

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่าง  
เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน  
ตามแผนปฏิบัติราชการกองทัพบก

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก สนิทพงษ์ ไชยชั้นแก้ว

รองผู้อำนวยการกองการศึกษา โรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2564



**เอกสารวิจัยเรื่อง** แนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่าง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ และช่วยเหลือประชาชนตาม แผนปฏิบัติราชการกองทัพบก

**โดย** พันเอก สนิทพงษ์ ไชยชั้นแก้ว


**อาจารย์ที่ปรึกษา** พันเอกหญิง ธัญนุช สิงห์พันธุ์

---

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2564 และเห็นชอบให้เป็น เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี  ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก  
(มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก  ประธานกรรมการ  
(นิพนธ์ บุญศิริ)

พันเอก  ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา  
(พิเชษฐ์ เพ็ชรอินทร์)

พันเอก  กรรมการ  
(ปริญญา ฉายะพงษ์)

พันเอกหญิง  กรรมการ  
(ธัญนุช สิงห์พันธุ์)

## บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอก สนิทพงษ์ ไชยชั้นแก้ว
เรื่อง	แนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิบัติราชการกองทัพบก
วันที่	กันยายน 2564 จำนวนคำ : 9,524 จำนวนหน้า : 22
คำสำคัญ	แนวทางการพัฒนา, การบริหารงานก่อสร้าง, กองพลทหารช่าง
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

งานวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิบัติราชการกองทัพบก เป็นการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ประกอบด้วย เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิบัติราชการกองทัพบก เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างในปัจจุบัน และเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิบัติราชการกองทัพบก ผลของการวิจัยพบว่า แนวทางใหม่ที่เหมาะสมในปัจจุบัน คือการพิจารณานำระบบ Outsource มาใช้ในการบริหารงานก่อสร้าง ทั้งนี้ผลของงานวิจัยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับกองพลทหารช่างที่จะนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางของหน่วยงานเพื่อก่อให้เกิดภาพลักษณ์ของการเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิบัติราชการกองทัพบก อนึ่งงานวิจัยนี้ทำการกำหนดขอบเขตงานวิจัย คือการกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยท่านต่อไปสามารถนำไปต่อยอดเพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงและผลกระทบจากการนำระบบ Outsource มาใช้ในการบริหารงานก่อสร้าง และ ศึกษาในขั้นตอนของการออกแบบโครงสร้างหน่วยงานที่เป็นฝ่ายอำนวยการในการดูแลดำเนินงานก่อสร้างโดยเฉพาะ

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Sanitpong Chaikankaew  
**TITLE:** Guideline of Developing Construction Management of Engineer Division for Supporting National Development and Assisting The People for Royal Thai Army' action plan  
**DATE:** September, 2021 **WORD COUNT:** 9,524 **PAGES:** 22  
**KEY TERMS:** Guideline of Developing, Construction Management, Engineer Division  
**CLASSIFICATION:** Unclassified

This research is to study guideline of developing construction management of Engineer Division for supporting national development and assisting the people for Royal Thai Army' action plan. This research is strategic research. The purpose of this research are as follows : to study guideline of developing construction management of engineer division at present for supporting national development and assisting the people for Royal Thai Army' action plan, to study factors affecting developing construction management of Engineer Division at present, to set guideline of developing construction management of Engineer Division at present for supporting national development and assisting the people for Royal Thai Army' action plan. The results of the research is consideration to use outsourcing for construction management. These results will be useful as a guideline for Engineer Division to perform supporting national development and assisting the people for Royal Thai Army' action plan. However, this research has just defined the scope of the guideline of developing construction management. Therefore; this information can be used to research in the next step to study outsourcing' risk management and factors affecting for construction management, structure organization design for establishment specialized staff to supervision construction management.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่าง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิบัติราชการ กองทัพบก มีมูลเหตุอันเป็นแรงบันดาลใจที่สำคัญจากการปฏิบัติตามพันธกิจทางยุทธวิธีของเหล่าทหารช่าง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของเหล่ากำลังรบ และภารกิจในยามปกติที่ต้องสนับสนุนการพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชน งานที่ต้องปฏิบัติส่วนใหญ่จะเป็นงานก่อสร้าง งานที่ต้องใช้เครื่องมือช่าง และเป็นงานที่ใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ซึ่งทุกงานผู้มอบหมายล้วนต้องการความสำเร็จสูง จากปัญหาการบริหารงานก่อสร้างที่ยังไม่รองรับสถานการณ์ในปัจจุบันได้อย่างครอบคลุม ทำให้ต้องมีการพัฒนาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานก่อสร้าง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ และช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิบัติราชการกองทัพบกที่มีความเหมาะสม

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์วิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่ช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษาเป็นอย่างดีตลอดห้วงระยะเวลาการทำวิจัย โดยเฉพาะ พันเอก นิพนธ์ บุญศิริ ประธานกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล, พันเอก ปริญญา ฉายะพงษ์ กรรมการ และ พันเอกหญิง ธัญนุช สิงห์พันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาสนับสนุน ให้คำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องจนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณ พันเอก พิเชษฐ์ เพ็ชรอินทร์ รองผู้บังคับการกรมทหารช่างที่ 11 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ได้ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ตลอดห้วงระยะเวลาในการทำวิจัยครั้งนี้ ความดีอันเกิดจากผลงานการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นทุกท่านด้วยความเคารพ

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b> .....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
วิธีการศึกษา .....	4
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	5
<b>บทที่ 2 บทวิเคราะห์</b> .....	6
แนวทางการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างในปัจจุบัน .....	6
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่าง ในปัจจุบัน .....	7
การวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้าง .....	10
ผลการวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้าง... ..	14
แนวทางที่ดีที่สุดในการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างในปัจจุบัน.....	19
<b>บทที่ 3 บทอภิปรายผล</b> .....	20
การพิจารณาระบบ Outsource มาใช้ในด้านการบริหารงานก่อสร้าง .....	20
<b>บทที่ 4 บทสรุป</b> .....	22
สรุปข้อมูล .....	22
ข้อเสนอแนะ .....	22
<b>เอกสารอ้างอิง</b> .....	23
<b>ประวัติผู้วิจัย</b> .....	26

## บทที่ 1 บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศไทยภายใต้นโยบาย “ประเทศไทย 4.0” ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) มีเนื้อหาสาระแบ่งเป็น 6 ด้าน ซึ่งประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญประเด็นหนึ่งคือ ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงมีเป้าหมายสำคัญเพื่อบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับแผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคงแผนย่อยที่ 2 การป้องกันและแก้ไขปัญหามีผลกระทบต่อความมั่นคง โดยในด้านการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรและการพัฒนาประเทศ มีแนวทางพัฒนารองรับที่สำคัญลำดับที่ 13 คือพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและช่วยเหลือประชาชน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) และแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2563 -2565) ของกองทัพบก เรื่องการสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ประชาชนมีวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความพร้อมเผชิญปัญหาและภัยคุกคามความมั่นคงได้เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทความมั่นคงเฉพาะพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน และ การช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริม ส่วนราชการพลเรือนและภาคเอกชน ในการช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัยพิบัติเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเวลาและทันต่อสถานการณ์ (สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก, 2563)

กองพลทหารช่างจัดตั้งขึ้นในปี 2532 มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาประเทศ โดยมีขีดความสามารถด้านการก่อสร้างขนาดใหญ่ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา กองพลทหารช่างได้ปฏิบัติงานก่อสร้างตามนโยบายของรัฐบาลและกองทัพบกมาโดยตลอด ผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป โดยสามารถปฏิบัติงานในกรอบระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนด (ปฐมพงศ์ ประถมภักดิ์, พล.ต., 2551) แต่เนื่องจากโลกยุค Globalization ได้ส่งผลกระทบต่อในมิติของงานก่อสร้างในสภาวะปัจจุบันให้มีความเป็นพลวัตสูงมาก ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรล้วนส่งผลกระทบต่อกลไกด้านงานก่อสร้างในทุกองคาพยพ ทุกองค์การที่ทำงานด้านก่อสร้างจึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หนึ่งในหลักปฏิบัติที่สำคัญคือ การสรรหาระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยภาคธุรกิจ เอกชนส่วนใหญ่เน้นได้ปรับปรุงระบบบริหารงานด้วยการนำระบบบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)



มาใช้รับมือสภาวะดังกล่าวเพื่อผลการประกอบการที่ดีขึ้น อันส่งผลถึงความอยู่รอด และความเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต (พิเชษฐ์ เพ็ชรอินทร์, พ.อ., 2562)

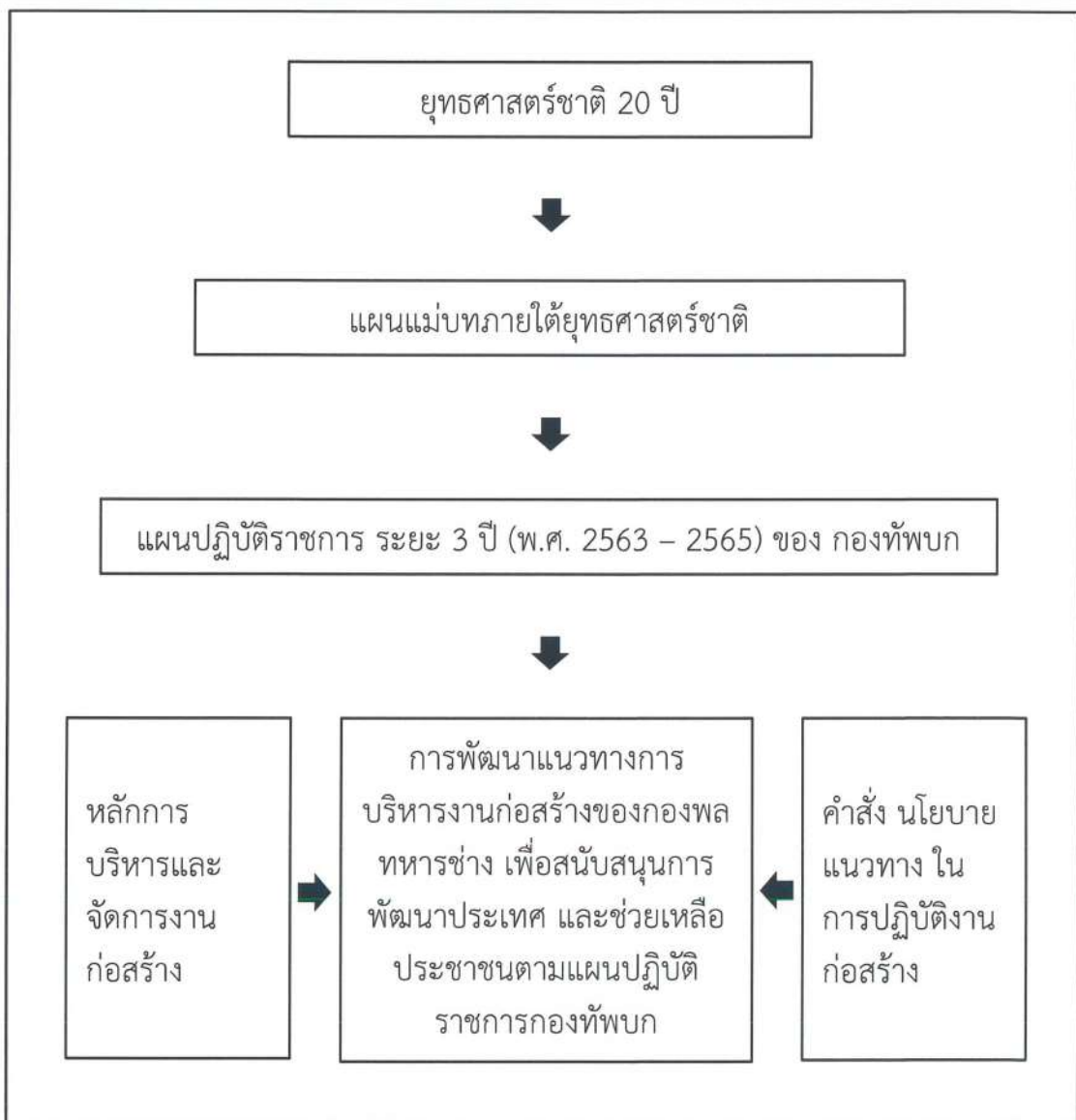
กองพลทหารช่าง มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทบทวนแนวทางการบริหารจัดการงานก่อสร้าง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงเป็นที่มาของคำถามในการวิจัยว่า ปัจจุบันแนวทางการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิรูปราชการกองทัพเป็นอย่างไร ปัจจัยใดที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างในปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิรูปราชการกองทัพควรเป็นอย่างไร เพื่อให้การสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิรูปราชการกองทัพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่าง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิรูปราชการกองทัพ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างในปัจจุบัน
3. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่าง ในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิรูปราชการกองทัพ

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การพัฒนาแนวทางการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่าง เป็นการนำคำสั่ง นโยบาย แนวทาง ในการปฏิบัติงานก่อสร้าง และหลักการบริหารและจัดการงานก่อสร้าง มาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อหาแนวทางการบริหารงานก่อสร้างที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565) ของกองทัพบก อันจะส่งผลต่อเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ด้านความมั่นคงต่อไป



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการศึกษา

### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบงานวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวทางที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด โดยประยุกต์ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) เป็นแนวทางในการทำการวิจัย โดยการทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 2. ขอบเขตการศึกษา

เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารงานก่อสร้างของหน่วย กองพลทหารช่าง ในปัจจุบัน โดยศึกษารูปแบบการวิจัยของวิทยาลัยการทัพบก ศึกษาารูปแบบการวิจัยของวิทยาลัยการทัพอื่นที่เทียบเท่ากัน และระดับที่สูงกว่า ในอดีตที่ผ่านมา

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

จากข้อมูลทุติยภูมิ โดยรวบรวมข้อมูลเรื่องแนวคิด ทฤษฎี หลักการบริหารและจัดการงานก่อสร้าง รวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง แผนย่อยที่ 2 การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง ซึ่งสอดคล้องกับแผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง แผนย่อยที่ 2 การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง ในด้านการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และการพัฒนาประเทศ โดยมีแนวทางพัฒนารองรับที่สำคัญลำดับที่ 13 คือ พัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและช่วยเหลือประชาชน มุ่งให้สามารถสนับสนุนภารกิจความมั่นคงในภาพรวม โดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน ตามนโยบายของรัฐบาลเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีแนวความคิดในการดำเนินการที่สำคัญ คือ วางแผน เตรียมการ และบริหารจัดการ ให้สามารถตอบสนองต่อนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาลตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ และ บริหารจัดการให้มีความพร้อมในการปฏิบัติการช่วยเหลือประชาชนทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการป้องกันบรรเทาสาธารณภัยและภัยพิบัติ และแผนปฏิบัติการราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565) ของกองทัพบก เรื่องการสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ประชาชนมีวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความพร้อมเผชิญปัญหาและภัยคุกคามความมั่นคงได้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทความมั่นคงเฉพาะพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน และการช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมส่วนราชการพลเรือนและภาคเอกชน ในการช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัยพิบัติเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันเวลา และทันต่อสถานการณ์

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อทำการรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จะนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Context Analysis) เพื่อแยกแยะให้เห็นถึงส่วนประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ โดยใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นแนวทาง และนำผลการศึกษาในเรื่องต่าง ๆ มาประมวลและทำการสังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปและหาหนทางในการแก้ไขปัญหา

#### 5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

ดำเนินการพัฒนาและเสนอโครงร่างวิจัยในห้วงเดือนพฤศจิกายนจนถึงเดือนธันวาคม 2563 หลังจากที่ได้รับการอนุมัติโครงร่างวิจัยเรียบร้อยแล้วจึงเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลในห้วงเดือนธันวาคม 2563 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2564 นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ให้แล้วเสร็จภายในเดือนมีนาคม และนำข้อมูลที่วิเคราะห์มาสรุปและอภิปรายผลให้เสร็จเรียบร้อยภายในเดือนเมษายน หลังจากนั้นนำมาจัดทำรายงานวิจัยและรูปเล่มวิจัย พร้อมนำเสนอรายงานวิจัยในเดือนพฤษภาคม

#### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบแนวทางการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่าง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิบัติราชการกองทัพบกในปัจจุบัน
2. ทราบปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างในปัจจุบัน
3. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่าง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิบัติราชการกองทัพบก
4. เป็นต้นแบบให้ส่วนราชการในหน่วยงานอื่นนำไปประยุกต์ใช้ได้ต่อไป
5. ทำให้กองทัพบกเป็นกองทัพ ที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน

## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

จากวิสัยทัศน์กองทัพบก คือ “กองทัพบกภายในปี 2579 จะเป็นกองทัพ ที่มีศักยภาพทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพกึ่งชั้นนำของภูมิภาค” (กองทัพบก, 2564) และคำขวัญกองทัพบก “เพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน” (ข้อมูลทหาร, 2564) ประกอบกับเจตนารมณ์ในการปฏิบัติงานของ ผู้บัญชาการทหารบก ที่มอบนโยบายและแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้บังคับหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกทุกระดับ เมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2563 โดยในด้าน “ปกป้องประชา” : ใช้ศักยภาพกองทัพในการดูแลประชาชนอย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนในทุกมิติ รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี ความปลอดภัย และความสงบเรียบร้อยให้กับประชาชนในทุกด้านอย่างยั่งยืน (กองทัพบก, 2564) กองทัพบกจึงเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความพร้อม และสามารถที่แสดงออกได้ถึงศักยภาพและขีดความสามารถ อันเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป ในการดำเนินการต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งในด้านการสนับสนุนการพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชนในทุกภารกิจ บทบาทของกองทัพบกในการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนนั้น ถือได้ว่าเป็นอาวุธสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ประเทศชาติอยู่รอดได้ และปฏิเสธไม่ได้ว่าการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนโดยกองทัพบกนั้น ถือว่าเป็นภารกิจอันสำคัญอย่างยิ่งที่ทหารยุคใหม่ต้องปฏิบัติภารกิจ เพื่อศักยภาพของกองทัพบกและความอยู่รอดของประเทศ (สุทิน เบ็ญจวิไลกุล, พล.ต., 2561)

#### แนวทางการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างในปัจจุบัน

หน่วยทหารช่างสามารถปฏิบัติภารกิจได้ทั้งภารกิจช่วยเหลือประชาชนและการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และมีเอกภาพในการทำงาน เพราะมีบุคลากรและเครื่องมือที่มีลักษณะเฉพาะทั้งในด้านการพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชน ซึ่งแต่ละภารกิจถือว่าประสบความสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (สุทิน เบ็ญจวิไลกุล, พล.ต., 2561) โดยภารกิจที่ได้รับมอบ ส่วนใหญ่จะเป็นงานก่อสร้างที่ต้องใช้กำลังพลปฏิบัติงาน งานใช้เครื่องมือช่าง เป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะทาง เป็นไปตามวิสัยทัศน์กรมการทหารช่าง คือ “กรมการทหารช่างเป็นกลไกของกองทัพบกด้านกิจการทหารช่าง ที่มีความพร้อมในการป้องกันประเทศ การพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชน เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงของสถาบัน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชน อย่างยั่งยืน” (กรมการทหารช่าง, 2555)

กองพลทหารช่างเป็นหน่วยขึ้นตรงของกรมการทหารช่างมีวิสัยทัศน์ คือ “กองพลทหารช่างเป็นหน่วยการก่อสร้างหลักของกองทัพกับความพร้อมของกำลังพล เครื่องมือ และองค์ความรู้” (ปฐมพงศ์ ประถมภักฎ, พล.ต., 2551) จากวิสัยทัศน์จะเห็นได้ว่ากองพลทหารช่างให้ความสำคัญกับความพร้อมในการปฏิบัติงานก่อสร้าง ทั้งนี้การบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างในปัจจุบันเป็นไปตามแนวทางการบริหารงานของกรมการทหารช่าง พิเชษฐ เพ็ชรอินทร์, พ.อ. (2562) พบว่า กรมการทหารช่างยังไม่มีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนสำหรับการดำเนินกิจกรรมด้านงานก่อสร้าง มีเพียงแนวทางการปฏิบัติงานเชิงพันธกิจ ภารกิจ ระเบียบ กฏเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ระบุไว้อย่างกว้าง ๆ ในอัตรการจัตยุโทปกรณ์ จากปริมาณภารกิจที่ได้รับทั้งแผนงานปกติประจำปีที่หน่วยต้องปฏิบัติ อาจถูกแทรกด้วยงานเร่งด่วนตามนโยบาย โดยภารกิจที่ได้รับมอบส่วนมากจะมีเหตุผลมาจากเป็นงานที่มีงบประมาณจำกัด ระยะเวลาจำกัด อยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัย การปฏิบัติมีโอกาสส่งผลกระทบต่อประชาชนในพื้นที่สูง หรือการเกิดจากภาวะที่ไม่ปกติ เช่น การเกิดพิบัติภัยที่ไม่คาดคิด ทำให้ต้องแบ่งทรัพยากรที่มีไปดำเนินการอย่างเร่งด่วน อีกทั้งจากสถานการณ์ปัจจุบันที่การก่อสร้างมีเทคนิคสูงขึ้นตามความก้าวหน้าทางด้านวิศวกรรมกับภารกิจที่มีความหลากหลายเปลี่ยนแปลงมากไปจากในอดีต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทบทวนแนวทางการบริหารจัดการงานก่อสร้างเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะเพิ่มพูนศักยภาพในการตอบสนองภารกิจด้านงานก่อสร้างต่อไป

## ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างในปัจจุบัน

### 1. ปัจจัยสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Strategic environment)

กองพลทหารช่างมีภารกิจด้านการก่อสร้างที่ใช้งบประมาณค่อนข้างมาก และมีการแข่งขันการทำงานกับภาคพลเรือนในรูปแบบของประสิทธิภาพ เวลา งบประมาณ และคุณภาพ กองพลทหารช่างจำเป็นต้องแข่งขันเพื่อให้เกิดการยอมรับและความมั่นใจของรัฐบาลและกองทัพในอันที่จะมอบภารกิจให้กองพลทหารช่าง (ปฐมพงศ์ ประถมภักฎ, พล.ต., 2551) ทั้งนี้ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างในปัจจุบันประกอบด้วย กำลังพลเหล่าทหารช่าง ยุทโธปกรณ์สายช่าง และระบบการบริหารจัดการ ดังนี้

1.1 ด้านกำลังพลเหล่าทหารช่าง กำลังพลเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน คือพลังสำคัญที่จะทำให้กองพลทหารช่างพัฒนาไปข้างหน้า ซึ่งจะเพิ่มศักยภาพของหน่วย และจะทำให้กำลังพลและหน่วยมีความก้าวหน้าไปพร้อมกัน

1.1.1 ปัจจัยด้านกำลังพลที่มีผลต่อความสำเร็จ กำลังพลของกองพลทหารช่างเป็นกำลังพลที่มีความรู้มีความสามารถสูง มีระเบียบวินัย บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

และกองพลทหารช่างมีที่ตั้งใกล้กับสถาบันการศึกษาและแหล่งความรู้หลายแห่ง ทั้งแหล่งความรู้ทางทหารและทางพลเรือน

1.1.2 ปัจจัยด้านกำลังพลที่เป็นอุปสรรค กองพลทหารช่างมีจำนวนกำลังพลน้อย และขาดแคลนกำลังพลที่มีความชำนาญเฉพาะทาง นายทหารบางกลุ่มมีจุดอ่อนด้านการประสานงาน พิธีมิตของระบบราชการส่งผลให้มีกำลังพลเพียงส่วนน้อยที่สามารถขึ้นถึงส่วนสูงของพิธีมิตได้ และมักได้รับมอบภารกิจที่ไกลจากที่ตั้งปกติเป็นระยะเวลาอันยาวนานทำให้กำลังพลที่ออกปฏิบัติงานไม่มีเวลาดูแลครอบครัวอาจเป็นสาเหตุหนึ่งของปัญหาด้านครอบครัวตามมา

1.2 ด้านยุทธโศปกรณ์สายช่าง ในการทำงานก่อสร้าง สิ่งที่สำคัญคือเครื่องมือช่างเพราะจะช่วยให้การทำงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น

1.2.1 ปัจจัยด้านยุทธโศปกรณ์สายช่างที่มีผลต่อความสำเร็จ เครื่องมือช่างและยุทธโศปกรณ์สายช่างของกองพลทหารช่างที่มีจำนวนมาก มีความทันสมัย และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานเนื่องจากทหารช่างมักได้รับการฝึกในการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนอยู่ตลอดเวลา จึงได้รับการพัฒนาและปรับปรุงยุทธโศปกรณ์ของหน่วย มีการจัดหาทดแทนและเพิ่มเติมเครื่องมือให้ทันสมัยตามหัวระยะเวลาอย่างสม่ำเสมอ (อนุสรณ์ ปัญญาบุรณ์, พล.ต., 2559)

1.2.2 ปัจจัยด้านยุทธโศปกรณ์สายช่างที่เป็นอุปสรรค จากการที่เครื่องมือช่างและยุทธโศปกรณ์สายช่างมีจำนวนมาก และมีความหลากหลายทั้งชนิดและยี่ห้อ/รุ่น มีระบบการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดปัญหาด้านการส่งกำลัง การซ่อมบำรุง และการฝึกอบรมกำลังพลให้มีความชำนาญคุ้นเคยต่อการใช้งาน

1.3 ด้านระบบการบริหารจัดการ เป็นกระบวนการที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานก่อสร้างบรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยต้องการ

1.3.1 ปัจจัยด้านระบบการบริหารจัดการที่มีผลต่อความสำเร็จ กองพลทหารช่างและหน่วยรองมีที่ตั้งปกติในพื้นที่เดียวกันเกือบต่อการรวมกำลัง มีระบบพัฒนาบุคลากรที่ดี มีเอกภาพในการบังคับบัญชา มีการประสานงานระหว่างหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกองทัพ และมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

1.3.2 ปัจจัยด้านระบบการบริหารจัดการที่เป็นอุปสรรค โครงสร้างหน่วยงานไม่อ่อนตัว ขาดหน่วยงานที่ต้องกำกับดูแลด้านงานก่อสร้างโดยเฉพาะ ไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีบางอย่างที่จำเป็นต่อการก่อสร้าง ขาดเครื่องมืองานด้านกิจการพลเรือนที่ต้องปฏิบัติในระหว่างการปฏิบัติงาน อันสามารถต่อยอดในด้านการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของ

กองทัพบกและรัฐบาล การรวบรวมองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานและการเผยแพร่ความรู้  
ยังอยู่ในวงจำกัด และปริมาณภารกิจที่ได้รับไม่สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีของหน่วย

## 2. ปัจจัยพลังอำนาจแห่งชาติ (National power)

ปัจจัยพลังอำนาจแห่งชาติในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคต่อ  
การบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างในปัจจุบันประกอบด้วย

2.1 กำลังอำนาจทางการเมือง รัฐบาลปัจจุบันมีความมั่นคงทางการเมืองสูง ส่งผลถึง  
ความต่อเนื่องของนโยบายในการบริหารประเทศ สำหรับในทางด้านพัฒนาประเทศ  
และการช่วยเหลือประชาชน มีการมอบภารกิจให้กองทัพบกที่มีความหลากหลายอย่าง  
ต่อเนื่อง โดยมีความเชื่อมั่นในผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เนื่องจากที่ผ่านมาสามารถ  
ปฏิบัติงานได้สำเร็จตรงตามเวลา ผลงานมีคุณภาพ จากสภาวะการณ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า  
ปัจจัยทางด้านการเมืองส่งผลเชิงบวกต่อภารกิจของกองทัพบก ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน  
ของหน่วยทหารช่างอย่างกองพลทหารช่างโดยตรง

2.2 กำลังอำนาจทางการทหาร องค์ประกอบที่สำคัญของกำลังอำนาจทางทหาร  
นอกจากกำลังรบและอาวุธยุทโธปกรณ์แล้ว ยังได้แก่ องค์ประกอบที่ไม่มีตัวตนหรือที่จับ  
ต้องไม่ได้ กองพลทหารช่างมีกำลังพลและยุทโธปกรณ์สายช่างที่มีคุณภาพ มีโครงสร้างการ  
จัดหน่วยที่ค่อนข้างสมบูรณ์ หน่วยบังคับบัญชาและหน่วยรองมีที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกัน  
เกือบต่อการรวมกำลัง ได้รับการสนับสนุนด้านการส่งกำลังที่ดีจากกรมการทหารช่าง มี  
การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และดำรงความพร้อมของหน่วยทั้งด้านกำลังพล  
ทักษะ ขวัญ ยุทโธปกรณ์สายช่าง ทำให้กองพลทหารช่างเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา  
ประเทศและช่วยเหลือประชาชนให้แก่กรมการทหารช่าง กองทัพบก และรัฐบาล

2.3 กำลังอำนาจทางเศรษฐกิจ เศรษฐกิจไทยในปี 2563 คาดว่าจะปรับตัวลดลง โดยมี  
สาเหตุหลักมาจากสงครามทางการค้าและจากผลกระทบของการระบาดของโรคติดเชื้อ  
ไวรัสโคโรนา 2019 ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ภายใต้สภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ  
ดังกล่าว ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 รัฐบาลประมาณการว่าจะสามารถจัดเก็บรายได้จาก  
ภาษีอากร การขายสิ่งของและบริการ รัฐบาลพาณิชย์ และรายได้อื่นลดลงร้อยละ 2.2 จากปี  
ก่อน (รัฐบาลไทย, 2564) จากการคาดการณ์ดังกล่าว มีโอกาสส่งผลกระทบต่อถึงงบประมาณ  
ของกองทัพบกที่มีแนวโน้มจะได้รับการจัดสรรในจำนวนจำกัด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ  
พัฒนาศักยภาพกำลังพล การพัฒนาและปรับปรุงยุทโธปกรณ์สายช่าง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อ  
ระบบการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างโดยรวม

2.4 กำลังอำนาจทางสังคมจิตวิทยา เป็นกำลังอำนาจที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่า  
กำลังอำนาจด้านอื่น ๆ เมื่อประชาชนได้รับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินจากการ



ปกป้องโดยรัฐ ประชาชนก็สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ด้วยความมั่นใจต่อความปลอดภัย รัฐก็จะมี ความมั่นคงที่ดีตามไปด้วย การที่กองทัพบกเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความมั่นใจ ด้านความปลอดภัยให้แก่ประชาชน และดำเนินนโยบาย “ทหารเป็นที่พึ่งของประชาชนใน ทุกโอกาส” การช่วยเหลือประชาชนในสถานการณ์วิกฤติ ให้มีวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ส่งผลเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานของกองพลทหารช่าง ทำให้การปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ และได้รับความร่วมมือจากประชาชน ส่วนราชการพลเรือนและภาคเอกชน โดยเฉพาะงาน พัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน

2.5 กำลังอำนาจทางสารสนเทศ เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของพลังอำนาจ แห่งชาติและเป็นทรัพยากรทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญต่อความมั่นคงแห่งชาติ การสื่อถึง เจตนารมณ์ตามคำขวัญกองทัพบก “เพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน” ด้วยการ ปฏิบัติงานของหน่วยทหารช่างในทุกมิติและเวลาอย่างเหมาะสม ส่งผลให้ประชาชน ส่วน ราชการพลเรือนและภาคเอกชน เชื่อมมั่นว่ากองทัพบกเป็นกองทัพที่มีศักยภาพ ทันสมัย ทำ ให้ได้รับการยอมรับและจะได้รับความร่วมมือในทุกโอกาส

โดยสรุป แม้ที่ผ่านมามีความสำเร็จของการปฏิบัติงานของกองพลทหารช่างจะมาจากการ แก้ไขอุปสรรคบางประการ แต่เป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะเหตุการณ์เพื่อให้งานก่อสร้าง ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการพัฒนาแนวทางการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่าง จึงควรเน้นการพัฒนาด้านกำลังพล ยุทธโศปกรณ์สายช่างและระบบการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงานมากที่สุด

## การวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้าง

ผู้วิจัยทำการศึกษาในลักษณะวิจัยเชิงเอกสารแล้วทำการสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ตัวเอง โดยข้อมูลที่ผู้วิจัยศึกษาประกอบด้วย

### 1. ศึกษาปัจจัยจากผู้นำ

1.1 วิสัยทัศน์ด้านงานก่อสร้างของผู้นำ (ผู้บัญชาการกองพลทหารช่าง) จากวิสัยทัศน์ ของกองพลทหารช่าง คือ “กองพลทหารช่างเป็นหน่วยการก่อสร้างหลักของกองทัพบก ด้วยความพร้อมของกำลังพล เครื่องมือ และองค์ความรู้” (ปฐมพงศ์ ประถมภัก, พล.ต., 2551) จากวิสัยทัศน์ฯ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้นำของกองพลทหารช่างทุกท่านที่ผ่าน มา มีความต้องการให้กองพลทหารช่างเป็นเครื่องมือหลักในด้านงานก่อสร้างของ กรมทหารช่าง ในการสนับสนุนภารกิจหลายด้านที่สำคัญแก่กองทัพบก และหนึ่งในนั้น คืองานด้านพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนอันสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565) ของกองทัพบก คือ การสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือ ประชาชน

1.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้าง กองพลทหารช่างมีเป้าหมาย คือ “การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อให้กองพลทหารช่างมีความโดดเด่นด้านงานก่อสร้าง” (ปฐมพงศ์ ประถมภักดิ์, พล.ต., 2551) ดังนั้นแนวทางการพัฒนาจะทำการพัฒนาในแต่ละด้านไปพร้อม ๆ กัน และกำหนดเป้าหมายแนวทางการพัฒนาดังนี้

1.2.1 เป้าหมายการพัฒนาด้านกำลังพล คือ กำลังพลมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ด้วยการฝึกศึกษาให้มีความรู้ มีความชำนาญ ทั้งทางด้านทหารและด้านพลเรือน และเสริมสร้างขวัญกำลังใจด้วยสวัสดิการ สอดคล้องกับนโยบายกรมการทหารช่าง ที่กำหนดให้การร่วมมือทางการศึกษาระหว่างกรมการทหารช่างกับภาคเอกชนยังดำเนินการโดยต่อเนื่อง สนับสนุนให้กำลังพลได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น รวมถึงการศึกษาตามแนวทางการรับราชการ เช่น การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก หลักสูตรชั้นนายร้อย หลักสูตรชั้นนายพัน โรงเรียนเสนาธิการ ทหารบก วิทยาลัยการทัพบก วิทยาลัยเสนาธิการทหาร และวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หน่วยต้องจัดให้กำลังพลมีการถ่ายทอดความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่หน่วยขาดแคลนสู่กำลังพลรุ่นหลังอยู่ตลอดเวลา (กรมการทหารช่าง, 2561)

1.2.2 เป้าหมายการพัฒนาด้านยุทธโศปกรณ์สายช่าง คือการมียุทธโศปกรณ์สายช่างที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ด้วยการกำหนดความเร่งด่วนในการใช้เครื่องมือช่างที่มีอยู่เพื่อใช้ปฏิบัติงานก่อสร้างในกรณีจำเป็น การจัดหาเครื่องมือช่างที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทดแทนเครื่องมือช่างเดิม การเลือกเครื่องมือช่างให้เหมาะสมกับงาน โดยงานบางประเภทอาจต้องการเครื่องมือพิเศษเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับนโยบายกรมการทหารช่างที่เน้นย้ำการใช้เครื่องมืออย่างเหมาะสม (กรมการทหารช่าง, 2561)

1.2.3 เป้าหมายการพัฒนาด้านระบบการบริหารจัดการ คือมีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส และซื่อสัตย์ มีการวางระบบที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ มีระเบียบขั้นตอนวิธีการต่าง ๆ ในการทำงานอย่างเหมาะสม ทำให้เกิดขวัญกำลังใจและความร่วมมือในการทำงาน ส่วนการพัฒนาด้านอื่น ๆ ได้แก่ การพัฒนาด้านกำลังพล การพัฒนาด้านยุทธโศปกรณ์สายช่าง การพัฒนาด้านกิจการพลเรือน ด้านการบริหารงบประมาณ และความร่วมมือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก กองทัพบก จะเป็นปัจจัยเสริมให้การบริหารจัดการภายในหน่วยประสบความสำเร็จได้ผลดี

ความสำเร็จของการปฏิบัติงานจากแนวทางการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่าง นอกจากจะทำให้ได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับงานก่อสร้างขนาดใหญ่ที่สำคัญหลายโครงการ จนเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงและหน่วยที่เกี่ยวข้องเสมอมาแล้ว (กองพลทหารช่าง, 2564) การปฏิบัติงานช่างของหน่วยทหารช่างของกองทัพบกยังก่อให้เกิดความพึงพอใจและภาพลักษณ์ของหน่วยทหารช่างของกองทัพบกด้านการพัฒนา

ประเทศ โดยในทุกระดับอาชีพมีความพึงพอใจหน่วยทหารช่างมากที่สุด คือ หน่วยทหารช่างมีความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ทางการช่าง และสามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับ ผลงานมีคุณภาพและมีมาตรฐาน เสร็จตามกำหนดเวลารวมถึงความมีระเบียบวินัยและความประพฤติกองกำลังพล การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นมิตรกับประชาชนในการสนับสนุนและช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ที่ปฏิบัติภารกิจ สำหรับด้านการช่วยเหลือประชาชน (กรณีเกิดภัยพิบัติ) ในทุกระดับอาชีพมีความพึงพอใจหน่วยทหารช่างมากที่สุด คือ ผลงานของหน่วยทหารช่างมีคุณภาพและมีมาตรฐาน เสร็จตามกำหนดเวลา ความมีระเบียบวินัย ความประพฤติกองกำลังพลที่เหมาะสม ความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นตั้งใจในการช่วยเหลือประชาชน (สุทิน เบ็ญจวิไลกุล, พล.ต., 2561)

## 2. ศึกษาปัจจัยที่เกิดจากหน่วย

กองพลทหารช่างมีภารกิจหลัก คือ “ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาประเทศในเรื่องการก่อสร้างขนาดใหญ่ที่เป็นงานพิเศษ เช่น การก่อสร้างท่าเรือน้ำลึก อุโมงค์ การส่งกำลังทางท่อ สนามบิน เขื่อน เส้นทางคมนาคม ทั้งทางถนน ทางรถไฟและทางน้ำ คลังน้ำมันขนาดใหญ่ และงานพิเศษอื่น ๆ” หรืออาจกล่าวได้ว่าภารกิจหลักของกองพลทหารช่าง คือ “การปฏิบัติงานก่อสร้างขนาดใหญ่และงานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายทั้งในเขตยุทธบริเวณและสนับสนุนการพัฒนาประเทศในยามปกติ” (กองพลทหารช่าง, 2564)

จากภารกิจดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กองพลทหารช่างมีขีดความสามารถด้านงานก่อสร้างและมีความเหมาะสมในการเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน ให้กับกรมการทหารช่าง กองทัพบก และรัฐบาล ได้เป็นอย่างดี

## 3. วิเคราะห์บนกรอบหลักบริหารแบบ POSDCoRB

ระบบบริหารจัดการแบบ POSDCoRB โดย ลูเทอร์ กูลิค มีสาระสำคัญของแนวคิดคือ “ประสิทธิภาพ” อันเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหาร และเพื่อให้การบริหารงานในทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพจะต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสมและความจำเป็นหรือความถนัดของคนงาน โดยแบ่งหน่วยงานออกตามกระบวนการ วัตถุประสงค์ ลูกค้ำ และพื้นที่ โดยทุกหน่วยงานจะต้องจัดรูปแบบองค์การเป็นรูปสามเหลี่ยมพีระมิด มีสายการบังคับบัญชาถอยหลั่นกันมา อันประกอบด้วย 7 ประการคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดบุคลากร (Staffing) การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ (Direction) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และงบประมาณ (Budgeting) (ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ชั้นสูง, 2555) ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์ในกรอบของกองพลทหารช่างแล้ว สามารถสรุปให้เห็นเด่นชัดได้ดังนี้

3.1 การวางแผน (Planning) การปฏิบัติงานของกองพลทหารช่างอยู่ในรูปแบบของแผนงานประจำปีและแผนงานเพิ่มเติมระหว่างปี อาจถูกแทรกด้วยงานเร่งด่วนตามนโยบายหรือ เกิดจากภาวะไม่ปกติ เช่น การเกิดพิบัติภัย โดยกรมการทหารช่างเป็นหน่วยทหารช่างที่สามารถปฏิบัติภารกิจงานก่อสร้างในรูปแบบโครงการนอกกองทัพปกติ เมื่อได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจากกองทัพบก โอกาสดังกล่าวส่งผลเชิงบวกต่อแผนการปฏิบัติงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างซึ่งเป็นหน่วยขึ้นตรง

3.2 การจัดองค์การ (Organizing) กองพลทหารช่างเป็นหน่วยงานซึ่งมีโครงสร้างในรูปแบบของระบบราชการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะเป็นทางการสูง เน้นการแบ่งเป็นแผนกงานตามหน้าที่แต่ละด้าน เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่คงที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อย หน่วยขึ้นตรงของกองพลทหารช่างมีที่ตั้งปกติอยู่ในพื้นที่เดียวกัน (ค่ายบูรฉัตร จังหวัดราชบุรี) ส่งผลเชิงบวกต่อการใช้กำลังเป็นกลุ่มก้อนขนาดใหญ่ รวมถึงกลุ่มผู้บังคับหน่วย รองผู้บังคับหน่วย และหัวหน้าฝ่ายอำนวยการหลักทุกระดับชั้น เป็นนายทหารสัญญาบัตรประเภท 1 ทำให้มีการประสานงานช่วยเหลือเกื้อกูลกันดีเป็นอย่างดี

3.3 การจัดบุคลากร (Staffing) ปัจจุบันกองพลทหารช่างมีระบบพัฒนาบุคลากรที่ดี มีกำลังพลที่มีความรู้มีความสามารถสูง แต่ยังคงขาดแคลนนายทหารระดับฝ่ายอำนวยการ นายทหารประทวนที่มีความรู้ความสามารถด้านงานก่อสร้าง ซึ่งกำลังพลดังกล่าวจำเป็นต้องการขับเคลื่อนโครงการก่อสร้างโดยรวม อีกทั้งระบบการบรรจุกำลังพลบางตำแหน่งที่มีหน้าที่ด้านงานก่อสร้างไม่ได้เป็นไปในลักษณะของการจัดกำลังพลให้เหมาะสมกับงาน ส่วนหนึ่งของผลกระทบที่เกิดขึ้นปรากฏในลักษณะของการที่กำลังพลบางส่วนที่ไม่สามารถอดทนต่อภาระงานได้ ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนหน้าที่ ส่งผลให้เกิดปัญหาทางธุรการตามมา

3.4 การอำนวยการหรือการสั่งการ (Direction) ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นของหน่วยกองพลทหารช่าง ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในกองพลทหารช่างมาตั้งแต่บรรจุรับราชการ คู่กันเคยกับวัฒนธรรมของหน่วย มีการปกครองทั้งในลักษณะการบังคับบัญชาและความเป็นรุ่นพี่รุ่นน้อง รวมถึงมีรูปแบบการควบคุมผลงานก่อสร้างในลักษณะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งในด้านวิศวกรรมและในด้านการประสานงาน แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำและเป็นที่ปรึกษามากกว่าการที่วางตัวเป็นผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว ด้วยเหตุผลดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้งานก่อสร้างของกองพลทหารช่าง มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับเสมอมา

3.5 การประสานงาน (Coordinating) เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงสุดจึงมีเอกภาพในการบังคับบัญชา รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของบุคลากรภายในหน่วยส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน ในงานก่อสร้างบางโครงการที่ต้องใช้การบูรณาการจากหลายหน่วยงานภายในกองพลทหารช่าง ทุกหน่วยสามารถปฏิบัติร่วมกันได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้เกิดจากปัจจัยสำคัญหนึ่ง คือ การที่ผู้บังคับหน่วย รองผู้บังคับหน่วย และหัวหน้าฝ่าย อำนวยการหลักทุกระดับชั้นมีความเข้าใจที่ตรงกัน จึงทำให้ประสานงานกันได้ง่าย

3.6 การรายงาน (Reporting) การรายงานผลงาน เหตุการณ์ สถานการณ์ หรือปัญหา ที่เกิดขึ้นในงานก่อสร้างตามระบบสายการบังคับบัญชาให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ จะช่วยให้ การแก้ปัญหานั้น เกิดขึ้นด้วยการสั่งการอย่างมีเหตุผลของผู้บังคับบัญชา อันส่งผลถึง ความสำเร็จของงานก่อสร้างและถือว่าเป็นมาตรการในการตรวจสอบและควบคุมงาน ก่อสร้างอีกทางหนึ่ง

3.7 งบประมาณ (Budgeting) กองพลทหารช่างมีรูปแบบการควบคุมระบบบริหาร งบประมาณแบบหน่วยงานราชการ ในหลายกรณีมีความอ่อนตัวต่ำส่งผลถึงประสิทธิภาพ ด้านการบริหารจัดการโดยรวม และในการบริหารงบประมาณการก่อสร้างต้องควบคุมดูแล ในเรื่องของค่าต้นทุนต่าง ๆ เช่น ค่าวัสดุ ค่าแรงงาน ให้อยู่ในงบประมาณที่กำหนดไว้ รวมถึงคุณภาพของงานต้องได้มาตรฐานตามรูปแบบรายการ และการก่อสร้างต้องเป็นไป ตามเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงาน

## ผลการวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้าง

### 1. การพัฒนาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานก่อสร้าง

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาแนวทางการบริหารงานก่อสร้าง แม้บางปัจจัยจะ สามารถแก้ไขได้ แต่เป็นการแก้ไขที่ไม่ยั่งยืน เนื่องจากความสำเร็จของแผนปฏิบัติการต้อง ได้รับการสนับสนุนอย่างสมบูรณ์ ซึ่งปัจจัยที่สนับสนุนบางประการยังไม่เป็นไปตามขีด ความสามารถที่ต้องการ และจากปัญหาการบริหารงานก่อสร้างที่ยังไม่รองรับสถานการณ์ ในปัจจุบันได้อย่างครอบคลุม จึงมีความจำเป็นในการเตรียมพร้อมด้านกำลังพล ยุทธวิธีอุปกรณ์สายช่าง และการบริหารจัดการให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด สามารถนำไปใช้ ตามแผนปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ต้องมีการพัฒนาแนวทางในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารงานก่อสร้าง ดังนี้

1.1 การพัฒนากำลังพลเหล่าทหารช่าง ในภาพรวมของการพัฒนาด้านกำลังพลคือ การฝึกศึกษากำลังพล ให้มีความรู้มีความชำนาญทั้งความรู้ทางทหารและทางพลเรือน และ เสริมสร้างขวัญกำลังใจด้วยสวัสดิการ ซึ่งต้องเริ่มที่การเสริมสร้างให้กำลังพลทุกระดับชั้นมี ทศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ มีการพัฒนากำลังพลให้มีความพร้อมทั้งในด้านร่างกายและ จิตใจ จากนั้นพัฒนาขีดความสามารถส่วนบุคคล และขีดความสามารถระดับหน่วย ตามลำดับ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน หน่วยควรให้กำลังพลระดับปฏิบัติได้มีโอกาส เสนอแนะปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มีการรับฟังความคิดเห็นมากขึ้น (บัญชา อาจคำพันธ์ุ, พ.อ., 2550) การส่งเสริมให้กำลังพลมีโอกาสเข้าถึงแหล่งข้อมูลและ

การเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้และประสบการณ์กลับมาพัฒนาตนเองและหน่วย  
 ทั้งนี้สอดคล้องกับนโยบายกรมการทหารช่างที่กำหนดให้สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษา  
 เพิ่มเติมทั้งทางทหารและทางพลเรือน โดยเฉพาะหลักสูตรที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อ  
 การปฏิบัติงานของหน่วย การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีความ  
 คล่องตัวและรวดเร็วขึ้น จัดให้มีการศึกษาดูงานนวัตกรรมสมัยใหม่ด้านการก่อสร้างและนำ  
 เทคโนโลยีสมัยใหม่ (ดูแบบเอกชน) มาใช้ในการก่อสร้าง การบรรจุคนให้ตรงตำแหน่งหรือ  
 การปรับย้ายระหว่างหน่วยให้ตรงหน้าที่กันให้มากที่สุด และการพิจารณาปรับย้ายจะดูที่ขีด  
 ความสามารถและความซื่อสัตย์สุจริตเป็นหลัก ส่งเสริมให้กำลังพลนายสิบที่มีความรู้  
 ความสามารถให้เป็นนายทหารในความชำนาญต่าง ๆ เช่น ช่างซ่อมบำรุง ช่างก่อสร้าง งาน  
 ฝ่ายอำนวยการสายต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยมีนายทหารกำกับดูแลหน่วยที่เพียงพอ  
 ส่งเสริมให้กำลังพลมีความรู้ในหลาย ๆ ด้าน และสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ หน่วย  
 ควรจัดให้มีครอบครัวไปเยี่ยมกำลังพลที่ออกปฏิบัติงานก่อสร้าง ในระยะทางที่สามารถ  
 กระทำได้ (กรมการทหารช่าง, 2561)

1.2 การพัฒนายุทธโศปกรณ์สายช่าง ในภาพรวมของการพัฒนายุทธโศปกรณ์สายช่าง คือ  
 การจัดหายุทธโศปกรณ์สายช่าง โดยปัจจุบันยุทธโศปกรณ์สายช่างมีจำนวนมาก และมีความ  
 หลากหลายทั้งชนิด และยี่ห้อ/รุ่น มีระบบการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดปัญหาด้าน  
 การส่งกำลังและซ่อมบำรุง และการฝึกอบรมกำลังพลให้มีความชำนาญคุ้นเคยต่อการใช้  
 งาน ควรจัดซื้อชนิด ยี่ห้อ/รุ่นที่มีการใช้งานทั่วไป เพื่อให้ง่ายต่อการส่งกำลังและซ่อมบำรุง  
 และควรเป็นรุ่นที่มีเทคโนโลยีเหมาะสม สามารถตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับมอบได้เป็น  
 อย่างดี ในด้านการส่งกำลังและซ่อมบำรุง สำหรับยุทธโศปกรณ์สายช่างซึ่งส่วนมากเป็น  
 เครื่องจักรขนาดใหญ่ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่ด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณ หน่วยต้องให้  
 ความสำคัญกับการใช้งานอย่างถูกวิธี มีการปรนนิบัติบำรุงและการซ่อมบำรุงเพื่อยืดอายุ  
 การใช้งานของยุทธโศปกรณ์สายช่างให้นานที่สุด เร่งรัดการจำหน่ายยุทธโศปกรณ์สายช่างซึ่ง  
 บางรายการมีอายุการใช้งานมานาน เก่าล้าสมัย ชำรุดจากการใช้งานหนัก ทั้งนี้สอดคล้อง  
 กับนโยบายกรมการทหารช่าง โดยการจัดหายุทธโศปกรณ์ที่จะมาใช้งานในอนาคตควร  
 พิจารณาให้รอบคอบและต้องเป็นความต้องการของหน่วยใช้อย่างแท้จริง ฉะนั้นการจะ  
 จัดหายุทธโศปกรณ์ต้องมีการระดมความคิดจากหน่วยขึ้นมาและผู้บังคับบัญชาชั้นสูงของ  
 กรมการทหารช่างต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะก่อนจะเสนอแผนและโครงการ  
 ในอนาคต หน่วยต้องจัดให้มีการอบรมและกำชับพลประจำเครื่องมือทุกนาย โดยจะต้อง  
 ทราบถึงวิธีการและขั้นตอนการปรนนิบัติบำรุงเครื่องมือ ทั้งก่อนการใช้งาน ขณะใช้งาน  
 และภายหลังการใช้งาน จัดให้มีชุดตรวจการซ่อมบำรุงยุทธโศปกรณ์และเครื่องมือช่าง ไป  
 ตรวจการปรนนิบัติบำรุงตามหน่วยงานก่อสร้างต่าง ๆ ของหน่วยขึ้นตรง จัดให้มีชุดประเมิน  
 ประสิทธิภาพงานจ้างซ่อมเครื่องมือ โดยเฉพาะงบบัณฑิตเครื่องมือช่าง เพื่อให้ได้เครื่องมือ

ช่างที่ได้รับการซ่อมบำรุงที่ดีที่สุด ใช้งานได้ และเร่งรัดการจำหน่ายสิ่งอุปกรณ์ที่ชำรุดและหมดสภาพการใช้งานเพื่อจะเบิกทดแทนได้ต่อไป (กรมการทหารช่าง, 2561)

1.3 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ในภาพรวมกองพลทหารช่างมีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีการวางระบบที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ มีลำดับขั้นตอน ในการทำงานอย่างเหมาะสม มีการประสานงานระหว่างหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกองทัพบก สามารถบูรณาการกำลังพลและยุทธโธปกรณ์สายช่างภายในหน่วย รวมถึงมีการประสานงาน เกื้อกูล ระหว่างหน่วยปฏิบัติ มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการปฏิบัติงานก่อสร้าง โดยการรวบรวมประสบการณ์ และเทคนิคการปฏิบัติงานของกำลังพลในโครงการก่อสร้างต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสามารถถ่ายทอดไปยังกำลังพลในส่วนอื่น ๆ ได้ ด้วยการจัดทำฐานข้อมูลก่อสร้างประกอบด้วย เทคนิคการก่อสร้าง คุณสมบัติของวัสดุก่อสร้างที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามมาตรฐานงานก่อสร้าง กำลังพลมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน วิธีการคำนวณราคากลาง ราคาวัสดุก่อสร้าง ค่าจ้างแรงงานฝีมือ ต้องเป็นไปตามมาตรฐานและข้อกำหนดของทางราชการในระบบเดียวกันกับกรมบัญชีกลางและสำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง สอดคล้องกับนโยบายกรมการทหารช่างที่กำหนดให้กองการก่อสร้าง กรมการทหารช่าง ควรจัดให้มีการอบรมเรื่องการทำประมาณการและแผนจัดทำให้กับหน่วยในและนอกกรมการทหารช่างตามระยะเวลาสมควรเพื่อให้มีการพัฒนา แก้ไขตามเวลาให้ทันสมัย และในบางงานที่จำเป็นต้องเชิญหน่วยมารับทราบเป็นการเฉพาะก็สามารถกระทำได้ (กรมการทหารช่าง, 2561) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธนดล สุรารักษ์, พล.ต. (2553) ที่พบว่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการก่อสร้างต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ควรมีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูลราคากลาง เพื่อให้การปรับปรุงราคากลางมีความทันสมัยในแต่ละปี

จากแนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างสามารถสรุปได้ว่า กองพลทหารช่าง มุ่งเน้นให้งานก่อสร้างทั้งระบบ มีคุณภาพ มาตรฐาน อยู่ในระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนด และมีการสร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) โดยกำหนดเป้าหมายด้านงานก่อสร้าง คือ “การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเพื่อให้กองพลทหารช่างมีความโดดเด่นด้านการก่อสร้าง” ตามปรัชญา “WE SET THE HIGHER STANDARD” (ปฐมพงศ์ ประถมภัก, พล.ต., 2551) สอดคล้องกับนโยบายกรมการทหารช่างที่กำหนดให้การปฏิบัติงานก่อสร้าง จะต้องเน้นมาตรฐาน ความมั่นคง แข็งแรง และปลอดภัยเป็นหลัก (กรมการทหารช่าง, 2561) สอดคล้องกับข้อเสนอแนะผลงานวิจัยของ สุทิน เบ็ญจวิไลกุล, พล.ต. (2561) ที่พบว่า กำลังพลของหน่วยทหารช่างของกองทัพบกควรแสดงลักษณะเด่น ซึ่งได้แก่ ความมีวินัย ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ มาตรฐาน รวดเร็ว แล้วเสร็จทันเวลา การเป็นหนึ่งเดียวกัน และการยึดมั่นในหน้าที่ตามกรอบของกฎหมาย เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับ

สังคม เน้นการสร้างความปลอดภัย และส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างทหารกับประชาชน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิเชษฐ์ เพ็ชรอินทร์, พ.อ.(2562) ที่พบว่าแนวทางเชิงกลยุทธ์ในด้านงานก่อสร้าง แนวทางเชิงรุกที่ดีที่สุดคือ “บูรณาการศักยภาพกำลังพล ยุทธโศปกรณ์ และการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน” แนวทางเชิงป้องกันที่ดีที่สุด คือ “บูรณาการศักยภาพกำลังพล ยุทธโศปกรณ์ และการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนงานด้านกิจการพลเรือนทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่ประชาชน” แนวทางเชิงแก้ไขที่ดีที่สุด คือ “พัฒนาทักษะของกำลังพล” และ แนวทางเชิงรับที่ดีที่สุด คือ “พัฒนาระบบการจัดการความรู้”

## 2. แนวทางใหม่ในการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่าง

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์เพื่อนำไปเป็นข้อพิจารณาในการกำหนดหนทางปฏิบัติ การวิเคราะห์ตามพลังอำนาจแห่งชาติในมิติต่าง ๆ และหลักการบริหารแบบ POSDCoRB ประกอบกับปริมาณภารกิจที่ได้รับและความหลากหลายของอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และศักยภาพในการตอบสนองภารกิจด้านงานก่อสร้าง ผู้วิจัยเห็นว่าแนวทางใหม่สำหรับการพัฒนาแนวทางการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่าง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ และช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิบัติราชการกองทัพที่มีความเหมาะสมในปัจจุบันมี 3 แนวทาง ประกอบด้วย

2.1 การพิจารณาจัดตั้งหน่วยทหารช่างเพิ่มเติมให้กับกองพลทหารช่าง : จากปัจจัยทางการเมืองที่ส่งผลเชิงบวกต่อภารกิจของกองทัพและจากสถานการณ์ที่กองทัพภาคต่างๆ จะได้รับการสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนเพิ่มมากขึ้น ทำให้กองทัพต้องเตรียมความพร้อมสำหรับภารกิจดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา การทำให้กองทัพสามารถคงไว้ซึ่งภารกิจอย่างเต็มรูปแบบด้วยการเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยกองพลทหารช่าง อาจมีความจำเป็นต้องมีหน่วยทหารช่างของกองพลทหารช่างเพิ่มขึ้น การมีหน่วยทหารช่างเพิ่มขึ้นจะส่งผลต่อการใช้กำลังเป็นกลุ่มก้อน ด้วยความพร้อมด้านกำลังพล ยุทธโศปกรณ์สายช่าง และระบบการบริหารจัดการที่ดี จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกำลังอำนาจทางทหารที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในรัฐบาล และสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ด้วยความมั่นใจในความปลอดภัย

การจัดตั้งหน่วยทหารช่างเพิ่มเติมให้กับกองพลทหารช่าง อาจต้องใช้งบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินการ แต่จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานก่อสร้างตามภารกิจหลักของหน่วย ทำให้กองพลทหารช่างมีความพร้อมมากขึ้นกว่าเดิมในการเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนให้แก่กรมการทหารช่าง กองทัพบก และรัฐบาล



2.2 การพิจารณาจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นฝ่ายอำนวยการในด้านการบริหารงานก่อสร้าง โดยเฉพาะ : โดยกำหนดภารกิจ หน้าที่ ชัดความสามารถ อัตรากำลังพลปฏิบัติงานและเครื่องมืออย่างเหมาะสม ในการอำนวยการ ประสานงานและกำกับดูแลการบริหารงานก่อสร้าง โดยจัดกลุ่มกำลังพลที่มีความรู้ มีความชำนาญ จัดแบ่งงานออกเป็นแผนกหรือฝ่ายตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อบังคับต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด นโยบายและอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่หัวหน้าหน่วยงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน การจัดตั้งหน่วยงานลักษณะนี้จะไม่มีผลกระทบต่อจำนวนกำลังพลปฏิบัติงานและงบประมาณด้านกำลังพลโดยรวมของหน่วย แต่จะทำให้การบริหารงานก่อสร้างซึ่งเป็นภารกิจหลักของกองพลทหารช่าง มีประสิทธิภาพดีขึ้น

การจัดตั้งหน่วยงานใหม่เป็นการปรับแก้อัตราของหน่วยจะมีหลายขั้นตอน เป็นการดำเนินการที่ใช้ระยะเวลาและเกี่ยวข้องกับหลายส่วนงาน แต่มีความจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้กำลังพลปฏิบัติงานมีแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน มีการสร้างองค์ความรู้ของหน่วยงาน โดยใช้ “อัตราเพื่อพลัง” ซึ่งเป็นการนำกำลังพลที่บรรจุจริงในอัตราปกติมาปรับเกลี่ยหน้าที่เพื่อทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งหากดำเนินการแล้วเกิดผลดีหรือมีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขก็สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนได้ทันที โดยส่วนมากจะใช้กับหน่วยงานที่จัดตั้งใหม่เพื่อทดลองใช้ปฏิบัติงาน หรือปรับปรุงหน่วยที่มีอยู่เดิมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติภารกิจ ก่อนจะขออนุมัติจัดทำหรือปรับปรุงแก้ไขอัตราการจัดตามขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขอัตราต่อไป สอดคล้องกับนโยบายกรมการทหารช่างที่กำหนดให้กองยุทธการและการข่าวและหน่วยขึ้นตรงกรมการทหารช่าง ตลอดจนฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการปรับปรุงอัตราการจัดของหน่วยให้ทันสมัยทั้งคนและยุทโธปกรณ์ สิ่งที่สำคัญควรยกเลิกและนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้แทน (กรมการทหารช่าง, 2561)

2.3 การพิจารณานำระบบ Outsource มาใช้ในการบริหารงานก่อสร้าง : สาเหตุเนื่องมาจากปริมาณงานที่หน่วยได้รับมอบให้ปฏิบัติไม่สอดคล้องกับทรัพยากรที่หน่วยมีภารกิจที่ได้รับมีความหลากหลาย ในการปฏิบัติงานต้องควบคุมดูแลในเรื่องของค่าต้นทุนต่าง ๆ เช่น ค่าวัสดุ ค่าจ้างแรงงาน ให้อยู่ในงบประมาณที่กำหนดไว้ คุณภาพของงานต้องได้มาตรฐานตามรูปแบบรายการ และการก่อสร้างต้องเป็นไปตามเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงาน การนำระบบ Outsource มาใช้ในงานที่เป็นความสามารถเสริมของหน่วย เป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังพลและยุทโธปกรณ์สายช่างที่นำมาใช้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มความสำเร็จในการบริหารจัดการงานก่อสร้าง

การนำระบบ Outsource มาใช้ เป็นการปรับตัวต่อเงื่อนไขที่ได้รับเมื่อเทคโนโลยีที่ต้องปฏิบัติไม่มีอยู่ในองค์กร จึงต้องใช้บริการจากผู้ประกอบการภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญกว่า

เพื่อช่วยงานในบางส่วนชั่วคราวหรืองานพื้นฐานระยะยาว เป็นการลดรายจ่ายในการผลิตเองและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยผู้ว่าจ้างจะเป็นผู้กำหนดและควบคุมกำกับทุกส่วนตั้งแต่นโยบายไปจนถึงการปฏิบัติงานในทุก ๆ ขั้นตอนของผู้รับจ้าง (ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง, 2555) นกตล รัมโพธิ์ (2549) พบว่า การนำระบบ Outsource มาใช้ควรมีข้อพิจารณา ดังนี้ องค์กรไม่ควร Outsource ในสิ่งที่ เป็นความสามารถหลักขององค์กร เนื่องจากมีความเสี่ยงสูงที่องค์กรอาจสูญเสียความได้เปรียบ ในเชิงการแข่งขัน องค์กรควร Outsource ในกรณีที่ดินทุนในการ Outsource ต่ำกว่า ต้นทุนในการผลิตเอง โดยในการเปรียบเทียบให้เปรียบเทียบต้นทุนรวมทั้งหมด ไม่ใช่เฉพาะ ต้นทุนค่าแรงและวัตถุดิบเท่านั้น จะต้องเอาต้นทุนค่าเสียโอกาสมาเปรียบเทียบด้วย องค์กร ควรทำการ Outsource หากองค์กรไม่ได้มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ การที่องค์กร พยายามทำทุกอย่างด้วยตนเองอาจไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุดเสมอไป และในกรณีที่องค์กร ต้องการความมั่นใจในการผลิตว่าจะได้รับคุณภาพและปริมาณตรงความต้องการรวมทั้ง ภายในระยะเวลาที่กำหนด การ Outsource ควรจะทำกับคู่ค้าที่สามารถเชื่อถือได้เท่านั้น สุวรรณรัตน์ แนวหล้า และ สุวรรณิ แสงมหาชัย (2562) พบว่า ผลลัพธ์จากการใช้บริการ ภายนอกมีทั้งข้อดีและข้อด้อย ระดับตัววัดหรือตัวชี้วัดอยู่ในระดับดีและมีแนวโน้มดีขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ข้อดีคือสามารถลดต้นทุนและประหยัดเวลาในการดำเนินงาน สามารถหลีกเลี่ยงการลงทุน ทำให้มุ่งเน้นไปยังกิจกรรมหลักขององค์กร พร้อมทั้งจะใช้ ความสามารถหลักขององค์กรได้เต็มที่ และผลผลิตเพิ่มขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ส่วนข้อด้อยอาจเนื่องมาจากการทำสัญญาการใช้บริการภายนอกขององค์กรภาครัฐไม่มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับลักษณะโครงสร้างองค์กร

### **แนวทางที่ดีที่สุดในการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างในปัจจุบัน**

จากแนวทางใหม่ในการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างทั้ง 3 แนวทาง ผู้วิจัยพบว่า แนวทางที่ 3 คือ การพิจารณานำระบบ Outsource มาใช้ในการบริหารงาน ก่อสร้าง เป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ปัจจุบัน เมื่อพิจารณาจากศักยภาพ ชีต ความสามารถ และทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วย เนื่องจากสามารถแก้ไขปัญหาการขาดแคลน กำลังพลปฏิบัติงานที่มีความชำนาญเฉพาะทาง สามารถลดต้นทุน ประหยัดเวลาในการ ดำเนินงาน ผลผลิตเพิ่มขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สามารถหลีกเลี่ยงการลงทุน ลด ปัญหาด้านการส่งกำลัง การซ่อมบำรุง การฝึกอบรมกำลังพลให้มีความชำนาญคุ้นเคยต่อ การใช้งาน ช่วยให้สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการก่อสร้าง ทำให้กองพลทหารช่าง มุ่งเน้นไปยังกิจกรรมหลักของหน่วยที่มีความเชี่ยวชาญได้อย่างเต็มที่ สำหรับแนวทางที่ 2 และ แนวทางที่ 1 เป็นแนวทางที่สามารถปฏิบัติได้ในอนาคตเมื่อหน่วยมีความพร้อม และ ได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ

## บทที่ 3

### บทอภิปรายผล

#### การพิจารณาระบบ Outsource มาใช้ในด้านการบริหารงานก่อสร้าง

ในการบริหารงานก่อสร้างควรมีการพิจารณาระบบการจ้างบริษัทหรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Outsource) เข้ามาทำงานทดแทนในงานที่ต้องการความสามารถเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะในบางเทคโนโลยีที่จำเป็น แต่หน่วยไม่มีเทคโนโลยีดังกล่าวหรือมีจำกัด เช่น การสนับสนุนงานก่อสร้างในบางประเภท การเคลื่อนย้าย การรับ-ส่งวัสดุ การซ่อมบำรุง เป็นต้น การ Outsource จะทำให้รูปแบบการทำงานในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงในไปบ้าง แต่เนื่องจากการเป็น Outsource ในงานที่เป็นความสามารถเสริมของหน่วย ในระยะสั้น จึงไม่ทำหน่วยให้เสียความสามารถในการแข่งขัน แต่เป็นการแบ่งเบาภาระงานในการตอบสนองความสำเร็จของภารกิจ ในด้านบุคลากรของหน่วยต้องมีการปรับตัวจากการเป็นผู้ปฏิบัติโดยตรงเป็นผู้ควบคุมมาตรฐานงาน มีผลทำให้บุคลากรเหล่านั้น มีโอกาสใช้ศักยภาพของตนเองได้เต็มที่ เนื่องจากจะมีการสับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมหน้าที่จากส่วนงานเดิมไปในส่วนงานใหม่ ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการบริหารงานทุกชั้นตอนของหน่วยในปัจจุบันจะมีการกำหนดและควบคุมกำกับทุกส่วน ตั้งแต่นโยบายไปจนถึงการปฏิบัติงานอยู่แล้ว เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานจะใช้การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการที่มี ช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งในด้านวิศวกรรมและในด้านการประสานงาน ดังนั้นการนำระบบ Outsource มาใช้ในงานที่เป็นความสามารถเสริมของหน่วย เป็นการลดกำลังพล ยุทโธปกรณ์สายช่าง และเวลาที่นำมาใช้ปฏิบัติงาน และในด้านยุทธโธปกรณ์สายช่างบางรายการที่มีการใช้งานน้อยแต่หน่วยมีความจำเป็นต้องมีไว้เพื่อใช้ปฏิบัติงาน ควรจัดหาเข้ามาบรรจุไว้ในอัตราของหน่วยในปริมาณที่เพียงพอต่อความจำเป็นในการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อความประหยัดงบประมาณในการจัดหา การส่งกำลัง และการซ่อมบำรุง โดยหากในอนาคตมีความจำเป็นต้องนำมาใช้งานมากขึ้น ในช่วงระยะเวลาที่ต้องการ ควรใช้วิธีการเช่าเครื่องมือจากผู้ให้บริการมาใช้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราวไป สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุริยัน ประพิตรไพศาล, พ.อ. (2562) ในการศึกษากรมการขนส่งทหารบกในฐานะกรมฝ่ายยุทธบริการที่รับผิดชอบในการขนส่งสิ่งอุปกรณ์ ให้กับหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพบก ที่พบว่า การจัดหายานพาหนะโดยวิธีการจ้างเหมาของกองทัพบก มีความคุ้มค่าภายใต้กรอบงบประมาณที่จำกัด แต่ก็ต้องมีการจัดหายานพาหนะให้กับหน่วยใช้อย่างเพียงพอสำหรับการขนส่งสิ่งอุปกรณ์เร่งด่วนหรือสิ่งอุปกรณ์สำคัญ เพื่อให้ภารกิจของกองทัพบกบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กิตติพงษ์ สัจจกุลนุกิจ, พ.อ. (2560) ในการศึกษาการ

เปรียบเทียบค่าใช้จ่าย ระหว่างการเช่ารถยนต์และการซื้อรถยนต์ภายในระยะเวลาการใช้งานที่เท่ากันของกองทัพบก (เฉลี่ยต่อคัน) ของกรมส่งกำลังบำรุงทหารบก ที่พบว่า ข้อมูลเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายระหว่างการเช่ารถยนต์ และการซื้อรถยนต์ (ภายในระยะเวลาการใช้งานที่เท่ากัน) และการเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสีย ของการจัดการรถยนต์พบว่า การจัดการรถยนต์โดยวิธีการเช่าแทนการซื้อ จะใช้งบประมาณที่ต่ำกว่ามากแต่ได้รถยนต์มาใช้งานจำนวนที่ต้องการ โดยผู้ให้เช่าได้รวมค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่าปรนนิบัติบำรุง ค่าซ่อมแซม และค่าประกันภัยไว้ในวงเงินดังกล่าวแล้ว ทำให้กองทัพบกสามารถลดภาระด้านงบประมาณในการส่งกำลังและซ่อมบำรุงยานพาหนะสายขนส่งได้เป็นจำนวนมาก รวมทั้งมีรถใหม่พร้อมใช้งานตลอดระยะเวลาการเช่า ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมและความคุ้มค่าในการจัดหาโดยวิธีการเช่า และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธนาวิชัย กิตติสุขคุณ, พ.อ. (2560) ในการศึกษากรมการขนส่งทหารบกในการเช่ายานพาหนะสายขนส่ง ที่พบว่า มีความคุ้มค่าในมิติด้านผลกระทบที่ดีต่อหน่วยใช้เป็นอย่างมาก ที่ไม่ต้องมียานพาหนะดัดใช้งานจอดอยู่ที่หน่วย เป็นภาระในการเสนอของงบประมาณการซ่อมบำรุงหรือรอชิ้นส่วนซ่อม หน่วยจึงสามารถปฏิบัติงานด้านธุรการได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีผลดีต่อภาพลักษณ์ของกองทัพบก เกิดความเชื่อมั่นของประชาชนว่ากองทัพบกมีความพร้อมในการปฏิบัติในทุกรูปการที่ดีกว่าการใช้อยานพาหนะที่อยู่ในสภาพที่เก่าเนื่องจากใช้งานมานาน ตลอดจนมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยกว่า

ดังนั้น การนำระบบ Outsource มาใช้ในงานที่เป็นความสามารถเสริมของหน่วย จึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เมื่อพิจารณาจากศักยภาพ ชีตความสามารถ และทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วย อีกทั้งวิธีการดังกล่าวได้มีการนำมาใช้ในการบริหารงานทั้งหน่วยงานภายในกองทัพบก และหน่วยงานภายนอกอย่างได้ผล การที่กองพลทหารช่างนำระบบ Outsource มาใช้เหมาะสมสอดคล้องกับสิ่งที่เป็ความสามารถหลักของหน่วย เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ภารกิจที่ได้รับประสบความสำเร็จ นอกจากนี้การพิจารณานำระบบ Outsource มาใช้ในการบริหารงานก่อสร้าง จะทำให้กองพลทหารช่างดำรงความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวโน้มภารกิจที่ได้รับเพิ่มขึ้น และงบประมาณของกองทัพบกที่จะได้รับการจัดสรรในจำนวนจำกัด และความสำเร็จของภารกิจในงานพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน จะทำให้ประชาชน ส่วนราชการพลเรือน และภาคเอกชน เกิดความเชื่อมั่นต่อรัฐบาลและกองทัพบก ทำให้เป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือในทุกโอกาส ส่งผลให้การปฏิบัติงานก่อสร้างของกองพลทหารช่าง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนตามแผนปฏิบัติราชการกองทัพบกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ทันเวลา และทันต่อสถานการณ์ อันจะส่งผลดีต่อเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงต่อไป

## บทที่ 4

### บทสรุป

#### 1. สรุปข้อมูล

จากการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างในปัจจุบัน เป็นการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารงานของกรมการทหารช่าง ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามพันธกิจ ภารกิจ ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ระบุไว้อย่างกว้าง ๆ ในอัตรการจัดยุทธโปกรณ์ โดยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างในปัจจุบัน ประกอบด้วย กำลังพลเหล่าทหารช่าง ยุทธโปกรณ์สายช่าง และระบบการบริหารจัดการ และจากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่าง คือ การพัฒนากำลังพลเหล่าทหารช่าง การพัฒนายุทธโปกรณ์สายช่าง และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการไปพร้อม ๆ กันทุกด้าน และแนวทางใหม่สำหรับการพัฒนาแนวทางการบริหารงานก่อสร้างของกองพลทหารช่างที่มีความเหมาะสมในปัจจุบัน คือ การพิจารณานำระบบ Outsource มาใช้ในด้านการบริหารงานก่อสร้าง โดยผลที่ได้จากการวิจัยจะช่วยให้กองพลทหารช่างมีการส่งเสริมและปรับปรุงแก้ไขปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานก่อสร้าง รวมถึงพัฒนาแนวทางการบริหารงานก่อสร้างในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น

#### 2. ข้อเสนอแนะ

##### 2.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

2.1.1 การพัฒนาการบริหารงานก่อสร้าง ทำได้โดยการพัฒนากำลังพลเหล่าทหารช่าง การพัฒนายุทธโปกรณ์สายช่าง และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ไปพร้อม ๆ กันทุกด้าน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพในการตอบสนองภารกิจด้านงานก่อสร้าง

2.1.2 ควร Outsource เมื่อหน่วยมีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น และไม่ควรมี Outsource ในงานที่เป็นความสามารถหลักของหน่วย รวมถึงงานที่ทำให้เข้าถึงข้อมูลสำคัญของหน่วย

##### 2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.2.1 การศึกษาการบริหารความเสี่ยงและผลกระทบจากการนำระบบ Outsource มาใช้ในด้านการบริหารงานก่อสร้าง

2.2.2 การออกแบบโครงสร้างหน่วยงานที่เป็นฝ่ายอำนวยการในการดูแลด้านงานก่อสร้างโดยเฉพาะ

## เอกสารอ้างอิง

- กรมการทหารช่าง. (2555). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากกรมการทหารช่าง และหน่วย/เหล่าทหารช่าง*. ราชบุรี: กองวิทยาการ กรมการทหารช่าง.
- กรมการทหารช่าง. (2561). *นโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานเจ้ากรมการทหารช่าง*. ราชบุรี: กองวิทยาการ กรมการทหารช่าง.
- กองทัพบก. (2564). *พิทักษ์ราชัน ปกป้องประชา รักษาแผ่นดิน*. สืบค้น 1 มีนาคม 2564, จาก <https://rta.mi.th/4413-2/>
- กองทัพบก. (2564). *วิสัยทัศน์*. สืบค้น 1 มีนาคม 2564, จาก <https://rta.mi.th/vision/>
- กองพลทหารช่าง. (2564). *ประวัติหน่วย*. สืบค้น 3 กุมภาพันธ์ 2564, จาก [http://division.engrdept.com/my\\_site/index.html](http://division.engrdept.com/my_site/index.html)
- กิตติพงษ์ สัจจกุลนุกิจ, พันเอก. (2560). *แนวทางการจัดหายานพาหนะสายขนส่งของกองทัพบก โดยวิธีการเช่า*. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยการทัพบก.
- ข้อมูลทหาร. (2564). *ทหารบก*. สืบค้น 1 มีนาคม 2564, จาก <https://sites.google.com/site/khxmalthhar/thhar-sam-hela-thaph/thhar-bk>
- ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง. (2555, 5 ตุลาคม). *แนวคิดและทฤษฎี Luther Gulick*. สืบค้น 1 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <http://promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/luther-gulick.html>
- ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง. (2555, 5 ตุลาคม). *Outsourcing ด้าน Leading*. สืบค้น 1 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <http://promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/outsourcing.html>
- ชนดล สุรารักษ์, พลตรี. (2553). *ปัญหาข้อขัดข้องในโครงการก่อสร้างของกองทัพบกและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข*. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- ธนาวิชญ์ กิตติศุภคุณ, พันเอก. (2560). *การศึกษาความคุ้มค่าการจัดหายานพาหนะสายขนส่งของกองทัพบกโดยวิธีเช่า*. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยการทัพบก.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2549). *Outsourcing ทางเลือกใหม่ขององค์กร. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 29(112), 6.
- บัญชา อาจคำพันธ์ุ, พันเอก. (2550). *การนำระบบสำนักงานอัตโนมัติมาประยุกต์ใช้ในกองพลทหารช่าง*. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยการทัพบก.

- ปัฐมพงศ์ ประถมภักุ, พลตรี. (2551). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากองพลทหารช่างในห้วงปี 2551-2560*. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- พิเชษฐ์ เพ็ชรอินทร์, พันเอก. (2562). *แนวทางเชิงกลยุทธ์ด้านงานก่อสร้างของกรมการทหารช่างเพื่อสนับสนุนงานพัฒนาประเทศของกองทัพบก*. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยการทัพบก.
- รัฐบาลไทย. (2564). *คำแถลงกรอบงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564*. สืบค้น 1 มีนาคม 2564, จาก <https://www.thaigov.go.th/news/contents/details/32997>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561–2580 (ฉบับย่อ)*. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก. (2563, 31 มกราคม). *แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2563-2565) ของกองทัพบก*. สืบค้น 1 ธันวาคม 2563, จาก <https://oac.rta.mi.th/news/20200131100328>
- สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 01-ความมั่นคง*. กรุงเทพมหานคร.
- สุทิน เบ็ญจวิไลกุล, พลตรี (2561). *การพัฒนาบทบาทของหน่วยทหารช่างของกองทัพบก ในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน*. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- สุริยัน ประพิตรไพศาล, พันเอก. (2561). *การเปรียบเทียบความคุ้มค่าการจัดการหายานพาหนะของ กองทัพบกโดยวิธีจ้างเหมากับการจัดหายานพาหนะให้กับหน่วย*. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยการทัพบก.
- สุวรรณรัตน์ แนวหล้า, และ สุวรรณิ แสงมหาชัย. (2562, กรกฎาคม-กันยายน). *การจัดการการใช้บริการภายนอกของรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานไฟฟ้าของไทย: กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)*. *วารสารวิชาการธรรมทรศน์*, 19 (3), 205-211

อนุสรณ์ ปัญญาบุรณ, พลตรี (2559). แนวทางการบูรณาการการใช้ยุทธโศปกรณ์ของทหาร  
ช่างในภารกิจการบรรเทาสาธารณภัย. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกัน  
ราชอาณาจักร.



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก สนิทพงษ์ ไชยชั้นแก้ว
วัน เดือน ปี เกิด	31 กรกฎาคม 2516
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ. 2539	ปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมโยธา) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 43
พ.ศ. 2539	หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่าทหารช่าง รุ่นที่ 67
พ.ศ. 2544	หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าทหารช่าง รุ่นที่ 43
พ.ศ. 2547	เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2548	หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 83

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2539 - 2541	ผู้บังคับหมวด กองร้อยทหารช่างสนาม กองพันทหารช่างที่ 401
พ.ศ. 2544 - 2546	ผู้บังคับกองร้อยทหารช่างสนาม กองพันทหารช่างที่ 51
พ.ศ. 2546 - 2547	นายทหารยุทธการและการฝึก กองพันทหารช่างที่ 51
พ.ศ. 2548 - 2550	หัวหน้าแผนกกองส่งกำลังบำรุง กรมการทหารช่าง
พ.ศ. 2553 - 2554	นายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก กองพันทหารช่างที่ 602 กรมทหารช่างที่ 11
พ.ศ. 2554 - 2557	ผู้บังคับกองพันบริการ กองบริการ กรมการทหารช่าง
พ.ศ. 2558 - 2558	อาจารย์หัวหน้า โรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง
พ.ศ. 2558 - 2560	หัวหน้ากองบริการ กรมการทหารช่าง
พ.ศ. 2560 - 2562	ผู้บังคับกองพันทหารช่างเครื่องมือพิเศษ กองพลทหารช่าง
พ.ศ. 2562 - 2563	รองผู้อำนวยการกองยุทธการและการข่าว กรมการทหารช่าง

## ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2563	รองผู้อำนวยการกองการศึกษา โรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง
-----------	--



