้างโดยเฉพาะ		
S6 : เป็นหน่วยงานที่มีส่วน ในนโยบายระดับชาติ		
S7 : บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ ที่ดีต่อกัน		

2.2.2.3 แนวทางเชิงแก้ไข [WO : การเอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส]

Weakness	Opportunities	WO Strategies
W1 : ไม่มีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนสำหรับงานด้านก่อสร้าง W2 : โครงสร้างหน่วยงานไม่อ่อนตัว W3 : ขาดแคลนกำลังพล W4 : ระบบ HR ไม่เหมาะสม W5 : ขาดแรงจูงใจในเชิงรายได้ W6 : นายทหารบางกลุ่มมีจุดอ่อนด้านการประสานงาน W7 : ระบบบริหารงบประมาณไม่ยืดหยุ่น W8 : ฟีเจอร์ของระบบราชการ	O1 : รัฐบาลมีนโยบายที่เกื้อกูล O2 : การมีส่วนร่วมในงานก่อสร้างจากภาคประชาชนเกื้อกูลต่องาน กร. O3 : มีเทคโนโลยีที่ช่วยให้งานก่อสร้างมีประสิทธิภาพ	[W2,W3,W4+O1] WO1 : “เตรียมความพร้อมด้านการจัดการกำลังพล” [W6+O2,O3] WO2 : “พัฒนาทักษะของกำลังพล”

2.2.2.4 แนวทางเชิงรับ [WT : การลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค]

Weakness	Treat	WT Strategies
W1 : ไม่มีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนสำหรับงานด้านก่อสร้าง W2 : โครงสร้างหน่วยงานไม่อ่อนตัว W3 : ขาดแคลนกำลังพล W4 : ระบบ HR ไม่เหมาะสม W5 : ขาดแรงจูงใจในเชิงรายได้ W6 : นายทหารบางกลุ่มมีจุดอ่อนด้านการประสานงาน W7 : ระบบบริหารงบประมาณไม่ยืดหยุ่น W8 : ฟีเจอร์ของระบบราชการ	T1 : เศรษฐกิจที่ไม่ดีพัฒนาหน่วยได้จำกัดและส่งผลด้านการส่งกำลัง T2 : งานด้าน กร. ไม่มีงบประมาณรองรับ T3 : ความเปราะบางของประชาชนเกื้อกูลต่อผู้เสียผลประโยชน์	[W6+T3] WT1 : “พัฒนาระบบการจัดการความรู้” [W7+T2] WT2 : “พัฒนาระบบการควบคุมงบประมาณอย่างเหมาะสม”

2.3 ขั้นตอนที่ 3 “ขั้นตอนการตัดสินใจ”

ผู้วิจัยเลือกใช้ตารางวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (Quantitative Strategic Planning Matrix : QSPM) เป็นเครื่องมือของการวิเคราะห์นี้จะชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์ทางเลือกใดดีที่สุด QSPM จะใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2.1 และการจับคู่ในขั้นตอนที่ 2.2 มาเป็นสารสนเทศสำหรับการกำหนด QSPM ในขั้นตอนที่ 2.3 ซึ่งแนวความคิด QSPM นั้นเป็นเทคนิคที่ใช้ตัดสินความดึงดูดสัมพันธ์หรือเปรียบเทียบของกลยุทธ์ต่างๆ ในแต่ละกลยุทธ์ บนรากฐานของปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่สำคัญ ความดึงดูดสัมพันธ์ของกลยุทธ์เหล่านี้จะถูกคำนวณขึ้นมาจากผลกระทบสะสมของปัจจัยภายนอกและภายในที่สำคัญ แต่ละอย่าง ซึ่งองค์การอาจจะมีกลุ่มของกลยุทธ์ทางเลือกหลายกลุ่ม และกลุ่ม กลยุทธ์ทางเลือกแต่ละกลุ่มอาจมีกลยุทธ์ทางเลือกได้หลายอย่าง แต่กลยุทธ์ทางเลือกที่อยู่ภายในกลุ่มเดียวกันเท่านั้นที่จะถูกเปรียบเทียบกัน

การกำหนดคะแนนความดึงดูด (Attractiveness Score : AS) เป็นการกำหนดคุณค่าเป็นตัวเลขให้แก่กลยุทธ์ในชุดกลยุทธ์ทางเลือก โดยการตรวจสอบปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้งภายในและภายนอก ในแต่ละปัจจัยแล้วตั้งคำถามว่า “ปัจจัยนี้มีผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางเลือกหรือไม่” หากปัจจัยมีผลกระทบต่อกลยุทธ์ ก็ให้เปรียบเทียบถึงผลกระทบที่มีนั้นด้วยการให้ค่าความดึงดูด AS จากไม่ดึงดูด (คะแนน = 1) จนถึงค่าความดึงดูดสูงสุด (คะแนน = 4) เมื่อเปรียบเทียบผลรวมของคะแนนความดึงดูดรวมแล้ว จะเห็นว่ากลยุทธ์จะมีความดึงดูดมากที่สุดภายในกลุ่มกลยุทธ์แต่ละกลุ่ม²⁰ ในการนี้ผู้วิจัยได้ทำการสอบถามและหาค่าคะแนนเฉลี่ยจากผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวข้างต้นเช่นเดียวกัน ทำให้ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยในแต่ละกลุ่มแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำเสนอได้ตามตารางนี้

ตารางการวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ
(Quantitative Strategic Planning Matrix : QSPM)
ด้าน SO Strategies และ WO Strategies

ลำดับ	ปัจจัยภายใน-ภายนอก	น้ำหนัก	SO1		SO2		WO1		WO2	
			คะแนน	น้ำหนัก	คะแนน	น้ำหนัก	คะแนน	น้ำหนัก	คะแนน	น้ำหนัก
Strengths										
1	S - 1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
2	S - 2	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3	S - 3	0.125	4	0.50	3	0.38	4	0.50	4	0.50
4	S - 4	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
5	S - 5	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
6	S - 6	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20
7	S - 7	0.025	3	0.08	3	0.08	3	0.08	4	0.10
	รวม	0.50		1.93		1.55		1.78		2.00
Weaknesses										
1	W - 1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
2	W - 2	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
3	W - 3	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
4	W - 4	0.075	1	0.08	2	0.15	1	0.08	2	0.15
5	W - 5	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
6	W - 6	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
7	W - 7	0.075	1	0.08	2	0.15	1	0.08	2	0.15
8	W - 8	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
	รวม	0.50		0.70		0.90		0.70		0.85
Opportunities										
1	O - 1	0.30	4	1.20	4	1.20	4	1.20	3	0.90
2	O - 2	0.05	3	0.15	3	0.20	3	0.15	3	0.15
3	O - 3	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
	รวม	0.50		1.95		1.85		1.80		1.50
Treats										
1	T - 1	0.20	2	0.40	2	0.40	1	0.20	2	0.40
2	T - 2	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15
3	T - 3	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30
	รวม	0.50		0.70		0.70		0.80		0.85
				5.28		5.00		5.08		5.20

ผลการวิเคราะห์ แสดงให้เห็นใน 2 กรณี ดังนี้

- SO Strategies (แนวทางเชิงรุก) : SO1 ดีกว่า SO2 ด้วย Score 5.28:5.00
- WO Strategies (แนวทางเชิงแก้ไข) : WO2 ดีกว่า WO1 ด้วย Score 5.20:5.08

ตารางการวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ
(Quantitative Strategic Planning Matrix : QSPM)
ด้าน ST Strategies และ WT Strategies

ลำดับ	ปัจจัยภายใน-ภายนอก	น้ำหนัก	ST1		ST2		WT1		WT2	
			คะแนน	น้ำหนัก คะแนน	คะแนน	น้ำหนัก คะแนน	คะแนน	น้ำหนัก คะแนน	คะแนน	น้ำหนัก คะแนน
Strengths										
1	S - 1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
2	S - 2	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
3	S - 3	0.125	4	0.50	4	0.50	4	0.50	4	0.50
4	S - 4	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
5	S - 5	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6	S - 6	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
7	S - 7	0.025	3	0.08	3	0.08	4	0.10	3	0.05
	รวม	0.50		1.93		1.88		2.00		1.73
Weaknesses										
1	W - 1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
2	W - 2	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
3	W - 3	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
4	W - 4	0.075	1	0.08	2	0.15	2	0.15	2	0.15
5	W - 5	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
6	W - 6	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
7	W - 7	0.075	1	0.08	1	0.08	2	0.15	1	0.08
8	W - 8	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
	รวม	0.50		0.65		0.78		0.85		0.78
Opportunities										
1	O - 1	0.30	4	1.20	3	0.90	3	0.90	3	0.90
2	O - 2	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3	O - 3	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
	รวม	0.50		1.95		1.65		1.65		1.50
Treats										
1	T - 1	0.20	2	0.40	1	0.20	1	0.20	1	0.20
2	T - 2	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
3	T - 3	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.30	2	0.30
	รวม	0.50		0.70		0.80		0.80		0.80
				5.23		5.10		5.15		4.80

ผลการวิเคราะห์ แสดงให้เห็นใน 2 กรณี ดังนี้

- ST Strategies (แนวทางเชิงป้องกัน) : ST1 ดีกว่า ST2 ด้วย Score 5.23:5.10
- WT Strategies (แนวทางเชิงรับ) : WT1 ดีกว่า WT2 ด้วย Score 5.15:4.80

แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่า QSPM จะเป็นเครื่องมือเชิงปริมาณที่ดีอันจะช่วยในการเพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ยังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกกลยุทธ์ที่ควรพิจารณาอีกบางประการ ได้แก่ มุมมองวัฒนธรรมองค์การ การเมืองภายในองค์การ รวมถึงประเด็นธรรมาภิบาลในการเลือกกลยุทธ์ ล้วนมีบทบาทในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดขององค์การด้วยเช่นกัน เนื่องจากท้ายที่สุดแล้ว “คน” เป็นผู้ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์²¹

สรุปผลการวิจัย

แนวทางเชิงกลยุทธ์ด้านงานก่อสร้างที่เหมาะสมของกรมการทหารช่างอัน สนับสนุนงานพัฒนาประเทศของกองทัพบกสามารถนำเสนอตามความเร่งด่วนตามลำดับความสำคัญในเชิงกลุ่มแนวทางของกลยุทธ์ ได้ดังนี้

1. **แนวทางเชิงรุก (SO Strategies) ที่ดีที่สุด :** “บูรณาการศักยภาพกำลังพล ยุทธโธปกรณ์ และการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน” กล่าวคือ ใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านงานก่อสร้างมากที่สุด และศักยภาพของยุทธโธปกรณ์ที่พร้อมที่สุด รวมถึงการมีระบบบริหารจัดการด้านงานก่อสร้างโดยเฉพาะ มาบูรณาการร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนงานด้านก่อสร้างให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้มาตรฐาน และสร้างความเชื่อมั่นในระดับรัฐบาล อันส่งผลถึงการได้รับมอบหมายงานก่อสร้างเพื่อพัฒนาประเทศในเชิงบวกมากขึ้น
2. **แนวทางเชิงป้องกัน (ST Strategies) ที่ดีที่สุด :** “บูรณาการศักยภาพกำลังพล ยุทธโธปกรณ์ และการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนงานด้านกิจการพลเรือนทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่ประชาชน” กล่าวคือ ใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านงานก่อสร้างมากที่สุด และศักยภาพของยุทธโธปกรณ์ที่พร้อมที่สุด รวมถึงการมีระบบบริหารจัดการด้านงานก่อสร้างโดยเฉพาะ มาบูรณาการร่วมกันในการดำเนินโครงการก่อสร้างสนับสนุนการพัฒนาประเทศให้มีประสิทธิภาพที่สุด อันส่งผลถึงการมีงบประมาณเพียงพอที่จะรองรับภารกิจด้านกิจการพลเรือนอย่างคึกขานานเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อประชาชนจนสามารถสามารถเอาชนะความเปราะบางของประชาชนในพื้นที่โครงการก่อสร้าง
3. **แนวทางเชิงแก้ไข (WO Strategies) ที่ดีที่สุด :** “พัฒนาทักษะของกำลังพล” กล่าวคือ พัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการโครงการก่อสร้างให้กับกลุ่มนายทหารที่ไม่ใช่ประเภท 1 เพื่อรองรับงานก่อสร้างในภาวะในยุคปัจจุบันอันส่งผลถึงผลงานและภาพลักษณ์ที่ดีของกรมการทหารช่างและกองทัพบก

4. แนวทางเชิงรับ (WT Strategies) ที่ดีที่สุด : “พัฒนาระบบการจัดการความรู้”
กล่าวคือ พัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการโครงการก่อสร้างให้กับกลุ่มนายทหารที่ไม่ใช่ประเภท 1 เพื่อรองรับและเอาชนะความเปราะบางของประชาชนในพื้นที่โครงการก่อสร้างซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการลดความเสี่ยงเชิงข้อพิพาทในการดำเนินโครงการก่อสร้างของกรมการทหารช่าง อันส่งผลถึงภาพลักษณ์ที่ดีของกองทัพต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

ผลของการศึกษาวิจัยนี้ได้ผลลัพธ์สำคัญ 3 ประการคือ การรู้สถานการณ์ด้านงานก่อสร้างของกรมการทหารช่าง และได้แนวทางเชิงกลยุทธ์ด้านงานก่อสร้างที่เหมาะสมของกรมการทหารช่าง อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารระดับสูงของ กช. และหน่วยทหารช่างอื่นๆ ของกองทัพบก ที่จะสามารถนำมาใช้เป็นฐานคิดหลักในการพัฒนาวิสัยทัศน์อันก่อให้เกิดเป้าหมาย (Ends) ในการดำเนินงานก่อสร้างที่ดีขึ้น และสรรหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย (Ways) ด้วยเครื่องมือ (Means) ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างทันท่วงที ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญอันก่อให้เกิดภาพลักษณ์ของการเป็นเครื่องมือชั้นเลิศในภารกิจพัฒนาประเทศของ ทบ. และรัฐบาล รวมถึงสอดคล้องกับแผนแม่บทและประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงของ ทบ. ที่จะเป็นหนึ่งในพลังขับเคลื่อนฟันเฟืองของยุทธศาสตร์ชาติ 2561-2580 ต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเพื่องานวิจัยในครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัย ๆ นี้เป็นเพียงการศึกษาในขั้นตอนของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งยังไม่ได้ศึกษาในขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) แต่ผลของงานวิจัยนี้สามารถนำมาเป็นฐานข้อมูลตั้งต้นเพื่อใช้ในประกอบการพิจารณาในขั้นตอนต่อไปสำหรับผู้ที่ต้องการต่อยอด ๆ แต่ทั้งนี้อาจจำเป็นต้องทำการทบทวนผลกระทบของสภาพแวดล้อมตามห้วงเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปอีกครั้งหนึ่ง เพราะสภาพแวดล้อมของงานก่อสร้างในยุคปัจจุบันมีความเป็นพลวัตสูงมากดังกล่าวไว้ข้างต้นของงานวิจัยซึ่งส่งผลต่อการกำหนดสถานะของหน่วยที่เปลี่ยนไปตามห้วงเวลาที่แตกต่างกัน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยเหตุใดก็ตามจะเป็นปัจจัยสำคัญอันส่งผลต่อการขยับทิศทางเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะกระทบต่อขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและขั้นตอนอื่น ๆ ต่อไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้