

เอกสารทางวิชาการ

เรื่อง

การแสวงข้อตัดสินใจของฝ่ายอำนวยการในกองทัพเยอรมัน
(Decision Making Process for General Staff Service
in the German Armed Forces)

เรียบเรียงโดย

นาวาอากาศโท รัฐวิชญ์ เปรมปรี

หลักสูตรเสนาธิการกิจการเยอรมนี (นานาชาติ)
General Staff/Admiral Staff Service International Course
The Bundeswehr Command and Staff College
เมืองฮัมบูร์ก สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี

พ.ศ.๒๕๖๕

เอกสารทางวิชาการ

เรื่อง

การแสวงข้อตัดสินใจของฝ่ายอำนวยการในกองทัพเยอรมัน
(Decision Making Process for General Staff Service
in the German Armed Forces)

เรียบเรียงโดย

นาวาอากาศโท รัฐวิชญ์ เปรมปรี

หลักสูตรเสนาธิการกิจเยอรมนี (นานาชาติ)
General Staff/Admiral Staff Service International Course
The Bundeswehr Command and Staff College
เมืองฮัมบวร์ก สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี

พ.ศ.๒๕๖๕

คำนำ

หลักนิยามกองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๖๖ กล่าวถึง หลักการใช้กำลังทางอากาศแบบ “รวมการบัญชาการ กระจายการควบคุม แยกการปฏิบัติ” ผู้นำหน่วยทหารจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม ซึ่งหลักการดังกล่าว มีความสอดคล้องกับหลักการบัญชาการของผู้บังคับบัญชาหน่วยทหารที่นิยมใช้ในกองทัพเยอรมันมาตั้งแต่ ช่วงต้นศตวรรษที่ ๑๙ สิ่งนี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงบทบาท คุณค่าและความสำคัญของนายทหารฝ่ายเสนาธิการ และผู้บังคับบัญชาหน่วยทหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการวางแผนและตัดสินใจทางทหาร ซึ่งเป็น สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกองทัพอากาศในปัจจุบันเน้นย้ำและให้ความสำคัญ โดยเมื่อ ๔ เมษายน ๒๕๖๗ พลอากาศเอก เสกสรร คันทนา เสนาธิการทหารอากาศ ได้สั่งการในที่ประชุมสภาการศึกษา กองทัพอากาศว่า ให้ทุกส่วนการศึกษาดำเนินการสอนโดยเน้นย้ำเรื่องความเป็นผู้นำและฝ่ายเสนาธิการ รวมถึงกระบวนการแสวงหาคัดเลือกตัดสินใจทางทหาร (Military Decision Making Process)

หนึ่งในเครื่องมือสำคัญสำหรับฝ่ายเสนาธิการ (ผสธ.) หรือฝ่ายอำนวยการ (ผอ.) ในการช่วยเหลือ ผู้บังคับบัญชาเพื่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจคือ การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ หรือการแก้ปัญหา ตามหลักวิชา ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีรูปแบบเฉพาะสำหรับการนำเสนอแนวความคิดหรือการริเริ่มในการ ปฏิบัติงานผ่านกระบวนการคิด วิเคราะห์และถ่ายทอดข้อพิจารณาให้กับผู้บังคับบัญชาด้วยเอกสาร และวาจาเพื่อตัดสินใจ ด้วยเหตุนี้ ตำราหรือเอกสารประกอบการศึกษาในเรื่องดังกล่าวจึงมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ทหารนักเรียนได้ใช้ศึกษาระหว่างการเรียนในหลักสูตรการศึกษาวิชาการทหาร ของกองทัพอากาศ และสามารถใช้เป็นคู่มืออ้างอิงในการปฏิบัติงานเมื่อสำเร็จการศึกษาไปแล้ว อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันมีเพียงเอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การแก้ปัญหาตามหลักวิชาและการเขียนรายงาน การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ซึ่งเรียบเรียงโดย นาวาอากาศเอก เดชอุดม คงศรี (พ.ศ.๒๕๕๓) ที่แม้ว่า จะมีการใช้เป็นตำราสำหรับนายทหารนักเรียนหลายสถาบันในกองทัพอากาศได้ศึกษากันมาเป็นเวลา มากกว่าทศวรรษ แต่ยังคงความทันสมัยในหลักการและเนื้อหาโดยตลอด ทั้งนี้ หากกองทัพอากาศ มีคู่มือที่สามารถให้กรอบแนวทางการแสวงหาข้อเสนอแนะและข้อตัดสินใจของฝ่ายอำนวยการ ที่ระบุรายละเอียดและเทคนิคที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในการปฏิบัติแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนให้เอื้อต่อการนำไป ปฏิบัติงานจะสามารถช่วยเสริมองค์ความรู้เดิมและเกิดประโยชน์ต่อผู้ศึกษามากยิ่งขึ้น

เอกสารทางวิชาการ เรื่อง “การแสวงหาคัดเลือกตัดสินใจของฝ่ายอำนวยการในกองทัพเยอรมัน” ฉบับนี้จัดทำขึ้นตามระเบียบกองทัพอากาศ ว่าด้วย การศึกษาในต่างประเทศ พ.ศ.๒๕๕๓ ซึ่งกำหนดให้ ผู้สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ ดำเนินการเรียบเรียงเอกสาร ตำรา หรือคู่มือทางวิชาการ เพื่อใช้เป็น เอกสารอ้างอิงของทางราชการ และเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการและผู้สนใจได้ศึกษา ผู้เขียนได้มีโอกาส เข้ารับการศึกษหลักสูตรเสนาธิการกิจเยอรมนี (นานาชาติ) ณ โรงเรียนเสนาธิการทหารกองทัพเยอรมัน (General Staff/Admiral Staff Service International Course) เมืองฮัมบูร์ก สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี (ประเทศเยอรมนี) ระหว่างเข้ารับการศึกษหลักสูตรดังกล่าว ผู้เขียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับ ประวัติศาสตร์ ยุทธศาสตร์และความมั่นคงของประเทศเยอรมนี การบริหารจัดการองค์กรของกองทัพเยอรมัน และ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานในหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการ เอกสารทางวิชาการฉบับนี้ได้เรียบเรียง จากเนื้อหาในคู่มือและเอกสารประกอบการบรรยายในรายวิชา “การปฏิบัติงานในหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการ”

ของหมวดวิชาการบริหารจัดการ คณะการบริหารจัดการ โรงเรียนเสนาธิการทหาร เมืองฮัมบูร์ก ประเทศเยอรมนีเป็นหลัก และจัดทำขึ้นเพื่อเป็นเอกสารประกอบการศึกษาในรายวิชาการแก้ปัญหาตามหลักวิชา เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้หลักการแก้ปัญหาได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น มีความทันสมัยเป็นไปตามหลักการใหม่ ๆ และสอดคล้องกับวิวัฒนาการทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะทำให้การพิจารณาหาวิธีการเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างละเอียด รอบคอบ และรัดกุม แสดงถึงการเป็นฝ่ายอำนวยการมืออาชีพให้กับผู้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังสามารถใช้งานร่วมกับการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการและวิชาการวางแผนทางทหารในหลักสูตรการศึกษาวิชาการทหารระดับสูงของกองทัพอากาศได้อีกด้วย โดยในเนื้อหาของสาระของเอกสารทางวิชาการฉบับนี้มุ่งเน้นไปที่การศึกษาขั้นตอนกระบวนการแสวงหาข้อเสนอแนะและข้อตกลงใจของฝ่ายอำนวยการในกองทัพเยอรมัน ซึ่งมีความน่าสนใจหลายส่วนที่สามารถเปรียบเทียบและนำมาวิเคราะห์ร่วมกับหลักการแก้ปัญหาตามหลักวิชาของกองทัพอากาศ เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการหาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดในการเสนอขออนุมัติและดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา ตั้งแต่ปัญหาที่แก้ไขได้โดยง่ายจนถึงปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานตามบริบทของการปฏิบัติงานในกองทัพอากาศได้

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารทางวิชาการฉบับนี้ จะสามารถมอบความรู้และเสนอแนวทางแก่บุคลากรของกองทัพอากาศ และผู้สนใจทั่วไปได้ศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์ทั้งในด้านการศึกษาและการประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และหากท่านใดตรวจพบข้อบกพร่องที่เห็นสมควรให้มีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เอกสารฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้เขียนขออ้อมรับด้วยความยินดียิ่งและขอแสดงความขอบคุณอย่างจริงใจ

นาวาอากาศโท รัฐวิชัย เปรมปรี

อาจารย์กองการศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

พฤษภาคม ๒๕๖๗

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าเพื่อจัดทำเอกสารแนะนำความรู้เกี่ยวกับการแสวงข้อตัดสินใจของฝ่ายอำนวยการในกองทัพเยอรมัน (Decision Making Process for General Staff Service in the German Armed Forces) สำหรับนายทหารนักเรียนหลักสูตรการศึกษาวิชาการทหารของกองทัพอากาศฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก นาวาอากาศโท ธนวัฒน์ กิจเจริญศักดิ์กุล นายทหารฝ่ายเสนาธิการกองนโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผน กรมข่าวทหารอากาศ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าคอยให้คำปรึกษา ให้คำชี้แนะที่มีคุณค่า แนะนำแนวทางที่เป็นประโยชน์ รวมถึงแก้ไขข้อบกพร่องอย่างละเอียดด้วยความเอาใจใส่ จนทำให้เอกสารทางวิชาการฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยตามความมุ่งหวัง

นอกจากนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ คณาจารย์ ตลอดจนข้าราชการของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ที่ได้ให้การสนับสนุนในการเรียบเรียงเอกสารทางวิชาการฉบับนี้ขึ้นเป็นอย่างดี และสุดท้ายที่ขาดมิได้คือ ขอขอบคุณครอบครัวอันเป็นที่รักของข้าพเจ้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นางสาว อริสรา เณรจาทิ ผู้เป็นภรรยาที่คอยส่งเสริมให้กำลังใจ สนับสนุนกำลังกายและเสียสละเวลาของครอบครัวบางส่วนเพื่อให้การจัดทำเอกสารฉบับนี้สำเร็จลุล่วง

ท้ายที่สุดนี้ คุณค่าและประโยชน์อันใดที่จะก่อเกิดจากเอกสารทางวิชาการฉบับนี้ ผู้เขียนขอยกความดีความชอบให้กับบุคคลทั้งหลายที่ได้รับการกล่าวถึงข้างต้น พร้อมด้วยความมุ่งหวังที่ว่าผลงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงานทั้งในด้านการปฏิบัติงานและบุคลากรของกองทัพอากาศต่อไป

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญภาพ	จ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑. ความเป็นมา	๑
๒. นิยามศัพท์	๕
บทที่ ๒ การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการในกองทัพเยอรมัน	๗
๑. กล่าวทั่วไป	๗
๒. การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการในกองทัพเยอรมัน	๙
๓. ขั้นตอนการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการในกองทัพเยอรมัน	๑๐
บทที่ ๓ เทคนิคการบริหารงานของฝ่ายอำนวยการในกองทัพเยอรมัน	๓๕
๑. เทคนิคการใช้ความคิดสร้างสรรค์	๓๖
๒. เทคนิคการบริหารจัดการแผนโครงการ	๔๐
๓. เทคนิคการทดสอบและเปรียบเทียบเลือกข้อดีที่สุดที่สุด	๔๓
๔. เทคนิคการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๔๘
๕. เทคนิคการวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT-Analysis)	๕๐
บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ	๕๑
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก	
ประวัติผู้เขียน	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหา	๒๑
ตารางที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ประเมินตามหลักการ A-B-F โดยพิจารณาปัจจัยที่เป็นไปได้	๒๓
ตารางที่ ๓ ตารางการประเมินและเปรียบเทียบข้อชี้ที่เป็นไปได้	๒๘
ตารางที่ ๔ การแสดงผลการประเมินคะแนนด้วยลำดับสเกลตัวเลข	๔๔
ตารางที่ ๕ การแสดงผลการประเมินคะแนนข้อชี้ที่เป็นไปได้ ด้วยลำดับสเกลเครื่องหมายบวกและลบ	๔๕
ตารางที่ ๖ การแสดงผลการประเมินคะแนนข้อชี้ที่เป็นไปได้ ด้วยหลักสัญญาณไฟจราจรแบบสามสี	๔๕
ตารางที่ ๗ การแสดงผลการประเมินคะแนนข้อชี้ที่เป็นไปได้แบบถ่วงน้ำหนัก	๔๖
ตารางที่ ๘ การแสดงผลการประเมินคะแนนข้อชี้ที่เป็นไปได้ (แบบการให้น้ำหนักตัวเกณฑ์โดยไม่คำนึงถึงผลรวมร้อยละ ๑๐๐)	๔๗
ตารางที่ ๙ รูปแบบการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๔๘
ตารางที่ ๑๐ รูปแบบการประเมินการแสดงผลการทำที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๔๘
ตารางที่ ๑๑ ตัวอย่างรูปแบบการแสดงผลการวิเคราะห์ด้วย SWOT - Matrix	๕๐

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๑ วงรอบการบังคับบัญชาของกองทัพบกเยอรมัน	๘
ภาพที่ ๒ การพิจารณาของฝ่ายอำนาจการ	๙
ภาพที่ ๓ รายละเอียดขั้นตอนการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการ	๑๐
ภาพที่ ๔ ขั้นตอนย่อยการแสวงข้อตัดสินใจ	๑๒
ภาพที่ ๕ การวิเคราะห์ปัญหา	๑๙
ภาพที่ ๖ ขั้นตอนการพัฒนาแผน	๓๑
ภาพที่ ๗ ขั้นตอนการออกคำสั่งและการชี้แจง	๓๓
ภาพที่ ๘ ปัจจัยที่มีผลต่อการจำกัดความคิดสร้างสรรค์	๓๗
ภาพที่ ๙ แผนผังความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของการทำงานฝ่ายอำนาจการ	๓๘
ภาพที่ ๑๐ ตัวอย่างแบบฟอร์มการเขียนระดมสมอง ๖-๓-๕ (Brainwriting 6-3-5)	๓๙
ภาพที่ ๑๑ ตัวอย่างโครงสร้างแผนโครงการ	๔๐
ภาพที่ ๑๒ ตัวอย่างตารางรายการที่ต้องปฏิบัติในแผนโครงการ	๔๑
ภาพที่ ๑๓ ตัวอย่างรูปแบบการแสดงผลแผนโครงการอื่น ๆ	๔๒
ภาพที่ ๑๔ ตารางแผนโครงการแบบใหม่ไลน์	๔๒
ภาพที่ ๑๕ รูปแบบการแสดงผลการวิเคราะห์และประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๔๙

บทที่ ๑

บทนำ

“...การที่แม่ทัพและผู้บังคับบัญชาจะตกลงใจทำอะไรลงไปอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น ต้องทราบ เหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งฝ่ายตนฝ่ายข้าศึกโดยรอบคอบก่อน แล้วจึงจะตกลงใจให้เหมาะได้ ถ้าตกลงใจไม่เหมาะ ก็ใช้ไม่ได้ เมื่อตกลงแล้วยังจะต้อง สั่งการถึงผู้ใต้บังคับบัญชาให้เขาเข้าใจได้แจ่มแจ้ง ไม่คลาดเคลื่อน และให้เขารับคำสั่งนั้นทันเวลา...”

...ก็การที่จะให้แม่ทัพ ผู้บัญชาการทราบเหตุการณ์ให้รอบคอบ ทั้งให้คำสั่งไปถึงทันเวลา และผู้รับเข้าใจแจ่มแจ้ง นี่แหละเป็นหน้าที่เสนาธิการ...”

จอมพล สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้าจักรพงษ์ภูวนารถ
กรมหลวงพิศณุโลกประชานารถ
พระบิดาแห่งกองทัพอากาศและเสนาธิการกิจ

๑. ความเป็นมา

ใจความสำคัญในพระดำรัสข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า หน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาหน่วยทหารทุกระดับคือ การบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดของหน่วยให้สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้ความสามารถในการรับรู้ จำแนกปัญหา และสรรหาวิธีแก้ปัญหานั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บังคับบัญชาของทุกองค์กรตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ ขอบเขตและหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชานั้นอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความซับซ้อนเนื่องจากหลายปัจจัย จึงเป็นการยากที่ผู้บังคับบัญชาจะทำงานทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยตนเองแต่เพียงลำพัง จำเป็นต้องมีผู้ช่วยในการปฏิบัติงานในหน้าที่แต่ละด้าน ไม่ว่าจะเป็น การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การจัดทำประมาณสถานการณ์ การพัฒนาแผน การจัดทำเอกสารสั่งการ แผนการดำเนินงานและการกำกับดูแล รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วย ซึ่งในหน่วยงานทางทหารกำหนดให้ผู้ช่วยปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นหน้าที่รับผิดชอบของ “นายทหารฝ่ายเสนาธิการ^{๑)}” ส่วนการใช้คำว่า “นายทหารฝ่ายอำนวยการ” นั้นเป็นคำที่ใช้เรียกโดยรวม หมายถึง นายทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำตำแหน่งในกรมฝ่ายอำนวยการ (ผอ.) ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าแผนกต่าง ๆ^{๒)}

^{๑)} ประเภทของนายทหารฝ่ายเสนาธิการ/ฝ่ายอำนวยการ แบ่งออกเป็น ฝ่ายอำนวยการประจำตัว ฝ่ายอำนวยการตามสายงาน และฝ่ายอำนวยการพิเศษ (การวางแผนทางทหาร, ๒๕๔๖, หน้า ๓)

^{๒)} นายทหารฝ่ายเสนาธิการและฝ่ายอำนวยการ โดยหลักการจัดแล้วจะไม่ถูกจัดไว้ในสายการบังคับบัญชาของหน่วย และไม่ใช่อำนาจบังคับบัญชาของหน่วย ดังนั้น บทบาทในการบังคับบัญชาหรือสั่งการต่าง ๆ ต่อหน่วยรองจะเป็นในลักษณะของการ “รับคำสั่ง.....” ในนามของผู้บังคับบัญชา ภายในขอบเขตและนโยบายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้เท่านั้น (การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ, ๒๕๕๔, หน้า ๑)

โดยทั่วไป การบริหารงานในหน่วยทหารสามารถแบ่งออกได้ ๒ ลักษณะ คือ **งานฝ่ายอำนวยการ และงานด้านธุรการ** ซึ่งงานของ ผอ.เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมกำลังและการใช้กำลัง เพื่อเตรียมความพร้อมและการใช้กำลังรบตามภารกิจหลักที่ได้รับมอบ ซึ่งจะต้องมีการวางแผนทางทหารในสายงาน ผอ.ต่าง ๆ สำหรับการปฏิบัติไว้ตั้งแต่ยามสงบ โดยอาศัยการประมาณสถานการณ์แล้วจัดทำเป็นแผนยุทธการหรือคำสั่งยุทธการ แจกจ่ายให้แก่หน่วยรองและหน่วยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ไม่ใช่ปัญหาของฝ่ายอำนวยการโดยตรงหรือเป็นปัญหาด้านธุรการของหน่วยที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน และมีขอบเขตของการพิจารณาที่กว้าง ผู้บังคับบัญชามักจะมอบหมายให้นายทหารฝ่ายอำนวยการรับไปศึกษาประเด็นปัญหา พิจารณาดำเนินการในรายละเอียดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อไขหรือหนทางปฏิบัติอันเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด นับเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระงานด้านการศึกษาค้นคว้าข้อมูลให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน

“**การบรรลุภารกิจของหน่วย**” คือ เป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานของ ผอ.โดยอาศัยการจัดเตรียมและเสนอแนะหนทางปฏิบัติที่ได้ผ่านการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วว่าดีที่สุดให้ผู้บังคับบัญชาดกลงใจอย่างทันท่วงที เพราะฉะนั้น ผอ.จึงต้องมีความเชี่ยวชาญในการประมาณการณ์เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างรอบคอบ ถูกต้องตามหลักการและเหตุผล อีกทั้งยังต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความสามัคคีและมีความร่วมมือที่ดีในหน่วยงาน^๓ ดังนั้น นอกจากการแปลงเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้ว ผอ.ยังต้องสามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานของหน่วยรองได้ด้วยการวางแผนการดำเนินงาน ติดต่อประสานงานให้คำสั่งการ นโยบายและคำแนะนำต่าง ๆ นั้นไปถึงทันเวลา เช่นนี้แล้ว หน่วยรองจึงจะสามารถบริหารงานด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุภารกิจของหน่วยที่ได้รับมอบต่อไป (US Army Field Manual 6-0, 2022, p 2 - 7) เห็นได้ชัดว่า หน้าที่ของฝ่ายอำนวยการมีขอบเขตความรับผิดชอบรอบด้าน จึงจัดเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียด รอบคอบ ความรอบรู้ และประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน รวมถึงความอดทนและซื่อสัตย์เป็นอย่างมาก เพราะเมื่อผู้บังคับบัญชาได้ตกลงใจเลือกหนทางปฏิบัติใดเป็นการแน่นอนแล้ว ซึ่งแม้ว่าหนทางปฏิบัตินั้นอาจจะไม่ใช่ข้อเสนอแนะของ ผอ.โดยตรง นายทหารฝ่ายอำนวยการจะต้องดำเนินการตามข้อตกลงใจนั้นต่อไป โดยไม่มีข้อโต้แย้งใด ๆ อีก

เพื่อให้ภารกิจของหน่วยสำเร็จได้อย่างรวดเร็วทันเวลาและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนายทหารฝ่ายอำนวยการจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถทักษะและประสบการณ์รอบด้านที่มีอยู่ติดตัว รวมทั้งยังต้องรู้จักการริเริ่มนำเอาเครื่องมือ กระบวนการ และเทคโนโลยีในการบริหารงานที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามบริบทของหน่วยงานตนเอง ซึ่งนับเป็นอีกหนึ่งคุณลักษณะสำคัญในการปรับตัวตามสภาวะการณ์และเอาชนะความท้าทายต่าง ๆ (US Army Field Manual 6-0, 2022, p 2 - 2)

^๓ คุณลักษณะที่ดีของนายทหารฝ่ายอำนวยการ ได้แก่ มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบต่อนายปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานกับผู้อื่นได้ดี ใจกว้างยอมรับง่าย มีบุคลิกภาพที่สุภาพรื่นเรียงเสมอ ไม่มีจิตใจลำเอียง รวบรวมสมารถได้ดี มีจิตใจตื่นตัวและเป็นคนช่างคิด สามารถในการวางแผนล่วงหน้าไว้สำหรับเหตุการณ์ในอนาคต สามารถถ่ายทอดความคิดเห็นของตนเอง กล้าขัดต่อความเชื่อมั่นของตน และการควบคุมตนเอง (หน้าที่มูลฐานฝ่ายอำนวยการ, ๒๕๕๘, หน้า ๗)

“การแก้ปัญหาตามหลักวิชา” เป็นกระบวนการในการแก้ปัญหาอย่างหนึ่งที่กำหนดขึ้นสำหรับการปฏิบัติงานของฝ่ายอำนวยการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิสูจน์ทราบ ประเด็นสำคัญของปัญหา เพื่อค้นหาเหตุและผลที่แท้จริง แล้วนำมาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหามาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ โดยละเอียด เพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาที่อาจเป็นไปได้ให้ได้อย่างรอบคอบและรัดกุม แล้วจึงพิจารณาตามทฤษฎีและหลักการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยที่มีอยู่ เพื่อให้ได้เป็นข้อไขที่ดีที่สุด สำหรับเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ (เดชอุดม คงศรี, ๒๕๕๓, หน้า ๒)

การบังคับบัญชาเป็นกระบวนการคิด วิเคราะห์และการลงมือปฏิบัติอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบ ในปัจจุบันมีรูปแบบการบังคับบัญชาที่หลากหลายเนื่องจากความเฉพาะพิเศษของโครงสร้างองค์กร ทั้งหน่วยทหารและองค์กรพลเรือน ซึ่งล้วนมีจุดแข็งและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับระดับของการบริหารจัดการและขอบเขตของภารกิจที่รับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม แกนหลักของการบังคับบัญชาโดยทั่วไปนั้น คือ การสั่งการ การกำกับดูแล และภาวะผู้นำ อันเป็นแนวคิดพื้นฐานเดียวกันกับกองทัพเยอรมันที่กลับมาเริ่มดำเนินกิจการทางทหารอีกครั้ง ตั้งแต่ปี ค.ศ.๑๙๕๕ และมีการวิวัฒนาการของกองทัพเยอรมันเรื่อยมาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งปี ค.ศ.๒๐๑๐ (พ.ศ.๒๕๕๓) ได้มีนโยบายกำหนดทิศทางใหม่ให้แก่กองทัพ โดยเน้นไปที่การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและการลดจำนวนกำลังพลลง (ธนวัฒน์ กิจเจริญศักดิ์กุล, ๒๕๖๓, หน้า ๒๑) ซึ่งในปัจจุบัน เนื่องด้วยสภาพลักษณะและบทบาทในระดับนานาชาติของประเทศเยอรมนี ในสถานการณ์ด้านความมั่นคงที่ได้รับการยกระดับให้สูงขึ้น ส่งผลให้ไม่เพียงแต่ต้องมียุทธโศภกรณ์ที่ทันสมัย และพร้อมปฏิบัติงานได้เท่านั้น แต่ต้องประกอบทุกส่วนองค์กรจะต้องดำเนินการปฏิบัติการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย โดยเอกสารสมุดปกขาว พ.ศ.๒๕๕๙ (Weißbuch, 2016)^๔ ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า กองทัพเยอรมันในบทบาทของการเป็นเครื่องมือหนึ่งในกำลังอำนาจแห่งชาติต้องดำเนินการตามลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ไปพร้อมกัน จึงได้มีการลำดับความสำคัญของภารกิจต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างทัดเทียม (บรรณสิน เปี่ยมพงศ์สานต์, ๒๕๖๕, หน้า ๒)

จากนโยบายต่าง ๆ ข้างต้น ส่งผลให้กำลังพลในกองทัพเยอรมันจึงต้องปฏิบัติการกิจที่ได้รับ เพื่อเป้าหมายเดียวกันอย่างสมานสามัคคี อันเป็นหน้าที่รับผิดชอบและบทบาทที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา และฝ่ายอำนวยการ ที่ต้องดำเนินการให้เกิดภาพของความร่วมมือระหว่างกันดังกล่าว ทั้งนี้ จากอดีตจนถึงปัจจุบัน หน้าที่ของฝ่ายเสนาธิการและฝ่ายอำนวยการของกองทัพเยอรมันได้ทวีความสำคัญขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีตัวอย่างนายทหารฝ่ายเสนาธิการที่สำคัญของกองทัพเยอรมัน ได้แก่ นายพล แกร์ฮาร์ท ฟ็อน ชาร์นฮอส์ท (Gerhard von Scharnhorst)^๖ อดีตเสนาธิการทหารกองทัพเยอรมัน-ปรัสเซีย

^๔ กระบวนการแก้ปัญหาทางทหารมีอยู่ ๒ วิธี คือ การประมาณสถานการณ์และการแก้ปัญหาตามหลักวิชา (เดชอุดม คงศรี, ๒๕๕๓, หน้า ๒)

^๕ เอกสารปกขาว (Weißbuch) คือ เอกสารสำคัญอันดับสูงสุดของรัฐบาลประเทศเยอรมนีที่ระบุถึงนโยบายด้านการรักษาความปลอดภัยและการป้องกันประเทศ จัดทำมาแล้วทั้งหมด ๑๑ ครั้ง เล่มล่าสุดคือ Weißbuch 2016 ประกาศใช้เมื่อวันที่ ๑๓ ก.ค.๕๙

^๖ นายพล แกร์ฮาร์ท ฟ็อน ชาร์นฮอส์ท เคยดำรงตำแหน่งเสนาธิการทหารและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการสงครามคนแรกของปรัสเซีย เป็นผู้มีส่วนคิดทฤษฎีทหารและเป็นผู้ปฏิรูปกองทัพปรัสเซียในด้านการพัฒนาองค์กรแบบเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำและระบบการศึกษาเพื่อความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกันในกองทัพปรัสเซีย

(ต่อมาคือประเทศเยอรมนี) ในยุคสมัยสงครามโนโปลีเยน ผู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการนำแนวคิดในด้านการปฏิรูปกองทัพปรัสเซียให้มีความทันสมัย โดยการริเริ่มการยกระดับการเข้ารับราชการทหารและการพัฒนาด้านการฝึกศึกษาอันเป็นรากฐานสำคัญของกองทัพที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการฝึกอบรมนายทหารฝ่ายเสนาธิการเพื่อเพิ่มความสามารถในการวางแผนและการบัญชาการหน่วยทหาร ซึ่งทำนต่อมาที่มีแนวคิดที่ให้ความสำคัญด้านการฝึกศึกษาทักษะความเป็นผู้นำเช่นเดียวกันคือ นายพล เฮล์มูท ฟ็อน ม็อลท์เคอ (Helmuth von Moltke)^๗ อดีตเสนาธิการทหารกองทัพเยอรมัน ในยุคสมัยสงครามโลกครั้งที่ ๑ ผู้ซึ่งมีแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการบังคับบัญชาและการจัดการหน่วยทหารที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานทางทหาร อีกทั้ง ท่านยังเป็นผู้คิดค้นแนวคิดการบัญชาการแบบกระจายการควบคุมที่มีชื่อภาษาเยอรมันว่า “Auftragstaktik (อ่านว่า อาฟ-ทราทส-แทค-ติก)”^๘ อันเป็นหลักนิยมในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาหน่วยทหารในกองทัพเยอรมัน มาจนถึงปัจจุบัน จนกระทั่งในยุคสมัยหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ พลโท ฮันส์ เรททิเกอร์ (Hans Röttiger) อดีตผู้บัญชาการทหารบกเยอรมัน ผู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญในฐานะคณะที่ปรึกษาเพื่อการก่อตั้งกองทัพเยอรมันขึ้นใหม่อีกครั้ง ณ โบสถ์ฮิมเมอริออด เมื่อปี ค.ศ.๑๙๕๕ (พ.ศ.๒๔๙๘) และเป็นผู้กำหนดหน้าที่รับผิดชอบรวมถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและนายทหารฝ่ายเสนาธิการ โดยให้ความสำคัญกับหลักการความเป็นผู้นำของกองทัพเยอรมันที่มีชื่อว่า “Innere Führung (อ่านว่า อิน-เนอ-เรอ-ฟือ-รุงค)”^๙ อันเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของกองทัพเยอรมันที่มีวัตถุประสงค์หลักคือเพื่อป้องกันมิให้กองทัพกลับไปเป็นเครื่องมือหนึ่งทางการเมืองจนเป็นเหตุให้ประเทศเยอรมนีเข้าสู่สงครามโลกถึง ๒ ครั้ง จึงกล่าวได้ว่า นายทหารเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึง ความสำคัญของผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการในการบริหารงานของหน่วยที่นำไปสู่การปฏิบัติภารกิจสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ความคาดหวังของนายทหารฝ่ายเสนาธิการและฝ่ายอำนวยการมีแนวโน้มสูงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่มีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะเทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีสนับสนุนการบริหารที่มีในปัจจุบัน ซึ่งขั้นตอนและเทคนิคการแสวงข้อตัดสินใจของฝ่ายอำนวยการในกองทัพเยอรมันที่ได้มีการนำเสนอในเอกสารทางวิชาการฉบับนี้ มีลักษณะเด่นที่วัตถุประสงค์และความชัดเจนของการปฏิบัติแต่ละขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางให้กับนายทหารทุกระดับชั้นและผู้ที่สนใจศึกษาได้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานทั่วไป ไม่เพียงเฉพาะการแก้ปัญหาทางทหารเท่านั้น

^๗ นายพล เฮล์มูท ฟ็อน ม็อลท์เคอ เป็นนายทหารชาวเยอรมัน-ปรัสเซีย ผู้วางแนวคิดสำคัญในการพัฒนาฝ่ายเสนาธิการที่เน้นให้นายทหารผู้นำหน่วยสามารถตัดสินใจและปฏิบัติตามสถานการณ์ โดยไม่จำเป็นต้องรอคำสั่งจากหน่วยเหนือเพิ่มเติม

^๘ Auftragstaktik (German Mission Orders) หมายถึง หลักการบังคับบัญชาและมอบหมายงานในกองทัพเยอรมันที่เน้นไปที่การให้ผู้บังคับบัญชาระดับล่างมีอิสระในการตัดสินใจและดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

^๙ Innere Führung (Inner Leadership) หมายถึง มุ่งหวังที่จะสร้างกองทัพที่ประกอบด้วยทหารที่มีความรับผิดชอบ มีจริยธรรม และมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ทหารเหล่านี้ควรสามารถตัดสินใจด้วยตนเองและปฏิบัติตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้กองทัพเยอรมันเป็นกองทัพที่ประสบความสำเร็จและเป็นมืออาชีพ

๒. นิยามศัพท์

๒.๑ **การบังคับบัญชา** หมายถึง กิจกรรมการบริหารงานหน่วยทหารที่แสดงให้เห็นถึงเส้นทางการสั่งการและการกำกับดูแลจากผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือไปยังผู้บังคับบัญชาหน่วยระดับล่าง หรือที่มักเรียกกันว่า “สายการบังคับบัญชา” อันเป็นความรับผิดชอบเฉพาะของผู้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกัน สายการบังคับบัญชา ยังเป็นช่องทางตรงที่หน่วยรองสามารถนำเสนอข้อมูล ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการร้องขอการสนับสนุนที่จำเป็นจากหน่วยเหนือ ดังนั้น สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและ ฝสธ. จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบังคับบัญชา (การวางแผนทางทหาร, ๒๕๔๖, หน้า ๑)

๒.๒ **ผู้บังคับบัญชา** หมายถึง ผู้รับผิดชอบในการควบคุมและกำกับดูแลงานทั้งทางด้านธุรการ และยุทธการของหน่วยให้เป็นไปตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้นที่เป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการปฏิบัติการกิจของหน่วย โดยไม่สามารถแบ่งมอบความรับผิดชอบให้กับผู้หนึ่งผู้ใดได้ (การวางแผนทางทหาร, ๒๕๔๖, หน้า ๒)

๒.๓ **เสนาธิการ** หมายถึง หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ ทำหน้าที่ในการบริหารงานอำนวยการ อันได้แก่ การควบคุมดูแล การปฏิบัติงานของ ฝอ. การให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา และการประสานงานต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับการบังคับบัญชาหน่วย โดยในหน่วยขนาดใหญ่ ซึ่งมีปริมาณงานหรือทรัพยากรจำนวนมาก ผู้บังคับบัญชาอาจกำหนดหน้าที่ รองเสนาธิการ หรือเลขานุการ เพิ่มเติมเพื่อช่วยเหลืองานอำนวยการบางส่วน (การวางแผนทางทหาร, ๒๕๔๖, หน้า ๒)

๒.๓ **ฝ่ายอำนวยการ** หมายถึง คณะนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารชั้นต่ำกว่าสัญญาบัตร ผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างสมบูรณ์โดยการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งให้ข้อมูลข่าวสาร ประสานงาน วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารและให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในภารกิจใด ๆ การจัดทำแผนหรือคำสั่ง และการดำเนินการให้แผนหรือคำสั่งไปถึงมือผู้ปฏิบัติได้ทันต่อเวลา สามารถปฏิบัติตามแผนหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์ ติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติงานแทนผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบสถานการณ์ และปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติการกิจได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง (การวางแผนทางทหาร, ๒๕๔๖, หน้า ๒)

๒.๔ **แผนยุทธการ** หมายถึง แผนที่ใช้สำหรับการปฏิบัติการ หรือการปฏิบัติย่อยที่ต้องปฏิบัติพร้อมกัน หรือเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง จัดทำขึ้นเพื่อให้หน่วยรองนำไปกำหนดแผน หรือคำสั่งรองรับ โดยปกติแผนยุทธการเป็นเอกสารสั่งการที่กำหนดการปฏิบัติการต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ก่อนออกเป็นคำสั่งยุทธการ แต่ภายหลังที่ได้ทราบเวลาการปฏิบัติที่แน่นอนแล้ว หากแผนยุทธการนั้นไม่มีส่วนหนึ่งส่วนใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขสามารถใช้เป็นคำสั่งยุทธการได้ทันที (การวางแผนทางทหาร, ๒๕๔๖, หน้า ๒๖)

๒.๕ **คำสั่งยุทธการ** หมายถึง เอกสารสั่งการที่ผู้บังคับบัญชาจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ การประสานงาน และการรายงานให้แก่หน่วยรอง อันจะช่วยให้ผลการปฏิบัติของหน่วยรองตอบสนองต่อความต้องการของผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา และด้วยลักษณะที่เป็นข้อกำหนดในการปฏิบัติ ดังนั้น ในเอกสารสั่งการประเภท “คำสั่ง” จะไม่ใช่สมมติฐาน (การวางแผนทางทหาร, ๒๕๔๖, หน้า ๒๐)

๒.๖ **คำสั่ง** หมายถึง รูปแบบของการสื่อสารที่ใช้การถ่ายทอดคำแนะนำ หรือข้อมูลข่าวสารจากหน่วยเหนือไปยังหน่วยรอง อันจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังต้องระบุเวลาการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน

๒.๗ **คำสั่งเตือน** หมายถึง คำสั่งประเภทหนึ่งในลักษณะของข้อมูลเบื้องต้นที่แจ้งให้หน่วยรองทราบถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้หน่วยรองมีเวลาเพียงพอในการเตรียมการและการวางแผนการปฏิบัติ ซึ่งโดยปกติจะประกอบด้วยข้อมูลที่จำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ช่วงระยะเวลาของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่หน่วยรองจะต้องนำไปใช้เป็นองค์ประกอบในการวางแผน และสิ่งที่หน่วยรองจะต้องปฏิบัติ หรือคาดว่าจะต้องปฏิบัติ

๒.๘ **กิจ** หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อแก้ไขสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น เพื่อให้ปัญหานั้นหมดไปภายใต้สภาวะแวดล้อมด้านทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ/อุปกรณ์ สถานที่ ทฤษฎี หลักการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง นโยบาย เทคโนโลยี ระยะเวลา หรืออื่น ๆ ที่เห็นว่าเกี่ยวข้อง เป็นต้น

๒.๙ **ประสิทธิภาพ** หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติภารกิจของหน่วยทหารที่มีผลดีที่สุดจนสามารถบรรลุภารกิจ โดยตัดสินได้จาก (๑) รวดเร็วที่สุด (๒) สูญเสียน้อยที่สุด (๓) ประหยัดที่สุด และ (๔) สิ้นสนน้อยที่สุด (คู่มือผู้บังคับหน่วยและฝ่ายอำนวยการ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก, ๒๕๕๔, หน้า ๑๒)

๒.๑๐ **สมมติฐาน** หมายถึง ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นหรือปรากฏอยู่แล้ว แต่ยังไม่สามารถหาเอกสารหลักฐานมารับรองความถูกต้องได้ในขณะกำลังพิจารณา หรืออาจเป็นข้อมูลที่ได้จากการคาดการณ์ล่วงหน้าจากหลักฐานหรือเหตุผลที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันว่ามีแนวโน้มจะเกิดขึ้นได้จริงในอนาคต ซึ่งการพิจารณาปัญหาในบางประเด็นอาจมีความจำเป็นต้องกำหนดสมมติฐานของข้อมูล ที่เกี่ยวข้องขึ้นมาเพื่อให้การพิจารณาสามารถดำเนินการต่อไปได้ และในภายหลังเมื่อสามารถค้นหาเอกสารหลักฐานมาประกอบได้แล้ว สมมติฐานดังกล่าวจะถูกปรับเป็นข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหา แต่หากไม่สามารถหาหลักฐานได้ สมมติฐานนี้จะต้องปรากฏอยู่ในรายงานการพิจารณาในหัวข้อสมมติฐานด้วย

บทที่ ๒

การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการในกองทัพเยอรมัน

๑. กล่าวทั่วไป

วัตถุประสงค์หลักของฝ่ายเสนาธิการ (ฝสธ.) หรือฝ่ายอำนวยการ (ฝอ.)^๑ ในการสนับสนุนการบังคับบัญชาคือ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจได้เหมาะสมและทันเวลาที่ รวมถึงการพิสูจน์ทราบความเพียงพอและชัดเจนของการบังคับบัญชาได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้หน่วยที่เกี่ยวข้องและหน่วยรองสามารถบริหารทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามคำสั่งที่ได้รับ ซึ่งหน้าที่รับผิดชอบของ ฝอ. แบ่งออกเป็น การลำดับความสำคัญของงานและดำเนินการให้สำเร็จตามนัดหมาย รวบรวมและเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานแต่ละส่วนเพื่อเตรียมข้อเสนอแนะในการตัดสินใจที่มีความยั่งยืน แล้วจึงแปลงเจตนาของของผู้บังคับบัญชาไปสู่การปฏิบัติและกำกับดูแลอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนติดตามและประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่องจนกระทั่งภารกิจสำเร็จ (Röttiger, 1957)

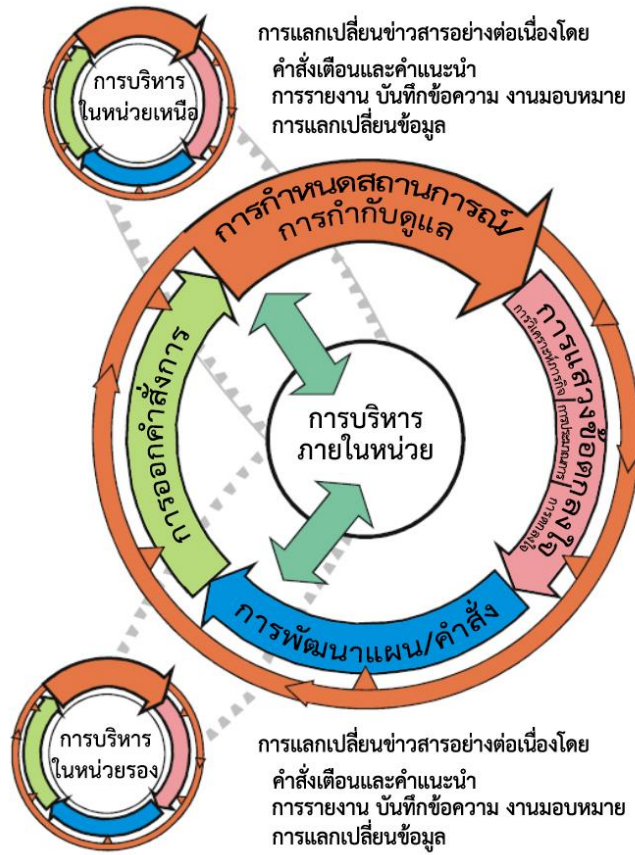
ถึงแม้ว่า ฝอ. จะมีหน้าที่สำคัญในการสนับสนุนผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการบริหารงานและลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงานของหน่วยเกี่ยวข้องและหน่วยรอง แต่โดยพื้นฐานแนวคิดการทำงานของ ฝอ. ตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบันนั้น ได้ระบุเอาไว้ว่า เป้าหมายหลักของฝ่ายอำนวยการคือการบรรลุภารกิจของหน่วย มิใช่ผู้บังคับบัญชา (Führungsakademie der Bundeswehr, 2019, p 13) เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ฝอ. จึงต้องรู้จักการนำเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานหรือขั้นตอนที่เหมือนกันมาประยุกต์ใช้สำหรับการเตรียมข้อมูลอย่างละเอียดรอบคอบ รัดกุมและครอบคลุม เพื่อเสนอแนวคิดหรือการริเริ่มในการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ยกตัวอย่างเช่น วงรอบการบังคับบัญชาของกองทัพบกเยอรมัน (Decision Making Process of German Land Forces)^๒ อันประกอบด้วย ๔ ส่วนหลัก ได้แก่ (๑) การกำหนดปัญหา/ การกำกับดูแล (Assessment of the situation and Review) (๒) การตกลงใจ (Decision-making) (๓) การวางแผน (Planning) และ (๔) การออกคำสั่งการ (Issuance of orders) เป็นต้น ซึ่งนับเป็นเพียงตัวอย่างหนึ่งที่น่ามาเปรียบเทียบให้เป็นจุดอ้างอิงประกอบเพื่อนำไปสู่การอธิบายการพิจารณาของ ฝอ. ในกองทัพเยอรมันเพียงเท่านั้น

ข้อสังเกต ๑ :

วัตถุประสงค์ของการบังคับบัญชาในกองทัพเยอรมันคือ การเป็นผู้นำของหน่วยทหารในการปฏิบัติภารกิจทางทหาร ซึ่งแตกต่างไปจากจุดมุ่งหมายของการพิจารณาของ ฝอ. คือ เพื่อเป็นการเตรียมข้อตัดสินใจและข้อเสนอแนะในการบริหารงานด้านการอำนวยการและธุรการต่าง ๆ ในกองทัพเยอรมัน

^๑ ฝ่ายอำนวยการในกองทัพเยอรมัน อาจประกอบด้วย นายทหารฝ่ายอำนวยการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายพลเรือน (ธนวัฒน์ กิจเจริญศักดิ์กุล, ๒๕๖๓, หน้า ๒๑)

^๒ ศึกษาเพิ่มเติมจาก ผนวก ช การวางแผนทางทหาร Military Decision Making Process (MDMP)



ภาพที่ ๑ วงรอบการบังคับบัญชาของกองทัพเยอรมัน^{๑๒}
 ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2022 : p.178)

กองทัพเยอรมันเป็นหน่วยงานราชการ ขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหมเยอรมัน โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมเป็นผู้รับผิดชอบ ภายในกองทัพเยอรมันสามารถแบ่งได้เป็น ๒ ส่วนองค์กรหลัก ได้แก่ ส่วนองค์กรทหารและส่วนองค์กรพลเรือน มีผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ (ธนวัฒน์ กิจเจริญศักดิ์กุล, ๒๕๖๓, หน้า ๖) เนื่องจากความพิเศษเฉพาะดังกล่าว ส่งผลให้การปฏิบัติงานของทั้งสองส่วนองค์กรต้องอาศัยกระบวนการที่มีความประสานสอดคล้องเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่า ในหลักสูตรสำคัญต่าง ๆ ของกองทัพเยอรมันจะมีการฝึกอบรมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ฝอ.แต่บุคลากรจากส่วนองค์กรพลเรือนของกองทัพเยอรมันไม่มีความคุ้นเคยกับหลักการพิจารณาของ ฝอ.และการตัดสินใจทางทหาร นอกจากนี้ ในบางหน่วยงานยังคงปฏิบัติงานโดยยึดรูปแบบขั้นตอนตามกระบวนการพิจารณาของส่วนองค์กรพลเรือน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนากระบวนการตัดสินใจจากวงรอบการบังคับบัญชาที่สามารถใช้ร่วมกันในทุกระดับของการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อสร้างความพิเศษเฉพาะให้แตกต่างจากวงรอบการบังคับบัญชาของส่วนองค์กรทหาร จึงมีเพียงการกำหนดคำจำกัดความของขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการพิจารณาของ ฝอ.เพิ่มเติมเท่านั้น

^{๑๒} ศึกษาเพิ่มจาก ผนวก ช วงรอบการตัดสินใจ

๒. การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการในกองทัพเยอรมัน^{๑๓}

จากภาพที่ ๑ สังเกตได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบและวิเคราะห์ขั้นตอนหลักของวงรอบการบังคับบัญชา จะสามารถเชื่อมโยงไปยังขั้นตอนของการพิจารณาของ ผอ. (ภาพที่ ๒) ได้ครบทั้ง ๔ ขั้นตอน โดยมี องค์ประกอบที่สามารถเทียบเคียงกันคือ (๑) การกำหนดปัญหา/ การกำกับดูแล^{๑๔} (๒) การแสวงข้อตัดสินใจ ตกลงใจ (๓) การพัฒนาแผน และ (๔) การออกคำสั่งการและการชี้แจง ซึ่งขนาดของกล่องข้อความแต่ละ ขั้นตอนดังแสดงในภาพที่ ๒ นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นความสำคัญและสัดส่วนเวลาที่ต้องใช้ ในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนเป็นวงรอบตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนต่าง ๆ นั้นยังมีความแตกต่างกัน ในรายละเอียดการปฏิบัติซึ่งจะอธิบายต่อไป

จะเห็นได้ว่า การพิจารณาของ ผอ. เป็นเพียงกระบวนการแก้ปัญหาตามหลักวิชาที่มีโครงสร้าง โดยคร่าวเพื่อการแก้ปัญหาที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ซึ่งโดยธรรมชาติของกระบวนการฯ มักจะมีได้ ปฏิบัติในลักษณะที่เรียงตามลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง แต่อาจเป็นไปในลักษณะวนซ้ำไปมาเพื่อกลับไป พิจารณาขั้นตอนที่ปฏิบัติเสร็จแล้ว ยกตัวอย่างเช่น หลังจากรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา อาจทำให้ต้องย้อนกลับไปพิจารณากำหนดปัญหาใหม่ หรือแม้กระทั่งอาจตรวจพบว่า ต้องศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม ในระหว่างปฏิบัติขั้นตอนการเลือกข้อที่ดีที่สุด เป็นต้น (เดชอคุม คงศรี, ๒๕๕๓, หน้า ๗)



ภาพที่ ๒ กระบวนการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

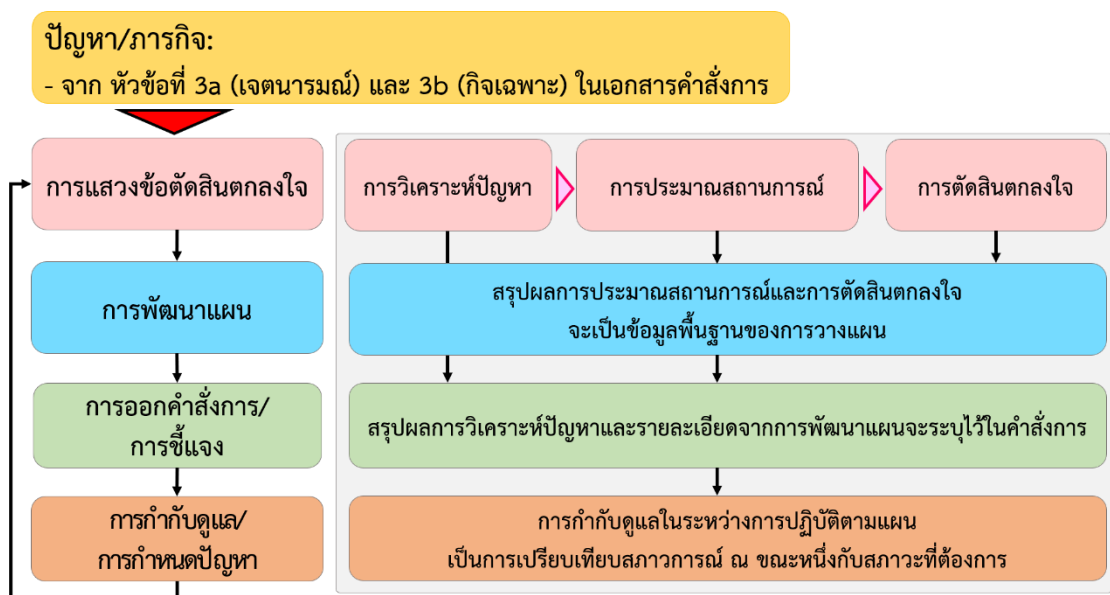
ที่มา : Bundeswehr. (2021). <https://www.bundeswehr.de/de/> [Accessed: August 12, 2022]

^{๑๓} การพิจารณาของ ผอ. ประกอบไปด้วย ๒ ลักษณะ คือ การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการในเรื่องการบริหารงานทั่วไป และการพิจารณาของ ผสช. ในการเลือกแผนการรบสำหรับการวางแผนทางทหาร

^{๑๔} ปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีความแตกต่างกันไปตามการเบี่ยงเบนของสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงกับความต้องการและเวลา ซึ่งแบ่งตามสภาวะของปัญหานั้น ๆ เป็น ๓ ประเภท คือ ปัญหาขัดข้อง ปัญหาป้องกัน และปัญหาเชิงพัฒนา (เดชอคุม คงศรี, ๒๕๕๓, หน้า ๔)

กระบวนการดังกล่าวต้องดำเนินการโดยผู้นำในการแก้ปัญหา หรือ ผอ.ที่ได้รับมอบหมายและจำเป็นต้องปฏิบัติงานในรูปแบบของคณะทำงานเสมอ เนื่องจากในทุกกลุ่มงานนั้นต้องอาศัยความรู้และความเชี่ยวชาญของผู้ร่วมแก้ปัญหาจากหลายภาคส่วน รวมถึงในกรณีที่มีการร้องขอความร่วมมือและความช่วยเหลือใด ๆ ก็ควรได้รับการสนับสนุนจากหน่วยเกี่ยวข้องโดยเร็วที่สุด โดยผู้นำในการแก้ปัญหาจะเป็นผู้รับข้อมูลสถานการณ์/ภารกิจสำหรับวางแผนในการแก้ปัญหาและมอบหมายกลุ่มงานย่อยให้สมาชิกในคณะทำงาน เพื่อดำเนินงานเพิ่มเติมตามขอบเขตความรับผิดชอบของกลุ่มงานย่อยที่ได้รับมอบหมาย อาทิ กลุ่มงานการกำหนดปัญหา กลุ่มงานการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา อย่างไรก็ตาม ผู้นำในการแก้ปัญหาต้องเป็นผู้รับผิดชอบผลการปฏิบัติในภาพรวมและการสรุปผลการดำเนินงานทั้งหมด โดยคำนึงถึงหลักการสำคัญในการแก้ปัญหาคือ **ความอ่อนตัว (Flexibility)**^{๑๔} ซึ่งในปัจจุบันได้มีการนำกระบวนการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการไปใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการหลายระดับ อาทิ สำนักงานตำรวจ หน่วยงานบรรเทาสาธารณภัย และกองทัพตั้งแต่การแก้ปัญหารุทธการทั่วไปจนถึงการวางแผนยุทธการต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น การพิจารณาคัดเลือกสิ่งของหรือจัดซื้อจัดหา ยุทโธปกรณ์ต่าง ๆ การพิจารณาแนวทางหรือหลักการที่มีความซับซ้อน หรือแม้แต่ในการวางแผนทางทหารในขั้นตอนของการเลือกแผนการรบของฝ่ายเสนาธิการ เป็นต้น

๓. ขั้นตอนการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการในกองทัพเยอรมัน



ภาพที่ ๓ รายละเอียดขั้นตอนการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ^{๑๖}
ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2020 : p.25)

^{๑๔} - การแก้ปัญหาขัดข้อง เป็นการแก้ปัญหาโดยทำให้ “ค่าลบ” หดหายไป กลับสู่ภาวะปกติคือ “ศูนย์”- การแก้ปัญหาป้องกัน เป็นการแก้ไขเชิงป้องกันการเกิดค่าลบ เพื่อดำรง “ค่าศูนย์” ให้คงอยู่ต่อไปหรือคงอยู่ในภาวะปกติ- การแก้ปัญหาเชิงพัฒนา เป็นการแก้ปัญหาที่ทำให้ “ค่าลบหรือศูนย์” มีค่าเป็น “บวก” หรือดีขึ้นกว่าเดิม

^{๑๖} ศึกษาส่วนประกอบของตัวอย่างแผน/คำสั่งยุทธการในกองทัพเยอรมัน (ผนวก ฉ) เช่น หัวข้อที่ 3a (เจตนาธรรม) เป็นต้น

๓.๑ การกำหนดปัญหา (Assessment of the situation)

การกำหนดปัญหา หมายถึง การประมาณสถานการณ์ปัจจุบัน ณ เวลาที่ได้รับทราบปัญหา/ภารกิจ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากและเป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้องศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหา โดยละเอียดเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง และตรวจสอบสภาพปัญหาที่เกี่ยวกับกรอบเงื่อนไขการปฏิบัติงาน (Framework) ที่ปรากฏอยู่เพื่อการกำหนดปัญหาที่เกิดขึ้นโดยคร่าว โดยที่ผู้แก้ปัญหาานั้น จะไม่สามารถเข้าใจหรือระบุปัญหาได้ หากไม่ดำเนินการรวบรวมข่าวสารเสียก่อน โดยนำองค์ประกอบหรือสภาพแวดล้อมของปัญหา รวมถึงมุมมองผู้เกี่ยวข้องหรือผู้แก้ปัญหา ผู้ที่เกี่ยวข้องในสายงานต่าง ๆ มาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้แก้ปัญหาทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้น ๆ โดยกรอบเงื่อนไขการปฏิบัติงานนั้นอาจเป็นข้อมูลทั่วไป ข้อเท็จจริงที่จำเป็นในการแก้ปัญหา ข้อกำหนดทรัพยากร ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นต่อการพิสูจน์ทราบสาเหตุและผลของปัญหาที่แท้จริง ตลอดจนเป้าหมายที่ต้องการแก้ปัญหาเพื่อกำหนดโครงสร้างของปัญหา^{๑๗} อันเป็นไปตามระดับความซับซ้อนและการรับรู้ปัญหาซึ่งขึ้นอยู่กับความคุ้นเคยและความเข้าใจปัญหาของผู้แก้ปัญหาแต่ละคน ในกรณีที่ตรวจพบว่า กรอบเงื่อนไขการปฏิบัติงานทั้งหมดที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน ยังมีข้อมูลจำเป็นที่เกี่ยวข้องไม่สมบูรณ์เพียงพอ ฝอ.จะต้องวางแผนรวบรวมข้อมูลจำเป็นที่ต้องการเพิ่มเติมโดยอัตโนมัติ และเมื่อได้ผลลัพธ์ของการประมาณสถานการณ์เบื้องต้นและกำหนดปัญหาในรูปแบบของการตั้งคำถาม เช่น ใคร, อะไร, ที่ไหน, เมื่อไหร่, ทำไม และอย่างไร (เดซอดม คงศรี, ๒๕๕๓, หน้า ๘) เป็นต้น ซึ่งผู้แก้ปัญหาต้องนำไปพิจารณาแต่ละรายละเอียดมากยิ่งขึ้นในขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหา (Problem analysis) ต่อไป

อย่างไรก็ตาม ระหว่างปฏิบัติขั้นตอนการพิจารณาของ ฝอ. ภายหลังจากที่มีการกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ (Desired End State) เรียบร้อยแล้ว ฝอ.จะต้องประเมินอย่างต่อเนื่องว่าสถานะปัจจุบัน ณ เวลาหนึ่งนั้น มีความสอดคล้องกับสถานะสุดท้ายที่ต้องการหรือไม่ ถือเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการกำกับดูแลเพื่อตรวจสอบการดำเนินการแก้ปัญหา ในกรณีที่ตรวจพบช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ ณ ปัจจุบันกับสถานะที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ หรือมีความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุสถานะสุดท้ายที่ต้องการ (เดซอดม คงศรี, ๒๕๕๓, หน้า ๓) จึงจำเป็นต้องเริ่มกระบวนการพิจารณา ฝอ.เพื่อแสวงข้อตัดสินใจใหม่ แต่หากตรวจสอบแล้วพบว่า ไม่มีข้อแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ ก็ไม่มีความจำเป็นต้องแสวงข้อตัดสินใจเพิ่มเติม

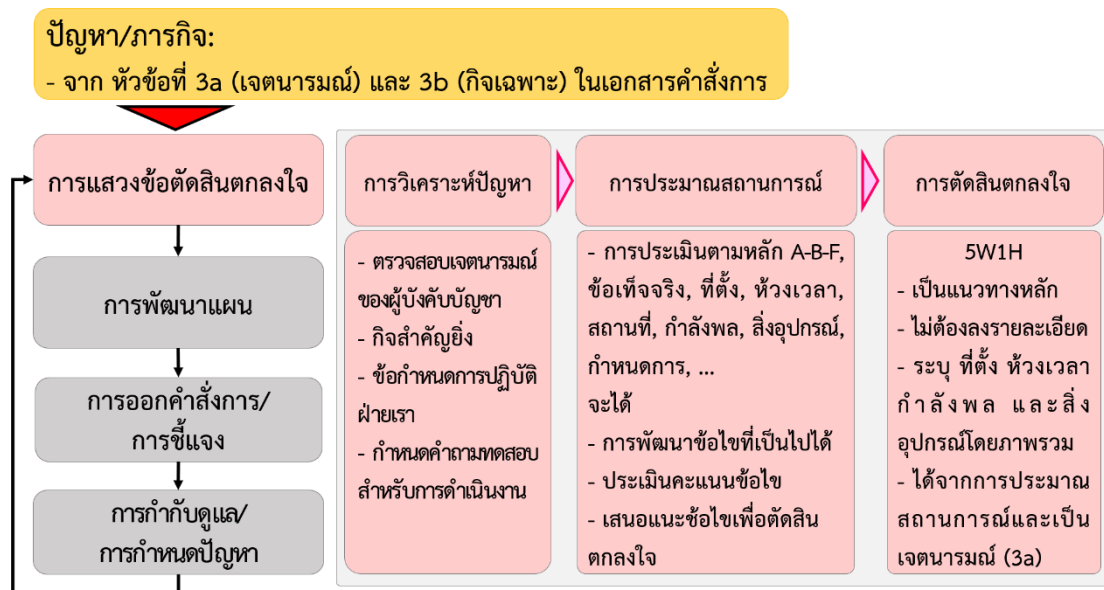
^{๑๗} ปัญหาแบ่งตามโครงสร้างได้ ๓ ประเภท คือ (๑) ปัญหาโครงสร้างดี เป็นปัญหาที่แก้ได้ง่ายที่สุด เพราะปัญหามีความชัดเจนในตัวเอง มีข้อมูลจำเป็นที่ต้องการเกือบทั้งหมด ทำให้ง่ายต่อการจำแนกหมวดหมู่ และมีวิธีการที่เคยใช้หรือเป็นที่รู้จักก่อนแล้วในการแก้ปัญหา (๒) ปัญหาโครงสร้างปานกลาง เป็นปัญหาส่วนใหญ่ที่ ผู้นำหน่วยทหารและ ผส.ต้องเผชิญ โดยปัญหาจะมีโครงสร้างชัดเจนเพียงแต่จะพบว่าความลำบากใจในการเลือกข้อที่ดีที่สุดเนื่องจากมีวิธีแก้ปัญหามากกว่า ๑ วิธี จึงต้องอาศัยทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา และ (๓) ปัญหาโครงสร้างไม่ดี เป็นปัญหาที่ทำหายมากที่สุดในการทำ ความเข้าใจเพราะมีความซับซ้อนของตัวแปรจำนวนมาก ทำให้ยากที่จะวิเคราะห์แม่นยำเพื่อกำหนดปัญหาและสาเหตุที่แท้จริง จนไม่สามารถตั้งสมมติฐานที่ใช้ร่วมกันได้ อาจต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาหลายอย่างพร้อมกันหรือตามลำดับ เพื่อลดโครงสร้างซับซ้อนให้เป็นปัญหาเล็กกลง (US Army Field Manual 5-0, 2022, p 3-17)

ข้อสังเกต ๒ :

ปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อสภาวะปัจจุบันที่เป็นอยู่มีความแตกต่างจากผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ หรือขีดขวางการบรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ ผู้แก้ปัญหาต้องตรวจสอบปัญหาว่า ปัญหานั้น ๆ มีความคุ้มค่าเหมาะสมแก่การแก้ไขหรือไม่ โดยการหารือกับผู้เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหาหรือผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้อาจเป็นผู้บังคับบัญชาก็ได้ (เดชอุดม คงศรี, ๒๕๕๓, หน้า ๙)

๓.๒ การแสวงข้อตัดสินใจ (Decision making)

เมื่อกำหนดปัญหาโดยคร่าวเรียบร้อย จะเริ่มเข้าสู่กระบวนการแสวงข้อตัดสินใจซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้แก้ปัญหาคิดเชิงวิพากษ์และเชิงสร้างสรรค์ในการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ในลักษณะของการวางแผนแบบวนซ้ำอย่างเป็นระบบ โดยใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ในการบูรณาการ การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ผอ.และหน่วยรอง ผ่านการประชุมวางแผนและแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา เพื่อทำความเข้าใจถึงสถานการณ์/ภารกิจ พัฒนาหนทางปฏิบัติ และผลิตแผน/คำสั่งยุทธการ ช่วยให้ ผู้บังคับบัญชามีความละเอียดชัดเจนและความรอบรู้เพื่อพัฒนาความเข้าใจในสถานการณ์ สร้างความมั่นใจ ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและเป็นเหตุเป็นผล ตลอดจนการจัดทำแผนคำสั่งให้บรรลุผลสำเร็จถึงภารกิจที่ได้รับมอบได้ (US Army Field Manual 5-0, 2022, p 3-17) ด้วยเหตุนี้ การแสวงข้อตัดสินใจในกองทัพเยอรมันซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการพิจารณา ผอ. (ดูภาพที่ ๒) จึงแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ (๑) การวิเคราะห์ปัญหา (Problem analysis) (๒) การประมาณสถานการณ์ (Estimate of the situation) และ (๓) การตัดสินใจ (Commander's decision) ดังรายละเอียดสำคัญที่แสดงในภาพที่ ๔



ภาพที่ ๔ ขั้นตอนย่อยการแสวงข้อตัดสินใจ

ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2020 : p.26)

๓.๒.๑ การวิเคราะห์ปัญหา (Problem analysis)

ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหา เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุดในกระบวนการแสวงหาข้อตัดสินใจ ซึ่งควรใช้เวลาประมาณ ๓๐ - ๔๐ % ของกระบวนการดังกล่าว เพราะถ้าหากไม่สามารถระบุปัญหาที่แท้จริงหรือสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้องแล้ว ปัญหาดังกล่าวก็ยากที่จะแก้ไขได้ ดังนั้น ฝอ.ต้องอาศัยขั้นตอนนี้เพื่อระบุเป้าหมายที่ต้องการเมื่อปัญหาได้รับการแก้ไข และผลกระทบจากเงื่อนไขรอบการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้เป็นข้อจำกัด (Constraints) สำหรับการเตรียมข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจ จากนั้น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาต้องผ่านการตรวจสอบด้วยคำถามทดสอบโดยผู้แก้ปัญหาในรูปแบบคณะทำงาน เพื่อจำกัดและกำหนดขอบเขตการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ การตั้งคำถามทดสอบจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดการแก้ปัญหา และในการวิเคราะห์ปัญหา ผู้แก้ปัญหาควรระลึกเสมอว่า ต้องพิจารณาในมุมมอง องค์ประกอบ กิจเฉพาะขององค์กร รวมถึงสัดส่วนเวลาและทรัพยากรที่เพียงพอในการแก้ปัญหาในภาพรวมเสมอ

โดยหลักการพื้นฐาน เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาและข้อกำหนด จะมีการระบุไว้ในหัวข้อที่ 3a) ของภารกิจ/คำสั่ง (ดูตัวอย่างใน ผนวก ฉ) ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารแบบเดียวกันกับคำสั่งการในระดับยุทธวิธี ดังนั้น จึงสามารถใช้หลักการพิจารณาเดียวกันในการปฏิบัติขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติงานของ ฝอ.ในหน่วยงานบังคับบัญชาาระดับสูง ตั้งแต่ระดับกรม ฝอ.หรือกองพันขึ้นไป ฝ่ายอำนวยการมักจะ**ไม่ได้รับเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาที่ระบุในภารกิจ/คำสั่งที่กำหนดไว้ชัดเจนเสมอไป** โดยมักจะไม่มีกรกล่าวถึงประเด็นปัญหาที่ชัดเจนมากนัก ส่วนใหญ่จะเป็นการกล่าวถึงปัญหาในภาพรวมอย่างกว้าง ๆ เท่านั้น ดังนั้น ฝอ.จึงต้องทำหน้าที่วิเคราะห์คำปรารภของผู้บังคับบัญชาเพื่อค้นหาและระบุประเด็นปัญหาที่แท้จริงให้ได้ หรืออาจต้องริเริ่มเตรียมการร้อยเรียงขึ้นใหม่เอง^{๑๘} โดยต้องสมมติบทบาทตนเองในมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพื่อประมาณการณ์และร้อยเรียงประเด็นปัญหาที่เป็นไปได้ ซึ่งทั้งสองกรณีจำเป็นต้องนำเสนอโครงเรื่องที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับข้อสังเกตเพื่อการตั้งปัญหา ข้อแถลงปัญหา ข้อเท็จจริงหรือองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ข้อชี้ที่สามารถรวบรวมได้ในเบื้องต้น และสมมติฐานที่จำเป็น เพื่อขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ก่อนเป็นลำดับแรก เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว จึงจะเริ่มดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ หากไม่มีการระบุเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา ฝอ.จะต้องสอบถามผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบโดยเร็วที่สุด เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดผลลัพธ์สำคัญได้

ผลลัพธ์สำคัญยิ่ง หมายถึง สถานะหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น อันเป็นผลจากการดำเนินการตามข้อตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา ผลลัพธ์สำคัญยิ่งไม่จำเป็นต้องสั้นและกระชับเสมอไป แต่สามารถกำหนดขอบเขตได้ชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การทวนซ้ำประเด็นปัญหาที่ได้รับโดยไม่ผ่านการวิเคราะห์ปัญหา ไม่นับว่าเป็นการกำหนดผลลัพธ์สำคัญยิ่ง เพราะผลลัพธ์สำคัญยิ่งจะต้องถูกระบุแยกออกอย่างชัดเจนจากเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา (3a) และกิจเฉพาะ (3b) ผ่านการวิเคราะห์คำปรารภของผู้บังคับบัญชา ผลลัพธ์สำคัญยิ่งถือเป็นเกณฑ์พิจารณาหลักและต้องทำให้สำเร็จด้วยการดำเนินการตามข้อตัดสินใจในท้ายที่สุด โดยคำนึงถึงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ อย่างรอบคอบ

^{๑๘} ศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารอ้างอิงกองทัพเรือ เรื่อง การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ อทร. ๘๓๐๒

ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หมายถึง ข้อจำกัดในการพิจารณาของ ผอ.ที่ระบุไว้ อย่างชัดเจนในแต่ละภารกิจ เพื่อกำหนดขอบเขตของปัญหาให้เหมาะสมกับความสามารถในการแก้ปัญหา (เดชอุดม คงศรี, ๒๕๕๓, หน้า ๘) โดยทั่วไป **เงื่อนไขกรอบการทำงานต่าง ๆ ถือเป็นข้อกำหนด** เนื่องด้วย เหตุผลด้านงบประมาณและทรัพยากรที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนในคำสั่งนั้น ๆ อาทิ กำลังพล พื้นที่ วิธีการ และเวลา ทั้งนี้ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และคำแนะนำต่าง ๆ ยังไม่ถือเป็นข้อกำหนด ซึ่ง ผอ. สามารถพิจารณาจากข้อมูลดังกล่าวเพื่อระบุข้อกำหนดในการแก้ปัญหาขึ้นเองได้ เช่น หน่วยงาน สถานที่ บุคลากร รวมถึงทรัพยากรอื่น ๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ไม่มีความจำเป็นต้องระบุข้อกำหนด ในทุกภารกิจ ในกรณีที่มีข้อกำหนดอื่น ๆ นอกเหนือจากที่หน่วยเหนือกำหนด ผอ.ต้องบันทึกสรุปผลการดำเนินงานไว้ในรายงานการพิจารณาของ ผอ.เพื่อสร้างการรับรู้ให้กับผู้เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหา

ข้อสรุปและคำถามทดสอบ หมายถึง ผลลัพธ์จากการประมวลผลข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้ารวบรวมและกิจเฉพาะของผู้เกี่ยวข้องแต่ละส่วน ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านพื้นที่ เวลา กำลังพล และข้อมูลข่าวสาร จึงต้องตรวจสอบด้วยคำถามทดสอบที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ เพื่อกำหนด ขอบเขตและเป็นแนวทางในการตรวจสอบข้อมูล ในกรณีที่ตรวจพบว่า ปัญหาที่ได้รับนั้นมีความซับซ้อน อาจเกิดความไม่ชัดเจนหรือสับสนขึ้นได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อระดับความเหมาะสมในการกำหนด วิธีการแก้ปัญหา ทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงประเด็น ให้ผู้แก้ปัญหาจำแนกลักษณะของ ปัญหาใหญ่ออกเป็นกลุ่มปัญหาย่อย แล้วจึงทำความเข้าใจสภาพปัญหาแต่ละกลุ่มปัญหาย่อยใหม่อีกครั้ง เพื่อกำหนดขอบเขตปัญหาให้มีความชัดเจนมากขึ้น ปัญหาในบางกรณีอาจเกิดจากหลายสาเหตุ จำเป็นที่จะต้องพิจารณาว่าสาเหตุใดที่เป็นสาเหตุหลักที่ส่งผลกระทบต่อมากกว่าสาเหตุอื่น ๆ แล้วพิจารณา เลือกลงโทษสาเหตุหลักดังกล่าวเพียงสาเหตุเดียวเพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้น

ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงลักษณะสำคัญของปัญหาและแนวทางในการวิเคราะห์ ปัญหา จึงขอให้ศึกษาจากตัวอย่างที่นำมาประกอบการอธิบาย มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงการปฏิบัติ ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งเป็นตัวอย่างและแนวทางแก้ปัญหาที่เป็นผลงานของ นทน. หลักสูตร เสนาธิการกิจการกรมนี้ (นานาชาติ) ที่ได้ร่วมกันพัฒนาแนวทางแก้ไขจากสถานการณ์ฝึกห้วงการศึกษา ในรายวิชา “ขั้นตอนการเสนอแนะและการตัดสินใจ” หมวดวิชาการบริหารจัดการ ตามหลักสูตร เสนาธิการกิจการกรมนี้ (General-/Admiral Staff Service International) ณ โรงเรียนเสนาธิการทหาร กองทัพเยอรมัน (ร.ร.ส.ย.ม.)

โรงเรียนเสนาธิการทหารกองทัพเยอรมัน (รร.สธ.ยม.)

เมืองฮัมบูร์ก,

ที่ 33-02-28

ตัวอย่าง เพื่อการศึกษา

คำสั่งการ

การประชุมสัมมนาผู้ช่วยทูตทหารนานาชาติ ประจำปี ๒๐๒๒

อ้างอิง: ๑. รร.สธ.ยม. - หน.ฝ่ายอำนวยการ ณ วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๐๒๑

1. สถานการณ์

กระทรวงกลาโหม (กท.ยม.) ริเริ่มให้มีจัดการประชุมสัมมนาและกิจกรรมเสริมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารสำหรับผู้ช่วยทูตทหารนานาชาติ ที่ประจำกรุงเบอร์ลินเป็นครั้งแรก โดย รร.สธ.ยม. เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ และให้ กท.ยม. มีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนการเตรียมจัดการประชุมสัมมนาในประเด็นที่เกี่ยวกับนโยบายความมั่นคงและกำหนดหัวข้อที่เป็นไปได้ เพื่อรอการตรวจสอบและอนุมัติ อย่างไรก็ตาม การจัดการประชุมสัมมนาควรมีกิจกรรมเสริมด้วยโปรแกรมการศึกษาภูมิภาค โดยให้ รร.สธ.ยม. เป็นผู้รับผิดชอบ โดยผู้บัญชาการ รร.สธ.ยม. ได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการหลักสูตรเสนาธิการกิจการเยอรมนี (นานาชาติ) (LgLtr LGAI) เป็นผู้ดำเนินการแก้ปัญหาการจัดการประชุมสัมมนาฯ อันมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้รู้จักภูมิประเทศของเมืองฮัมบูร์กผ่านโปรแกรมการศึกษาภูมิภาคที่สำคัญ และยังเป็นการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับกำลังอำนาจแห่งชาติด้านเศรษฐกิจผ่านบริษัทธุรกิจเอกชนต่าง ๆ อีกด้วย

2. การกิจ

LgLtr LGAI มีหน้าที่รับผิดชอบในการเตรียมการ การดำเนินการ และการติดตามผลการปฏิบัติการจัดการประชุมสัมมนาผู้ช่วยทูตทหารนานาชาติ ประจำปี ๒๐๒๒

3a) เจตนารมณ์ของ LgLtr LGAI

หลักสูตรเสนาธิการกิจการเยอรมนี (นานาชาติ) ๒๐๒๑ (LGA 2021) ห้องสัมมนา..... (เหล่าทัพเรือ, เหล่าทัพอากาศ, สัมมนาที่ ๘, ๑๐) เตรียมจัดการประชุมสัมมนาผู้ช่วยทูตทหารนานาชาติ ประจำปี ๒๐๒๒ โดยมีส่วนการจัดการประชุมสัมมนา (กท.ยม.) และโปรแกรมการศึกษาภูมิภาคที่สำคัญ เพื่อสร้างความประทับใจต่อนครรัฐและเมืองฮัมบูร์กให้แก่ผู้ช่วยทูตทหารนานาชาติ และเปิดโอกาสให้ทำความรู้จักบริษัทธุรกิจเอกชนในพื้นที่เมืองฮัมบูร์ก โดยมุ่งเน้นไปที่โปรแกรมการศึกษาภูมิภาค และ กท.ยม. รับผิดชอบการจัดการประชุมสัมมนา

3b) การกิจเฉพาะ

ห้องสัมมนา..... (เหล่าทัพเรือ, เหล่าทัพอากาศ, สัมมนาที่ ๘, ๑๐) รับผิดชอบการวางแผนเตรียมการทั้งมวลและการดำเนินการจัดการประชุมสัมมนาเป็นเบื้องต้น โดยตรวจสอบข้อไขของการจัดการประชุมสัมมนา ๕ ชั่วโมง แล้วให้เลือก ๒ ชั่วโมงสำหรับการเตรียมนำเสนอข้อตกลงใจ (พร้อมระบุเหตุผลประกอบ) จากนั้น ให้เตรียมข้อเสนอแนะสำหรับโปรแกรมการศึกษาภูมิภาค

จำนวน ๒ ทางเลือก สำหรับแต่ละช่วงเวลาการจัดประชุมทั้ง ๒ ช่วง ซึ่งประกอบด้วย การประชุมสัมมนา (กท.ยม.) และการศึกษาภูมิประเทศที่สำคัญ เช่น กำลังอำนาจด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และด้านการทหารในเมืองฮัมบูร์ก เป็นต้น รวมถึงรายละเอียดโปรแกรมอื่น ๆ อาทิ โรงแรมที่พัก สถานที่จัดการประชุมสัมมนา กิจกรรมเสริมด้านวัฒนธรรมและการพักผ่อน พร้อมทั้งดำเนินการตรวจสอบและประเมินข้อเสนอแนะเพื่อประกอบการตัดสินใจ

3c) รายละเอียดการดำเนินการ

- ระยะเวลาที่เป็นไปได้: สัปดาห์ที่ ๑๘, ๒๘, ๒๙, ๓๙ และ ๔๑ ของปี ๒๐๒๒
 - เดินทางเข้าพื้นที่ภายในช่วงเช้าของวันจันทร์ และเดินทางกลับในช่วงเช้าวันศุกร์
 - เจ้าหน้าที่ กท.ยม. ๖ คน รับผิดชอบการจัดประชุมสัมมนา ระหว่างวันจันทร์ - วันพฤหัสบดี ใช้เวลาประมาณ ๔ ชั่วโมงต่อวัน ขอสงวนวันศุกร์เอาไว้สำหรับการเดินทางกลับเท่านั้น
 - ต้องมีการวางแผนให้มีเวลาว่างช่วงเย็น ๑ คืน โดยเตรียมกิจกรรมเพื่อรองรับให้กับผู้มาร่วมงาน
 - ยังไม่มีข้อมูลรายละเอียดสำหรับจำนวนผู้มาร่วมงาน ซึ่งจะได้รับการชี้แจง โดยฝ่ายจัดการหนังสือเชิญเพื่อร่วมงาน ซึ่งประมาณการณได้ว่า จะมีผู้ช่วยทูตทหารนานาชาติ ประมาณ ๕๐ คน รวมถึงผู้ติดตามผู้ช่วยทูตทหารฯ จำนวนประมาณ ๒๐ คน เช่น สมาชิกในครอบครัวหรือที่ปรึกษาส่วนตัว เป็นต้น
 - ที่พัก: ผู้เข้าร่วมการประชุมฯ เป็นผู้รับผิดชอบเรื่องโรงแรมที่พักและค่าใช้จ่าย การรับประทานอาหาร และกิจกรรมพักผ่อน เช่นเดียวกับค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการดูแลผู้ติดตาม
 - งบประมาณเพิ่มเติม สำหรับโปรแกรมการเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ เช่น ค่าบัตรเข้าชมทัวร์ท่าเรือเมืองฮัมบูร์ก แต่ไม่รวมสำหรับโรงละคร เป็นต้น กำหนดให้เป็นจำนวน ๒๕.๐๐ ยูโร/วัน/คน สำหรับเจ้าหน้าที่ของ รร.สธ.ยม. และ กท.ยม. (ไม่นับรวมผู้ติดตาม) ซึ่งสามารถเบิกจ่ายจากงบประมาณรวมทั้งหมดได้
 - รร.สธ.ยม.-LGAI ต้องประสานกับ กท.ยม. ในการจัดการหนังสือเชิญ โดยประสานงานอย่างใกล้ชิด
 - ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร: ภาษาเยอรมันและภาษาอังกฤษ ไม่ต้องจัดเตรียมเจ้าหน้าที่แปลภาษา
 - ตารางเวลา
 - เริ่มการประชุมทุกวัน: ๐๘.๓๐ น
 - การประชุมสัมมนา: ประมาณ ๔ ชั่วโมง/วัน
 - โปรแกรมเยี่ยมชมในช่วงบ่ายและเย็น
 - ผู้เข้าร่วมจาก รร.สธ.ยม. ในกิจกรรมการประชุมสัมมนาและโปรแกรมเยี่ยมชมประกอบด้วย
 - Director Training and Strategy
 - LgLtr LGAI, อาจารย์ประจำสัมมนา และ นทท.ฯ จากหลักสูตร LGAI 2021 หรือ 2022
- ในฐานะผู้ติดตามของผู้ช่วยทูตทหารแต่ละประเทศ

ตัวอย่างของการวิเคราะห์ปัญหา

๑. เจตนาารมณ์ของผู้บังคับบัญชา

LGAI 2021 - ห้องสัมมนา..... (เหล่าทัพเรือ, เหล่าทัพอากาศ, สัมนนาที่ ๙, ๑๐) เตรียมจัดการประชุมสัมมนาผู้ช่วยทูตทหารนานาชาติ ประจำปี ๒๐๒๒ โดยมีส่วนการจ้ดประชุมสัมมนา (กท.ยม.) และโปรแกรมการศึกษาภูมิภาคที่สำคัญ เพื่อสร้างความประทับใจต่อนครรัฐและเมืองฮัมบูร์กให้แก่ผู้ช่วยทูตทหารนานาชาติ และเปิดโอกาสทำความเข้าใจกับบริษัทธุรกิจเอกชนในพื้นที่เมืองฮัมบูร์ก โดยมุ่งเน้นไปที่โปรแกรมการศึกษาภูมิภาค และ กท.ยม.รับผิดชอบการจัดการประชุมสัมมนา

๒. ผลลัพธ์สำคัญยิ่ง (มุมมองของ รร.สธ.ยม.)

การวางแผนและดำเนินการจัดการประชุมสัมมนาผู้ช่วยทูตทหารนานาชาติ ประจำปี ๒๐๒๒ และโปรแกรมการศึกษาภูมิภาคที่สำคัญ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมฯ มีความประทับใจต่อนครรัฐและเมืองฮัมบูร์ก และเปิดโอกาสให้ทำความเข้าใจกับบริษัทธุรกิจเอกชนในพื้นที่เมืองฮัมบูร์ก

๓. ข้อกำหนด

• ห้วงเวลาการดำเนินการที่เป็นไปได้: สัปดาห์ที่ ๑๘, ๒๘, ๒๙, ๓๙ และ ๔๑ ของปี ๒๐๒๒ ซึ่งในขั้นตอนแรกเลือกสองสัปดาห์และเตรียมข้อเสนอแนะเพื่อตัดสินใจ

- เตรียมข้อเสนอแนะสำหรับโปรแกรมสองข้อเสนอในแต่ละช่วงเวลาเพื่อตัดสินใจ
- ให้เดินทางมาถึงภายในช่วงเช้าของวันจันทร์ และเดินทางกลับในช่วงเช้าวันศุกร์
- จันทร์ - พฤหัสบดี จัดประชุมสัมมนา วันละ ๔ ชั่วโมง สงวนวันศุกร์สำหรับการเดินทางเท่านั้น
- ต้องวางแผนการพักผ่อนตามอัยาศัย ๑ คืน และต้องมีกิจกรรมสันทนาการเพื่อรับรอง
- ที่พัก : ที่พักโรงแรม ค่าใช้จ่ายสำหรับโรงแรม อาหาร และกิจกรรมยามว่าง ผู้เข้าร่วมการประชุม

เป็นผู้รับผิดชอบ เช่นเดียวกับค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการดูแลผู้ติดตาม

• งบประมาณเพิ่มเติมสำหรับโปรแกรมการเยี่ยมชม เช่น ค่าเข้าชม ทัวร์ท่าเรือ แต่ไม่รวมโรงละครหรือที่คล้ายคลึงกัน คือ ๒๕.๐๐ ยูโร/วัน/คน สำหรับเจ้าหน้าที่ของ รร.สธ.ยม. และ กท.ยม. ด้วยไม่รวมผู้ติดตาม แต่สามารถรวมไว้ในยอดค่าใช้จ่ายรวม

- ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร: ภาษาเยอรมันและภาษาอังกฤษ ไม่ต้องมีคนแปลภาษา
- เริ่มการประชุมสัมมนาทุกวัน: ๐๘.๐๐ น ใช้เวลาประมาณ ๔ ชั่วโมง/วัน (ต่อเนื่อง)
- โปรแกรมการศึกษาภูมิภาคที่สำคัญช่วงบ่ายและเย็น

๔. คำถามทดสอบ :

ห้วงเวลา

- ห้วงเวลาใดบ้างที่มีความเหมาะสม?
- ห้วงเวลาใดบ้างที่มีข้อจำกัด?
- โรงแรมใดบ้างที่เปิดให้บริการในช่วงเวลาที่เหมาะสม?
- แต่ละช่วงเวลามีโอกาสอะไรบ้างสำหรับโปรแกรมเสริมและส่วนข้อมูลอื่น ๆ ที่น่าสนใจ?

โปรแกรมที่รองรับ

- โรงแรมใดที่เหมาะสมกับการจัดประชุม?
- โรงแรมใดบ้างที่มีห้องประชุม?
- ราคาของโรงแรมอยู่ที่เท่าไร?
- โรงแรมหรือสถานที่จัดประชุมอยู่ห่างจากสถานที่ท่องเที่ยวในเมืองไกลแค่ไหน?
- เส้นทางคมนาคมและทางเลือกการเดินทางอื่น ๆ ?

ส่วนข้อมูล

- สถานที่ท่องเที่ยวใดบ้างในเมืองฮัมบูร์กที่มีความน่าสนใจสำหรับผู้เข้าร่วมการประชุม ?
- บริษัทเอกชนในพื้นที่เมืองฮัมบูร์กใดบ้างที่มีความน่าสนใจที่จะไปเยี่ยมชม?
- ผู้เข้าร่วมการประชุม มีความสนใจสิ่งใดบ้างในห้วงเวลาตอนเย็น?
- กิจกรรมเสริมใดบ้างที่ควรแนะนำในห้วงเวลาตอนเย็นได้โดยไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม?
- อื่น ๆ

๓.๒.๒ การประมาณสถานการณ์ (Estimate of the Situation)

ขั้นตอนย่อย “การประมาณสถานการณ์” มีความแตกต่างจากการประมาณการณ์ในวงรอบการบังคับบัญชา^{๑๙} (ดูเปรียบเทียบภาพที่ ๑ และ ๒) เป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์ที่มีโครงสร้างระบบเชิงเหตุและผล โดยเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องประเภทต่าง ๆ ให้เกิดความหลากหลายมากที่สุดก่อน จากนั้นจึงประมวลผลข้อมูลส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา โดยพิจารณาถึงข้อกำหนดต่าง ๆ เช่น ข้อพึงกระทำ ข้อควรหลีกเลี่ยงและข้อห้ามปฏิบัติ เป็นต้น แล้วรวบรวมข้อสรุปเพื่อเป็นส่วนประกอบข้อชี้ที่เป็นไปได้ ขั้นตอนนี้อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยที่มีอิทธิพล ตามหลักการที่มีชื่อเรียกว่า **หลักการ A - B - F** (Ansprechen : กล่าวถึง - Beurteilen : ประเมิน - Folgern : สรุปผล)^{๒๐} เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาข้อชี้ที่เป็นไปได้ ในขั้นตอนแรกต้องมีการประเมินกำหนดและรวบรวมปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อภารกิจที่เป็นไปได้



ภาพที่ ๕ การวิเคราะห์ปัญหา^{๒๑}

๓.๒.๒.๑ การรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหา

ขั้นตอนนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาต่อยอดของผลลัพธ์จากขั้นตอนการกำหนดปัญหา^{๒๒} ถึงแม้จะมีการกำหนดขั้นตอนเป็นลำดับ แต่การรวบรวมข่าวสารนั้นจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงเวลาของการแก้ปัญหา ผู้แก้ปัญหาก็ต้องแสวงหาและประเมินผลกระทบของข่าวสารที่ได้รับมาใหม่ หรือเพิ่มเติมจากข่าวสารเดิมอยู่ตลอดเวลา เพื่อความต่อเนื่องและรายละเอียดที่มีความเข้มข้นมากขึ้น ซึ่งความสมบูรณ์ของข้อมูลจำเป็นจะเป็นตัวบ่งบอกความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหานั้น ๆ ดังนั้น ข้อมูลจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับปัญหาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยใช้ “คำถามทดสอบ” ที่เป็นผลลัพธ์ส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติในขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหา ในการศึกษา

^{๑๙} คำอธิบายเพิ่มเติม ในบทที่ ๒ หัวข้อที่ ๑

^{๒๐} คำอธิบายเพิ่มเติม ดูผนวก ก (The Decision-Making Process of German Land Forces, p 17)

^{๒๑} การวิเคราะห์ปัญหา คือ การวิเคราะห์หรืออภิปรายข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการรวบรวมและศึกษา หรือบุคคลอื่นที่เห็นว่าเกี่ยวข้องกับปัญหา โดยจะต้องคำนึงถึงเหตุการณ์เฉพาะที่เกิดขึ้นในขณะนั้นเป็นหลัก เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้รับผิดชอบจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และวิจารณญาณในการวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผล บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ซึ่งในบางกรณีอาจจำเป็นต้องมองย้อนจากผลกระทบที่เกิดขึ้นเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา หรือวิเคราะห์ที่สาเหตุเพื่อคาดการณ์ถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น

^{๒๒} ขั้นตอนกระบวนการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ สามารถศึกษาในหัวข้อที่ ๓.๑

ค้นคว้า รวบรวมและตรวจสอบข้อมูลจำเป็นที่ต้องการเพื่อนำไปพัฒนาข้อไขที่เป็นไปได้ โดยอาศัยข้อมูลทั่วไปและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง หน่วยผู้เกี่ยวข้องและหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหา รวมถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการแก้ปัญหาจากปัจจัยแวดล้อม อาทิ บุคลากร วิธีการ งบประมาณ สถานที่ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีความพร้อมปฏิบัติงาน หรือต้องเตรียมการเพิ่มเติม **ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด** ที่ผ่านการประมาณสถานการณ์จะต้องมีความน่าเชื่อถือและถูกต้อง กล่าวคือ ต้องมีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงและได้รับการตรวจสอบเพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือ เนื่องจากการเสนอแนะข้อไขที่เป็นไปได้ เพื่อตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องดังกล่าวเพื่อพัฒนาขึ้นในภายหลัง ด้วยเหตุนี้ ข้อมูลจึงต้องมีแหล่งอ้างอิง มีความยั่งยืน โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ นอกจากนี้ สิ่งสำคัญที่ควรปฏิบัติ เมื่อได้รับข้อมูลคือ **การจัดระเบียบข้อมูลตามประเภทของข้อมูล**^{๒๓} พร้อมระบุแหล่งที่มาให้ชัดเจน และควรจัดเรียงลำดับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ทั้งนี้ เพื่อให้ง่ายต่อการใช้อ้างอิงในภายหลัง และเพื่อนำมาใช้บทวน ทำความเข้าใจในการแก้ปัญหาในขั้นตอนต่อไป อันมีรายการปฏิบัติ ได้แก่

๑) การประเมินสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหา มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

- ระบุสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของภารกิจ เช่น องค์กรหรือหน่วยงานใดบ้างที่ได้รับผลกระทบจากการแก้ปัญหา เป็นต้น

- ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการแก้ปัญหา เช่น หน่วยงานหรือผู้มีส่วนร่วมอื่น ๆ นอกเหนือจากหน่วยงานตนเองที่มีผลกระทบจากการแก้ปัญหา เป็นต้น

- ตรวจสอบ ค้นคว้า รวบรวม จัดระเบียบและปรับปรุงข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่ให้มีความทันสมัยจากแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ เช่น ผลงานการวิจัย แฟ้มสถานการณ์ เป็นต้น **ทั้งนี้ ต้องไม่มีสมมติฐาน**

- ตรวจสอบว่า ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา มีเหตุการณ์ที่มีลักษณะคล้ายกัน บ้างหรือไม่ เช่น แฟ้มสถานการณ์ ปุ่มบันทึกสถานการณ์ รายงานผลการปฏิบัติ เป็นต้น

- ตรวจสอบกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและคำแนะนำสำหรับการปฏิบัติ

- ตรวจสอบข้อมูลล่าสุดจากหน่วยงานผู้เชี่ยวชาญ และจากแหล่งข้อมูลเปิดอื่น ๆ เช่น อินทราเน็ตหรืออินเทอร์เน็ต เป็นต้น

- รวบรวมการพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาและแนวคิดที่เป็นไปได้ผ่านการประยุกต์ใช้เทคนิคความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ

- วางแผนและกำหนดการดำเนินงานเบื้องต้นคร่าว ๆ เช่น ตารางงาน แผนการดำเนินงานของคณะกรรมการ เป็นต้น

- และคำถามเพิ่มเติมในประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

^{๒๓} ในการแก้ปัญหตามหลักวิชาจัดแยกข้อมูลโดยทั่วไปออกเป็น ๔ ประเภท คือ ข้อเท็จจริง ข้อสมมติ เกณฑ์การพิจารณา และคำจำกัดความ (เดชอุดม คงศรี, ๒๕๕๓)

๒) ข้อมูลและปัจจัยที่มีอิทธิพลจะได้รับการวิเคราะห์ประเมินเป็นรายหัวข้อตามเกณฑ์พิจารณาเพื่อระบุข้อได้เปรียบ ข้อเสียเปรียบ โอกาสและความเสี่ยงสำหรับการแก้ปัญหา โดยจะต้องมีการสรุปผลการวิเคราะห์ประเมิน ซึ่งปัจจัยนั้น ๆ ควรได้รับการพิจารณาเพิ่มเติมว่ามีแนวโน้มที่จะสามารถสนับสนุนการแก้ปัญหาได้ หรือควรพิจารณาหาแนวทางเพิ่มเติมได้หากจำเป็น ทั้งนี้ หากปัจจัยหรือข้อมูลใดไม่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาก็จะไม่นำมาพิจารณาอีกต่อไป

๓.๒.๒.๒ การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพล

ผู้แก้ปัญหามองวิเคราะห์ประเมินตามหลักการ A - B - F เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยที่มีอิทธิพลซึ่งประกอบด้วยข้อพิจารณา ดังนี้คือ ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าวิจัย แนวคิดจากการคิดเชิงวิพากษ์และเทคนิคความคิดสร้างสรรค์ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงทรัพยากรที่จำเป็น เช่น กำลังพล วิธีการ งบประมาณ วันที่ สถานที่ พื้นที่ และอื่น ๆ เป็นต้น

ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ประเมินนี้จะแสดงให้เห็นว่า แนวคิด ข้อมูล และวิธีแก้ปัญหาหรือข้อใดที่เป็นไปได้ข้อใดที่เป็นจริงและสามารถพิจารณาต่อไปได้ และข้อใดไม่ควรปฏิบัติ การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยรายหัวข้อทำให้เกิดแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะได้รับ การทดสอบและประเมินตามเกณฑ์การพิจารณา^{๒๔} ที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนถัดไป ซึ่งเกณฑ์การพิจารณา ดังกล่าว ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาก่อนเริ่มขั้นตอนการทดสอบข้อใด ยกตัวอย่างเช่น ระดับของความสำเร็จของภารกิจที่สอดคล้องกับผลลัพธ์สำคัญยิ่ง โอกาสและความเสี่ยง ความคุ้มค่าด้านทรัพยากร (บุคลากร อุปกรณ์ งบประมาณ) ความซับซ้อนในการประสานงาน เป็นต้น ดังแสดงตามรูปแบบในตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหา

กล่าวถึง/นำเสนอ	ประเมินตามข้อพิจารณา (+ / -)		สรุปผล
ข้อมูลชุดที่ ๑	ข้อได้เปรียบ โอกาส	ข้อเสียเปรียบ ความเสี่ยง	ข้อมูลชุดที่ ๑ จะถูกพิจารณาต่อไป หรือสามารถตัดออกได้
ข้อใดที่ ๑			
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
กำลังพล, บุคลากร			
เครื่องมือ, อุปกรณ์			
งบประมาณ, วันที่			
สถานที่, พื้นที่ และอื่น ๆ			

ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2019 : p.47)

^{๒๔} เกณฑ์การพิจารณาแบ่งออกเป็น เกณฑ์การคัดกรองและเกณฑ์การประเมินค่า ศึกษาเพิ่มเติมในบทที่ ๓

ตัวอย่าง ข้อมูลและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหา

- ห้วงเวลาการประชุมที่ระบุไว้ เช่น กิจกรรมต่าง ๆ ในเมืองฮัมบูร์ก วันหยุดนักขัตฤกษ์ ความพร้อมของโรงแรมและกิจกรรมทางเลือก ฯลฯ
- โรงแรมสำหรับจัดการประชุมในเมืองฮัมบูร์ก เช่น ราคา ความพร้อมของสถานที่ใน ห้วงเวลาต่าง ๆ ตำแหน่งที่ตั้งในเขตเมือง ฯลฯ
- สถานที่ท่องเที่ยวของเมืองฮัมบูร์ก กิจกรรมทางวัฒนธรรมในห้วงเวลาดังกล่าว เช่น คอนเสิร์ตในอาคาร Elbphilharmonie งานฉลองวันก่อตั้งของท่าเรือฮัมบูร์ก ฯลฯ
- บริษัทเอกชน เช่น Airbus, ... เป็นต้น
- หน่วยงานทางการเมือง เช่น สำนักนายกเทศมนตรี วุฒิสภา, ... เป็นต้น

๓.๒.๒.๓ การพิสูจน์ทราบข้อมูลและข้อเท็จจริง (ตามหลักการ A-B-F)

ภายหลังจากข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ผ่านการวิเคราะห์ประเมินเพื่อยืนยัน ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือเรียบร้อยแล้ว ในขั้นตอนนี้ผู้แก้ปัญหาจะต้องพยายามชี้ให้เห็นถึง ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหาอย่างละเอียด และครอบคลุมประเด็นสำคัญต่าง ๆ รวมทั้งต้องเชื่อมโยงให้เห็นถึงวิธีการแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นไว้โดยสังเขป ในการนี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องได้รับการวิเคราะห์ว่ามีอิทธิพลเชิงบวกหรือเชิงลบต่อภารกิจหรือไม่อย่างไร โดยการตรวจสอบ จำเป็นต้องมีเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นที่เรียกว่า “เกณฑ์การทดสอบ^{๒๕}” เพื่อใช้ตรวจสอบข้อมูลและ ข้อเท็จจริง หรือสามารถใช้การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ SWOT-analysis ด้วยกระบวนการดังกล่าวจะทำให้ สามารถประเมินข้อมูลและข้อเท็จจริงตามหลักการ A-B-F เพื่อกำจัดปัจจัยนั้น ๆ ออกจากการ พิจารณาในกรณี ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การทดสอบ โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายและเป็นแนวทางเดียวกัน อาจจำเป็นต้องจัดให้มีการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหาโดยตรง (Brainstorming) เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาที่เหมาะสม แล้วให้บันทึกแนวทาง แก้ปัญหาที่อาจเป็นไปได้ทั้งหมดนั้นไว้ก่อนโดยคร่าว หากเป็นกระบวนการพิจารณาที่ไม่ซับซ้อน สามารถใช้ตารางเมทริกซ์ (Matrix) แสดงข้อได้เปรียบ-ข้อเสียเปรียบแบบง่าย ๆ เพื่อสร้างความชัดเจน ก็เพียงพอแล้ว ดังตัวอย่างในตารางที่ ๒ แสดงการประเมินตามเกณฑ์การทดสอบ โดยแบ่งส่วนการ พิจารณาออกเป็นโรงแรมที่พัก ห่วงเวลา กิจกรรมเสริม และการประชุมสัมมนา

จากผลการค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจำเป็นที่เกี่ยวข้อง ผอ.จะเป็นผู้คัดกรอง เพื่อคัดแยกผลการทดสอบที่ได้รับการประเมินแล้วว่า ไม่มีประโยชน์หรือมีแนวโน้มที่ไม่เหมาะสม แล้วนำผล การประเมินที่ผ่านเกณฑ์ไปเข้าสู่กระบวนการพิจารณาของ ผอ.ขั้นตอนต่อไป โดยใช้การวิเคราะห์เฉพาะ ข้อชี้ที่เป็นไปได้ ทั้งนี้ ต้องมีการกำหนดเกณฑ์การทดสอบสำหรับโรงแรมที่พัก เช่น ความพร้อมของ โรงแรมสำหรับการจัดประชุม ตำแหน่งที่ตั้งของโรงแรมเมื่อพิจารณากิจกรรมเสริมประกอบด้วย ราคา สิ่งอำนวยความสะดวกและการจัดเลี้ยงอาหาร ดังแสดงตัวอย่างในตารางที่ ๒ เป็นต้น ทั้งนี้ เกณฑ์การทดสอบ

^{๒๕} เกณฑ์การทดสอบ ทำหน้าที่คล้ายกับเกณฑ์การคัดกรองในขั้นตอนการทดสอบและเปรียบเทียบข้อชี้ที่เป็นไปได้ ศึกษาเพิ่มเติมได้ในบทที่ ๓

ที่กำหนดขึ้นจะได้รับการพิจารณาในแง่ของความเป็นไปได้ ความยอมรับได้ และความเหมาะสมเพียงพอ ซึ่งอาจได้มาจากเจตนารมณ์ผู้บังคับบัญชา/ประสบการณ์ ธรรมชาติของปัญหา/อุปสรรค มาตรฐาน หรือคุณลักษณะเฉพาะของปัญหา และขอบเขตในการแก้ปัญหาที่กำหนดขึ้น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ต้องพึงระลึกไว้เสมอว่าเกณฑ์การพิจารณาที่ตื้นนั้นจะต้องใช้ทดสอบข้อไขได้ก่อนที่จะนำเอาข้อไขนั้นไปปฏิบัติ (เดชอูตม คงศรี, ๒๕๕๓, หน้า ๑๐)

ตารางที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ประเมินตามหลักการ A-B-F พิจารณาปัจจัยที่เป็นไปได้

ตัวเลือก	กล่าวถึงข้อเท็จจริง	การประเมิน	ข้อสรุป	
โรงแรม A	<ul style="list-style-type: none"> • โรงแรม A มีห้องว่างเพียงพอในสัปดาห์ที่ ๒๙, ๓๙ และ ๔๑ • ราคา คืนละ ๑๐๐.๐๐ ยูโร • ห้องพักมีมาตรฐานสูง • ห้องจัดเลี้ยงดี • ห้องประชุมมีความจุสูงสุด ๑๒๐ คน • ทำเลที่ตั้งอยู่ใจกลางเมือง 	<ul style="list-style-type: none"> A A A A D C R 	<ul style="list-style-type: none"> • ทำเลที่ตั้งอยู่ใจกลางเมือง • สามารถเดินทางระยะสั้น มีความคล่องตัวสำหรับการจัดกิจกรรมเสริม • มาตรฐานดี ราคาดี • ความจุห้องประชุมเพียงพอ • ไม่ว่างทุกสัปดาห์ • การประชุมสามารถจัดขึ้นได้ ๓ ห้องจากทั้งหมด ๕ สัปดาห์ • แทบไม่มีความเสี่ยงใด ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> • โรงแรม A สามารถเข้าพักได้ในสัปดาห์ที่ ๒๙, ๓๙ หรือ ๔๑ • ในห้วงเวลานอกจากนี้ ต้องพักที่โรงแรมอื่น ๆ • เนื่องจากทำเลที่ตั้ง ราคา และสิ่งอำนวยความสะดวก ทำให้ โรงแรม A ดูเหมือนจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง
โรงแรม B	<ul style="list-style-type: none"> • โรงแรม B มีห้องว่างเพียงพอทุกสัปดาห์ • ราคา คืนละ ๑๕๐.๐๐ ยูโร • ห้องพักมีมาตรฐานปานกลาง • ห้องจัดเลี้ยงดี • ห้องประชุมมีความจุสูงสุด ๘๐ คน • ทำเลที่ตั้งอยู่บริเวณชานเมือง 	<ul style="list-style-type: none"> A D D D C R R 	<ul style="list-style-type: none"> • มีห้องว่างในทุกสัปดาห์ • ราคาสูง มาตรฐานปานกลาง • ที่ตั้งไม่อยู่ใจกลางเมือง • เวลาสำหรับกิจกรรมเสริมน้อย • การประชุมสามารถจัดขึ้นได้ตลอดเวลา • ความจุของห้องประชุม อาจจะไม่เพียงพอ • เวลาที่ต้องใช้เดินทางไปยังสถานที่ต่าง ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> • โรงแรม B ควรถือเป็นตัวเลือกรอง เนื่องจากมีข้อเสียมากเกินไป • หากไม่มีโรงแรมอื่นที่เหมาะสม โรงแรม B ก็เป็นทางเลือกที่เหมาะสม
โรงแรม C	

ตารางที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ประเมินตามหลักการ A-B-F พิจารณาปัจจัยที่เป็นไปได้ (ต่อ)

*หมายเหตุ

- A หมายถึง ข้อได้เปรียบ
- D หมายถึง ข้อเสียเปรียบ
- C หมายถึง โอกาส
- R หมายถึง ความเสี่ยง
- ขั้นตอนนี้ใช้เพื่อประเมินข้อมูลและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับห้วงเวลา กิจกรรมเสริม และการจัดประชุมสัมมนาโดยที่เกณฑ์การทดสอบต้องถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าก่อนการประเมินเสมอ

ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2022 : p.185)

จากตารางที่ ๒ จะเห็นได้ว่า เฉพาะข้อสรุปการวิเคราะห์ประเมินเท่านั้นที่มีความสำคัญสำหรับการแสวงข้อตัดสินใจในขั้นตอนต่อไป โดยข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ถูกคัดแยกออกไปแล้วจะไม่ได้รับการพิจารณาอีก ดังนั้น ฝ่ายอำนวยการต้องให้ความสนใจเฉพาะข้อสรุปที่มีแนวโน้มเหมาะสมและเป็นเชิงบวกเท่านั้นที่จะนำมาพิจารณาในการประมาณสถานการณ์ต่อไป เพื่อนำไปพัฒนาและรวบรวมข้อใจที่เป็นไปได้ ดังตัวอย่างข้างต้นเช่น โรงแรม A ได้รับคะแนนเป็นเชิงบวกและจะได้รับการพิจารณาเพิ่มเติม ส่วนโรงแรม B นั้น ยังไม่ถูกปฏิเสธทั้งหมด และจะได้รับการพิจารณาเพิ่มเติมในเบื้องต้น หากตัวเลือกนั้น ๆ ถูกปฏิเสธโดยสมบูรณ์ ณ จุดนี้ จะไม่สามารถนำตัวเลือกดังกล่าว กลับมาพิจารณาในภายหลังได้อีกต่อไป เพราะจะเป็นการปฏิบัติที่ผิดหลักการแก้ปัญหา อย่างไรก็ตาม ผอ.ควร “ลงบันทึก” ผลการวิเคราะห์ประเมินไว้สำหรับตนเอง เพื่อความพร้อมในการเรียกตรวจสอบในภายหลัง ในกรณีที่มิข้อสงสัยใด ๆ ปรากฏขึ้น เมื่อสิ้นสุดการประมาณสถานการณ์ ข้อมูลและข้อเท็จจริงเชิงบวกที่มีแนวโน้มเหมาะสมจะได้รับการคัดเลือก แล้วนำมารวมกันเพื่อพัฒนาเป็นข้อใจที่เป็นไปได้ เมื่อได้ทำการอภิปรายปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยละเอียดแล้วจะพบว่า ในแต่ละประเด็นปัญหาจะมีวิธีการต่าง ๆ ที่อาจนำมาแก้ปัญหาในเบื้องต้นได้ ดังนั้น จึงควรกล่าวถึงไว้ในการอภิปรายด้วยพอก่อน แล้วจึงทำข้อสรุปเพื่อกำหนดเป็น “ข้อใจที่เป็นไปได้” หรือที่รวบรวมได้อีกครั้งหนึ่ง

จากการประมาณการณ์ในตัวอย่าง ทราบว่า (สมมติฐาน):

- โรงแรม A เป็นไปได้ในสัปดาห์ที่ ๒๙, ๓๙ และ ๔๑
- โรงแรม B เป็นไปได้ในทุกสัปดาห์ แต่มีข้อจำกัด
- โรงแรม C เป็นไปได้ในสัปดาห์ที่ ๑๘, ๒๘ และ ๒๙
- ช่วงสัปดาห์ที่ ๒๙ เหมาะสมอย่างยิ่ง
- ช่วงสัปดาห์ที่ ๑๘ เหมาะสม
- ช่วงสัปดาห์ที่ ๒๘ เหมาะสม แต่มีข้อจำกัด

๓.๒.๒.๔ การพัฒนาและลำดับข้อไขที่เป็นไปได้

เมื่อได้สรุปผลการประมาณสถานการณ์ ผอ.จะรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงของปัจจัยที่มีแนวโน้มเหมาะสมและเป็นประโยชน์ทั้งหมด เพื่อพัฒนาเป็นข้อไขที่เป็นไปได้^{๒๖} โดยจะต้องกำหนดให้เป็นข้อไขที่มีแนวทางการปฏิบัติที่แตกต่างกันและมีความหมายแยกจากกันอย่างชัดเจน ทั้งนี้ **ต้องเป็นข้อไขที่แก้ปัญหาในระดับเดียวกัน** สำหรับจำนวนของข้อไขนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น อาจมีวิธีการแก้ปัญหาตั้งแต่ ๓ วิธีขึ้นไปแต่ไม่ควรเกิน ๕ วิธีเพราะอาจทำให้มีความยุ่งยากและเสียเวลามากไปในการพิจารณา **แต่ยังไม่ต้องมีการประเมินคะแนน** โดยที่ทุกข้อไขจะต้องมีความเป็นไปได้ หากไม่ได้ตรวจสอบความเป็นไปได้^{๒๗}ของการนำไปปฏิบัติอย่างละเอียดถี่ถ้วนล่วงหน้าในระหว่างการประมาณสถานการณ์จะไม่มีข้อไขใดที่จะสามารถพัฒนาต่อได้

ข้อไขทุกข้อควรทำสัญลักษณ์ด้วยชื่อเฉพาะที่แสดงถึงคุณลักษณะของข้อไขนั้น ๆ เพื่อให้จดจำได้ง่ายขึ้น และโดยเฉพาะหากปัจจัยในข้อไขนั้น ๆ ถูกรวบรวมมาจากผลการประเมินเชิงบวกที่ได้จากการประมาณสถานการณ์โดยละเอียด จึงสรุปได้ว่า ข้อไขนั้น ๆ มีความสมเหตุสมผลและเป็นไปได้ โดยหลักการ ผอ.ควรพัฒนาข้อไขที่แตกต่างกันอย่างน้อย ๒ ถึง ๓ แนวทาง **โดยที่ทุกข้อไขที่เป็นไปได้จะต้องมีความสมเหตุสมผล ต้องมีความแตกต่างอย่างชัดเจน และต้องไม่แตกต่างกันเฉพาะในรายละเอียดเพียงเล็กน้อยเท่านั้น**

ข้อไขที่เป็นไปได้เป็น “แนวทาง” โดยภาพกว้างที่ยังไม่มีรายละเอียด แต่มีความสอดคล้องในการบรรลุผลลัพธ์สำคัญที่ได้จากขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหา โดยมีรูปแบบมาตรฐานและถ้อยแถลงของข้อไขที่เป็นไปได้ตามหลักการ “6W หรือ 5W1H” คือ “**ให้ใคร ทำอะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน เพื่อวัตถุประสงค์ใด และอย่างไร**” ตัวอย่างเช่น ใคร: รร.สธ.ยม., ทำอะไร: กิจกรรม (ดำเนินการ...), เมื่อไหร่: ห้วงเวลา (สัปดาห์ที่...), ที่ไหน: ที่ตั้ง (โรงแรม, เมืองฮัมบูร์ก), อย่างไร: วางแผนโครงการ (ขอบเขตและข้อมูลกิจกรรม), เพื่ออะไร: เหตุผลและวัตถุประสงค์ (อ้างอิงผลลัพธ์สำคัญยิ่งจากผลการวิเคราะห์ปัญหาและเจตนาารมณ์ของผู้บังคับบัญชา) เป็นต้น

ตัวอย่าง ถ้อยแถลงของข้อไขตามรูปแบบ 5W1H

“โรงเรียนเสนาธิการทหารกองทัพเยอรมัน (รร.สธ.ยม.) ได้รับมอบหมายให้จัดงานวันกองทัพเยอรมัน ในวันที่ ๖ มิถุนายน ๒๐๒๑ ตั้งแต่เวลา ๐๘.๐๐ น. ถึง ๑๗.๐๐ น. ณ ค่ายทหารเคาสเซอวิตส์ เมืองฮัมบูร์ก โดยกำหนดให้มีการจัดนิทรรศการที่น่าสนใจ เพื่อแสดงให้เห็นประชาชนและผู้มาเยี่ยมชมงานฯ ได้เห็นขีดความสามารถของกองทัพที่มีความหลากหลาย และเพื่อกระตุ้นการบรรจุกำลังพลอีกด้วย”

^{๒๖} วิธีการแก้ปัญหาที่กำหนดจะต้องมีความสมบูรณ์ (Completeness) สามารถแก้ปัญหาได้เบ็ดเสร็จ มีความโดดเด่น (Distinguishability) เป็นการแก้ปัญหาที่มีแนวคิด (Concept) ของการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง (การวางแผนทางทหาร, ๒๕๔๖)

^{๒๗} การทดสอบวิธีการแก้ปัญหา (Test for Validity) ได้แก่ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และยอมรับได้

ตัวอย่าง ถ้อยแถลงข้อใจที่เป็นไปได้

ข้อใจที่ ๑: “ALSTER”

ร.ร.ส.ช.ย.ม. ดำเนินการจัดการประชุม Military Attaché Conference 2022 ในสัปดาห์ที่ ๑๘ ของปี ๒๐๒๒ ที่โรงแรม C ในเมืองฮัมบูร์ก พร้อมด้วยกิจกรรมเสริม โปรแกรมที่ ๑ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการประชุมฯ ได้รับความประทับใจที่ดีเกี่ยวกับเมืองฮัมบูร์ก และเพื่อเปิดโอกาสให้ทำความรู้จักกับบริษัทเอกชนได้

ข้อใจที่ ๒: “ELBE”

ร.ร.ส.ช.ย.ม. ดำเนินการจัดการประชุม Military Attaché Conference 2022 ในสัปดาห์ที่ ๒๘ ของปี ๒๐๒๒ ที่โรงแรม B ในเมืองฮัมบูร์ก พร้อมด้วยกิจกรรมเสริม โปรแกรมที่ ๒ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการประชุมฯ ได้รับความประทับใจที่ดีเกี่ยวกับเมืองฮัมบูร์ก และเพื่อเปิดโอกาสให้ทำความรู้จักกับบริษัทเอกชนได้

ข้อใจที่ ๓: “HAFEN”

ร.ร.ส.ช.ย.ม. ดำเนินการจัดการประชุม Military Attaché Conference 2022 ในสัปดาห์ที่ ๒๙ ของปี ๒๐๒๒ ที่โรงแรม A ในเมืองฮัมบูร์ก พร้อมด้วยกิจกรรมเสริม โปรแกรมที่ ๑ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการประชุมฯ ได้รับความประทับใจที่ดีเกี่ยวกับเมืองฮัมบูร์ก และเพื่อเปิดโอกาสให้ทำความรู้จักกับบริษัทเอกชนได้

***หมายเหตุ:** ในทางปฏิบัติ สามารถนำรายละเอียดในแต่ละข้อใจมาผสมผสานกันได้ เพื่อให้มีข้อใจเพิ่มมากขึ้น แต่เพื่อการอธิบายหลักการแก้ปัญหา จึงต้องจำกัดจำนวนไว้ที่จำนวน ๓ ข้อใจ เท่านั้น

๓.๒.๒.๕ การทดสอบและเปรียบเทียบเลือกข้อใจที่ดีที่สุด

เป็นแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อวิเคราะห์ และทดสอบให้ได้ข้อใจที่ถึงพร้อม ข้อใจที่เป็นไปได้ทั้ง ๓ ข้อใจ จะได้รับการทดสอบกับเกณฑ์การพิจารณาที่ตั้งไว้ในขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาอีกครั้ง หลังจากนั้นจึงนำข้อใจเหล่านั้นมาเปรียบเทียบกัน ซึ่ง ผอ.จะพิจารณาข้อใจได้เปรียบและข้อเสียเปรียบ โดยทั่วไป รวมถึง โอกาสและความเสี่ยงของแต่ละข้อใจ โดยเริ่มจากการประเมินในเมทริกซ์การทดสอบข้อใจ และต้องแยกกันทดสอบแต่ละข้อใจเทียบกับเกณฑ์การพิจารณา ตามเทคนิคการเปรียบเทียบข้อใจ^{๒๘} โดยมีข้อควรระวังคือ ขั้นตอนนี้ยังไม่ใช่การหาข้อใจที่ดีที่สุด แต่เพื่อทดสอบว่าแต่ละข้อใจผ่านเกณฑ์การพิจารณามากน้อยเพียงใดและต้องทดสอบได้ทุกเกณฑ์การพิจารณาอย่างเท่าเทียม ไม่มีอคติ อีกทั้งยังต้องมีเกณฑ์การพิจารณาที่ครบถ้วนเพียงพอและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในการพิจารณาของ ผอ. จะต้องทดสอบข้อใจให้เสร็จสิ้นในแต่ละข้อใจไป และจะต้องไม่นำแต่ละข้อใจมาเปรียบเทียบซึ่งกันและกัน ตามหลักการเมื่อข้อใจใดผ่านเกณฑ์การพิจารณา ความเหมาะสมเพียงพอ ความเป็นไปได้ และความยอมรับได้ในขั้นตอนนี้แล้ว ถือว่าเป็นข้อใจที่ถึงพร้อมด้วยเกณฑ์การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

ข้อสังเกต ๓ :

ขั้นตอนนี้ยังมีไม่ใช่การหาข้อใจที่ดีที่สุด แต่เพื่อทดสอบว่าแต่ละข้อใจผ่านเกณฑ์การพิจารณามากน้อยเพียงใด ต้องสามารถทดสอบได้ทุกเกณฑ์การพิจารณาอย่างเท่าเทียม ไม่มีอคติ ต้องมีเกณฑ์การพิจารณาที่ครบถ้วนเพียงพอและเป็นไปตามวัตถุประสงค์

หลังจากการพิจารณารายละเอียดของการทดสอบแต่ละข้อใจในขั้นตอนที่ผ่านมาจนได้ข้อใจที่ถึงพร้อมด้วยเกณฑ์การพิจารณาของ ผอ.แล้ว จากนั้น จึงเป็นการนำผลรวมคะแนนการประเมินค่าของแต่ละข้อใจมาเปรียบเทียบกันเพื่อหาข้อใจที่ดีที่สุด (Superior Solution) และในขั้นตอนสุดท้าย ผอ.ต้องพิจารณานำเสนอข้อใจที่เป็นไปได้ที่มีแนวโน้มที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เมื่อพิจารณาเทียบกับผลลัพธ์สำคัญยิ่งและเจตนาของผู้บังคับบัญชา ดังแสดงในตัวอย่างตารางที่ ๓ ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินค่าคือ ระยะเวลา สถานที่จัดการประชุมสัมมนา และกิจกรรมเสริม อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนนี้สามารถนำเครื่องมือการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantity Analysis) เข้ามาช่วยประกอบการตัดสินใจเพื่อให้ได้ข้อใจที่ดีที่สุด^{๒๙} ยกตัวอย่างเช่น AHP Maximin Minimax และ Decision Matrix^{๓๐} ที่ ผอ.และ ผสธ.เหล่าทัพต่าง ๆ ทั้งในประเทศและระดับสากลนิยมใช้ปฏิบัติในการแก้ปัญหาทางทหาร เป็นต้น

^{๒๘} ศึกษาเทคนิคการทดสอบและเปรียบเทียบเลือกข้อใจที่ดีที่สุดเพิ่มเติมได้จากบทที่ ๓ หน้า ๓๗

^{๒๙} ข้อใจลำดับที่ดีที่สุด คือ ข้อใจหรือหนทางปฏิบัติ ที่ได้คะแนนรวมสูงสุด และเรียงลำดับต่อลงมา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในภาพรวมนั้นมีแนวโน้มที่จะบรรลุภารกิจและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

^{๓๐} คำอธิบายเทคนิคการทดสอบและเปรียบเทียบข้อใจ สามารถอ่านเพิ่มเติมในบทที่ ๓

ตารางที่ ๓ ตารางการประเมินและเปรียบเทียบข้อใจที่เป็นไปได้

ข้อใจ	ข้อดีเปรียบ	ข้อเสียเปรียบ	ข้อสรุป
ALSTER	<ul style="list-style-type: none">• โรงแรม C มีมาตรฐานสูงและราคาอยู่ระดับดี• มีบริการห้องประชุมสำหรับการจัดสัมมนา• สามารถเข้าเยี่ยมชมบริษัทเชิงพาณิชย์ได้• ...	<ul style="list-style-type: none">• ในสัปดาห์ที่ ๑๘. สภาพอากาศจะไม่เหมาะสมสำหรับกิจกรรมศึกษาภูมิประเทศ• ในสัปดาห์ที่ ๑๘ สามารถเข้าพักได้เฉพาะโรงแรม C เท่านั้น• ...	นำไปพิจารณาต่อ
ELBE	<ul style="list-style-type: none">• สามารถเข้าเยี่ยมชมบริษัทเชิงพาณิชย์ได้• ...	<ul style="list-style-type: none">• โรงแรม B มีราคาสูง• ความจุของห้องประชุมจำกัด• ห้วงสัปดาห์ที่ ๒๘ ไม่เหมาะสมสำหรับโปรแกรมกิจกรรมที่ ๒ เพราะไม่มีกิจกรรมเสริมที่สามารถปฏิบัติได้• ทำเลที่ตั้งอยู่แถบชานเมืองจึงไม่มีความน่าสนใจ• ...	เนื่องจากราคาที่สูงและข้อจำกัดอื่น ๆ จึงไม่พิจารณาต่อ
HAFEN	<ul style="list-style-type: none">• มาตรฐาน และราคาของโรงแรม A อยู่ในระดับดีมาก• ทำเลที่ตั้งเป็นศูนย์กลาง• มีบริการห้องประชุมสำหรับการสัมมนา• มีความยืดหยุ่นในการให้เข้าพักได้หลายช่วงเวลา• Hafengeburtstag เป็นตัวเลือกกิจกรรมเสริมที่น่าสนใจ• ...	<ul style="list-style-type: none">• ในสัปดาห์ที่ ๒๙ มีการจัดงาน Hafengeburtstag ที่ท่าเรือของเมืองฮัมบูร์ก• จำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ สามารถส่งผลกระทบต่อการเดินทางตามกำหนดการเยี่ยมชมสถานที่• เป็นข้อจำกัดสำหรับการเยี่ยมชมกิจการของบริษัทเชิงพาณิชย์• ...	นำไปพิจารณาต่อ
<p>*หมายเหตุ:</p> <ul style="list-style-type: none">• ข้อใจที่ ๒ “ELBE” จะถูกตัดออกไป คงเหลือเพียงข้อใจที่ ๑ “ALSTER” และข้อใจที่ ๓ “HAFEN” เท่านั้น ที่จะถูกนำมาพิจารณาเปรียบเทียบกันต่อไป			

ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2022 : p.185)

๓.๒.๒.๖ การเสนอแนะข้อไขที่เป็นไปได้

เมื่อได้ข้อไขที่ดีที่สุดแล้ว ผอ.ต้องเตรียมนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อ
แจ้งให้ทราบสถานการณ์หรือเพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยข้อไขที่ดีที่สุด^{๓๑} จะต้องถูกกล่าวถึง
และนำเสนอเป็นลำดับสุดท้ายเสมอ จากนั้น จึงจะเสนอแนะเพื่อสรุปให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ
ทั้งนี้ ถ้อยแถลงข้อไขที่ดีที่สุดจะต้องเป็นข้อความเดียวกับข้อไขที่กำหนดไว้ในขั้นตอนการพัฒนาข้อไข

ข้อสังเกต ๔ :

แนวทางการพิจารณาและการเสนอแนะข้อไขที่ดีที่สุด

๑. องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมกันของแต่ละข้อไข เช่น

- ห้วงเวลาเดียวกัน (เวลา)
- โรงแรมที่พักเดียวกัน (สถานที่)
- กิจกรรมศึกษาภูมิประเทศเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม ตัวอย่างข้อไขที่เป็นไปได้ทั้ง ๓ ข้อไขนั้น มีความแตกต่างกันในทุกองค์ประกอบ
ดังนั้น จึงไม่มีองค์ประกอบที่เหมือนกัน

๒. การเปรียบเทียบข้อไขที่เป็นไปได้

การเปรียบเทียบข้อไข หมายถึง การนำข้อไขได้เปรียบและข้อเสียเปรียบหลักของแต่ละข้อไข
มาเปรียบเทียบกัน ซึ่งดำเนินการโดยพิจารณาถึงผลลัพธ์สำคัญยิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาและ
เจตนาธรรมของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือ

^{๓๑} ข้อไขที่ดีที่สุดนั้นอาจมี ๓ ลักษณะ คือ ข้อไขที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุดข้อเดียว ข้อไขที่เป็นไปได้ผสมกันและข้อไขที่
เป็นไปได้ข้อเดียว (เดชอุดม คงศรี, ๒๕๕๓, หน้า ๑๑)

ตัวอย่าง : การเสนอแนะข้อใจที่เป็นไปได้

เมื่อเปรียบเทียบกับข้อใจที่ ๓ “HAFEN” แล้ว ข้อใจที่ ๑ “ALSTER” สร้างสรรค์โอกาสที่ดีกว่าในการเยี่ยมชมบริษัทเอกชนต่าง ๆ ทั้งนี้ ปัจจัยสภาพอากาศและความพร้อมของโรงแรมที่พักอาจส่งผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติ หากมีการแจ้งยกเลิกการปฏิบัติให้ทราบที่กระชั้น

เมื่อเปรียบเทียบกับข้อใจที่ ๑ “ALSTER” แล้ว ข้อใจที่ ๓ “HAFEN” อาจมีข้อดีเปรียบเรื่องความอ่อนตัวของห่วงเวลาที่มากกว่า ทั้งนี้ ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพอากาศ เนื่องจากมีงานฉลองวันเกิดของท่าเรือฮัมบูร์ก (Hafengeburtstag) เป็นจุดเด่น และสถานที่สำหรับการจัดประชุมสัมมนาที่ดีกว่าในภาพรวม เพราะระยะทางที่สั้นเพื่อไปยังใจกลางเมือง อย่างไรก็ตาม จำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มสูงขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อกิจกรรมศึกษาภูมิประเทศและเป็นข้อจำกัดในการเข้าชมบริษัทเอกชนที่น่าสนใจ เนื่องจากเป็นวันหยุดปฏิบัติงานได้

“เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ทั้ง ๒ ข้อใจ มีแนวโน้มที่เหมาะสมในแง่ของผลลัพธ์สำคัญยิ่ง แต่ข้อใจที่ ๓ “HAFEN” มีข้อดีเปรียบโดยรวมมากกว่า ดังนั้น จึงเสนอแนะให้ข้อใจที่ ๓ “HAFEN” เป็นข้อใจที่ดีที่สุดเพื่อตัดสินตกลงใจ”

๓.๒.๓ การตัดสินตกลงใจ

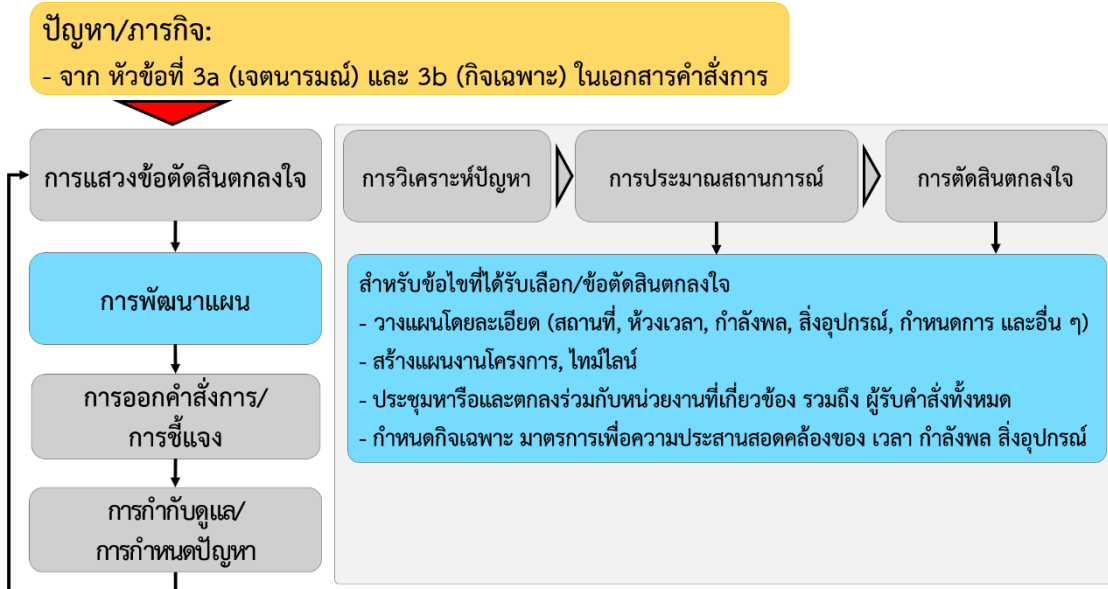
ข้อเสนอแนะสำหรับข้อใจที่เป็นไปได้ หรือแนวทางแก้ไขที่แนะนำ คือ ข้อเสนอแนะเพื่อตัดสินตกลงใจ ณ จุดนี้ ข้อใจที่ ๓ “HAFEN” จะถูกอธิบายอีกครั้งเท่านั้น แต่จะไม่มีมีการปรับแก้ถ้อยแถลงใหม่ ซึ่งจะถูกรวบรวมเอาไว้ในคำสั่งการจัดการประชุมสัมมนาผู้ช่วยทูตทหารนานาชาติ Military Attaché Conference 2022 ในหัวข้อ 3a) เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา

ตัวอย่าง : ถ้อยแถลงเพื่อนำเสนอข้อใจที่ดีที่สุดให้แก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อตกลงใจ

ข้อใจที่ ๓ “HAFEN”

ร.ร.สธ.ย.ม. ดำเนินการจัดการประชุม Military Attaché Conference 2022 ในสัปดาห์ที่ ๒๙ ของปี ๒๐๒๒ ที่โรงแรม A ในเมืองฮัมบูร์ก พร้อมด้วยกิจกรรมเสริม โปรแกรมที่ ๑ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการประชุมฯ ได้รับความประทับใจที่ดีเกี่ยวกับเมืองฮัมบูร์ก และเพื่อเปิดโอกาสให้ทำความรู้จักกับบริษัทเอกชนได้

๓.๓ การพัฒนาแผน



ภาพที่ ๖ ขั้นตอนการพัฒนาแผน

ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2020 : p.28)

การดำเนินการแก้ปัญหาใด ๆ จะยังไม่เสร็จสมบูรณ์ จนกว่าจะได้นำเอาข้อไขที่ได้รับเลือกนั้น ไปสู่การปฏิบัติและประเมินผล ด้วยเหตุนี้ ผอ.ในฐานะผู้นำในการแก้ปัญหาจะต้องดำเนินการดังกล่าว ให้ครบถ้วน (เดซอคุม คงศรี, ๒๕๕๓, หน้า ๑๑) เมื่อผู้บังคับบัญชาตัดสินใจข้อไขที่ดีที่สุดแล้ว^{๓๒} ถือเป็นข้อยุติ ถึงแม้ว่าข้อตัดสินใจนั้น ๆ จะไม่ได้เป็นข้อไขที่เสนอแนะจาก ผอ.โดยตรงก็ตาม หลังจากนั้น ผู้นำในการแก้ปัญหาจะต้องเริ่มขั้นตอนการพัฒนาแผนเพื่อดำเนินการวางแผนที่เกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องกับข้อตัดสินใจนั้น ๆ โดยไม่มีข้อโต้แย้งใด ๆ อีก แต่เนื่องจากในระหว่างที่ปฏิบัติขั้นตอน การประมาณสถานการณ์นั้นได้มีการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับข้อไขที่เป็นไปได้ทั้งหมดเอาไว้อย่างกว้าง ๆ ด้วยข้อมูลและเวลาที่จำกัดเพียงเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ ในขั้นตอนการพัฒนาแผน ผอ.จึงต้องวางแผนต่อยอดจาก ข้อไขที่ได้รับการอนุมัติให้สอดคล้องกับข้อตัดสินใจโดยละเอียด ถือเป็นข้อแตกต่างอย่างชัดเจน ระหว่างกระบวนการแก้ปัญหาตามหลักวิชากับการวางแผนทางทหาร (Military Decision Making Process : MDMP) ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับงานยุทธการที่ต้องมีการวางแผนและวิเคราะห์หนทางปฏิบัติโดยคำนึงถึงผลกระทบและความเสี่ยงโดยละเอียดให้ถึงพร้อม ด้วยการประมาณการของ ฝ่ายทุกฝ่ายก่อน จึงจะสามารถนำเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาตกลงใจ^{๓๓}

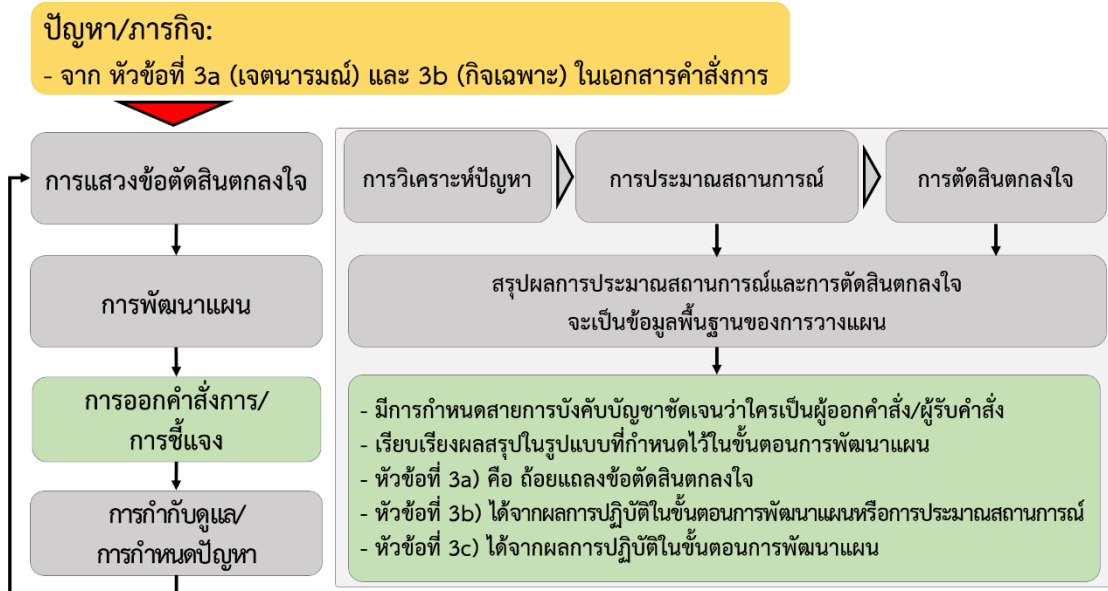
^{๓๒} การเลือกข้อไขที่ดีที่สุดของผู้บังคับบัญชาแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะคือ (๑) ข้อไขที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุดข้อเดียวจากข้อไขที่เป็นไปได้ที่มีอยู่มากกว่า ๑ ข้อ (๒) ข้อไขที่เป็นไปได้ผสมกันจากข้อไขที่เป็นไปได้ ๒ ข้อไขหรือมากกว่าเข้าด้วยกัน (๓) ข้อไขที่เป็นไปได้ข้อเดียว (เดซอคุม คงศรี, ๒๕๕๓, หน้า ๑๑)

^{๓๓} ศึกษาคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่องขั้นตอนการวางแผนทางทหาร Military Decision Making Process (MDMP) ได้จาก อทร.๘๓๐๗ การวางแผนทางทหาร

จากภาพที่ ๖ จะเห็นได้ว่า ในขั้นแรก ผอ.ควรเริ่มวางแผนต่อยอดจากผลลัพธ์ในขั้นตอนการประมาณสถานการณ์ เช่น ข้อเสนอผลการวิเคราะห์ประเมิน แผนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น โดยที่ผู้แก้ปัญหา หน่วยเกี่ยวข้อง หน่วยรอง และแผนกอื่น ๆ ที่มีส่วนรับผิดชอบในการวางแผนและปฏิบัติตามคำสั่งเพิ่มเติมนั้น จะต้องมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเพื่อหารือและให้การสนับสนุนตามความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของแต่ละส่วน ในกรณีที่หากยังไม่ได้ดำเนินการในเรื่องใดระหว่างขั้นตอนการประมาณสถานการณ์ จำเป็นต้องมีการวางแผนและประสานงานเพิ่มเติม เช่น การมอบหมายกิจเฉพาะ การกำหนดมาตรการเพื่อการติดต่อประสานงาน การใช้บุคลากร ทรัพยากรอื่น ๆ รวมถึงขอบเขตความรับผิดชอบ เป็นต้น

เนื่องจากหน่วยเกี่ยวข้องและหน่วยรองที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต้องนำข้อตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติในภายหลัง ด้วยเหตุนี้ ผู้มีส่วนร่วมแก้ปัญหาจึงไม่ควรทราบว่ ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาหรือภารกิจเมื่อสิ้นสุดกระบวนการตัดสินใจไปแล้ว เพราะหน่วยเกี่ยวข้องฯ สามารถตระหนักถึงมุมมอง แนวคิด ประสบการณ์ คำแนะนำและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมาประยุกต์ใช้ และให้คำแนะนำในขั้นตอนการพัฒนาแผน โดยเฉพาะคำแนะนำที่เกี่ยวกับสิ่งที่ปฏิบัติได้และสิ่งที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ โดยแผนการดำเนินงานของ ผอ.หรือรูปแบบการบริหารงานโครงการอื่น ๆ สามารถช่วยจัดโครงสร้างและจัดระเบียบได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนัดหมายส่งผลการปฏิบัติกลุ่มงานย่อย ขอบเขตความรับผิดชอบแต่ละหน่วย การประชุมติดตามผล ฯลฯ ซึ่งจะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นและพื้นฐานสำหรับการออกคำสั่งหรือการชี้แจงในขั้นตอนต่อไป

๓.๔ การออกคำสั่ง/การชี้แจง



ภาพที่ ๗ ขั้นตอนการออกคำสั่งและการชี้แจง

ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2020 : p.29)

การพิจารณาของ ผอ.ในกองทัพเยอรมันจะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ก็ต่อเมื่อดำเนินการออกคำสั่งหรือการชี้แจงแผนที่ได้รับการอนุมัติในรูปแบบของเอกสารคำสั่งการของแผนดังกล่าว โดยจะมีการระบุแนบท้ายด้วยว่า “**เพื่อดำเนินการ**” โครงการหรือแผนนั้น ๆ โดยที่หน่วยเกี่ยวข้องและหน่วยรองจะได้รับข่าวสารและคำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่กำหนดชัดเจน ดังจะสังเกตได้จากภาพที่ ๗ ที่แสดงให้เห็นที่มาของข้อมูลพื้นฐานและความเชื่อมโยงของผลลัพธ์จากการปฏิบัติ ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาและการพัฒนาแผน ด้วยเหตุนี้ เอกสารคำสั่งการจึงต้องมีการกำหนดรูปแบบเฉพาะเพื่อให้สามารถถ่ายทอดข้อมูล ความเป็นมา การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา และเจตนาธรรมของคำสั่งไปยังผู้รับ **ในลักษณะที่เรียบง่าย ชัดเจน ครอบคลุม แต่มีความกระชับรัดกุม** โดยผู้รับคำสั่งจะได้รับมอบภารกิจเฉพาะที่รับผิดชอบ ตารางแผนงาน นัดหมายส่งงาน และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่จำเป็นในการบริหารจัดการด้านธุรการในระดับหน่วยของตนเอง^{๓๔}

^{๓๔} ศึกษาแบบเพิ่มเติมได้จาก ผนวก ฉ ตัวอย่างแผนและคำสั่งการ (กองทัพเยอรมัน)

๓.๕ การกำกับดูแล

ถึงแม้ว่าขั้นตอนการกำกับดูแลจะถูกกำหนดให้อยู่ที่ลำดับสุดท้ายของการพิจารณาของ ผอ. แต่ก็มีควมจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นการติดตามและประเมินผลว่า การดำเนินการแก้ปัญหา นั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งจะช่วยป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นใหม่และจัดซื้อจัดซื้อหรืออุปสรรคต่าง ๆ ลงได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการดำเนินการแก้ปัญหาแต่ละกรณี โดยทั่วไป หลักการพื้นฐานในการตัดสินใจและแนวคิดการปฏิบัติ (Concept of Operation) มักจะได้รับการอนุมัติตั้งแต่ในระดับ กท.ยม. และหน่วยบังคับบัญชาระดับสูงของเหล่าทัพ ซึ่งมีได้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยรองโดยทั้งหมดในระหว่างการดำเนินการแก้ปัญหา อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนการกำกับดูแลนับเป็นส่วนสำคัญของการพิจารณาของ ผอ.ตามที่อธิบายไว้ข้างต้นแล้วในหัวข้อ การกำหนดปัญหาว่า การกำกับดูแลเป็นขั้นตอนปฏิบัติเพื่อตรวจสอบว่า ในระหว่างดำเนินการตามแผนนั้น เกิดช่องว่างหรือข้อแตกต่างของสถานะปัจจุบันและสถานะสุดท้ายที่ต้องการหรือไม่

ข้อสังเกต ๕ :

แนวทางการกำกับดูแลและแนวทางการกำหนดปัจจัย

๑. วิธีการใดที่เหมาะสมกับการกำกับดูแล?

- การกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด โดยผู้มีอำนาจตัดสินใจหรือผู้บังคับบัญชา
- การรายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ผ่านแบบฟอร์มการรายงานข้อมูล เป็นต้น
- การรายงานด้วยวาจา เช่น ผ่านการนำเสนอและการอภิปราย เป็นต้น
- อื่น ๆ

๒. ปัจจัยใดต้องมีการกำกับดูแลและมีแนวทางควบคุมอย่างไร?

- การดำเนินการตามคำสั่งของหน่วยรอง
- การปฏิบัติตามนัดหมายและกำหนดเวลาการรายงาน
- เกณฑ์การประเมินที่กำหนดและระบุไว้
- อื่น ๆ

บทที่ ๓

เทคนิคการบริหารงานของฝ่ายอำนวยการในกองทัพเยอรมัน

การปฏิบัติงานในหน้าที่ของฝ่ายเสนาธิการ (ฝสธ.) และฝ่ายอำนวยการ (ฝอ.) มิได้เป็นเพียงการประยุกต์ใช้หลักการพื้นฐานของการติดต่อสื่อสารและการพิจารณาของ ฝอ.เท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงการใช้ประสบการณ์ ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการสถานการณ์เฉพาะหน้า และความเชี่ยวชาญในการประยุกต์ใช้เทคนิคการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ภายใต้ขอบเขตการพิจารณาของ ฝอ.ที่เหมาะสมตามบริบทนั้น ๆ อย่างสร้างสรรค์ เนื้อหาสาระในบทที่ ๓ มุ่งเน้นการนำเสนอที่มาและความสำคัญของเทคนิคการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ และเทคนิคการประยุกต์ใช้ที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทการปฏิบัติงานของ ฝอ.ซึ่งเทคนิคการปฏิบัติงานดังกล่าวมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อใช้ในการพัฒนา รวบรวม และทดสอบข้อโซ่ที่เป็นไปได้เพื่อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในการแสวงข้อตัดสินใจซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดในการแก้ปัญหา ดังนั้น ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสรรหาวิธีการ หนทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา หรือแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อวางแผนการปฏิบัติแผนโครงการที่เกี่ยวข้องให้เกิดความประสานสอดคล้อง ให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ในกรอบเวลาที่กำหนด อีกทั้ง เพื่อเป็นการกำกับดูแลและประเมินปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติตามแผนโครงการอีกด้วย

เทคนิคการบริหารงานที่ทันสมัยก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ ฝอ.ซึ่งถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการเตรียมข้อเสนอนำเสนอเพื่อการตัดสินใจแก่ผู้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากเข้ารับราชการ ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ตามหน่วยงานต่าง ๆ ของกองทัพเยอรมันนั้น บุคลากรจากทั้งส่วนองค์กรทหารและพลเรือนต่างก็มีโอกาสค่อนข้างน้อยที่จะได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับองค์ความรู้เรื่องการบริหารงานให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กองทัพเยอรมันได้เล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงมอบหมายให้ รร.สธ.ยม.ดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาและทบทวนสรุปผลการปฏิบัติต่าง ๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ รวมถึงเนื้อหาและตำราต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วจัดทำเอกสารคำแนะนำและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในหน้าที่ของ ฝอ. เพื่อเป็นองค์ความรู้ของหน่วยและเพื่อใช้ประกอบการฝึกอบรมในรายวิชาดังกล่าวสำหรับทุกหลักสูตรวิชาชีพทางทหารในกองทัพเยอรมัน ดังนั้น เครื่องมือหรือเทคนิคการบริหารงานต่าง ๆ ที่จะกล่าวถึงในเอกสารฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงเทคนิคและขั้นตอนการปฏิบัติในการบริหารงานของ ฝอ.ในกองทัพเยอรมันให้เกิดการขยายขอบเขตมุมมองของการพิจารณาของ ฝอ.และสนับสนุนการเตรียมข้อเสนอนำเสนอเพื่อการตัดสินใจเท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาข้อโซ่หรือแนวทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ การทดสอบข้อโซ่และการประเมินค่าอย่างเท่าเทียม การประสานสอดคล้องแผนโครงการทั้งในด้านเวลาและการกำกับดูแล การกำหนดและประเมินปัจจัยที่มีผลต่อแผนโครงการและอื่น ๆ โดยเนื้อหาส่วนใหญ่ใช้แหล่งอ้างอิงหลักจากคู่มือการปฏิบัติงานในหน้าที่ของ ฝอ.ในกองทัพเยอรมันของ รร.สธ.ยม. รวมถึงการค้นคว้าเพิ่มเติมของผู้เขียนจากคู่มือข้อพิจารณาของ ฝอ.เหล่าทัพต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศที่สามารถหาได้จากแหล่งข้อมูลสาธารณะทั่วไป อย่างไรก็ตาม เนื้อหาดังกล่าวยังไม่ครอบคลุมข้อกำหนดของการปฏิบัติทั้งหมดที่มีความเฉพาะในแต่ละเหล่าทัพจึงต้องพิจารณาการประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมตามบริบทในหน่วยงานนั้น ๆ

๑. เทคนิคการใช้ความคิดสร้างสรรค์

“ศักยภาพในการคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์มีความสำคัญเป็นพิเศษสำหรับผู้นำทางทหาร”

จากข้อความข้างต้นเห็นได้ชัดเจนว่า หลักการความเป็นผู้นำของกองทัพเยอรมันให้ความสำคัญของปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำทางทหาร โดยสามารถสังเกตได้จากเอกสารสำคัญทางราชการต่าง ๆ นั้น ได้มีการกล่าวถึง เหตุจำเป็นและความสำคัญ รวมถึงคุณประโยชน์จากการประยุกต์ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบังคับบัญชาและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

เอกสารคู่มือ C1-100/0-1000-1 VS-NfD ในหัวข้อ “ผู้นำกองทัพบก” ย่อหน้าที่ ๑๐๐๒ ระบุเอาไว้ว่า
“...ในภารกิจปฏิบัติการทางบก ส่วนใหญ่มักจะขาดหลักการวางแผนที่เชื่อถือได้... เนื่องจากสถานการณ์จะมีการเปลี่ยนแปลงโดยที่ไม่สามารถคำนวณได้อย่างถูกต้องเสมอไป ดังนั้น จึงจำเป็นต้องตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับเจตนาของฝ่ายตรงข้ามและฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และต้องตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดความชัดเจนของสิ่งที่ต้องพิสูจน์ทราบเพื่อยืนยัน ซึ่งจะต้องมีแนวโน้มที่ถูกต้อง ซึ่งมักเป็นเพียงการคาดการณ์เท่านั้น ด้วยเหตุนี้ ความเป็นผู้นำเพื่อบังคับบัญชาหน่วยทหารจึงต้องอาศัยการประยุกต์ใช้ยุทธศิลป์ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ และหลักการที่ถูกต้องและเป็นระบบ อันเป็นผลมาจากกระบวนการคิดวิเคราะห์เชิงสร้างสรรค์...”

เอกสารคู่มือ C1-100/0-1000-1 VS-NfD ในหัวข้อ “ผู้นำกองกำลังทางบก”, ย่อหน้าที่ ๓๐๑๔: ระบุเอาไว้ในทำนองเดียวกันว่า

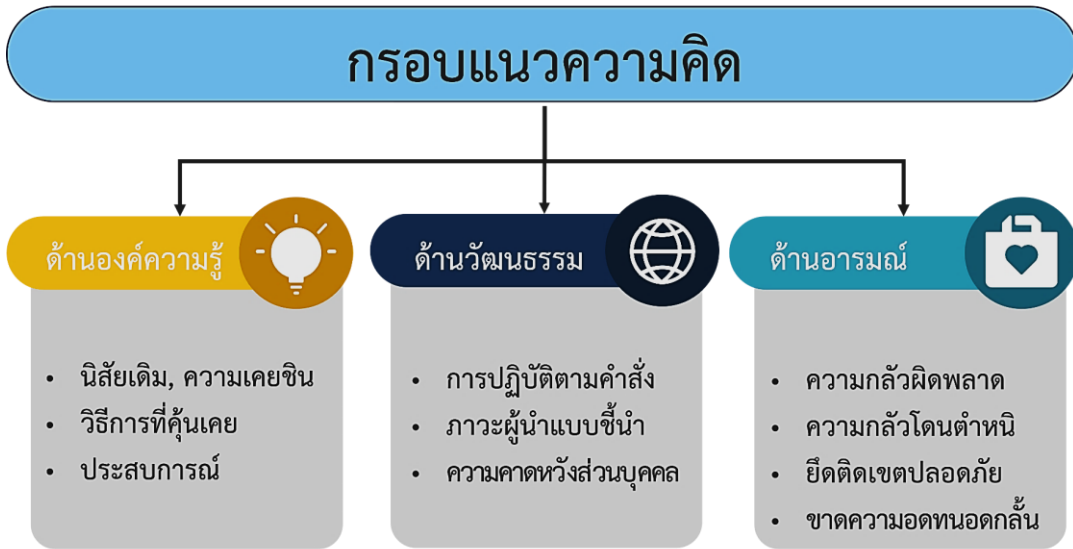
“...ความคล่องตัวในการคิด พิจารณาและนำไปสู่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่ผู้นำทางทหารต้องสามารถคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อตัดสินใจได้อย่างอิสระและชัดเจน แม้อยู่ภายใต้สภาวะกดดัน เพราะความสำเร็จทางทหารยังคงขึ้นอยู่กับความคิดสร้างสรรค์และการริเริ่มของผู้นำทางทหาร นอกเหนือจากทักษะเทคนิคเฉพาะทาง...”

เอกสารคู่มือ LDv 100/1 ย่อหน้าที่ ๒๑๑: ระบุเอาไว้ว่า

“...ความพยายามที่จะทำให้การปฏิบัติของฝ่ายเรายากต่อการคาดการณ์สำหรับฝ่ายตรงข้าม ด้วยเหตุนี้ การผลักดันฝ่ายตรงข้ามเข้าสู่การป้องกัน ต้องอาศัยการประยุกต์ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในขั้นสูง...”

เมื่อ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๓๘ ผบ.ทร.ยม. ได้กล่าวเอาไว้ว่า: “...ทักษะความเป็นผู้นำของนายทหารเรือได้แก่ **ความคิดสร้างสรรค์** คิดค้นหนทางการปฏิบัติใหม่ ๆ ที่เป็นอิสระอย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ...”

จะสังเกตได้ว่า แต่ละเหล่าทัพของกองทัพเยอรมันมีหลักแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจของผู้นำทางทหารที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยหลักการสำคัญอยู่ที่การมีจินตนาการ ความมีอิสระในการคิดและการริเริ่ม อันเป็นทักษะที่ต้องอาศัยการฝึกฝนและทดลองใช้อย่างต่อเนื่อง สะสมจนเกิดเป็นประสบการณ์และความชำนาญในการคิดวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ เพื่อแยกแยะองค์ประกอบของปัจจัยต่าง ๆ แล้วนำมาสังเคราะห์ให้เกิดเป็นข้อสรุปที่สร้างสรรค์ ทั้งนี้ ในตำราการแก้ปัญหตามหลักวิชาก็ได้กล่าวถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ในขั้นตอนลำดับข้อไขว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหที่หลากหลายจากการมองปัญหาในมุมมองต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้พบมุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ปัญห (เดซอคุม คงศรี, ๒๕๕๓, หน้า ๑๐)



ภาพที่ ๘ ปัจจัยที่มีผลต่อการจำกัดความคิดสร้างสรรค์

ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2020 : p.41)

ความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการคิดหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ หรือที่เปลี่ยนแปลงไปจากกรอบแนวคิดเดิม โดยการขยายมุมมองหรือละทิ้งรูปแบบความคิดดั้งเดิม เพราะโดยทั่วไป มนุษย์ทุกคนมีแนวโน้มที่จะสร้างกรอบแนวคิดที่มีส่วนในการจำกัดความคิดสร้างสรรค์จากประสบการณ์ที่ผ่านมาของตนเองอยู่ตลอดชีวิต อันเป็นผลมาจากปัจจัยตัวอย่างที่แสดงไว้ในภาพที่ ๘ ด้วยเหตุนี้ เพื่อให้สามารถหลีกเลี่ยงการก่อเกิดกรอบแนวคิดหรือข้อจำกัดดังกล่าว ผอ.ต้องหมั่นฝึกฝนตนเองเพื่อเสริมสร้างทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่อการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง ดังต่อไปนี้

๑) มีความกล้าหาญและความเชื่อมั่นที่จะก้าวผ่านรูปแบบ กรอบแนวคิดและพฤติกรรมที่เป็นนิสัยดั้งเดิม

๒) มีความพร้อมที่จะค้นหาวิธีแก้ปัญหาแนวใหม่

๓) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นรูปธรรม

๔) มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยง

๕) มีการใช้จินตนาการ

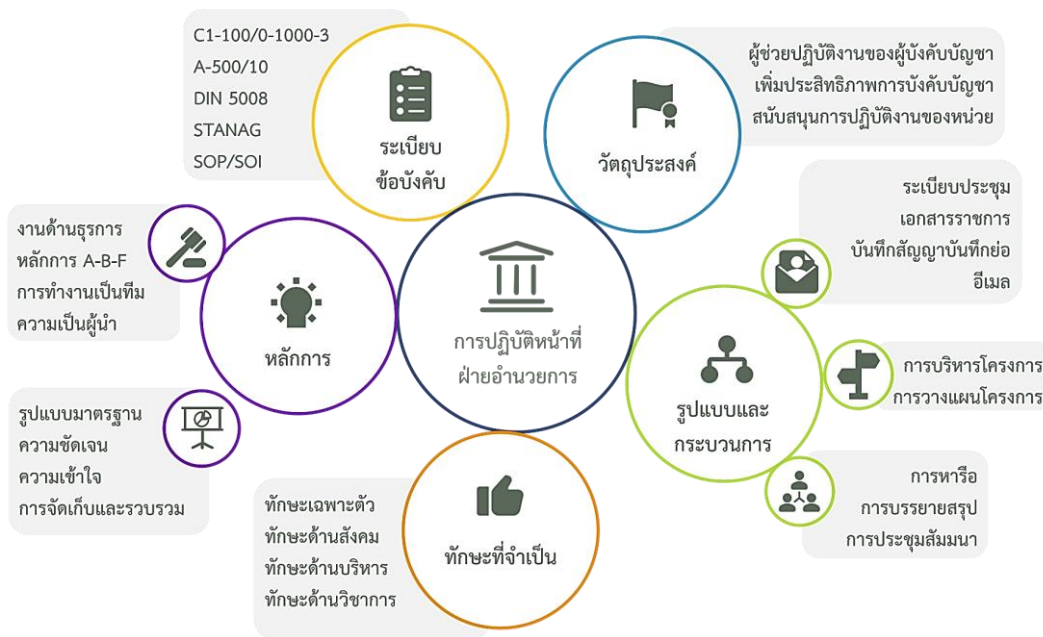
๖) มีการเปลี่ยนแปลงในจิตสำนึก

๗) มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

๘) มีการสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดความเสรี

สะท้อนให้เห็นว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของ ผอ. เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการแก้ปัญหาที่ปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิภาพสำหรับภารกิจและคำสั่งต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งในคู่มือการปฏิบัติหน้าที่ของ ผอ.ของกองทัพบเยอรมันได้ระบุเอาไว้อย่างชัดเจนว่าแนวทางการแก้ปัญหาตามแนวคิด “เราปฏิบัติแบบนี้มาตลอด!” มิใช่วิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดเสมอไป จึงต้องอาศัยเทคนิคการระดมสมองที่ทันสมัยเพื่อแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

อย่างไรก็ตาม การระดมความคิดนั้นมุ่งเน้นเรื่องปริมาณมากกว่าคุณภาพมีหลักการสำคัญคือ (๑) การแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีและเปิดกว้างกับทุกคนอย่างเท่าเทียม และการระดมข้อใจต่าง ๆ ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้เพราะข้อใจหรือแนวทางการแก้ปัญหาของคนหนึ่งอาจจะจุดประกายให้สมาชิกอีกคนค้นพบวิธีใหม่ก็เป็นได้ (๒) การรวบรวมจัดระเบียบให้เป็นหมวดหมู่ หากมีวิธีการแก้ปัญหาหลากหลายวิธีให้นำมาจัดกลุ่มหรือผนวกแนวคิดเข้าด้วยกันและหาความชัดเจนของแต่ละแนวทาง ก่อนจะนำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งอาจมีเพียงข้อเดียวหรือหลายข้อขึ้นอยู่กับเวลาในการแก้ปัญหา ความเร่งด่วน หรือลักษณะของปัญหา (เดชอูดม คงศรี, ๒๕๕๓, หน้า ๑๐) เทคนิคความคิดสร้างสรรค์สามารถนำไปใช้ได้ทุกระดับในการบริหารงาน ไปจนถึงการปฏิบัติงานในระดับ กห.ยม. ซึ่งในหลักสูตรเสนาธิการกิจเยอรมนี ณ รร.สธ.ยม. เมืองฮัมบูร์ก ได้มีการฝึกอบรมการประยุกต์ใช้เทคนิคความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ในการเรียนการสอนของรายวิชา “การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการ” เป็นหลักยกตัวอย่างเช่น การระดมสมอง (Brainstroming) การบันทึกแผนผังความคิด (Mind map) และการเขียนระดมสมองด้วยเทคนิคหลักการ ๖-๓-๕ (Brainwriting 6-3-5)^๑ เป็นต้น



ภาพที่ ๙ แผนผังความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ
ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2020 : p.9)

^๑ การเขียนระดมสมองด้วยเทคนิคหลักการ ๖-๓-๕ (Brainwriting 6-3-5) เป็นเทคนิคการระดมสมองแบบกลุ่มที่ให้กลุ่มสร้างแนวคิดจำนวนมากในเวลาอันสั้น ซึ่งด้วยเทคนิคดังกล่าวจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและสร้างสรรค์ หลีกเลี่ยงการมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ทำให้จุดประกายแนวคิดใหม่ ๆ ในเวลาอันสั้น ตลอดจนกระตุ้นการทำงานร่วมกันในทีม แบ่งออกเป็น ๖ ขั้นตอน ดังนี้ (๑) กำหนดประเด็นและแบ่งเป็นกลุ่มย่อยกลุ่มละ ๖ คน (๒) เตรียมกระดาษพร้อมเขียนหัวข้อและปากกาสีตามจำนวนคน (๓) จดบันทึกแนวคิดโดยไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ คนละ ๖ นาที แต่ละคนจะเขียนแนวคิด ๓ ข้อ ลงบนกระดาษ (๔) หมุนเวียนกระดาษไปในทิศตามเข็มนาฬิกา เพื่อให้อ่านและบันทึกประเด็นแนวคิดเพิ่มเติมหรือขยายแนวคิดเดิมที่ปรากฏอยู่ (๕) ปฏิบัติซ้ำขั้นตอนที่ ๓ - ๔ จนกว่าจะครบ ๕ รอบ หรือได้แนวคิดเพียงพอ (๖) นำเสนอแนวคิดที่สร้างขึ้นให้กับกลุ่มใหญ่ทราบ

แบบฟอร์ม Brainwriting 6-3-5			
	ไอเดียที่ 1	ไอเดียที่ 2	ไอเดียที่ 3
สมาชิกคนที่ 1			
สมาชิกคนที่ 2			
สมาชิกคนที่ 3			
สมาชิกคนที่ 4			
สมาชิกคนที่ 5			
สมาชิกคนที่ 6			

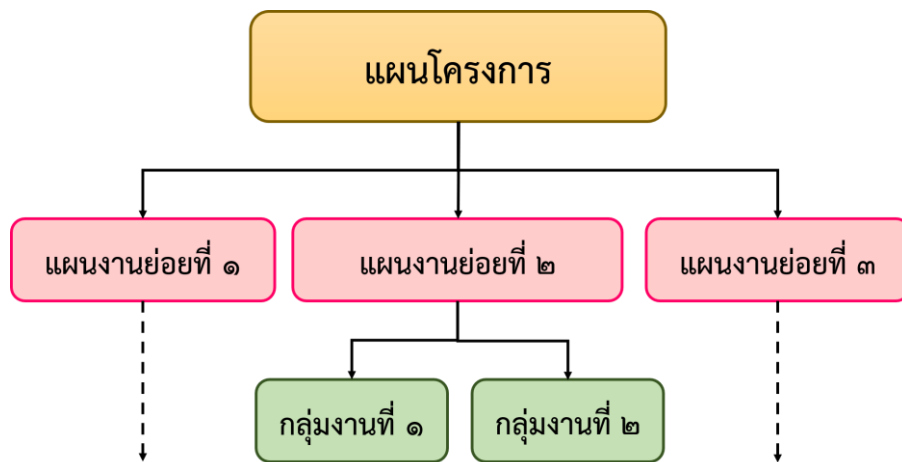
ภาพที่ ๑๐ ตัวอย่างแบบฟอร์มการเขียนระดมสมอง ๖-๓-๕ (Brainwriting 6-3-5)

ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr (2022 : p.195)

๒. เทคนิคการบริหารจัดการแผนโครงการ

แต่ละกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมายนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานของ ผอ.และเป็นหน้าที่ของ คณะทำงานที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา อย่างที่ได้อธิบายในบทที่ ๒ เพื่อให้ภารกิจสำเร็จ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วย ผอ.ต้องวางแผนและเตรียมข้อมูลล่วงหน้าอย่างละเอียด รัดกุม และครอบคลุม เพราะการปฏิบัติงานของ ผอ.ต้องอาศัยการแจจแจงและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติในคำสั่งการ อย่างประสานสอดคล้องเพื่อสนับสนุนการบริหารงานของหน่วยรองเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนโครงการ

นอกเหนือจากการแสวงข้อดีตัดสินใจแล้วนั้น การพิจารณาของ ผอ.ยังมีขอบเขตครอบคลุมถึง ขั้นตอนการพัฒนาแผนและการออกคำสั่งการเอาไว้ด้วย ดังนั้น กระบวนการในขั้นตอนการแสวงข้อดีตัดสินใจจะต้องมีการแยกแยะ รวบรวม จัดกลุ่มและลำดับการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถออกคำสั่งและ คำแนะนำที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติไปยังหน่วยรองให้ได้ทันเวลาอย่างประสานสอดคล้อง โดยการประยุกต์ใช้ เทคนิคต่าง ๆ จากองค์ความรู้เรื่องการบริหารแผนโครงการ ซึ่งมีดำเนินการวางแผนองค์ประกอบอยู่ ๓ ส่วน ได้แก่ ๑) โครงสร้างแผนโครงการ ๒) รายการปฏิบัติจำเป็น และ ๓) แผนโครงการ



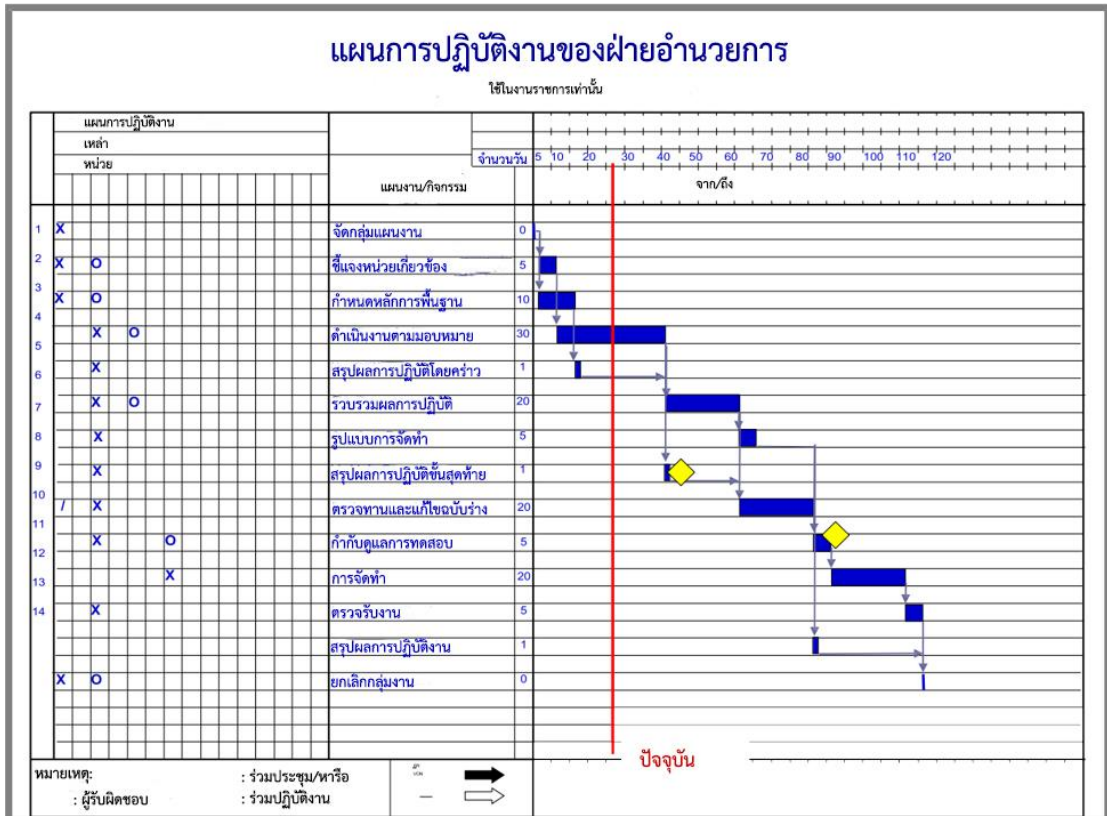
ภาพที่ ๑๑ ตัวอย่างโครงสร้างแผนโครงการ

ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2022 : p.200)

โครงสร้างแผนโครงการ (โครงการและกระบวนการ) จะถูกแบ่งย่อยออกเป็น “กลุ่มแผนงานย่อย โดยคร่าว” จำนวนหลาย ๆ กลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มแผนงานย่อยประกอบด้วยกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อลดความซับซ้อน ของการปฏิบัติงาน จากนั้น กลุ่มงานแต่ละกลุ่มจะถูกนำมาจัดเรียงตามลำดับความสมเหตุสมผลและเวลา ที่เหมาะสมตามแผนการดำเนินงาน ทั้งนี้ ในรายการปฏิบัติที่ต้องดำเนินการ ควรประกอบด้วย:

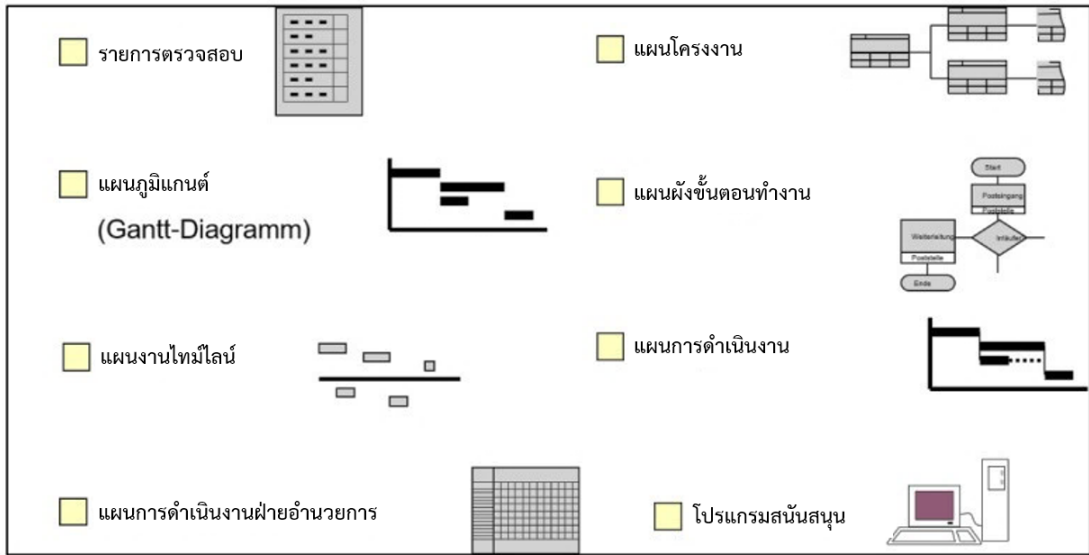
- ๑) ขอบเขตความรับผิดชอบสำหรับแผนงานย่อย/โครงการย่อยแต่ละกลุ่ม
- ๒) ระยะเวลาดำเนินการของแต่ละกลุ่มงาน
- ๓) ผู้ปฏิบัติและผู้รับผิดชอบหลัก
- ๔) ผู้ที่ปฏิบัติก่อนหน้าและผู้ปฏิบัติงานลำดับต่อไป

แผนโครงการ จึงเป็นผลสรุปและแสดงให้เห็นภาพรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและกำหนดการต่าง ๆ พร้อมด้วยรายละเอียดที่จำเป็น แผนโครงการนี้เรียกอีกอย่างว่า “แผนการปฏิบัติงานของฝ่ายอำนวยการ” ซึ่งมีส่วนประกอบหลัก ๓ ส่วน แต่อาจมีรูปแบบและวิธีการแสดงแผนโครงการที่แตกต่างกันได้ ซึ่งสามารถแสดงแผนโครงการได้หลายรูปแบบ เช่น แบบรายการตรวจสอบ แบบแผนงานเครือข่าย แบบแผนภูมิเกนต์ แบบตารางไทม์ไลน์ (Timeline) และรูปแบบอื่น ๆ ดังตัวอย่างในภาพที่ ๑๓ เป็นต้น



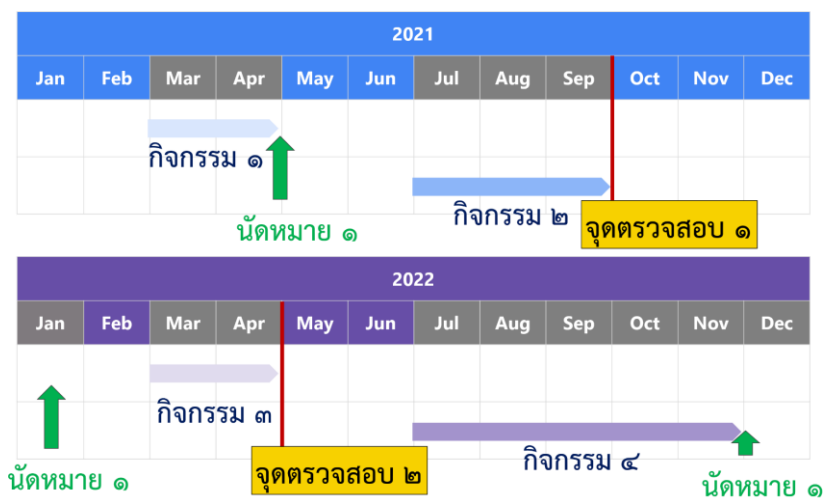
ภาพที่ ๑๒ ตัวอย่างตารางรายการที่ต้องปฏิบัติในแผนโครงการ^๒
ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2022 : p.201)

^๒ ศึกษาเพิ่มเติมจาก ผนวก ฐ ตัวอย่างการกำหนดหน้าที่ในการพิจารณาของกองทัพเยอรมัน



ภาพที่ ๑๓ ตัวอย่างรูปแบบการแสดงผลแผนโครงการอื่น ๆ
ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2022 : p.201)

อย่างไรก็ตาม แผนการปฏิบัติงานของฝ่ายอำนวยการไม่มีรูปแบบที่ตายตัว เป็นเพียงเครื่องมือการทำงานส่วนบุคคลของผู้รับผิดชอบหรือคณะทำงาน ผู้ปฏิบัติงานทุกคนควรเลือกประยุกต์ใช้รูปแบบที่ตนนั้นมีความชำนาญเพื่อการใช้งานที่มีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้ปฏิบัติจะตรวจสอบแผนโครงการหรือการดำเนินการของตนเองด้วยการตรวจสอบตามแผนการดำเนินงานของ ฝอ.ทั้งนี้ ผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานต้องไม่ได้รับอนุญาตให้สามารถแก้ไขแผนการดังกล่าว ซึ่งรูปแบบการแสดงผลไทม์ไลน์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการนำเสนอและการบรรยาย เพื่อให้ผู้ฟังเห็นภาพรวมคร่าว ๆ ของโครงการ โดยไม่มีการระบายละเอียดมากเกินไป



ภาพที่ ๑๔ ตารางแผนโครงการแบบไทม์ไลน์
ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2022 : p.202)

๓. เทคนิคการทดสอบและเปรียบเทียบเลือกข้อไขที่ดีที่สุด

เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการแสวงข้อตัดสินใจ ผอ.ต้องพัฒนาข้อไขที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหานั้น ๆ ซึ่งข้อไขที่รวบรวมมาทั้งหมดควรมีแนวโน้มที่จะแก้ปัญหานั้นได้ โดยมีขั้นตอนสำคัญคือต้องประเมินค่าข้อไขที่เป็นไปได้ดังกล่าว **เพื่อระบุข้อไขที่สามารถตอบสนองกิจสำคัญยิ่งได้ “ดีที่สุด” จากตัวเลือกข้อไขที่เป็นไปได้ทั้งหมด** ในขั้นตอนแรก ให้เริ่มจากการพิจารณาข้อไขเปรียบและข้อเสียเปรียบของแต่ละปัจจัยสำคัญของข้อไขที่รวบรวมมาได้ทั้งหมด ในกรณีที่เห็นได้ชัดว่า ข้อไขใดมีแนวโน้มที่จะไม่บรรลุกิจสำคัญยิ่งได้ ต้องคัดแยกข้อไขนั้น ๆ ออกไปและไม่นำกลับมาพิจารณาอีก จากนั้น ผอ.จะพัฒนา **“เกณฑ์การพิจารณา”** เพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันในการทดสอบข้อไขและช่วยในการกำหนดและประเมินค่าข้อไขที่เป็นไปได้ โดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงหรือสมมติฐาน สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ (๑) **เกณฑ์การคัดกรอง**^๓ (๒) **เกณฑ์การประเมินค่า**^๔ ในขั้นตอนต่อมา ข้อไขที่ได้รับการพิจารณาต่อไป จะถูกนำมาเปรียบเทียบกัน ซึ่งต้องเปรียบเทียบปัจจัยสำคัญของข้อไขและมีผลต่อความสำเร็จของภารกิจหรือความคุ้มค่าของการแก้ปัญหานั้น ๆ ทั้งนี้ ตัวเกณฑ์หรือปัจจัยที่กำหนดขึ้นนั้นควรเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงความประหยัดเป็นหลัก โดยพยายามแยกออกไปในประเด็นย่อยที่ส่งผลต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องเป็น**เกณฑ์ทั่วไปที่สามารถทดสอบได้ทุกข้อไข** ไม่ว่าจะมีความคุ้มค่าของงบประมาณ ระดับความสำเร็จของภารกิจ ความซับซ้อนของการประสานงาน ผลกระทบต่อสาธารณะ โดยหลักการเกณฑ์การพิจารณาต่าง ๆ จะถูกกำหนดไว้ในภารกิจ/คำสั่งการเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ ในกรณีที่ไม่มีกรอบไว้ ฝ่ายอำนวยการจะต้องกำหนด**เกณฑ์การพิจารณาเพิ่มเติมในขั้นตอนการแสวงข้อตัดสินใจ** โดยก่อนที่ ผอ.จะใช้เกณฑ์ต่าง ๆ ดังกล่าวสำหรับการทดสอบข้อไขต่อไป เกณฑ์การพิจารณาควรได้รับการอนุมัติ/การเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้รับผิดชอบความสำเร็จและความล้มเหลวของภารกิจทุกครั้ง เพราะเกณฑ์มาตรฐานที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างดี มีความสำคัญกับการวิเคราะห์อย่างมีเป้าหมาย ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมิน พิจารณาได้ว่าข้อไขนั้น ๆ แก้ปัญหาได้หรือไม่อย่างเป็นรูปธรรม และตัดสินใจเลือกข้อไขโดยเทียบจากเกณฑ์มาตรฐาน

^๓ เกณฑ์การพิจารณา คือ มาตรฐาน กฎ ข้อบังคับหรือการทดสอบที่สามารถวัดคุณค่าและตัดสินใจ

^๔ การใช้เกณฑ์การคัดกรองมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาว่าข้อไขใดที่สามารถแก้ปัญหานั้นได้ ในกรณีที่ไม่มีเกณฑ์ ข้อไขดังกล่าวจะถูกปฏิเสธไป โดยใช้เกณฑ์การคัดกรอง ๕ ประการ ได้แก่ (๑) ความเป็นไปได้ หมายถึง สามารถปฏิบัติได้ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ (๒) การยอมรับได้ หมายถึง คุ้มค่ากับต้นทุนหรือความเสี่ยง (๓) ความเหมาะสม หมายถึง สามารถแก้ปัญหานั้นได้ และไม่ขัดต่อกฎหมายและจริยธรรม (๔) มีความแตกต่าง หมายถึง แตกต่างจากข้อไขอื่น ๆ อย่างชัดเจน และ (๕) มีความสมบูรณ์ หมายถึง ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกแง่มุมที่สำคัญ ตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งแก้ปัญหานั้นได้สำเร็จ

^๕ เกณฑ์การประเมินค่ามีไว้เพื่อใช้สำหรับประเมินว่าข้อไขใดมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งเกณฑ์การประเมินค่า ที่ดีมีองค์ประกอบ ๕ ประการ ได้แก่ (๑) ชื่อเกณฑ์ (๒) คำจำกัดความหรือคำอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่กำลังประเมิน (๓) หน่วยวัดมาตรฐานที่ใช้วัดเกณฑ์ (๔) เกณฑ์มาตรฐานคือค่าที่กำหนดสำหรับสภาวะต้องการ และ (๕) หลักเกณฑ์คือ คำอธิบายค่าที่วัดได้เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานนั้น (US Army Field Manual 5-0, 2022, p 3-6)

อย่างไรก็ตาม เกณฑ์มาตรฐานอาจถูกกำหนดโดยระเบียบ ข้อบังคับหรือเจตนาจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งบางกรณีอาจต้องสร้างเกณฑ์มาตรฐานขึ้นเอง โดยทั่วไปสามารถปฏิบัติได้ ๔ วิธี ดังนี้ (๑) การใช้หลักเหตุและผล โดยการตัดสินใจว่าอะไรคือสิ่งที่ดีจากประสบการณ์ส่วนตัว (๒) การอ้างอิงจากประวัติศาสตร์ที่เคยเกิดขึ้น เพื่อเป็นตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับปัญหาซึ่งประสบความสำเร็จ (๓) การใช้ตัวอย่างปัจจุบัน โดยอ้างอิงจากเงื่อนไขที่มีอยู่ ซึ่งให้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ และ (๔) การหาค่าเฉลี่ยทางคณิตศาสตร์ของข้อไขที่กำลังพิจารณาเพื่อใช้เป็นจุดอ้างอิง แต่เป็นวิธีการที่ไม่ได้รับความนิยมเนื่องจากมีความซับซ้อนในขั้นตอนการเปรียบเทียบ (US Army Field Manual 5-0, 2022, p 3-7)

โดยที่ผลสรุปการเปรียบเทียบข้อไขที่เป็นไปได้เพื่อเลือกข้อไขที่ดีที่สุดทั้งหมดในการแสวงข้อตัดสินใจทางทหารนั้น สามารถนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ ดังตัวอย่างในเอกสารฉบับนี้ เช่น รูปแบบการลำดับสเกล (Scale) ด้วยตัวเลข หรือเครื่องหมายประจวบ (+) และประจวบ (-) รูปแบบหลักสัญญาณไฟจราจรแบบสามสี เป็นต้น^๖

ตารางที่ ๔ การแสดงผลการประเมินคะแนนด้วยลำดับสเกลตัวเลข

เกณฑ์การประเมิน/ ปัจจัยพิจารณา	ข้อไขที่ ๑ RASANT II Summer	ข้อไขที่ ๒ REIN SPEED Emotion	ข้อไขที่ ๓ RAZOR Star Line
๑. ราคาต่อหน่วย	๓	๑	๑
๒. ความสวยงามของตัวถังรถ	๒	๓	๑
๓. อัตราการเร่ง	๑	๒	๓
๔. อัตราการสิ้นเปลือง	๓	๒	๑
รวมคะแนน	๙	๘	๖

หมายเหตุ : ๓ ได้ลำดับสูงสุด หมายถึง คะแนนดีที่สุด

ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2022 : p.192)

^๖ รูปแบบการลำดับสเกลข้างต้นเป็นวิธีที่ง่ายและรวดเร็วในการเปรียบเทียบข้อไขที่เป็นไปได้ เหมาะสำหรับการเปรียบเทียบเพื่อจัดลำดับอย่างง่ายจากดีที่สุดไปแย่ที่สุดตามลำดับในการเลือกข้อไขในการแก้ปัญหาที่ไม่มีข้อจำกัดในการพิจารณาปัจจัยเชิงปริมาณและความสัมพันธ์เชิงซ้อนระหว่างปัจจัย ทั้งนี้ ในแบบสเกลเครื่องหมายประจวบกลมและระบบไฟจราจรสามสีนั้น อาจเกิดความลำบากในการแยกแยะข้อแตกต่างระหว่างตัวเลือกที่มีความใกล้เคียงกันเนื่องจากไม่มีมาให้ข้อมูลเชิงปริมาณ แต่มีข้อได้เปรียบในการเปรียบเทียบที่มีการพิจารณาความเสี่ยง งบประมาณ และโอกาสที่จะสำเร็จของแผน เช่น แผนการปฏิบัติทางทหารต่าง ๆ เป็นต้น

ตารางที่ ๕ การแสดงผลการประเมินคะแนนข้อไขที่เป็นไปได้ด้วยลำดับสเกลเครื่องหมายบวกและลบ

เกณฑ์การประเมิน/ ปัจจัยพิจารณา	ข้อไขที่ ๑ RASANT II Summer	ข้อไขที่ ๒ REIN SPEED Emotion	ข้อไขที่ ๓ RAZOR Star Line
๑. ราคาต่อหน่วย	-	+	++
๒. ความสวยงามของตัวถังรถ	+	0	+
๓. อัตราการเร่ง	+	0	-
๔. อัตราการสิ้นเปลือง	-	+	++
รวมคะแนน	0	+๒	+๔

หมายเหตุ : + และ - สามารถหักล้างกันได้

ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2022 : p.192)

ตารางที่ ๖ การแสดงผลการประเมินคะแนนข้อไขที่เป็นไปได้ด้วยหลักสัญญาณไฟจราจรแบบสามสี

เกณฑ์การประเมิน/ ปัจจัยพิจารณา	ข้อไขที่ ๑ RASANT II Summer	ข้อไขที่ ๒ REIN SPEED Emotion	ข้อไขที่ ๓ RAZOR Star Line
๑. ราคาต่อหน่วย	●	●	●
๒. ความสวยงามของตัวถังรถ	●	●	●
๓. อัตราการเร่ง	●	●	●
๔. อัตราการสิ้นเปลือง	●	●	●
ผลการประเมิน	●	●	●

ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2022 : p.192)

บางปัญหาที่มีความซับซ้อนอาจจะมีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาอื่น ๆ ร่วมด้วย และต้องเรียงลำดับเกณฑ์การพิจารณานั้นตามความสำคัญไว้ สาเหตุเพราะตัวเกณฑ์ดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จของภารกิจไม่เท่ากัน หากเกณฑ์ทั้งหมดมีความสำคัญเท่ากัน จะไม่มีการถ่วงน้ำหนักเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งในทางปฏิบัติสามารถทำได้หลายลักษณะ เช่น การให้แต่ละตัวเกณฑ์ที่ได้ลำดับความสำคัญไว้โดยน้ำหนักตัวเกณฑ์ดังกล่าวมีค่าไม่ตายตัวสามารถกำหนดได้ตามความเหมาะสม โดยผลรวมของตัวเกณฑ์ที่กำหนดเมื่อรวมแล้ว ต้องได้ไม่เกิน ๑ หรือร้อยละ ๑๐๐ ตัวอย่างเช่น ในกรณีที่มีเกณฑ์การพิจารณา ๔ เกณฑ์ แต่ละเกณฑ์จะมีน้ำหนัก ร้อยละ ๒๕ ของผลคะแนนรวม แต่หากต้องเน้นเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่ง เนื่องจากมีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์อื่น ๆ ก็สามารถเพิ่มการถ่วงน้ำหนักได้ เช่น ร้อยละ ๔๐, ร้อยละ ๓๐, ร้อยละ ๑๐ เป็นต้น ทั้งนี้ การให้น้ำหนักคะแนนควรสะท้อนให้เห็นถึงวิจารณ์ญาณของผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจหรือผู้เชี่ยวชาญให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (US Army Field Manual 5-0, 2022, p 3-7) เพราะการ

ให้น้ำหนักต่อปัจจัยใดมากจะมีผลกระทบต่อยปัจจัยที่เหลือ เพื่อเป็นการควบคุมมิให้ความสำคัญของตัวเกณฑ์ที่มีความโน้มเอียง จึงต้องมีความระมัดระวังในการกำหนดตัวเลขโดยให้พิจารณาให้ตรงตามความสำคัญที่แท้จริงให้มากที่สุด โดยขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์โครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาโดยละเอียด ซึ่งสามารถนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาบูรณาการเพื่อกำหนดผลกระทบและความสำคัญ ในกรณีที่มีตัวเกณฑ์จำนวนมาก อาจใช้การให้น้ำหนักตัวเกณฑ์ตามความสำคัญของแต่ละเกณฑ์ โดยไม่คำนึงถึงผลรวมร้อยละ ๑๐๐ ก็ได้ ตั้งแต่เกณฑ์ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ๕ คะแนน ลดลงจนถึงเกณฑ์ที่สำคัญน้อยที่สุด คือ ๑ คะแนน อย่างไรก็ตาม การกำหนดค่าน้ำหนักทั้ง ๒ วิธีข้างต้น มีข้อควรปฏิบัติอยู่ว่าการถ่วงน้ำหนักต้องเรียงตามความสำคัญในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นหลัก (ข้อพิจารณาฝ่ายอำนวยการ, ๒๕๕๓, หน้า ๑๖)

เมื่อได้ผลรวมของคะแนนที่ได้รับในแต่ละข้อไขที่เป็นไปได้แล้ว ผอ.จะนำมาเปรียบเทียบกับโดยผลคูณของแต่ละข้อไขที่เป็นไปได้คิดมาจากค่าของตัวเกณฑ์ (Weight) คูณด้วยคะแนนที่ได้ (Rating) ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดไว้เป็นเลข ๑, ๒, ๓ แทนความหมาย น้อย ปานกลาง มาก ตามลำดับในลักษณะของ Likert Scale เพื่อแปลงค่าความเป็นนามธรรมให้เป็นตัวเลขที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดและแสดงความแตกต่างได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (วิฑูรย์ วรสุวรรณรักษ์, ๒๕๖๓, หน้า ๗๘) ในขั้นตอนสุดท้าย จะเป็นการพิจารณาผลของการประเมินเพื่อเลือกข้อไขที่ดีที่สุด Analytic Hierarchy Process (AHP) เป็นวิธีการตัดสินใจอย่างมีระบบแบบหลายเกณฑ์ สามารถเปรียบเทียบเกณฑ์และตัวเลือกที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม ช่วยให้ผู้ตัดสินใจมีโครงสร้างความคิดที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบความสอดคล้องของการตัดสินใจ เหมาะสำหรับการตัดสินใจทางทหารในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การเลือกอาวุธยุทโธปกรณ์ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น โดยจะนำหลักการ Maximin-Minimax^๗ มาร่วมพิจารณาประกอบกับข้อมูลในตารางประกอบการตัดสินใจ (Decision Matrix) ดังตัวอย่างที่แสดงในตารางที่ ๗ และ ๘

ตารางที่ ๗ การแสดงผลการประเมินคะแนนข้อไขที่เป็นไปได้แบบถ่วงน้ำหนัก

เกณฑ์การประเมิน/ ปัจจัยพิจารณา	น้ำหนัก คะแนน	ข้อไขที่ ๑ RASANT II Summer		ข้อไขที่ ๒ REIN SPEED Emotion		ข้อไขที่ ๓ RAZOR Star Line	
		คะแนน	ผลคูณ	คะแนน	ผลคูณ	คะแนน	ผลคูณ
๑. ราคาต่อหน่วย	๔๐%	๓	๑.๒	๑	๐.๔	๑	๐.๔
๒. ความสวยงามของตัวถังรถ	๑๐%	๒	๐.๒	๓	๐.๓	๑	๐.๑
๓. อัตราการเร่ง	๒๐%	๑	๐.๒	๒	๐.๔	๓	๐.๖
๔. อัตราการสิ้นเปลือง	๓๐%	๓	๐.๙	๒	๐.๖	๑	๐.๓
รวมคะแนน	๑๐๐%	๙	๒.๕	๘	๑.๗	๖	๑.๔

ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2022 : p.192)

^๗ Maximin และ Minimax เป็นเครื่องมือการตัดสินใจสำหรับการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ตัวเลือกที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับความยอมรับความเสี่ยงของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและบริบทเฉพาะของสถานการณ์นั้น ๆ

ตารางที่ ๘ การแสดงผลการประเมินคะแนนข้อไขที่เป็นไปได้
(แบบการให้น้ำหนักตัวเกณฑ์โดยไม่คำนึงถึงผลรวมร้อยละ ๑๐๐)

เกณฑ์การประเมิน/ ปัจจัยพิจารณา	น้ำหนัก คะแนน (๑ - ๕)	ข้อไขที่ ๑		ข้อไขที่ ๒		ข้อไขที่ ๓	
		คะแนน	ผลคูณ	คะแนน	ผลคูณ	คะแนน	ผลคูณ
๑. งบประมาณในการลงทุน	๓	๒	๖	๓	๙	๑	๓
๒. ความเสี่ยงต่อการถูกโจรกรรม	๑	๒	๒	๓	๓	๓	๓
๓. แรงงานที่ต้องใช้	๒	๑	๒	๓	๖	๒	๔
๔. ความยุ่งยากในการบริหาร	๔	๓	๑๒	๒	๘	๑	๔
๕. การสนับสนุนของภาครัฐ	๒	๓	๖	๓	๖	๓	๖
๖. การต่อต้านของประชาชน	๔	๓	๑๒	๓	๑๒	๓	๑๒
๗. ความยั่งยืนของโครงการ	๓	๓	๙	๒	๖	๓	๙
๘. การพัฒนาในอนาคต	๕	๒	๑๐	๒	๑๐	๓	๑๕
๙. การให้ประโยชน์ต่อชุมชน	๓	๓	๙	๑	๓	๒	๖
๑๐. ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	๔	๓	๑๒	๓	๑๒	๒	๘
รวมคะแนน		๒๕		๒๕		๒๓	
รวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก			๘๐		๗๕		๗๐

*หมายเหตุ : น้ำหนักคะแนน คือ ลำดับความสำคัญของเกณฑ์การประเมินที่กำหนดแต่ละเกณฑ์ ตั้งแต่เกณฑ์ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ๕ ได้แก่ เรื่องการพัฒนาในอนาคต ซึ่งมองว่าเป็นเกณฑ์ที่มีความสำคัญหรือได้รับความสนใจมากที่สุด ตัวเกณฑ์ที่มีระดับความสำคัญรองลงมา คือ ความยุ่งยากในการบริหาร การต่อต้านของประชาชน และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จึงให้น้ำหนัก ๔ และลำดับความสำคัญของตัวเกณฑ์จะลดลงเรื่อย ๆ จนถึงเกณฑ์ที่ถูกพิจารณาว่าให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ความเสี่ยงต่อการถูกโจรกรรม ให้น้ำหนักเพียง ๑ เท่านั้น

๔. เทคนิคการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เกณฑ์การประเมินค่าที่ใช้ประเมินข้อไขที่เป็นไปได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญต่าง ๆ โดยเฉพาะโครงสร้าง กลุ่มบุคคล องค์กร หรือองค์ประกอบของหน่วยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและการตัดสินใจเสมอ ในขั้นตอนแรกของการประมาณสถานการณ์ ฝอ.จะต้องระบุหน่วยเกี่ยวข้องกับปัญหาและความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน ซึ่งอาจเป็นผู้ที่ต้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ผู้ได้รับผลกระทบจากปัญหา และผู้ได้รับผลกระทบจากการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ แหล่งที่มาของข้อมูลที่เป็น และผู้ที่ต้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา โดยบุคคลหรือหน่วยงานดังกล่าว คือ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ซึ่งอาจมีบทบาทหรือสามารถสร้างอิทธิพลต่อการดำเนินงานแก้ปัญหาได้ ในขั้นต่อมา จึงเริ่มประเมินการแสดงความท่าทีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อแนวทางการแก้ปัญหาในเชิงบวกหรือเชิงลบ อีกทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากมีผลต่อการสนับสนุนหรือคัดค้านการดำเนินงานแก้ปัญหา ดังแสดงในตารางที่ ๙ และตารางที่ ๑๐

ตารางที่ ๙ รูปแบบการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
บุคคล/กลุ่มที่มีความสำคัญ	หน่วยงาน/สังกัด	ช่องทางติดต่อ		หน้าที่ในแผนโครงการ	เป้าหมายและความสนใจหลัก
		อีเมล	โทรศัพท์		
๑. ...					
๒. ...					

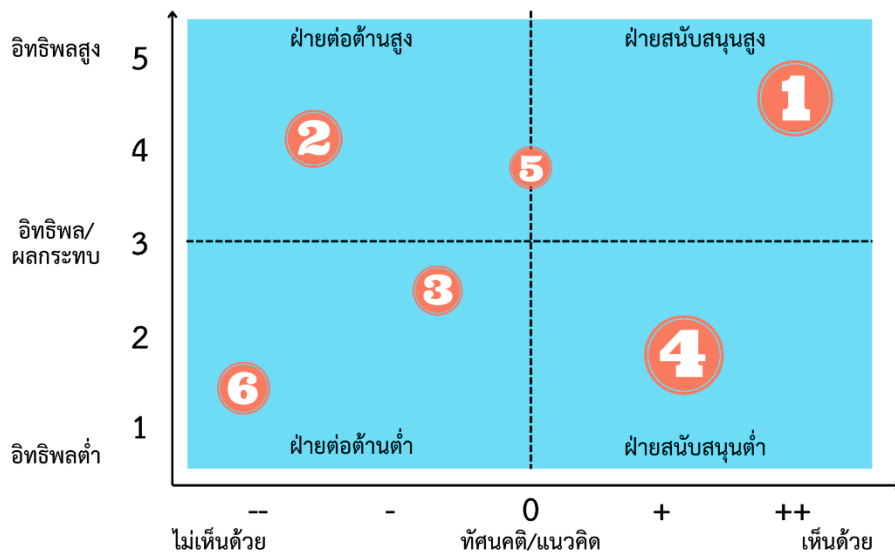
ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2022 : p.193)

ตารางที่ ๑๐ รูปแบบการประเมินการแสดงความท่าทีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางประเมินการแสดงความท่าทีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย									
บุคคล/กลุ่มที่มีความสำคัญ	การแสดงความท่าที/ทัศนคติ/แนวคิด					อิทธิพล (ความสำคัญ)	ระดับความสำคัญ		
	+++	++	0	-	---		น้อย	ปานกลาง	มาก
๑. ...									
๒. ...									
๓. ...									

ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2022 : p.193)

การประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อจำแนกความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ช่วยให้สามารถระบุและเข้าใจความสนใจที่หลากหลาย ส่งเสริมในการมีส่วนร่วมและการสร้างฉันทามติ ลดความขัดแย้งและความไม่แน่นอน เพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ ส่งเสริมการตัดสินใจโดยคำนึงถึงมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยเหตุนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรมีส่วนร่วมในการพิจารณาของ ผอ. ตั้งแต่เริ่มต้นการกระบวนการแก้ปัญหา เพื่อรวบรวมแนวคิด ความเชี่ยวชาญ และคำแนะนำการปฏิบัติเอาไว้ในข้อไขที่เป็นไปได้ โดยผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถแสดงให้เห็นภาพได้ในขั้นตอนสุดท้าย เพื่อให้สามารถแสดงให้เห็นภาพรวมได้ดีขึ้นและส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีเป้าหมายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสัญลักษณ์วงกลมสีชมพูแต่ละวง เป็นตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม โดยระบุตัวเลขกำกับตามลำดับจากตารางการวิเคราะห์ฯ และขนาดของวงกลมเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกระดับผลกระทบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ดังแสดงในภาพที่ ๑๕



ภาพที่ ๑๕ รูปแบบการแสดงผลการวิเคราะห์และประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2022 : p.194)

๕. เทคนิคการวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT - Analysis)

ในขั้นตอนการประมาณสถานการณ์เพื่อแสวงข้อตัดสินใจ ต้องมีการวิเคราะห์ประเมินข้อมูลและข้อเท็จจริงในแต่ละวิธีแก้ปัญหาหรือข้อโซที่เป็นไปได้ รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยพิจารณาตามเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดขึ้น ฝอ.ต้องประเมินด้วยเครื่องมือพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในภาพรวม (SWOT-Analysis) รวมถึงการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตจากข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง เพื่อระบุและประเมินจุดอ่อน (Weakness : W)-จุดแข็ง (Strength : S) โอกาส (Opportunity : O) และอุปสรรค/ความเสี่ยง (Threat : T) ขององค์ประกอบและปัจจัยเพื่อคัดกรองและนำปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จภารกิจมารวบรวมและพัฒนาข้อโซที่เป็นไปได้ ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาข้อโซที่เป็นไปได้ โดยการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสรวมถึงการลดจุดอ่อนและอุปสรรค นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมในกลุ่มผู้แก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจโดยอ้างอิงจากผลการวิเคราะห์ให้ผลลัพธ์สามารถนำไปใช้ได้จริงและดีที่สุดในแง่มุมที่ต่างกันออกไป

ตารางที่ ๑๑ ตัวอย่างรูปแบบการแสดงผลการวิเคราะห์ด้วย SWOT - Matrix

การวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอก	การวิเคราะห์ ปัจจัยภายใน	
	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	• ...	• ...
ความเสี่ยง (T)	• ...	• ...

ที่มา : Führungsakademie der Bundeswehr. (2022 : p.194)

บทที่ ๔

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

เอกสารทางวิชาการฉบับนี้มุ่งที่จะศึกษา เปรียบเทียบและวิเคราะห์กระบวนการพิจารณาของ ผอ. ในกองทัพเยอรมันและในกองทัพอากาศ (ทอ.) รวมถึงกระบวนการพิจารณาของ ผอ. ในเหล่าทัพอื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เปรียบเทียบ (Comparative Analysis) เพื่อเสนอรูปแบบและแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของ ผอ. ใน ทอ. ตลอดจนการบริหารงานของหน่วยงานอื่น ๆ โดยอาศัยเครื่องมือและเทคนิคการบริหารงานที่ทันสมัย สามารถสรุปผลการศึกษา วิเคราะห์ เปรียบเทียบ รวมถึงให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

ฝ่ายเสนองาน (ฝส.) และฝ่ายอำนวยการ (ฝอ.) คือ ผู้ช่วยในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อสนับสนุนการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาแต่ละด้าน โดยมีเป้าหมายหลักคือ **ความสำเร็จของภารกิจและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วย** สามารถแบ่งลักษณะการทำงานออกเป็น ๒ ลักษณะ ได้แก่ **งานฝ่ายอำนวยการและงานด้านธุรการ** ซึ่งอาจจำแนกรูปแบบของการปฏิบัติงานออกเป็น การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การจัดทำประมาณสถานการณ์ การพัฒนาแผน การจัดทำเอกสารสั่งการ แผนการดำเนินงาน และการกำกับดูแล รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วย เพื่อการจัดเตรียมและเสนอแนะข้อไขหรือหนทางปฏิบัติที่ได้ผ่านการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้ววาทิที่ดีที่สุดให้ผู้บังคับบัญชาตกลงใจอย่างทันท่วงที เพราะฉะนั้น ผู้นำในการแก้ปัญหาจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในการประมาณสถานการณ์เพื่อแก้ไขปัญหามีความซับซ้อนได้อย่างรอบคอบ ถูกต้องตามหลักการและเหตุผล อีกทั้งยังต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความสามัคคีและการให้ความร่วมมือที่ดีในหน่วยงาน โดยอาศัยเครื่องมือในหลักการพิจารณาของ ผอ. ๒ ลักษณะ คือ การประมาณสถานการณ์ในการวางแผนทางทหาร และการแก้ปัญหาตามหลักวิชาสำหรับการแก้ปัญหาด้านธุรการหรือประเด็นปัญหาด้านอื่น ๆ ที่มีความซับซ้อนและขอบเขตการพิจารณากว้าง ซึ่งเป็นเครื่องมือของ ผอ. ที่สามารถใช้ในบริบทที่ต่างกัน

กองทัพเยอรมันมีการเปลี่ยนแปลงเรื่อยมาจนกระทั่งปี ค.ศ.๒๐๑๐ (พ.ศ.๒๕๕๓) ได้มีนโยบายกำหนดทิศทางใหม่ให้แก่กองทัพ ซึ่งปัจจุบันมีการปรับลดขนาดกองทัพลงตามสถานการณ์ โดยเน้นไปที่การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและการลดจำนวนกำลังพลลง ส่งผลให้จำเป็นต้องมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น กำลังพลในกองทัพเยอรมัน โดยเฉพาะ ผอ. ทั้งจากส่วนองค์กรทหารและส่วนองค์กรพลเรือน จึงต้องได้รับการพัฒนาทักษะในการบริหารงานให้มีคุณภาพด้วยการฝึกศึกษาในสถาบันการศึกษาของตนเอง และของเอกชน เพื่อฝึกให้กำลังพลสามารถใช้เครื่องมือที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งการปฏิบัติงานของกองทัพเยอรมันมีจุดเด่นที่การให้ความสำคัญกับการฝึกศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและการประยุกต์ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างมากเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังจะสังเกตได้จากประสบการณ์ของผู้เขียนระหว่างฝึกศึกษาหลักสูตรเสนองานเยอรมนี (นานาชาติ) ณ รร.สช.ยม. อันมีวัตถุประสงค์หลักที่นอกเหนือจากการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความมั่นคงในระดับสากลคือ การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ในเวทีระดับนานาชาติและเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนมุมมองความคิด ประสบการณ์จาก นทน.ทั่วทุกมุมโลกเพื่อขยายมุมมองและเสริมสร้างทักษะความคิดสร้างสรรค์ได้อีกด้วย

การพิจารณาของ ผอ.ในกองทัพเยอรมัน ได้รับการพัฒนาขึ้นจากวงรอบการบังคับบัญชาของ กองทัพบกซึ่งอยู่บนหลักแนวคิดกระจายการควบคุม (German Mission Orders) อันเป็นหลักการ พื้นฐานเดียวกัน และเป็นต้นแบบของวงรอบการบังคับบัญชาในหน่วยงานภาครัฐประเทศเยอรมนี เพื่อให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ ผอ.ทั้งฝ่ายทหารและฝ่ายพลเรือนมีแนวทางปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันในส่วนของขั้นตอนย่อยอันขึ้นอยู่กับการจัดโครงสร้าง แต่ละองค์กร เนื่องจากโครงสร้างกองทัพเยอรมันประกอบด้วยองค์กรส่วนทหารและองค์กรส่วนพลเรือน ทำให้มีข้อได้เปรียบอย่างมากในประเด็นความคิดเชิงสร้างสรรค์ อันมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการระดม ความคิดเห็นเพื่อรวบรวมองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ มุมมอง ประสบการณ์จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหา ทั้งผู้ได้รับผลกระทบ ตลอดจนผู้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการแก้ปัญหา โดยการพิจารณาของ ผอ.ฯ มีลักษณะที่โดดเด่นคือ การระบุขั้นตอนหลักและย่อยที่แบ่งแยกชัดเจน พร้อมทั้งการแสดงเชื่อมโยงของผลลัพธ์การปฏิบัติแต่ละขั้นตอนที่มีความต่อเนื่อง รวมถึงเทคนิค การปฏิบัติงานของ ผอ.ที่มุ่งเน้นและส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการสอดแทรก ข้อสังเกตสำคัญต่าง ๆ และเน้นย้ำอย่างชัดเจนให้ผู้แก้ปัญหาตระหนักถึงความผิดพลาดหรือเข้าใจ คลาดเคลื่อนที่อาจเกิดขึ้นได้ในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติ ส่งผลให้ช่วยลดความสับสน มีความง่ายต่อ การพิจารณาส่งเสริมการทักษะความเป็นผู้นำและฝ่ายเสนาธิการได้อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งยังมุ่งเน้น ให้เกิดความชัดเจน รัดกุม ครอบคลุมและสามารถตรวจสอบได้ในภายหลังเนื่องจากข้อกังวลในประเด็น ความโปร่งใสในการปฏิบัติภารกิจของกองทัพเยอรมันเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดในประวัติศาสตร์ของ ประเทศเยอรมนีในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา

การพิจารณาของ ผอ.ใน ทอ.โดยอาศัยหลักการแก้ปัญหาตามหลักวิชายังคงมีความถูกต้องและ ทันทสมัยในหลักการและมีความสอดคล้องกันกับหลักการแก้ปัญหาสากลอื่น ๆ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ ปัญหา ที่มาและสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง อันเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการแก้ปัญหาแต่ละประเภท อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นปัจจัยนำไปสู่ข้อจำกัดในทางปฏิบัติบางประการ อาทิ แนวทางการวิเคราะห์ธรรมชาติของปัญหา เพื่อการระบุโครงสร้างปัญหาประเภทต่าง ๆ ที่มีความไม่ชัดเจนส่งผลต่อความยุ่งยากในการวิเคราะห์ หาสาเหตุและการแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหา รวมถึงคำแนะนำเรื่องคุณลักษณะของแนวทางในการพัฒนา ข้อชี้ที่เหมาะสมโดยเฉพาะการกำหนดวัตถุประสงค์และระดับในการแก้ปัญหาของแก้ปัญหาแต่ละประเภท ซึ่งจำเป็นต้องอยู่ในระดับเดียวกันเท่านั้นเพื่อให้สามารถทดสอบด้วยเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดขึ้นได้ อย่างเท่าเทียม อีกทั้งการกำหนดเกณฑ์พิจารณาอย่างขาดรายละเอียดการกำหนดแหล่งที่มาที่ครอบคลุม การกำหนดเพียงเกณฑ์พิจารณาหลัก/รองตามหลักการแก้ปัญหาตามหลักวิชายังไม่เหมาะสมเพียงพอ สำหรับเกณฑ์ที่มีความใกล้เคียงกันในการแก้ปัญหาที่โครงสร้างไม่ตี นอกจากนี้ เหล่าทัพอื่นทั้งใน ประเทศและต่างประเทศได้มีการประยุกต์ใช้เครื่องมือการวางแผนทางทหาร (MDMP) ซึ่งมีหลักการ และขั้นตอนที่มีความละเอียดมากกว่าเพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ที่รวดเร็วได้ กล่าวคือ การนำผลการวิเคราะห์ข้อได้เปรียบและเสียเปรียบของปัจจัยมาพิจารณามาพัฒนาเป็นข้อชี้ ที่เป็นไปได้ อีกทั้งความชัดเจนในการปฏิบัติแต่ละขั้นตอนและเชื่อมโยงของปัจจัยนำเข้าและ ผลลัพธ์การปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้สามารถเข้าใจความสำคัญและวัตถุประสงค์ของแต่ละ ขั้นตอนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ จึงต้องมีการนำเครื่องมือหรือหลักการบริหารงานที่มีความทันสมัย

มาประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของ ผอ.ให้มีความกระชับชัดเจน เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้สามารถช่วยแบ่งเบาภาระการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาและการนำคำสั่งการไปสู่การปฏิบัติโดยหน่วยรองได้อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม ตำราการแก้ปัญหาตามหลักวิชาที่สถาบันศึกษาใน ทอ.ใช้ประกอบการสอนในหลักสูตรการศึกษาวิชาการทหารระดับสูงของ ทอ.และใช้อ้างอิงสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของ ผอ.ในปัจจุบันเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาการบริหารงานทั่วไป แต่ก็สามารถประยุกต์ใช้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาด้านยุทธการหรือการวางแผนทางทหารได้ และยังคงมีความทันสมัยของหลักการในภาพรวม แต่เนื่องจากรายละเอียดเฉพาะพิเศษของการปฏิบัติงานในหน่วยทหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนทางทหารอื่น ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ส่งผลให้หลักการและขั้นตอนพิจารณาของการแก้ปัญหาตามหลักวิชาดังกล่าวเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อไขที่ดีที่สุดนั้นยังมีข้อจำกัด และยังคงปรากฏช่องว่างที่สามารถเติมเต็มได้ด้วยการอาศัยหลักการ กระบวนการ เครื่องมือและระบบการบริหารงานที่ทันสมัยดังที่ได้นำเสนอในเอกสารทางวิชาการฉบับนี้ จึงขอเสนอให้กรมยุทธศึกษาทหารอากาศพิจารณาประเด็นสำคัญ ๒ ประการ คือ

ประการแรก การพิจารณาปรับปรุงตำราการแก้ปัญหาตามหลักวิชาดังกล่าว ในประเด็นขั้นตอนการปฏิบัติเพิ่มเติม โดยสามารถอ้างอิงได้ตามหลักการและแนวทางในเอกสารทางวิชาการฉบับนี้ ยกตัวอย่างเช่น หลักการพิจารณา การวิเคราะห์ รูปแบบและกรอบแนวคิดนำในการพัฒนาข้อไขสำหรับปัญหาแต่ละประเภท รวมถึงการกำหนดและประเมินด้วยเกณฑ์การพิจารณาตามหลักการสากล พร้อมทั้ง ข้อสังเกตสำคัญและข้อควรระวังแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติตามแนวทางตัวอย่างที่ผ่านการพิจารณาความเหมาะสมกับบริบท ทอ. เป็นต้น เพื่อให้ตำราดังกล่าวมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นสามารถนำไปอ้างอิงประกอบการบรรยายและประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเป็นการปรับมาตรฐานในการปฏิบัติงานของ ผอ.ใน ทอ.ให้มีความชัดเจนเป็นไปในแนวทางเดียวกัน หรือการพิจารณานำเอาเครื่องมือ MDMP มาประยุกต์ใช้ซึ่งเป็นการวางแผนแบบวนซ้ำเมื่อเงื่อนไขสถานการณ์เปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งเน้นย้ำและส่งเสริมการนำเอาการแก้ปัญหาตามหลักวิชา/ทางทหารมาเป็นส่วนหนึ่งในขั้นตอนการแสวงหาคำตัดสินตกลงใจ โดยเฉพาะในขั้นตอนการพัฒนาหนทางปฏิบัติและการเปรียบเทียบ/เสนอแนะ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของ เสธ.ทอ. เรื่อง การเน้นย้ำความรู้และทักษะการวางแผนทางทหาร ตลอดจนให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการพิจารณาของ ผอ.กองทัพไทย อันเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานแบบบูรณาการขององค์กรด้านความมั่นคงแบบองค์รวมในปัจจุบันและอนาคต

ประการที่สอง การส่งเสริมและให้ความสำคัญเรื่องการฝึกทักษะความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของกำลังพลในทุกระดับตั้งแต่เริ่มรับราชการ เนื่องจากกรอบแนวคิดที่ก่อตัวขึ้นจากทัศนคติและประสบการณ์ของแต่ละคน ส่งผลให้วิธีการสรรหาแนวทางการแก้ปัญหานั้นมีข้อจำกัด และมีแนวโน้มที่จะทำให้ปัญหาบางสถานการณ์ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง จึงขอเสนอแนะให้พิจารณาการจัดฝึกอบรมเฉพาะพิเศษหรือปรับปรุงหลักสูตรเพิ่มเติมเกี่ยวกับการระดมความคิด และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เพราะทักษะดังกล่าวสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพไม่เพียงแต่การปฏิบัติงานของ ผอ.เท่านั้น แต่ยังสามารถเสริมสร้างความเข้าใจในทีม ผอ. ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา ส่งเสริมทักษะความเป็นผู้นำในการตัดสินใจ อันเป็นกลไกสำคัญในการบรรลุภารกิจของหน่วยอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป ผลการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงเปรียบเทียบองค์ประกอบของกระบวนการพิจารณาของ ผอ.ในแต่ละองค์กรสะท้อนให้เห็นว่า ถึงแม้โครงสร้างอัตราของ ผอ.ในแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนพันธกิจและภารกิจในแต่ละองค์กรจะมีความซับซ้อนและแตกต่างกัน แต่ในประเด็นหน้าที่รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่หลักของ ผอ.นั้น กลับมีความสอดคล้องกันไปในแนวทางเดียวกัน กล่าวคือ ผอ.เป็นผู้ช่วยปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานเพื่อให้ภารกิจของหน่วยสำเร็จลุล่วงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แม้รายละเอียดการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนอาจมีความเฉพาะพิเศษในการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ในองค์กรที่ไม่เหมือนกัน แต่ยังคงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผอ.ทั้งปวงนั่นคือ **เพื่อการบรรลุภารกิจของหน่วย** เป็นการเน้นย้ำความสำคัญของบทบาทหน้าที่ ผสธ.และ ผอ. ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนและสรรหาข้อตัดสินใจให้แก่ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการประสานงานเพื่อนำข้อตัดสินใจนั้นไปสู่การปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้ จึงต้องอาศัยการวางแผนอย่างแยบยล รอบคอบ และรัดกุม ซึ่งเป็นทักษะที่ ผสธ.จะขาดไปมิได้อย่างเด็ดขาด และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ ผสธ.ต้องพึงระลึกอยู่เสมอตามคำกล่าวของท่านพลเอก ดไวต์ ดี. ไอเซนฮาวร์ (Eisenhower) อดีตผู้บัญชาการกองทัพอเมริกาในแอฟริกาเหนือในช่วงสงครามโลกครั้งที่ ๒ ที่ว่า **“Plans are useless, Planing is everything.”** มีความหมายโดยนัยว่า แม้ว่าการมีแผนการมีส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจ แต่การปรับแผนเพื่อดำรงผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้นั้นสำคัญยิ่งกว่า เป็นที่มาของสาเหตุที่ผู้บังคับบัญชาจึงต้องอาศัยขีดความสามารถในการวางแผนของ ผสธ. เนื่องจากภายใต้สถานการณ์ในยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซับซ้อน ไม่แน่นอน ยากต่อการคาดการณ์ ส่งผลให้แผนการที่วางเอาไว้แต่เดิมนั้นใช้การไม่ได้ทั้งหมดอีกต่อไป เพราะในทันทีที่เริ่มมีการปะทะข้าศึก เงื่อนไขของสถานการณ์ก็จะเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว จึงกล่าวได้ว่า ไม่มีแผนการใดยังคงการปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์เช่นเดิมภายหลังจากเริ่มดำเนินการ เพราะฉะนั้น ผสธ.ต้องมีความตื่นตัวที่จะเตรียมสภาพแวดล้อมที่จำเป็นเพื่อปรับแก้แผนการตามเงื่อนไขสถานการณ์ที่ปรากฏขึ้น ซึ่งเครื่องมือในการแสวงข้อตัดสินใจในเอกสารทางวิชาการฉบับนี้เป็นตัวช่วยหนึ่งของ ผสธ.ได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องความหมายระหว่างบรรทัดที่ซ่อนอยู่ภายใต้แนวคิดและคำกล่าวของนักการทหารสำคัญท่านหนึ่งในประวัติศาสตร์ของประเทศปรัสเซีย^๑ ความว่า

“Kein Plan überlebt die erste Feindsberührung.”

(“คายน - พลาน - อือ - เบอรุ - เลบทุ - ดี - แอส - เตอ - ฟายดส - เบ - รือ - รุง”)

“ไม่มีแผนการใดยังคงผลสัมฤทธิ์เดิม เมื่อเริ่มปะทะข้าศึก”

General Helmut von Moltke

^๑ ประเทศเยอรมนีในปัจจุบัน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กานต์ มงคลบายศรี. (๒๕๕๖). กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารหลายชาติ (Military Decision Making Process - Multinational) [เอกสารที่ไม่มีการตีพิมพ์]. กองทัพอากาศ.
- กรมยุทธการทหารอากาศ. (๒๕๖๖). หลักนิยมกองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๖๖. [เอกสารที่ไม่มีการตีพิมพ์]. กองทัพอากาศ.
- กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ. (๒๕๖๓). คู่มือการเขียนเอกสารทางวิชาการ พ.ศ.๒๕๖๓. กรุงเทพมหานคร : กองวิชาการ สำนักบริหารการศึกษากองบัญชาการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ.
- คณะกรรมการพิจารณาและจัดทำเอกสารอ้างอิงของกองทัพอากาศเรื่องด้านการศึกษาระดับสูง พ.ศ.๒๕๕๖. (๒๕๕๗). อทร.๘๓๐๗ การวางแผนทางทหาร ฉบับปรับปรุงแก้ไข พ.ศ.๒๕๕๖. สมุทรปราการ. กองทัพอากาศ.
- คณะกรรมการพิจารณาและจัดทำเอกสารอ้างอิงของกองทัพอากาศเรื่องด้านการศึกษาระดับสูง พ.ศ.๒๕๕๗. (๒๕๕๗). อทร. ๘๓๐๒ การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ฉบับปรับปรุงแก้ไข พ.ศ.๒๕๕๘. สมุทรปราการ. กองทัพอากาศ.
- เดชอุดม คงศรี. (๒๕๕๓). การแก้ปัญหาตามหลักวิชาและการเขียนรายงานการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ [เอกสารที่ไม่มีการตีพิมพ์]. กองทัพอากาศ.
- ธนวัฒน์ กิจเจริญศักดิ์กุล. (๒๕๖๓). กองทัพอากาศเยอรมันและกองทัพอากาศเยอรมัน [เอกสารที่ไม่มีการตีพิมพ์]. กองทัพอากาศ.
- บรรณสิน เปี่ยมพงศ์สานต์. (๒๕๖๕). หลักนิยมและขีดความสามารถของกองทัพอากาศเยอรมัน [เอกสารที่ไม่มีการตีพิมพ์]. กองทัพอากาศ.
- วิฑูรย์ วรสุวรรณรักษ์. (๒๕๖๓). คู่มือกระบวนการวางแผนทางอากาศร่วม Joint Operation Planning Process for Air (JOPPA) Handbook [เอกสารที่ไม่มีการตีพิมพ์]. กองทัพอากาศ.
- ณัฐพงศ์ ตาละลักษณณ์. (๒๕๕๗). การพัฒนาความเป็นผู้นำส่วนบุคคล และการสะท้อนความคิดเกี่ยวกับการสร้างทีม Individual Leadership Development and Reflection of Team Building [เอกสารที่ไม่มีการตีพิมพ์]. กองทัพอากาศ.
- สุทัศน์ กาญจนานนท์กุล, บรรณาธิการ. (๒๕๕๓). คู่มือผู้บังคับหน่วยและฝ่ายอำนวยการ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ๒๕๕๔ [พิมพ์ครั้งที่ ๓, ตุลาคม ๒๕๕๙]. กองทัพบก

ภาษาต่างประเทศ

- BMI. (2011, September). Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO). [in der gültigen Fassung]
- BMVg. (2009, April). LDv 100/1 VS-NfD Führung und Einsatz von Luftstreitkräften (FüEins LuSK). [in der gültigen Fassung]

บรรณานุกรม (ต่อ)

BMVG Organisationsplan BMVg

<https://www.bmvg.de/resource/blob/11902/c8aa4385c7d81d6a02539cc482af6c45/a-03-download-organigramm-data.pdf> [Accessed: August 12, 2019]

Bundesministerium der Verteidigung. (2019, May). Eckpunkte für die Bundeswehr der Zukunft.

<https://www.bundeswehr.de/resource/blob/5092728/7059f0f9af27786b4eac7118e0c5ca23/eckpunkte-final-data.pdf>

Bundesregierung. (2016, June). Weißbuch 2016 zur Sicherheitspolitik und zur Zukunft der Bundeswehr.

<https://www.bmvg.de/resource/blob/13708/015be272f8c0098f1537a491649bfc31/weissbuch2016-barrierefrei-data.pdf>

Bundeswehr. Bundeswehr <https://www.bundeswehr.de/de/> [Accessed: August 12, 2022]

Führungsakademie der Bundeswehr. (2021). Reader Luftwaffe für den Basislehrgang Staboffizier 1/2021 [Unpublished Document].

Führungsakademie der Bundeswehr, Fakultät Management. (2022). Handbuch Stabs- und Verwaltungshandeln in GB BMVg version 2022. [02 January 2022]. Hamburg: Fachgebiet Managementverfahren,

Führungsakademie der Bundeswehr, Fakultät Management. (2019). Handbuch Verwaltungs- und Stabsarbeit in GB BMVg version 2.3. [31 Dezember 2019]. Hamburg: Fachgebiet Managementverfahren.

Führungsakademie der Bundeswehr, Fakultät Management. (2020, Dezember). Lernunterlage Stabsarbeit für LGAI version 1.0. Hamburg: Fachgebiet Managementverfahren.

Headquarters, Department of the Army. (2022, May). FM 6-0 Commander and Staff Organization and Operations. US Army

Headquarters, Department of the Army. (2022, May). FM 5-0 Planning and Orders Production. US Army

Luftwaffe. (2003). Leitbild Team Luftwaffe. Bundeswehr.

<https://www.bundeswehr.de/resource/blob/185048/4ed3d4f0e30903d17c7f164e52a3ba90/leitbild-zum-downloaden-data.pdf>

McGee, Heather L.. (2015, 27 May). AIR FORCE HANDBOOK 33-337 Communication and Information THE TONGUE AND QUILL 27 MAY 2015. [19 November 2015]. USAF

Supreme Headquarters Allied Powers Europe. (2021, 28 January). Comprehensive Operations Planning Directive (Version 3.0) [Unpublished Document]. NATO

ภาคผนวก
(QR code)


ลำดับ	หัวข้อ	QR Code
๑	ผนวก ก คู่มือการบังคับบัญชาของกองทัพเยอรมัน	
๒	ผนวก ข การพิจารณาปัจจัยตามหลักการ A-B-F	
๓	ผนวก ค เทคนิคความคิดสร้างสรรค์	

ผนวก ง โครงสร้างกองทัพเยอรมัน

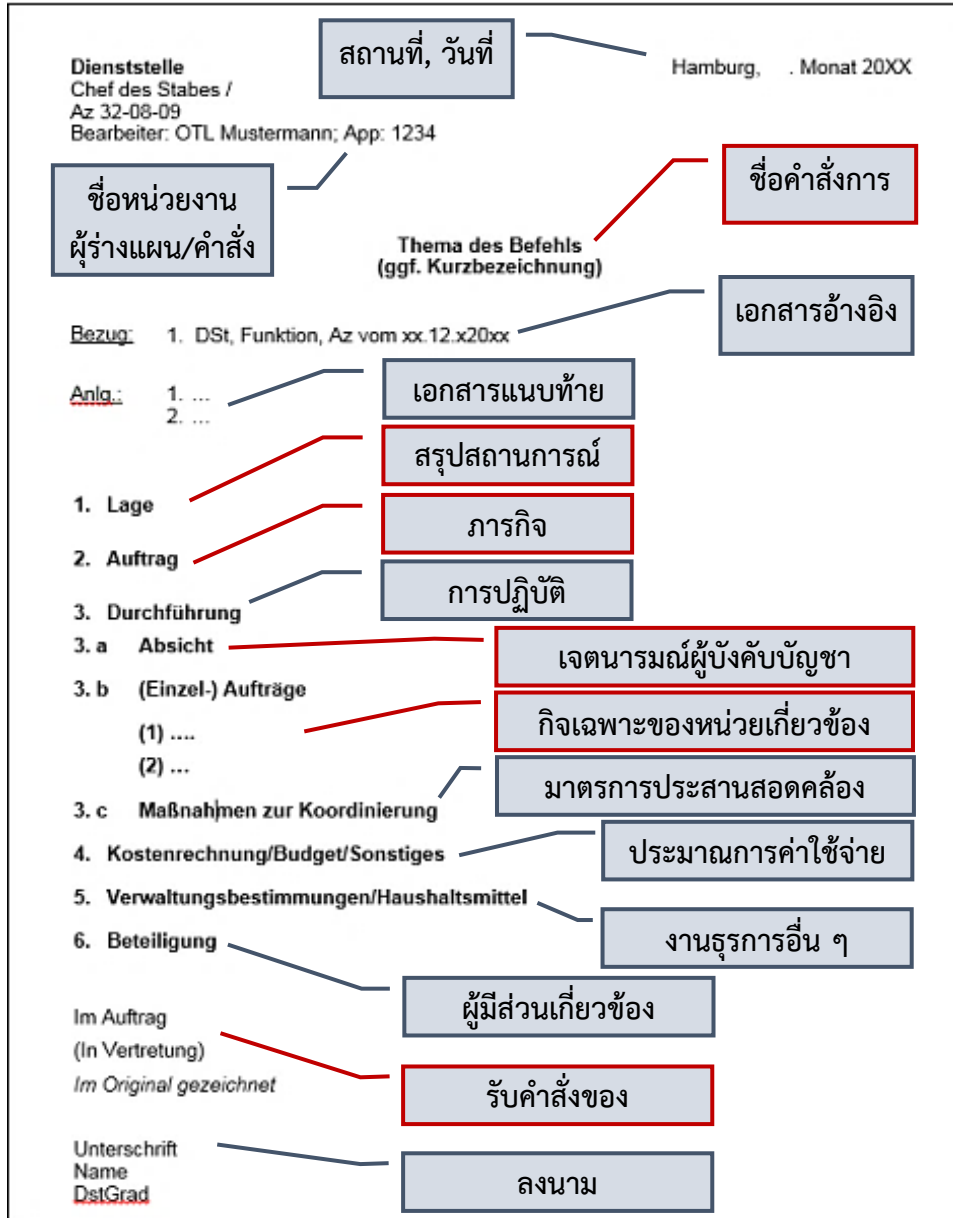
กท.ยม		กองทัพเยอรมัน		
ส่วน องค์กร	ส่วนใช้กำลัง	กองทัพบก	กองบัญชาการกองทัพบก	
	ทหาร	กองทัพอากาศ	กองบัญชาการกองทัพอากาศ	
องค์กรพลเรือน	ส่วนสนับสนุน	ศูนย์แพทย์กลาง	กองบัญชาการศูนย์แพทย์กลาง	
	การใช้กำลัง	ศูนย์ส่งกำลังบำรุงกลาง	กองบัญชาการศูนย์ส่งกำลังบำรุงกลาง	
ส่วน องค์กรพลเรือน	ส่วนบริหาร	หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	หน่วยควบคุมการบินทหารแห่งกองทัพเยอรมัน	
		จัดการ	หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	หน่วยนโยบายและแผนแห่งกองทัพเยอรมัน
			หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	ศูนย์ควบคุมการปฏิบัติการกิจ
		จัดการ	หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	โรงเรียนเสนาธิการทหาร
			หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	ศูนย์การเรียนรู้ด้านการเป็นผู้นำ
		จัดการ	หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	สำนักงานบริหารจัดการกำลังพล
			หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	สถาบันภาษาแห่งรัฐ
		จัดการ	หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	มหาวิทยาลัยทหารเมืองซิมบูร์กและมิวนิค
			หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	ศูนย์ศึกษากองทัพเยอรมัน
		จัดการ	หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	หน่วยยุทธโบายกรม กรมวิธีข้อมูล และการใช้งาน
หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	หน่วยโครงสร้างพื้นฐาน การปกป้องสิ่งแวดล้อม และสวัสดิการต่าง ๆ			
จัดการ	หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	สำนักงานศาลทหาร		
	หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	สำนักงานทนายทหารกองทัพอากาศ		
จัดการ	หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	สำนักงานมนุษยวิทยานิกายโรมันคาทอลิก		
	หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	สำนักงานโปลิตีกายโปรเตสแตนต์		
จัดการ	หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	สำนักงานชาวเยอรมัน		
	หน่วยขึ้นตรงพิเศษ	สำนักงานชาวเยอรมัน		

- รม.เหล่าทัพช่วยชด พท.อ./พ.อ. 3.ท.
- จัดการหน่วยแพทย์ และ รม.ทหารต่าง ๆ
- เป็น กลกลางของทุกส่วนใช้กำลัง
- ตั้งขึ้นเมื่อ 1 เม.ย.60
- ฝั่งซึ้งมีสื่อทั้งอากาศและอวกาศรวมทั้ง
- ฝั่งซึ้งมีการบินทหารในน้ำฟ้า
- ตรวจสอบเครื่องเป็นทั้งเข้าตรวจ
- กำหนดนโยบายและงบการดำเนินงานของกองทัพ
- วางแผน ลีการ และควบคุมการปฏิบัติการกิจในต่างประเทศของกองทัพ
- รม.สน.เหล่าทัพ เพื่อการถือ NATO EU UN
- พัฒนาและเผยแพร่หลักการเป็นผู้นำของกองทัพ
- จัดทำ และดูแลกำลังพลทหารและพลเรือน
- รม.ภาษา, รม.ทหาร ๒ แห่ง, ศูนย์การศึกษากลางของกองทัพ
- จัดทำ พัฒนา ควบคุมการใช้งานอาวุธยุทโธปกรณ์ของกองทัพ
- ดูแลงบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานกองทัพ สวัสดิการต่าง ๆ และปกป้องสิ่งแวดล้อม
- ที่ปรึกษาด้านกฎหมายของ สน.ขา ระดับสูงเช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ "ส่วนบริหารจัดการ"
- ให้ความศึกษา และดูแลให้กำลังพลได้ประกอบกิจทางศาสนาอย่างถูกต้อง
- รวบรวมและประเมินข้อมูลกับทุกภาคส่วนของกองทัพ

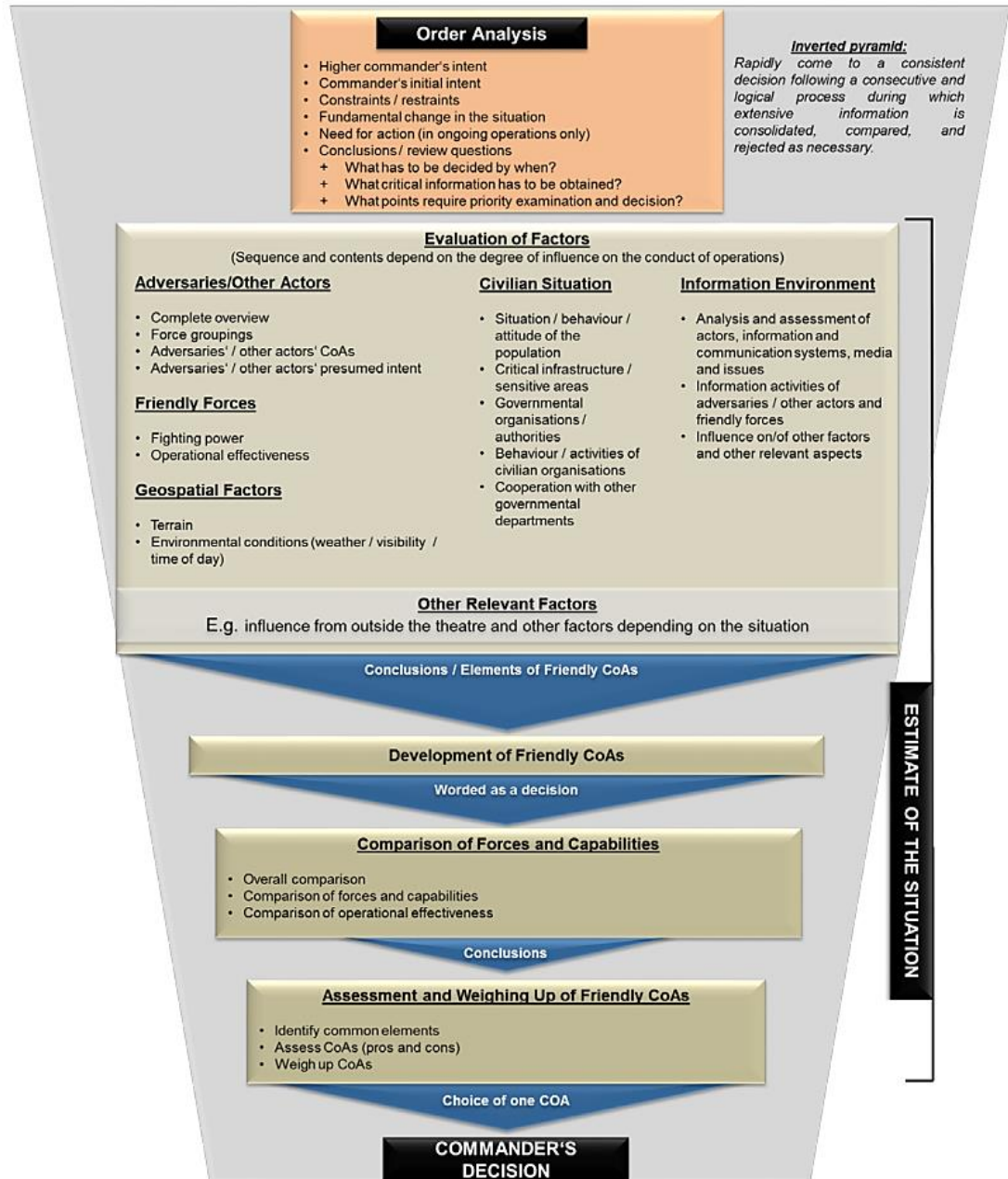
ผนวก จ ตัวอย่างแผน/คำสั่งยุทธการ ทอ.

ชั้นความลับ 	บก.ทอ. ดอนเมือง กรุงเทพฯ วัน เดือน ปี
ที่ กท 0000/	
ชื่อแผน/คำสั่งยุทธการ อ้างถึง หน่วยปฏิบัติ	
๑. สถานการณ์ ๑.๑ <u>สถานการณ์ทั่วไป</u> ๑.๒ <u>สถานการณ์เฉพาะ</u> ๑.๓ <u>ฝ่ายตรงข้าม</u> ๑.๔ <u>ฝ่ายเรา</u> ๑.๕ <u>สมมติฐาน (เฉพาะแผนยุทธการ)</u>	
๒. ภารกิจ	
๓. เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา	
๔. การปฏิบัติ ๔.๑ <u>แนวความคิดในการปฏิบัติ</u> ๔.๑.๑ <u>แนวความคิดทั่วไป</u> ๔.๑.๒ <u>ขั้นการปฏิบัติ</u> ๔.๑.๓ <u>พื้นที่ปฏิบัติการ</u> ๔.๒ <u>หน้าที่ของหน่วยปฏิบัติ</u>	
๕. การธุรการและการส่งกำลังบำรุง	
๖. การบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร	
๗. คำแนะนำ ทั้งนี้ ตั้งแต่ (วัน เดือน ปี) เป็นต้นไป (เฉพาะคำสั่งยุทธการ)	
	พล.อ.อ. (ชื่อ-สกุล) ผบ.ทอ. ผบ.ศปก.ทอ.
ผนวก ... ชื่อหน่วยจัดทำแผน/คำสั่งยุทธการ ชื่อแผน/คำสั่งยุทธการ	ชั้นความลับ

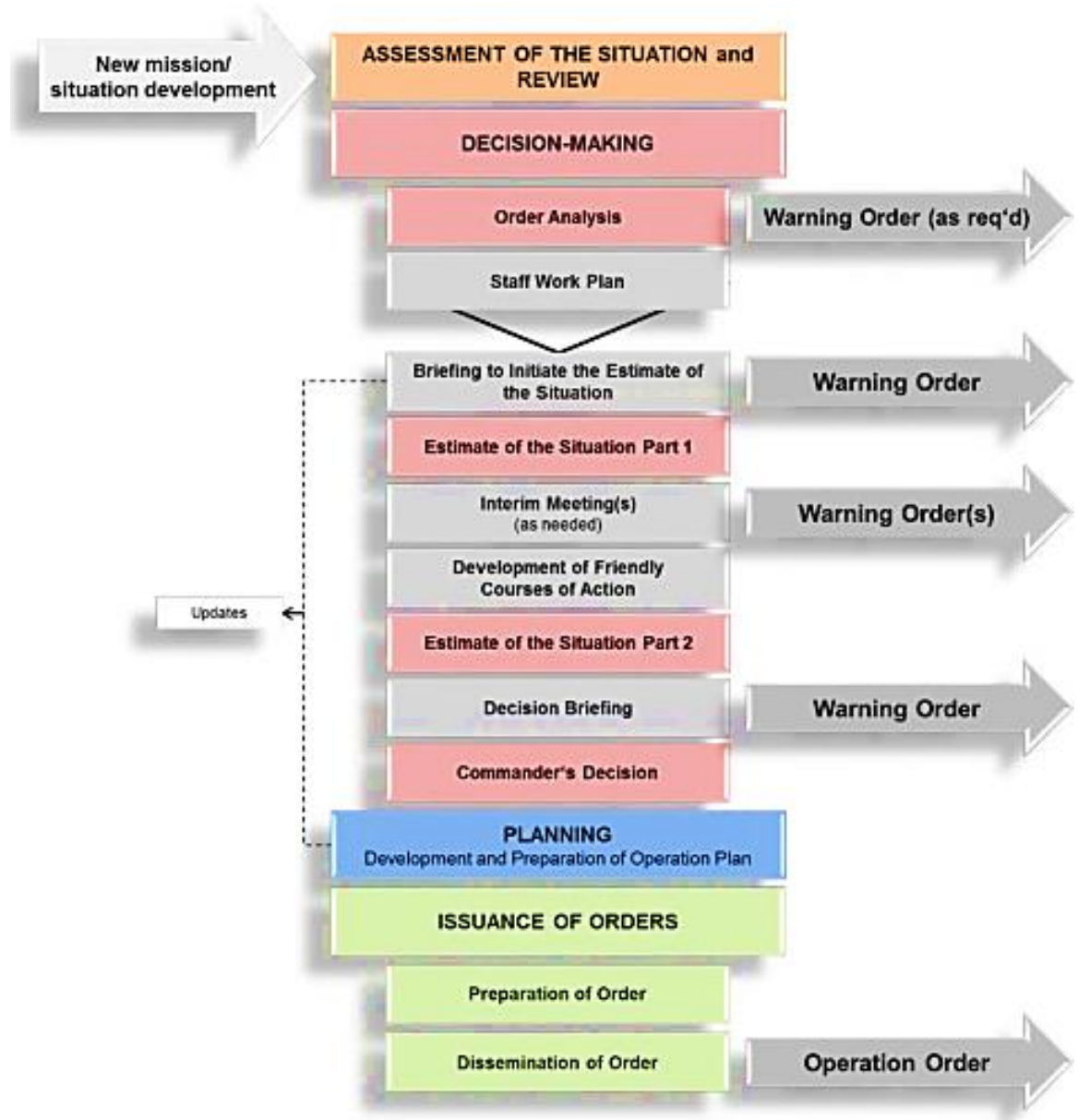
ผนวก ฉ ตัวอย่างแผน/คำสั่งยุทธการ (กองทัพเยอรมัน)



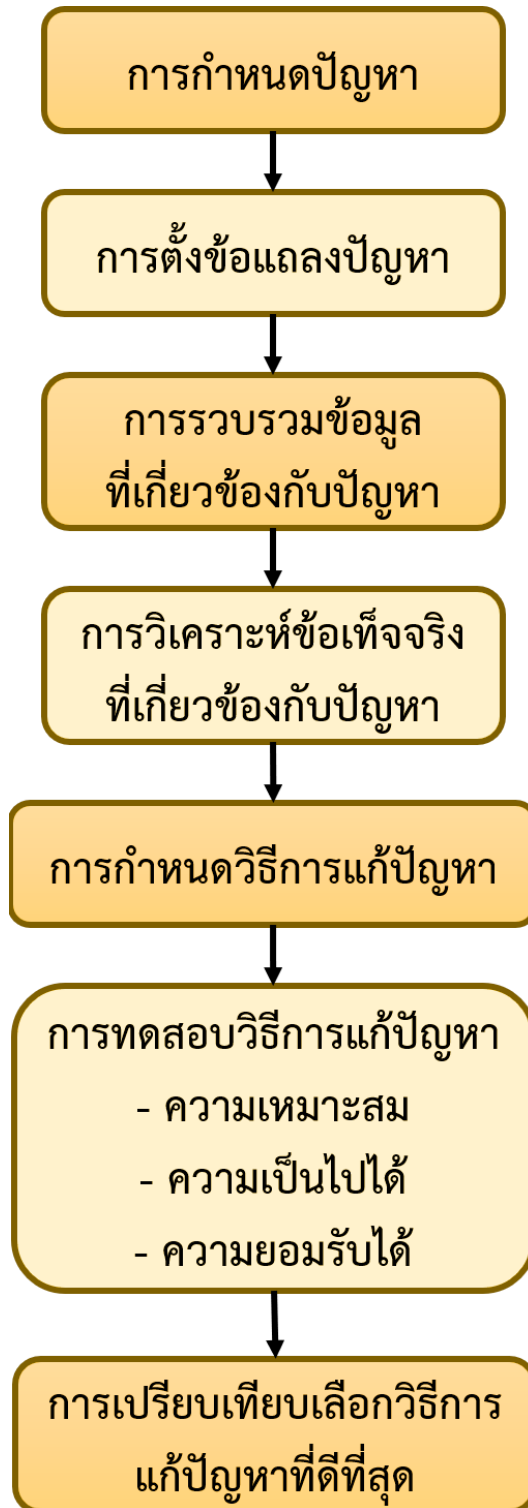
ผนวก ข วงรอบการตัดสินใจของกองทัพบกเยอรมัน



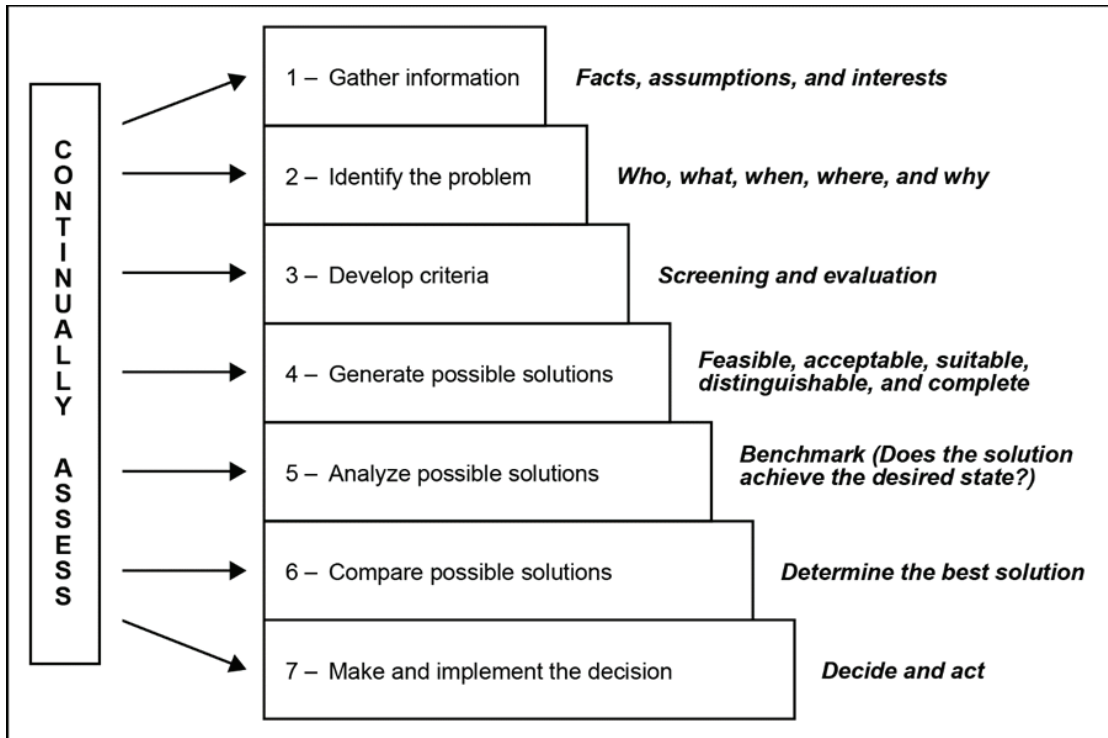
ผนวก ซ การวางแผนทางทหาร (Military Decision Making Process : MDMP)



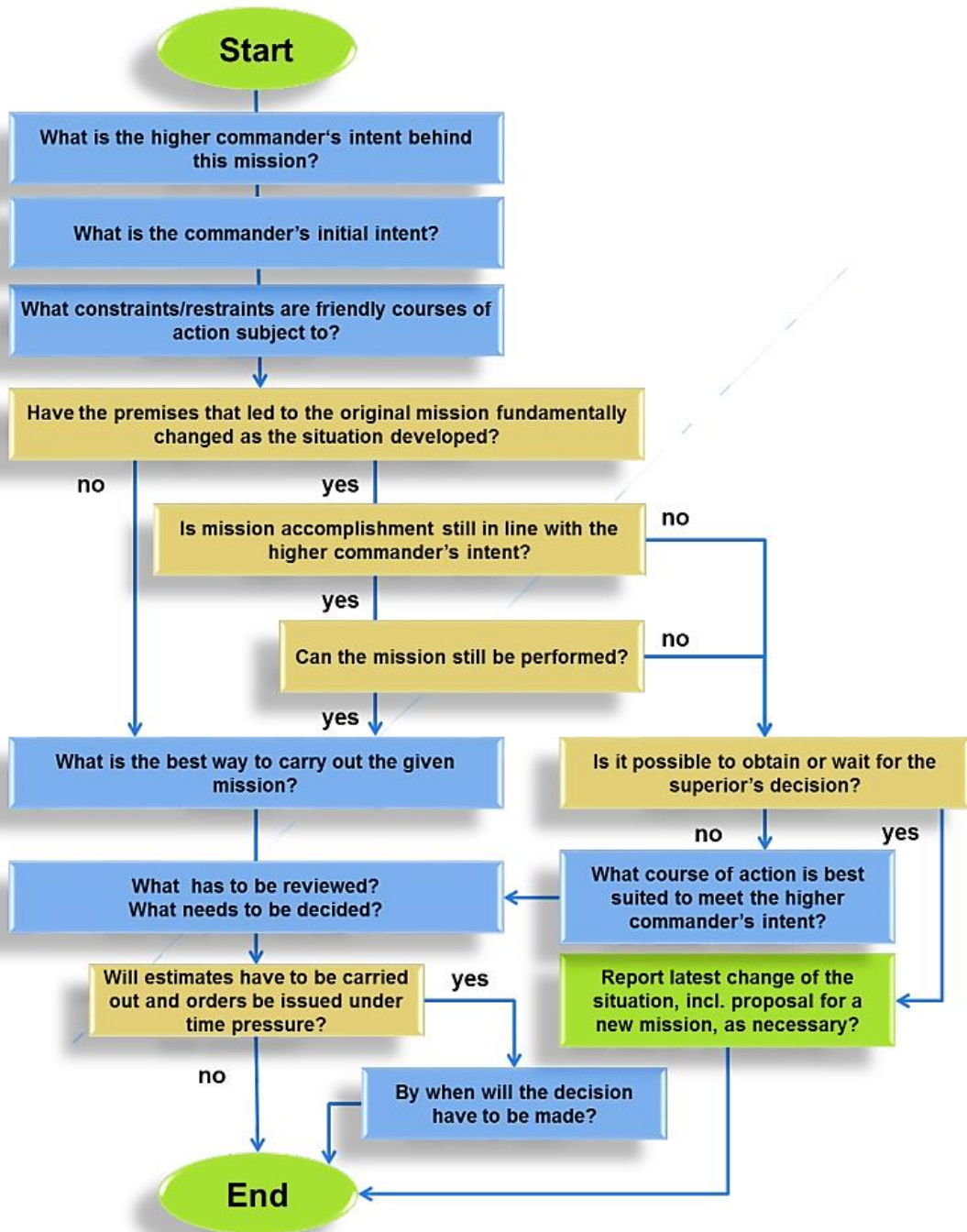
ผนวก ฅ ขั้นตอนการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือ



ผนวก ๓ ขั้นตอนการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการในกองทัพบกสหรัฐฯ (อ้างอิงตาม FM 5-0)



ผนวก ๑ แผนภูมิขั้นตอนการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการในกองทัพบกเยอรมัน



ผนวก ฐ ตัวอย่างการกำหนดหน้าที่ในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการในกองทัพเยอรมัน

Ser. No.	Event/Activity	Beginning	End	Lead	Involving
1	Order analysis			Cdr	COS/G5 ⁴⁵
2	Briefing to initiate the estimate of the situation			COS	Chiefs, cells/centres ⁴⁶
3	Preparation of warning order(s)			G5 ⁴⁷	Chiefs, cells/centres
4	Estimate of the situation, Part 1			Chiefs, cells/centres	
5	Interim meeting			COS	Chiefs, cells/centres
6	If required any additional warning order(s)			COS	Chiefs, cells/centres
7	Estimate of the situation, Part 2			Chiefs, cells/centres	
8	Decision briefing			COS	Chiefs, cells/centres
9	Commander's decision			Cdr	Chiefs, cells/centres
10	Preparation of operation order			G5 ⁴⁸	Chiefs, cells/centres
11	Requests to superiors			COS	Chiefs, cells/centres
12	Distribution of operation order			G6 ⁴⁹	Chiefs, cells/centres
13	Orders group			Cdr	Chiefs, cells/centres
14	...				

ประวัติย่อ

๑. ชื่อ-สกุล

นาวาอากาศโท รัฐวิชญ์ เปรมปรี

๑.๑ ประวัติการศึกษา

มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนกัลยาณวัตร อำเภอเมืองขอนแก่น ขอนแก่น พ.ศ.๒๕๔๖

มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๔๗ พ.ศ.๒๕๔๙

ปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

มหาวิทยาลัยทหาร เมืองมิวนิค สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี พ.ศ.๒๕๕๕

ปริญญาโท คณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

มหาวิทยาลัยทหาร เมืองมิวนิค สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี พ.ศ.๒๕๕๖

ศิษย์การบินกองทัพอากาศ โรงเรียนการบิน รุ่นที่ น.๑๓๗ พ.ศ.๒๕๕๙

หลักสูตรยุทธวิธีการรบทางอากาศ โรงเรียนเหล่าทหารนักบิน กรมยุทธการทหารอากาศ พ.ศ.๒๕๖๐

หลักสูตรนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง รุ่นที่ ๑๓๒ พ.ศ.๒๕๖๑

หลักสูตรครูการบินเพื่อฝึกศิษย์การบิน โรงเรียนการบิน รุ่นที่ ๔๖ พ.ศ.๒๕๖๑

หลักสูตรนายทหารนิรภัยการบิน สำนักงานนิรภัย กองทัพอากาศ รุ่นที่ ๖๒ พ.ศ.๒๕๖๒

หลักสูตรนายทหารยุทธการระดับฝูงบิน รุ่นที่ ๘๔ พ.ศ.๒๕๖๓

หลักสูตรเสนาธิการกิจการเยอรมนี (นานาชาติ) โรงเรียนเสนาธิการทหารกองทัพเยอรมัน

เมืองฮัมบูร์ก สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี พ.ศ.๒๕๖๕

๑.๒ ประวัติการทำงาน

ประจำ โรงเรียนการบิน พ.ศ.๒๕๕๑ - ๒๕๕๗

นายทหารแผนและกำหนดงาน ฝ่ายแผนและกำหนดงาน แผนกจัดดำเนินงาน

กองไฟฟ้า กรมช่างโยธาทหารอากาศ พ.ศ.๒๕๕๗ - ๒๕๕๘

ศิษย์การบินชั้นประถม ฝูงฝึกขั้นต้น กองการฝึกบิน โรงเรียนการบิน พ.ศ.๒๕๕๘

ศิษย์การบินชั้นมัธยม ฝูงฝึกขั้นปลาย กองการฝึกบิน โรงเรียนการบิน พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๕๙

นักบินประจำหมวดบิน ๑ ฝ่ายยุทธการ ฝูงบิน ๖๐๔ กองบิน ๖ พ.ศ.๒๕๕๙ - ๒๕๖๑

ผู้บังคับหมวดบิน ๑ ฝูงฝึกขั้นต้น กองฝึกการบิน โรงเรียนการบิน พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๖๒

ครูการบินประจำหมวดบิน ๓ ฝูงฝึกขั้นต้น กองฝึกการบิน โรงเรียนการบิน พ.ศ.๒๕๖๒

ผู้บังคับหมวดบิน ๑ ฝูงฝึกขั้นต้น กองฝึกการบิน โรงเรียนการบิน พ.ศ.๒๕๖๒ - ๒๕๖๕

รักษาราชการ อาจารย์กองการศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ พ.ศ.๒๕๖๕ - ๒๕๖๖

อาจารย์กองการศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ พ.ศ.๒๕๖๖ - ปัจจุบัน