



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาระบบงานชาวกรองต่างประเทศ  
ให้มีสมรรถนะสูง

จัดทำโดย นางสาว สุรีย์พร อินทุเศรษฐ  
รหัส 94003

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2564  
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาระบบงานข่าวกรองต่างประเทศให้มีสมรรถนะสูง

จัดทำโดย นางสาว สุรีย์พร อินทุเศรษฐ  
รหัส 94003

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2564

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



## สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร  
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

วีระชัย นาควิบูลย์วงศ์  
อาจารย์ที่ปรึกษา

อารักษ์ พรหมณี  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สถานการณ์ความมั่นคงโลกที่ซับซ้อนและผันผวนจากกระแสการเปลี่ยนแปลงชั่วอำนาจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และภัยคุกคามรูปแบบใหม่ต่าง ๆ ทำให้ทุกประเทศยากจะรับมือกับภัยคุกคามได้โดยลำพัง การแสวงหาความร่วมมือกับนานาประเทศจึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างระบบเครือข่ายเพื่อแจ้งเตือนภัยล่วงหน้าจากปัจจัยภายนอกประเทศ เพื่อให้ไทยรู้เท่าทันภัยคุกคามและป้องกันหรือลดผลกระทบให้มากที่สุด ซึ่งถือเป็นภารกิจสำคัญฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

เป้าหมายหลักของฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ คือ การรวบรวมและนำเสนอผลผลิตข่าวกรองต่างประเทศ โดยเฉพาะการแจ้งโอกาสและเตือนภัยคุกคามล่วงหน้าให้แก่รัฐบาล ทำให้สำนักข่าวกรองแห่งชาติมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ เพื่อตอบสนองภารกิจดังกล่าวอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร/ข่าวกรองต่างประเทศให้ครอบคลุม จึงจำเป็นต้องพัฒนาและยกระดับการทำงานด้านความร่วมมือกับหน่วยข่าวกรองมิตรประเทศให้ต่อเนื่อง ขณะที่การผลิตรายงานข่าวกรองต่างประเทศที่มีคุณภาพสูง สามารถแจ้งเตือนภัยล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถูกนำไปใช้ในการป้องกันและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาภัยคุกคามความมั่นคงทุกรูปแบบของไทย ก็จำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศในทุกด้านอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยเฉพาะบุคลากรทางการข่าว เพื่อต่อยอดยกระดับไปสู่การเป็นนักการข่าวกรองในอนาคต หรือนักการข่าวแบบผสม (Hybrid) ที่มีทักษะรอบด้าน ทั้งงานการข่าว ทักษะดิจิทัล ทักษะด้านการบริหาร และทักษะเชิงกลยุทธ์ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำรุ่นต่อไปขององค์กร

การมุ่งมั่นพัฒนาให้ระบบงานข่าวกรองต่างประเทศมีสมรรถนะสูง ถือเป็นวิสัยทัศน์และภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารในฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ จะต้องผลักดันให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งเน้นที่ 3 ประการหลัก คือ

1. การขยายความร่วมมือกับประชาคมข่าวกรองต่างประเทศ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงที่ 3 ซึ่งเสริมสร้างเอกภาพในประชาคมข่าวกรอง โดยยกระดับการประสานงานกับหน่วยข่าวกรองและหน่วยต่อต้านข่าวกรองมิตรประเทศในทุกมิติ ทุกรูปแบบ และทุกระดับ เพื่อให้ได้ผลผลิตงานข่าวกรองมีคุณภาพ และสามารถแจ้งเตือนภัยคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสนับสนุนโอกาสและผลประโยชน์ในการแข่งขันของไทย และเสริมสร้างความร่วมมืออย่างเป็นเอกภาพในประชาคมข่าวกรองระหว่างประเทศ

2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการเร่งรัดพัฒนาระบบบูรณาการฐานข้อมูลขององค์กร รวมทั้งการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้บุคลากรรู้จักนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ได้อย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า

3. การยกระดับสมรรถนะขององค์กรและศักยภาพของบุคลากรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สร้างทีมงานและเพิ่มพูนความเป็นมืออาชีพ สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่ม/การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อนำไปสู่การเป็นหน่วยข่าวกรองที่ทันสมัย เพื่อความมั่นคงของชาติและประชาชน ตามวิสัยทัศน์ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และการสืบทอดค่านิยมของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่ว่า “มุ่งมั่น ทุ่มเท มีวินัย เสียสละ เพื่อชาติและประชาชน” รวมทั้งวางแผนบริหารจัดการและดูแลอัตรากำลังพลให้สอดคล้องกับภารกิจ ให้ได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม เสริมสร้างโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและต่อองค์กร มีสวัสดิการที่เหมาะสม และปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

การสร้างผู้นำรุ่นต่อไปให้กับองค์กร ที่เป็นทั้งนักข่าวมืออาชีพ และผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลง จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญต่อการผลักดันให้บุคลากรรุ่นใหม่มีความรู้ความเข้าใจ ทั้งในงานการข่าว การบริหารเชิงกลยุทธ์ การมีภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี และมีความรู้ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง การพัฒนาระบบงานข่าวกรองต่างประเทศ ให้มีสมรรถนะสูง สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ ได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์วีระชัย นาควิบูลย์วงศ์ และ อาจารย์อัครักษ์ พรหมณี อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้ทั้งความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาระดับสูงของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่ได้คัดเลือกและอนุมัติให้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 รุ่นที่ 94 ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำงานในตำแหน่งนักบริหารสูง ทั้งในมิติด้านการบริหารให้มีความพร้อมทางด้านภาวะผู้นำ และความสามารถด้านการบริหาร การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด และความรู้รอบรู้ในวิชาสาขาต่าง ๆ ตลอดจนยังสามารถสร้างเครือข่ายภาครัฐ ทั้งในส่วนของผู้เข้ารับการอบรมที่มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 150 คน และในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน วิทยาลัยนักบริหาร ซึ่งดูแลและอำนวยความสะดวกหลักสูตรได้อย่างดีเยี่ยมในทุกสภาวะการณ์ โดยเฉพาะช่วงการเรียนการสอนแบบออนไลน์

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักข่าวกรองแห่งชาติให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนภารกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแผนปฏิรูปประเทศในโอกาสต่อไป

นางสาวสุรีย์พร อินทุเศรษฐ์

23 สิงหาคม 2564

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	3
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	8
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	10
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	10
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	20
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	30
3. แผนพัฒนาตนเอง	33
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	33
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	35
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	37
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก	
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ผลวิเคราะห์ศักยภาพ (SWOT Analysis) ขององค์กรและฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ

ตารางที่ 2 ผลวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคขององค์กร และฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ

ตารางที่ 3 แผนเพิ่มประสิทธิภาพฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ 3 ระยะ

ตารางที่ 4 แสดงความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา

ตารางที่ 5 แสดงแผนพัฒนารายบุคคลภายในระยะเวลา 2 ปี

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 แสดงความเชื่อมโยงของการจัดทำแผนงาน/โครงการของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ให้สอดคล้องกับแผน 3 ระดับ

ภาพที่ 2 แสดงโครงสร้างและการแบ่งงานของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ

ภาพที่ 3 วงรอบข่าวกรอง (Intelligence Cycle)

ภาพที่ 4 แสดงวงจรคุณภาพ (PDCA Cycle)

## 1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

### 1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ในการศึกษาของสำนักงานข้าราชการแห่งชาติได้พิจารณาจากยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ดังนั้นประเทศไทยจึงมีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

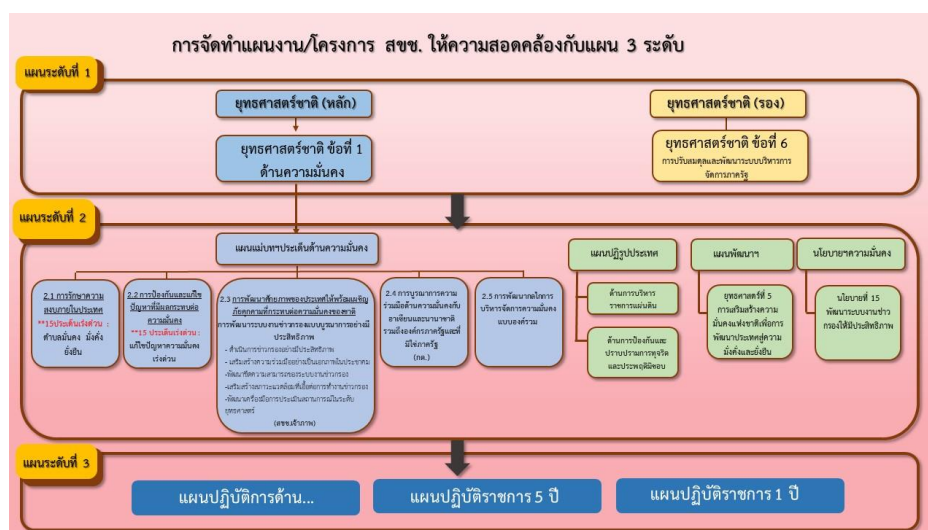
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง (พ.ศ.2561 – 2580) ระบุไว้ในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง (พ.ศ.2561 – 2580) และแผนย่อยการพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ กำหนดให้มีการพัฒนาระบบงานข้าราชการแห่งชาติแบบบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถติดตาม แจ้งเตือน ระวังยับยั้ง และป้องกันปัญหาและภัยคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ และทันเวลา โดยเสริมสร้าง พัฒนา และบูรณาการขีดความสามารถของระบบงานข้าราชการ หน่วยงานข้าราชการ และประชาคมข้าราชการในประเทศให้ทันสมัย ทันสถานการณ์ ทั้งด้านศักยภาพของบุคลากร ยุทธโศปกรณ์ เทคโนโลยี และระบบข้อมูลขนาดใหญ่ สามารถครอบคลุมการใช้งานได้อย่างครบถ้วนและต่อเนื่อง มีการบูรณาการข้อมูลและนำผลผลิตด้านข้าราชการไปใช้ในการบริหารจัดการปัญหาและความมั่นคงของชาติในทุกมิติและทุกด้าน รวมทั้งให้มีการเสริมสร้างความร่วมมือกับภาคประชาชนในรูปแบบประชารัฐ และประชาคมข้าราชการต่างประเทศอย่างแน่นแฟ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงดังกล่าว สอดรับกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.2562 – 2565) ในนโยบายที่ 15 ที่กำหนดให้พัฒนาระบบงานข้าราชการให้มีประสิทธิภาพ จนนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบงานข้าราชการแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อ 3 ธันวาคม 2562 ที่กำหนดให้สำนักข้าราชการแห่งชาติ (สขช.) เป็นเจ้าภาพแผนปฏิบัติการด้านดังกล่าว

แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบงานข้าวกรองแบบบูรณาการ (พ.ศ.2563 – 2580) มีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถงานข้าวกรองและต่อต้านข้าวกรองให้มีประสิทธิภาพ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อเพิ่มศักยภาพของเทคโนโลยี ระบบฐานข้อมูลและองค์กรด้านการข้าว 2) เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยข้าวกรอง หน่วยงานภาครัฐทั้งในและต่างประเทศ และพัฒนาเครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสารกับทุกภาคส่วน 3) เพื่อศึกษาเครื่องมือการประเมินสถานการณ์ความมั่นคงในระดับยุทธศาสตร์ โดยมีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การดำเนินการข้าวกรองอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การเสริมสร้างความร่วมมืออย่างเป็นเอกภาพในประชาคมข้าวกรอง 3) การพัฒนาขีดความสามารถของระบบงานข้าวกรอง 4) การเสริมสร้างสถานะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานข้าวกรอง และ 5) การพัฒนาเครื่องมือการประเมินสถานการณ์ในระดับยุทธศาสตร์

ภาพที่ 1 แสดงความเชื่อมโยงของการจัดทำแผนงาน/โครงการ สำนักข้าวกรองแห่งชาติ  
ให้สอดคล้องกับแผน 3 ระดับ



ที่มา: สำนักข้าวกรองแห่งชาติ

สำนักข้าวกรองแห่งชาติได้กำหนดยุทธศาสตร์สำนักข้าวกรองแห่งชาติ พ.ศ.2559 – 2564 ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพของระบบงานข้าวกรอง ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับงานข้าวกรองเพื่อป้องกันและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาภัยคุกคามต่อความมั่นคง ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างเอกภาพในประชาคมข้าวกรอง ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความร่วมมือด้านการข้าวและการรักษาความปลอดภัยของภาคเอกชนและภาคประชาชน ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนามาตรฐานการรักษาความปลอดภัยในหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายพลเรือนและเครือข่าย และยุทธศาสตร์ที่ 6 ยกระดับสมรรถนะองค์กรและศักยภาพบุคลากรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

ตั้งนั้นมติคณะรัฐมนตรี เมื่อ 3 ธันวาคม 2562 ที่กำหนดให้สำนักข้าวกรองแห่งชาติ ซึ่งองค์การข้าวกรองพลเรือนระดับชาติที่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี เป็นเจ้าภาพแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบงานข้าวกรอง

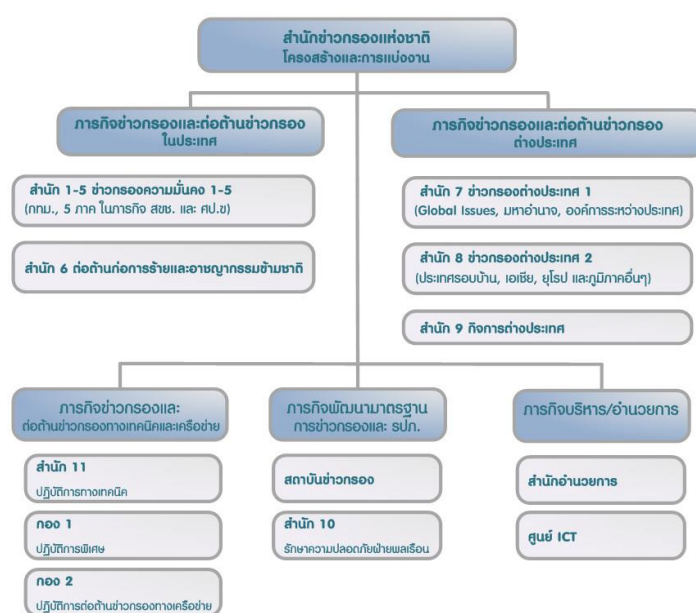
แบบบูรณาการ จึงเป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สำนักข่าวกรองแห่งชาติในยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างเอกภาพในประชาคมข่าวกรอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการยกระดับขีดความสามารถงานข่าวกรอง และต่อต้านข่าวกรองให้มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบตัวชี้วัด 2 ประเด็น คือ ระดับความสำเร็จของการใช้งานข่าวกรองและการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายข่าวกรองภาคประชาชน และระดับความสำเร็จของการนำผลการประเมินสถานการณ์ความมั่นคงในระดับยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย ไปใช้ประโยชน์ในทุกมิติ

## 1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ (สขช.) สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นองค์การข่าวกรองพลเรือนระดับชาติ ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี มีหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจการข่าวกรอง การต่อต้านข่าวกรอง การข่าวกรองทางการสื่อสารและการรักษาความปลอดภัยฝ่ายพลเรือน เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการข่าวกรองต่อนายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี สภาความมั่นคงแห่งชาติ และหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง และเป็นหน่วยงานที่ปรึกษาด้านข่าวกรองแก่นายกรัฐมนตรี รวมถึงมีหน้าที่ในการบริหารจัดการศูนย์ประสานข่าวกรองแห่งชาติ

สำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ใช้อักษรย่อว่า “ผชช.” มีโครงสร้างและการแบ่งงานออกเป็น 4 สายงาน ประกอบด้วย 1) ด้านข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองในประเทศ 2) ด้านข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองในต่างประเทศ 3) ด้านข่าวกรองและต่อต้านข่าวกรองทางเทคนิคและเครือข่าย และ 4) ด้านการบริหาร ซึ่งกำกับดูแลภารกิจด้านการพัฒนามาตรฐานการข่าวกรองและการรักษาความปลอดภัยด้วย โดยมี รองผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ จำนวน 4 อัตรา ทำหน้าที่ช่วยผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติกำกับดูแลในแต่ละสายงาน

ภาพที่ 2 แสดงโครงสร้างและการแบ่งงานของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ



ที่มา: สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

### 1.2.1 ตำแหน่งเป้าหมาย:

รองผู้อำนวยการสำนักข้าวกรองแห่งชาติ ด้านข้าวกรองต่างประเทศ ย่อว่า “รอง ผชช.ชต.”

### 1.2.2 บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ:

กำกับการบริหารราชการแทนผู้อำนวยการสำนักข้าวกรองแห่งชาติในการกิจด้านข้าวกรองต่างประเทศ ซึ่งมีความรับผิดชอบที่สำคัญในหลายด้าน ได้แก่ การกิจพัฒนาผลผลิตรายงานข้าวกรองยุทธศาสตร์ รายงานวิเคราะห์วิจัยข้าวกรองต่างประเทศ และการประสานความร่วมมือด้านการข้าวกรองกับหน่วยข้าวกรองและหน่วยต่อต้านข้าวกรองของต่างประเทศ ขณะเดียวกันต้องดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้อง และยกระดับมาตรฐานการผลิตรายงานข้าวกรองต่างประเทศทุกประเทศ โดยเฉพาะรายงานการแจ้งเตือนภัยคุกคามอันมีที่มาจากภายนอกประเทศ และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะผลักดันให้เกิดการยกระดับความร่วมมือกับหน่วยข้าวกรองและหน่วยต่อต้านข้าวกรองของต่างประเทศให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น โดยมีสำนักที่อยู่ในการกำกับดูแล 4 สำนัก คือ สำนัก 7 สำนัก 8 สำนัก 9 และสำนักงานเลขานุการคณะที่ปรึกษาการข้าว

ตามกฎหมายกระทรวงการแบ่งส่วนราชการสำนักข้าวกรองแห่งชาติ พ.ศ.2551 ได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ รอง ผชช.ชต. ดังนี้

1) **สำนัก 7** มีภารกิจในการดำเนินการผลิตข้าวกรองยุทธศาสตร์และวิเคราะห์วิจัยข้าวกรองเกี่ยวกับความมั่นคงโลก องค์กรระหว่างประเทศ องค์กรความร่วมมือระดับภูมิภาค องค์กรพัฒนาเอกชนต่างประเทศ และประเทศมหาอำนาจ

2) **สำนัก 8** ภารกิจในการดำเนินการผลิตข้าวกรองยุทธศาสตร์และวิเคราะห์วิจัยข้าวกรองเกี่ยวกับประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เอเชีย-แปซิฟิก เอเชียกลาง เอเชียใต้ ทวีปอเมริกา ทวีปยุโรป ตะวันออกกลาง และแอฟริกา

3) **สำนัก 9** มีภารกิจปฏิบัติงานข้าวกรองในต่างประเทศ ดำเนินงานเกี่ยวกับความร่วมมือด้านการข้าวกรองและต่อต้านข้าวกรองกับหน่วยข้าวกรองต่างประเทศ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4) **สำนักงานเลขานุการคณะที่ปรึกษาการข้าว** (สลก.ปช.) ซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักข้าวกรองแห่งชาติเป็นประธาน เพื่อเป็นคณะที่ปรึกษาการข้าว (ปช.) ให้กับนายกรัฐมนตรี โดยมีหัวหน้าหน่วยข้าวหลักของกองทัพ และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ รองปลัดกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับงานข้าว ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ และผู้ช่วยผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นคณะที่ปรึกษาการข้าว ภารกิจหลัก คือ ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกิจการข้าวกรองแห่งชาติ แก่นายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี และสภาความมั่นคงแห่งชาติ รวมทั้งจัดทำประมาณการข้าวกรองแห่งชาติ ตามห้วงเวลาที่เห็นสมควรเสนอนายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี และสภาความมั่นคงแห่งชาติ และจัดทำแผนรวบรวมข้าวกรองระดับสูงตามความสำคัญเร่งด่วนของความต้องการข้าวกรองแห่งชาติ

### ลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการผลิตข้าวกรองยุทธศาสตร์และการวิเคราะห์วิจัยข้าวกรองต่างประเทศ
  - 1) กำหนดทิศทางเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตรายงานข้าวกรองด้านความมั่นคงที่มีคุณภาพสูง และแข็งแกร่งภัยล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความมั่นคงและผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ
  - 2) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตข้าวกรองต่างประเทศ เพื่อเพิ่มคุณภาพผลผลิตข้าวกรอง โดยการพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ และกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่า เพื่อยกระดับสมรรถนะขององค์กรและบุคลากรในด้านการผลิตรายงานข้าวกรองต่างประเทศ
2. ด้านการประสานความร่วมมือด้านการข้าวกรองและต่อต้านข้าวกรองกับหน่วยข้าวกรอง/หน่วยต่อต้านข้าวกรองของต่างประเทศ
  - 1) ส่งเสริมและผลักดันให้การกระชับความสัมพันธ์กับประชาคมข้าวกรองต่างประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุม เพื่อขยายความร่วมมือและมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงลึกและหลากหลายสามารถสนองตอบความต้องการของผู้ใช้ข้าว และทันต่อการรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบ
  - 2) กำหนดทิศทาง แนวนโยบาย ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าหมายความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการประสานความร่วมมือกับต่างประเทศ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินความสัมพันธ์กับประชาคมข้าวกรองต่างประเทศ
3. ด้านการเสริมสร้างเอกภาพและการบูรณาการในประชาคมข้าวกรอง ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ
  - 1) ส่งเสริมให้สำนักข้าวกรองแห่งชาติเป็นศูนย์กลางการบูรณาการการข้าวผ่านกลไกของสำนักงานเลขาธิการคณะที่ปรึกษาการข้าว (สลก.ปช.)
  - 2) กำกับ ติดตาม เร่งรัด การดำเนินงานของฝ่ายข้าวกรองต่างประเทศให้เป็นไปตามทิศทางแนวนโยบาย กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้การดำเนินงานของฝ่ายข้าวกรองต่างประเทศบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

### 1.2.3 การวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs)

#### 1) ความรู้ (Knowledge)

- ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์โลก สถานการณ์การเมืองระหว่างประเทศ ประวัติความเป็นมาของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โดยเฉพาะการเคลื่อนไหวประเทศมหาอำนาจทั้งในระดับโลกและภูมิภาค ที่จะส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์แห่งชาติของไทยในทุกมิติ
- ความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม/ประเด็นท้าทาย ภัยคุกคามความมั่นคงของประเทศ ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และในประเทศ ที่จะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

- ความรู้เกี่ยวกับงานช่างกรองและการบริหารจัดการงานช่างกรอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากในเวทีการเมืองระหว่างประเทศ ช่างกรองที่ดีควรจะสามารถแจ้งเตือนเกี่ยวกับเจตนา (intentions) ของประเทศอื่นได้ หรือทำให้ผู้ใช้ข่าวไม่ประหลาดใจหากเกิดอะไรขึ้นในสถานการณ์การเมืองระหว่างประเทศ อีกทั้งใช้ประโยชน์ในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และใช้ประโยชน์ในการชิงปฏิบัติการหรือโจมตีก่อนได้

- ความรู้ในการรวบรวมข่าวสารและการดำเนินกรรมวิธีต่อข่าวสาร เพื่อแปรสภาพข่าวสารให้เป็นช่างกรองหรือการผลิตช่างกรอง หมายถึงการดำเนินกรรมวิธีต่อข้อมูลดิบ เพื่อเปลี่ยนให้เป็นช่างกรองสำเร็จรูป (finished intelligence product) รวมทั้งความรู้ในการใช้ประโยชน์ข้อมูลหรือข่าวสารทั้งหมดที่รวบรวมได้จากทุกแหล่งข่าวในการผลิตช่างกรอง และส่งผลผลิตช่างกรองสำเร็จรูปให้ผู้กำหนดนโยบายได้ทันการณ์

- ความรู้เกี่ยวกับหลักความร่วมมือระหว่างประเทศ และระหว่างหน่วยช่างกรอง หลักการประสานงาน และหลักพิธีการทูต

- ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระหว่างประเทศ สนธิสัญญาระหว่างประเทศ และองค์การระหว่างประเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ

- ความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ในระดับดี – ดีมาก ทั้งด้านการพูด ฟัง อ่าน และเขียน

- ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย/ระเบียบ/กฎกระทรวงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ เช่น พระราชบัญญัติช่างกรองแห่งชาติ พ.ศ.2562 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 ระเบียบสำนักช่างกรองแห่งชาติว่าด้วยการรักษาความปลอดภัย พ.ศ.2554 และระเบียบสำนักช่างกรองแห่งชาติว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2551 เป็นต้น

## 2) ทักษะ (Skills)

- ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ วางแผน ประสานงานองค์กรโดยรวม ความสามารถในการมองภาพรวมทั้งองค์กร และความสามารถที่จะรวบรวมเอา กิจกรรมและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร (เก่งคิด)

- ทักษะด้านคน (Human Skills) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี และสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นโดยการสื่อสารที่ดี เพื่อส่งเสริมกระบวนการทำงานเป็นทีม รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจ สื่อสาร ประสานงาน และแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งได้ดี (เก่งคน)

- ทักษะด้านการทำงาน (Technical Skills) เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ความชำนาญ วิธีการ เทคนิคในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง (เก่งงาน)

### 3) ความสามารถ (Abilities)

- การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกล สามารถกำหนดเป้าหมายและแนวทางที่จะไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ในอนาคตได้
- การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) คิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ
- การมีภาวะผู้นำ (Leadership) ในลักษณะที่เป็นอัจฉริยะ แตกต่างจากผู้นำทั่วไป ซึ่งต้องมีความเชี่ยวชาญทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ
- การมีความสามารถกำหนดผลลัพธ์ (Results) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการดำเนินงานให้ลุล่วงไปตามแผนงาน และสามารถวัดผลได้
- การมีความคิดที่เป็นระบบ (System Thinking) โดยผ่านกระบวนการคิดที่เป็นขั้นเป็นตอน คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ อย่างมีเหตุมีผล
- การมีความฉลาดในหลาย ๆ ด้าน อาทิ ความฉลาดทางปัญญา (Intelligence Quotient: IQ) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotion Quotient: EQ) ความฉลาดในการแก้ไขปัญหา (Adversity Quotient: AQ) ความฉลาดทางคุณธรรม (Moral Quotient: MQ) และความฉลาดมองโลกในแง่ดี คิดบวก (Optimist Quotient: OQ)
- การเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร (Change Agents) ซึ่งจะต้องกล้าคิดกล้าทำ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น
- การเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่น และรู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Flexibility) ซึ่งมีความจำเป็นมากในสภาวะการณ์ปัจจุบัน
- การมีคุณธรรมจริยธรรม (Ethics) ในการบริหารงาน ทั้งในการบริหารกำลังคนด้วยความยุติธรรม และการรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม

### 4) ความประพฤติและคุณลักษณะอื่น ๆ (Other Characteristic)

- มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต
- มีสัมพันธภาพที่ดีในหมู่ข้าราชการ
- มีจิตสาธารณะ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
- มีภูมิรู้ คือมีความรู้ทั้งแนวคิด ทฤษฎี และวิธีการปฏิบัติ
- มีภูมิธรรม คือการบริหารจัดการบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล
- มีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งทางกาย ทางอารมณ์ ทางสังคม และทางสติปัญญา

### 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการขับเคลื่อนภารกิจชาวกรองต่างประเทศ ในฐานะรองผู้อำนวยการสำนักชาวกรองแห่งชาติ ด้านชาวกรองต่างประเทศ (รอง ผชช.ชต) ต้องมุ่งเน้นการทำงานให้สอดคล้องกับกฎหมายรัฐธรรมนูญ พ.ศ.2560 ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 – 2580) ด้านความมั่นคง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง (พ.ศ.2561 – 2580) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.2562 – 2565) พระราชบัญญัติชาวกรองแห่งชาติ พ.ศ.2562 ยุทธศาสตร์สำนักชาวกรองแห่งชาติ พ.ศ.2559 – 2564 และแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบงานชาวกรองแบบบูรณาการ (พ.ศ.2563 – 2580)

วิสัยทัศน์ของสำนักชาวกรองแห่งชาติในปัจจุบันคือ “เป็นหน่วยชาวกรองที่ทันสมัย เพื่อความมั่นคงของชาติและประชาชน” โดยมีพันธกิจเป็นหน่วยงานหลักในการปฏิบัติงานด้านชาวกรอง ต่อต้านชาวกรองในประเทศและต่างประเทศ ชาวกรองทางการสื่อสาร พัฒนาและส่งเสริมมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยหน่วยงานรัฐฝ่ายพลเรือน เป็นศูนย์กลางบูรณาการงานชาวกรองแห่งชาติ เสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้ทันสมัย และบุคลากรเป็นมืออาชีพ และบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล

ด้วยเหตุนี้ วิสัยทัศน์ของตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักชาวกรองแห่งชาติด้านชาวกรองต่างประเทศ จึงจะต้องสอดคล้องกับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์หลักของหน่วยงานลงมาสู่วิสัยทัศน์ในส่วนภารกิจย่อยของงานชาวกรองต่างประเทศ รวมทั้งยังจะต้องเชื่อมโยงกับผลวิเคราะห์ศักยภาพ (SWOT Analysis) โอกาส และอุปสรรคขององค์กรโดยรวม และของฝ่ายชาวกรองต่างประเทศเป็นการเฉพาะด้วย (รายละเอียดในบทที่ 2) เนื่องจากฝ่ายชาวกรองต่างประเทศมีภารกิจหลักที่ครอบคลุมหลายด้าน ประกอบด้วย 1) การผลิตชาวกรองยุทธศาสตร์และการวิเคราะห์วิจัยชาวกรองต่างประเทศ 2) การประสานความร่วมมือด้านการชาวกรองและต่อต้านชาวกรองกับหน่วยชาวกรอง/หน่วยต่อต้านชาวกรองของต่างประเทศ และ 3) การเสริมสร้างเอกภาพและการบูรณาการในประชาคมชาวกรอง ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

ดังนั้น เพื่อให้ฝ่ายชาวกรองต่างประเทศสามารถสร้างผลผลิตรายงานชาวกรองด้านความมั่นคงที่มีคุณภาพสูง และสามารถแจ้งเตือนภัยล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความมั่นคงและผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ จึงจำเป็นต้องมี “การมุ่งมั่นพัฒนาให้ระบบงานชาวกรองต่างประเทศมีสมรรถนะสูง” โดยมีคำอธิบาย ดังนี้

- “การมุ่งมั่นพัฒนาให้ระบบงานชาวกรองต่างประเทศมีสมรรถนะสูง” มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของฝ่ายชาวกรองต่างประเทศใน 3 ด้าน คือ 1) การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ 2) การบริหารจัดการงบประมาณอย่างคุ้มค่า และ 3) การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพบุคลากรในการรวบรวมชาวกรอง และผลิตรายงานชาวกรองที่มีคุณภาพสูง สามารถแจ้งเตือนภัยล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถูกนำไปใช้ในการปกป้องและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาภัยคุกคามความมั่นคงทุกรูปแบบ ตลอดจนเสริมสร้างความมั่นคงและปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ

### คำอธิบายศัพท์เฉพาะ

พระราชบัญญัติข่าวกรองแห่งชาติ พ.ศ. 2562 (ฉบับปัจจุบัน) กำหนดว่า

“การข่าวกรอง” หมายความว่า การดำเนินการเพื่อให้ทราบถึงความมุ่งหมาย กำลังความสามารถและความเคลื่อนไหว รวมทั้งวิถีทางของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การใด ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ที่อาจกระทำการอันเป็นพฤติกรรมเป็นภัยคุกคาม ทั้งนี้ เพื่อรักษาความมั่นคงหรือประโยชน์แห่งรัฐและให้รัฐบาลนำมาประกอบการพิจารณาในการกำหนดนโยบายแห่งชาติ

“การต่อต้านข่าวกรอง” หมายความว่า การดำเนินการเพื่อต่อต้านการกระทำของต่างชาติ บุคคล หรือองค์การใด ที่มุ่งหมายจะให้ได้ไปซึ่งความลับของชาติ หรือทำลายความมั่นคงของชาติโดยการจารกรรม การบ่อนทำลาย การก่อวินาศกรรม และการก่อการร้าย หรือการอื่นใดอันเป็นภัยคุกคาม เพื่อรักษาความมั่นคงหรือประโยชน์แห่งรัฐ

ตามระเบียบสำนักข่าวกรองแห่งชาติ พ.ศ. 2563 กำหนดว่า “ภัยคุกคาม” หมายความว่า ภัยจากการจารกรรม การบ่อนทำลาย การก่อวินาศกรรม การก่อการร้าย รวมถึงภัยทางไซเบอร์ อาชญากรรมข้ามชาติ หรือภัยอื่นใดอันมีลักษณะของความเคลื่อนไหวหรือพฤติกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงหรือผลประโยชน์แห่งรัฐ

## 2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

### ข้อเสนอโครงการ : การพัฒนาระบบงานข่าวกรองต่างประเทศให้มีสมรรถนะสูง

#### 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

##### 2.1.1 ปัญหาและความท้าทายของการพัฒนาระบบงานข่าวกรองต่างประเทศให้มีสมรรถนะสูง

สถานการณ์โลกปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น จากกระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การจัดระเบียบโลกใหม่จากเปลี่ยนแปลงชั่วอำนาจ ซึ่งการแข่งขันอิทธิพลด้านการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างสหรัฐฯ กับจีนและรัสเซีย ตลอดจนกระแสชาตินิยมที่ทำให้การรวมกลุ่มของสหภาพยุโรปอ่อนแอลง โดยเฉพาะการออกจากสหภาพยุโรปของสหราชอาณาจักร (Brexit) บ่งชี้ว่ากระแสต่อต้านแนวคิดองค์กรเหนือชาติ เริ่มเด่นชัดขึ้น

การขยายบทบาทของจีนในทุกด้านทำให้สหรัฐฯ ต้องดำเนินนโยบายเพื่อปิดล้อม สกัดกั้น และคานาอิทธิพลจีนทุกรูปแบบ ทั้งโดยตรงและผ่านกลุ่มความร่วมมือด้านการเมือง ความมั่นคง และเศรษฐกิจ เช่น ตั้งกลุ่มภาคี 4 ประเทศ (Quadrilateral Security Dialogue - Quad) ประกอบด้วย สหรัฐฯ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และอินเดีย เพื่อให้ทะเลจีนใต้มีเสรีภาพสูงสุดสำหรับการเดินเรือ ขณะที่จีนขยายอิทธิพลทางทหารในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพิ่มขึ้น และแสดงบทบาทเชิงรุกในการเป็นตัวกลาง/ผู้ประสานใกล้ชิดเพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างประเทศในภูมิภาคเอเชียและแอฟริกา เพื่อรักษาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและความมั่นคงตามยุทธศาสตร์แถบและเส้นทาง (Belt and Road Initiative – BRI)

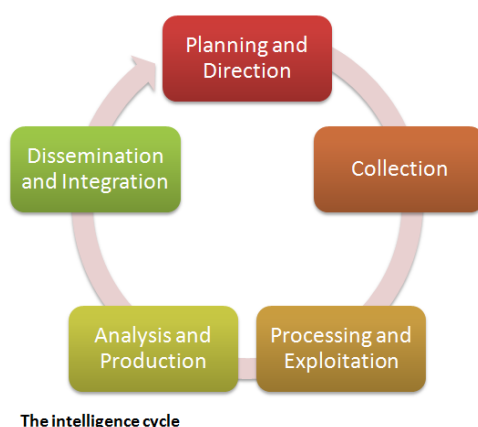
บริบทความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่ผันแปรต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2563 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลกที่สำคัญ (Global Mega Trends) และภัยคุกคามรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19) ซึ่งส่งผลกระทบอย่างรุนแรงและเป็นวงกว้างไปในหลายประเทศทั่วโลกอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน ทำให้โลกยังคงอยู่ในสถานะที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือสูงขึ้น (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity - VUCA World) ถือเป็นความท้าทายสำคัญของไทย โดยเฉพาะการแข่งขันอิทธิพลระหว่างสหรัฐฯ กับจีน นับเป็นความท้าทายสำคัญที่ไทยจะต้องรักษาสมดุลความสัมพันธ์ไว้ให้ได้ เพื่อให้ไทยได้รับประโยชน์สูงสุด และไม่เป็นที่หวาดระแวงของแต่ละฝ่ายว่าไทยจะโน้มเอียงไปข้างใดข้างหนึ่งมากเกินไป จนทำให้อีกฝ่ายต้องเข้ามากดดันไทย ขณะเดียวกัน ไทยยังต้องเผชิญกับผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะการเปลี่ยนเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) ที่เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินชีวิตและกิจกรรมทางเศรษฐกิจ/สังคม ทำให้ประชาชนได้เข้าถึงแหล่งความรู้ แหล่งเงินทุน หรือสวัสดิการทางสังคมสะดวกรวดเร็วขึ้น แต่ก็มีความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน (Disruptive technology) มากขึ้น เช่น การหลอกลวงทางไซเบอร์ และการเผยแพร่ข่าวปลอม (fake news) เป็นต้น

สภาวะแวดล้อมแบบ VUCA World ทำให้ไทยจำเป็นต้องเรียนรู้บทเรียนจากการปรับยุทธศาสตร์ บทบาท และผลประโยชน์ของมหาอำนาจ ตลอดจนกำหนดยุทธศาสตร์ความร่วมมืออย่างรอบคอบและระมัดระวัง เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด และได้รับผลกระทบไม่มากนักจากการเผชิญหน้าของมหาอำนาจ รวมทั้งต้องดำเนินนโยบายด้วยความระมัดระวังเพื่อไม่ให้ตกอยู่ในภาวะที่จำเป็นต้องเลือกข้างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และตามทันวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ ของมหาอำนาจ ขณะเดียวกันไทยก็ต้องจับมือกับเพื่อนบ้านอาเซียนอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างสมดุลและอำนาจในการต่อรองกับมหาอำนาจที่แข่งขันอิทธิพลในภูมิภาค

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงแห่งชาติจากปัจจัยภายนอกประเทศ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบงานข่าวกรองแห่งชาติแบบบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถติดตาม แจ้งเตือน ระวังภัยภัย และป้องกันปัญหาภัยคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทของงานข่าวกรอง คือ อารูฐในการต่อสู้ชิงไหวพริบและการต่อรองทางการเมืองของผู้นำประเทศ งานขององค์กรข่าวกรองจึงครอบคลุมทั้งการกำหนดความต้องการของข่าวสาร การรวบรวม ดำเนินกรรมวิธีและวิเคราะห์ข้อมูล จัดระเบียบ ตีความ และรายงานต่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจเชิงนโยบาย รวมทั้งให้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในระดับยุทธศาสตร์ โดยมีหลักนิยมในการทำงาน ซึ่งเรียกว่า “วงรอบข่าวกรอง” (Intelligence Cycle) เป็นแบบแผนปฏิบัติและกำหนดระเบียบความสัมพันธ์ภายในองค์กร และระหว่างองค์กรกับรัฐบาล

ภาพที่ 3 วงรอบข่าวกรอง (Intelligence Cycle)



ที่มา : <https://countuponsecurity.com/2015/08/15/the-5-steps-of-the-intelligence-cycle/>

วงรอบข่าวกรอง คือ ระบบงานข่าวกรองที่มีการกำหนดรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยย่อยภายใน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยรวบรวมข่าวสารกับหน่วยวิเคราะห์วิจัย ขณะเดียวกัน ภายในวงรอบข่าวกรองยังกำหนดวิธีการสื่อสารระหว่างหน่วยภายในขององค์กรข่าวกรอง เช่นเดียวกับการรายงานต่อรัฐบาล

ซึ่งเป็นผู้สั่งการและกำหนดความต้องการข่าวสาร/ข่าวกรอง (โดยปกติจะกำหนดเป็นหัวข้อข่าวสารในระดับยุทธศาสตร์และการประมาณการข่าวกรอง) ส่งกลับมายังหน่วยงานข่าวกรอง เพื่อให้หน่วยงานข่าวกรองนำไปวางแผนและดำเนินการรวบรวมการ ทั้งนี้ ขอบเขตการดำเนินการด้านข่าวกรองจึงเป็นกิจกรรมที่แสวงหาข้อมูลข่าวสารสำคัญเพื่อการแจ้งเตือนเกี่ยวกับภัยคุกคามต่อผลประโยชน์และความมั่นคงของชาติตนเองเท่านั้น

ภารกิจหลักของฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ คือ รวบรวมและผลิตรายงานข่าวกรองเกี่ยวกับสถานการณ์ในต่างประเทศ ซึ่งจะกลายเป็นความท้าทาย/ปัญหา/ภัยคุกคามความมั่นคงของไทย โดยบุคลากรฝ่ายประสานงานของฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ จะปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยข่าวกรองมิตรประเทศทั่วโลก เพื่อตอบสนองภารกิจรวบรวมข่าวสาร/ข่าวกรอง (collection) ตามวงรอบข่าวกรอง ขณะที่ฝ่ายวิเคราะห์วิจัยข่าวกรองต่างประเทศ จะดำเนินการรวบรวมการวิเคราะห์วิจัยและผลิตรายงานข่าวกรอง (Processing and Exploitation & Analysis and Production)

ด้วยเหตุนี้ นักการข่าวกรองในอนาคต รวมถึงฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ จะต้องปฏิรูปตนเองให้เป็นนักการข่าวแบบผสม (Hybrid)<sup>1</sup> ที่มีทักษะและศักยภาพเพิ่มขึ้น จากเดิมที่เน้นเฉพาะการทักษะงานการข่าวไปเป็นผู้เชี่ยวชาญในหลากหลายสาขามากขึ้น เช่น รู้และใช้งานเทคโนโลยี/ดิจิทัลได้อย่างเท่าทัน มีทักษะทางภาษาที่หลากหลาย สามารถบริหารจัดการฐานข้อมูล เข้าใจในระบบเครือข่าย การใช้ข้อมูลสถิติ ฯลฯ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรทุกภาคส่วนให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะรอบด้าน จึงถือเป็นความท้าทายสำคัญในการปฏิรูปองค์กรข่าวกรอง

### สภาพปัญหาของประเด็นการศึกษา

การวิเคราะห์ศักยภาพ (SWOT Analysis) และประเมินโอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และของฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ เพื่อแสดงให้เห็นถึงสภาพปัจจุบันและจะดำเนินการต่อไปอย่างไร และเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาจัดวางกลยุทธ์และกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรและฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ ปรากฏผลสำคัญ ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลวิเคราะห์ศักยภาพ (SWOT Analysis) ขององค์กร และฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ

หัวข้อ	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
ภาพรวมขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริหารเชิงกลยุทธ์และมีแผนงาน โครงการตามภารกิจ</li> <li>- โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน/จัดแบ่งกลุ่มตามภารกิจอย่างเป็นระบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรโดยรวมยังขาดความรู้/เข้าใจการบริหารเชิงกลยุทธ์ และมุ่งให้ความสำคัญกับภารกิจด้านการข่าวเป็นอันดับแรก</li> </ul>

<sup>1</sup> วัธนชัย ทองประเสริฐ, การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักข่าวกรองแห่งชาติเพื่อป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ (รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรนักบริหารสูงรุ่นที่ 92)

หัวข้อ	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล</li> <li>- ระบบรักษาความปลอดภัยของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ</li> <li>- ระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีเพียงพอ</li> <li>- ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรในทุกภารกิจ</li> <li>- มีการกระจายอำนาจในการบริหาร</li> <li>- บุคลากรมีอุดมการณ์ มีความมุ่งมั่นในภารกิจที่รับผิดชอบ</li> <li>- บุคลากรมีทักษะและเชี่ยวชาญในวิชาชีพ</li> <li>- มีระบบการสรรหา คัดกรองบุคคลเฉพาะ</li> <li>- บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านภาษาและเทคโนโลยี</li> <li>- มีการฝึกอบรมบุคลากรด้านการข่าวอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- มีความสามารถในการสอนงาน และถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานจากรุ่นสู่รุ่น</li> <li>- มีความสามารถปรับตัวในการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีแรงกดดัน</li> <li>- มีค่านิยมองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภารกิจทับซ้อน/มีภารกิจใหม่เพิ่มตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป</li> <li>- การบริหารความเสี่ยงของแผนงานโครงการยังไม่เพียงพอ</li> <li>- ขาดระบบฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงอย่างครอบคลุม</li> <li>- เครื่องมือทางเทคนิคสำหรับงานข่าวกรองยังไม่ทันสมัยเพียงพอ</li> <li>- ระบบการหมุนเวียนการทำงานยังไม่ต่อเนื่อง</li> <li>- มีการเปลี่ยนผ่านผู้บริหารอยู่บ่อยครั้ง</li> <li>- อัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น</li> <li>- ขั้นตอนของระบบการสรรหาบุคลากรที่ใช้เวลานาน ทำให้เสียโอกาสในการหากำลังพลมาทดแทนได้ทันเวลา</li> <li>- บุคลากรมีความรู้สึกว่าขาดหลักประกันในความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน</li> <li>- ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีทักษะเฉพาะด้าน อาทิ ผู้เชี่ยวชาญด้านไซเบอร์ ภาษาท้องถิ่นที่จำเป็น ฯลฯ</li> <li>- บุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการสอนงาน (coaching)</li> <li>- ขาดการผลักดันให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ และปฏิบัติตามค่านิยมอย่างจริงจัง</li> </ul>
ฝ่ายวิเคราะห์วิจัยของฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรชำนาญและมีฐานข้อมูลประเทศต่าง ๆ ที่เป็นภารกิจ อย่างดี</li> <li>- บุคลากรมีความรับผิดชอบติดตาม/วิเคราะห์สถานการณ์ ประเทศที่เป็นภารกิจ และ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภารกิจเพิ่มสูงตามกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลก ขาดเวลาพัฒนา</li> <li>- บุคลากรจำกัดเมื่อเทียบปริมาณงาน</li> <li>- บุคลากรขาดความรู้ภาษาที่สาม</li> </ul>

หัวข้อ	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	สถานการณ์โลกที่จะส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์/โอกาสของไทย	โดยเฉพาะเพื่อนบ้านในอาเซียน - บุคลากรยังขาดความรู้/เข้าใจการบริหารเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำ - บุคลากรให้ความสำคัญกับภารกิจด้านการข่าวเป็นอันดับแรก
<b>ฝ่ายประสานงานของฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ</b>	- บุคลากรคล่องตัว ทุ่มเท พร้อมปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่หลากหลาย - บุคลากรตั้งใจทำงาน เสียสละ มีความรู้และเข้าใจในภารกิจเป็นอย่างดี - บุคลากรยินดีช่วยเหลืองานกัน พร้อมทำงานเป็นทีม ยึดหยุ่นในการทำงาน พร้อมปรับตัวตามสภาพความเป็นจริงในการทำงาน	- บุคลากรขาดความรู้/เข้าใจในระเบียบทางการเงินที่ซับซ้อน/เปลี่ยนแปลงบ่อย - บุคลากรไม่เพียงพอต่อภารกิจที่หลากหลายขึ้นตามการขยายความร่วมมือกับต่างประเทศ - บุคลากรขาดความรู้/เข้าใจการบริหารเชิงกลยุทธ์ และแผนงานโครงการ - ให้ความสำคัญกับภารกิจด้านการข่าวเป็นอันดับแรก

ตารางที่ 2 ผลวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามขององค์กร และฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ

หัวข้อ	โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
<b>องค์กร</b>	- การใช้กฎหมายพิเศษเอื้อต่อการทำงานด้านการข่าวมากขึ้น - รัฐบาลให้ความสำคัญต่องานความมั่นคงและใช้ประโยชน์จากงานข่าวกรองเพิ่มขึ้น - นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ เป็นต้น - นโยบาย Digital Economy ทำให้งานข่าวกรองในมิติข่าวกรองทางเศรษฐกิจและความมั่นคงถูกนำมาใช้เพื่อตัดสินใจมากขึ้น - การเคลื่อนย้ายของทุน แรงงาน กลุ่มก่อการร้าย และอาชญากรรมข้ามชาติ ทำให้ องค์กรมี	- การเมืองในประเทศยังไม่มีเสถียรภาพ/ความขัดแย้งในสังคมยังดำรงอยู่ - การเมืองระหว่างประเทศยังมีความขัดแย้งในหลายภูมิภาค - การขยายอิทธิพลของมหาอำนาจมากขึ้น เช่น สหรัฐฯ และจีน - ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ/ถดถอยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ทำให้ได้รับงบประมาณประจำปีที่จำกัด - การเคลื่อนย้ายของทุน แรงงาน กลุ่มก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติ ทำ

	<p>บทบาทมากขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานการณ์ความไม่มั่นคงในสังคมทำให้ประชาชนมีความตื่นตัวอยากมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง เป็นโอกาสให้องค์กรสามารถขยายความร่วมมือด้านการข่าวและการรักษาความปลอดภัยกับเครือข่ายภาคประชาชนและภาคประชาสังคมมากขึ้น</li> <li>- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี พ.ร.บ. ว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และร่าง พ.ร.บ. ว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ทำให้เกิดโอกาสของงานข่าวกรอง งานต่อต้านข่าวกรอง งานข่าวกรองด้านการสื่อสาร และ คัดค้าน วั ต กรรม เพื่อ เสริม สร้าง ประสิทธิภาพของงานข่าวกรอง</li> </ul>	<p>ให้องค์กรมีภารกิจเพิ่มขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาคประชาสังคมตื่นตัวเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น เช่น สิทธิมนุษยชน สิ่งแวดล้อม ฯลฯ ทำให้องค์กรมีโอกาสดูตรวจสอบการปฏิบัติงานจากประชาชนและภาคประชาสังคมมากขึ้น</li> <li>- องค์กรมีความเสี่ยงต่อการถูกโจมตีทางไซเบอร์จากกลุ่มที่ไม่ประสงค์ดี</li> </ul>
ฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐบาลให้ความสำคัญกับบทบาทของไทยในเวทีระหว่างประเทศ โดยเฉพาะอาเซียน และกระตุ้นให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเตรียมความพร้อมและเกิดความตื่นตัว ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ การปรับปรุงการทำงาน และได้รับการสนับสนุนทรัพยากร (บุคลากร เครื่องมือ และงบประมาณ) ซึ่งจะส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>- บุคลากรได้ร่วมกิจกรรมกับต่างประเทศ</li> <li>- ความร่วมมือภายในกรอบประชาคมข่าวกรองอาเซียน (ASEAN Intelligence Community - AIC) ที่เข้มแข็งทำให้บุคลากรใน AIC ทำให้ได้แลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ระหว่างกัน</li> <li>- แนวโน้มการขยายตัวของความร่วมมือระหว่างหน่วยข่าวกรองทั่วโลก ทำให้เกิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการข่าว วิชาชีพ การข่าว และเทคโนโลยี กับต่างประเทศเพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งบประมาณที่จำกัดส่งผลกระทบต่อการผลิตแผนงานโครงการ</li> <li>- ความคาดหวังจากผู้ข่าวเพิ่มขึ้น ทำให้บุคลากรอาจตอบสนองไม่ทันความต้องการ หรือทันการณ์</li> <li>- บุคลากรต้องรับภาระงานเพิ่มขึ้นตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลก และปรับรูปแบบการทำงานใหม่จากผลกระทบของการแพร่ระบาดเชื้อไวรัส Covid-19</li> <li>- บุคลากรมีโอกาสไปศึกษาพื้นที่จริงของประเทศในความรับผิดชอบไม่เพียงพอ</li> <li>- การขาดเสถียรภาพทางการเมืองส่งผลกระทบต่อนโยบายและทิศทางการรวบรวมข่าวสารขององค์กร</li> <li>- หน่วยงานราชการไทยยังไม่ค่อยทราบบทบาท/ภารกิจด้านการต่างประเทศของ</li> </ul>

		องค์กร ทำให้บุคลากรไม่ได้รับโอกาสเข้าร่วมในภารกิจด้านต่างประเทศเท่าที่ควร
--	--	---

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามทั้งขององค์กร และของฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ พบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานข่าวกรองต่างประเทศ จะต้องให้ความสำคัญอันดับแรกกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นหัวใจของการทำงานข่าวกรอง ให้เป็นมืออาชีพ มีทักษะด้านการบริหาร และทักษะด้านดิจิทัล โดยสรุปได้ดังนี้

#### 1) ด้านบุคลากร

บุคลากรฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ จำแนกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับบริหาร (บริหารสูง/ผู้ทรงคุณวุฒิหรือเทียบเท่า) 2) ระดับอำนวยการ (อำนวยการสูง/อำนวยการต้นหรือเทียบเท่า) และ 3) ระดับปฏิบัติ (ชำนาญการพิเศษลงมา/อาวุโสลงมาหรือเทียบเท่า) ซึ่งถือว่าเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปประเด็นปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรของฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศได้ ดังนี้

1.1 บุคลากรระดับปฏิบัติส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และวงจรแผนงานโครงการ (Policy Cycle) ตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำแผนงานโครงการ (Policy Formation) ขั้นตอนการนำแผนงานโครงการไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) และขั้นตอนการติดตามและรายงานผลแผนงานโครงการ (Policy Monitor and Evaluation) เนื่องจากบุคลากรมุ่งให้ความสำคัญกับภารกิจด้านการข่าวเป็นอันดับแรก จึงขาดการมีส่วนร่วมหรือสนใจงานด้านการบริหารและการขับเคลื่อนแผนงานโครงการ ทำให้ผลการปฏิบัติงานยังไม่สอดคล้องกับนโยบายการนำยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติอย่างที่จะควรจะเป็น

1.2 บุคลากรมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้นตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลกที่สำคัญต่าง ๆ ขณะที่อัตรากำลังฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศยังมีจำนวนจำกัด ซึ่งไม่สอดคล้องกับปริมาณภารกิจที่เพิ่มและหลากหลายมากขึ้น จึงเป็นสาเหตุหนึ่งให้บุคลากรไม่อาจแบ่งเวลาให้กับการพัฒนาตนเองได้เท่าที่ควร

1.3 บุคลากรยังขาดความรู้ภาษาท้องถิ่นของประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะภาษาของประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน เช่น กัมพูชา เมียนมา เวียดนาม และมาเลเซีย เป็นต้น รวมถึงยังมีโอกาสและเวลาไม่เพียงพอสำหรับการเพิ่มพูนทักษะภาษาอังกฤษให้ลึกซึ้ง ทั้งในด้านการพูด การฟัง การอ่าน และการเขียน

1.4 ขั้นตอนการสรรหาบุคลากรเข้าสู่องค์กรยังใช้เวลานาน ตั้งแต่การเปิดรับสมัคร การสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ และตรวจสอบประวัติ โดยใช้เวลาดำเนินการประมาณ 1 ปี จึงจะสามารถรับบุคลากรรุ่นใหม่เข้ามาในองค์กรได้ นับเป็นอุปสรรคต่อการหากำลังพลทดแทนที่มีขีดความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ บุคลากรเดิมบางส่วนยังมีความรู้สึกลัวขาดหลักประกันในความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ขณะเดียวกัน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรภายในองค์กร โดยเฉพาะการสับเปลี่ยนข้ามสายงาน ก็ยังไม่ได้รับการผลักดันให้ปฏิบัติได้จริงอย่างเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร

1.5 บุคลากรรุ่นกลาง – รุ่นเก่า (ช่วงอายุระหว่าง 40 – 59 ปี) ส่วนใหญ่ยังมีทักษะด้านดิจิทัลไม่อยู่ในระดับที่สามารถใช้งานเทคโนโลยีที่ทันสมัยขององค์กรได้อย่างไร้อุปสรรค หรือสามารถแก้ไขปัญหาด้านดิจิทัลในเบื้องต้นได้ด้วยตนเอง องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเฉพาะทางด้านดิจิทัลมารองรับ ควบคู่กับเร่งพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรโดยรวมขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถใช้งานได้อย่างราบรื่น และมีความปลอดภัยทางไซเบอร์

## 2) ด้านงบประมาณ

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้รัฐบาลต้องปรับลดงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อแก้ไขและฟื้นฟูผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งความท้าทาย ของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ที่จะบริหารงบประมาณประจำปีที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อย่างโปร่งใส คุ่มค่า และคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับเป็นหลัก ซึ่งตรงกับ 1 ในพันธกิจสำคัญที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติยึดถือมาโดยตลอด คือ “การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล” ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ ซึ่งสวนทางกับภารกิจที่เพิ่มสูงและหลากหลายมากขึ้น ทำให้สรุปประเด็นปัญหาได้ดังนี้

2.1 การดำเนินโครงการและเบิกจ่ายงบประมาณยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายหลายโครงการ เนื่องจากบุคลากรยังมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณ การจัดทำแผนงานโครงการ และประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงของแผนงานโครงการ ไม่เพียงพอ

2.2 บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบด้านการเบิกจ่ายเงิน ซึ่งมีขั้นตอนที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดอยู่บ่อยครั้ง ทำให้การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัว

2.3 บุคลากรยังขาดความรู้เกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนงานโครงการ และยุทธศาสตร์ชาติ ฯลฯ ทำให้การเสนอโครงการจำนวนมากไม่สอดคล้องกับประเด็นที่เป็นยุทธศาสตร์ชาติ

## 3) ด้านทรัพยากร

การเข้าสู่ยุคดิจิทัลและโลกไซเบอร์ที่มีข้อมูลข่าวสารท่วมท้น (Big Data) ส่งผลให้หน่วยข่าวกรองต้องปฏิรูปรูปแบบบางส่วนไปสู่การเป็นหน่วยข่าวกรองดิจิทัล และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้ข่าว ทั้งด้านความรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และข่าวเชิงลึก เพื่อให้แจ้งเตือนล่วงหน้าต่อผู้กำหนดนโยบาย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การยกระดับองค์กรไปสู่การเป็นหน่วยข่าวกรองดิจิทัล จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรและการลงทุนสูง และจะต้องพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะในด้านนี้เพิ่มขึ้นด้วย ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ พบว่า

3.1 แม้องค์กรมีจุดแข็งในด้านการนำเครื่องมือเทคโนโลยีมาบริหารจัดการ มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยี และมีระบบฐานข้อมูลของหน่วยงาน แต่ระบบฐานข้อมูลด้านการข่าวยังไม่สมบูรณ์ ทำให้การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

3.2 หน่วยงานยังมีความเสี่ยงต่อการถูกโจมตีทางไซเบอร์จากกลุ่มที่ไม่ประสงค์ดี

3.3 บุคลากรฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศยังมีจุดอ่อนด้านทักษะดิจิทัล ซึ่งจำเป็นต่อการทำงานของฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กับระบบการจัดเก็บข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่กระจัดกระจาย โดยจะต้องมีการกำหนดมาตรการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์รองรับอย่างเหมาะสม โดยผลการสำรวจความเห็นภายในฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ เมื่อปี 2561 พบว่า ข้อมูลที่ต้องการจัดเก็บในระบบดิจิทัล แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ข้อมูลทางการข่าว 2) ข้อมูลที่เป็นผลผลิตรายงาน และ 3) ข้อมูลด้านการบริหารและธุรการ<sup>2</sup> ซึ่งข้อมูลในกลุ่มที่ 1 และ 2 เป็นข้อมูลที่มีชั้นความลับ จึงจำเป็นต้องกำหนดให้มีการจัดเก็บอย่างปลอดภัย และกำหนดตัวผู้ที่จะเข้าถึงข้อมูลให้ชัดเจนและเหมาะสม

### **ความท้าทายของประเด็นการศึกษา**

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็ง และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อประเมินโอกาสและภัยคุกคาม สามารถประเมินความท้าทายของประเด็นการศึกษา สรุปได้ดังนี้

1) บุคลากรในองค์กรทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการจัดทำแผนงานโครงการ อยู่ในเกณฑ์ที่น้อยมาก เนื่องจากส่วนใหญ่มุ่งทำงานเฉพาะภารกิจด้านการข่าวเป็นหลัก จึงขาดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้การทำงานภายใต้กรอบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือการศึกษาทำความเข้าใจกับยุทธศาสตร์ชาติ ที่ยิ่งกว่านั้นคือมีบุคลากรจำนวนไม่น้อยที่เห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระ เข้าใจยาก หรือไม่สนใจ หรือต้องการที่จะมีส่วนร่วมรับรู้

2) บุคลากรจำนวนมาก โดยเฉพาะระดับกลางที่มีความมั่นคงในชีวิตการทำงานระดับหนึ่งยังคงพึงพอใจที่จะทำงานในรูปแบบเดิม และยึดติดกับพื้นที่ปลอดภัย (comfort zone) ในการทำงานของตน ทำให้การผลักดันนโยบายปรับเปลี่ยนโยกย้ายภารกิจ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน กระทำได้ยากและไม่ครอบคลุมทั่วองค์กร

3) วัฒนธรรมองค์กรมีข้อจำกัดจากวัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) และการแบ่งส่วนงานที่เข้มงวด จึงมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สมาชิกในองค์กรเห็นว่าเป็นเรื่องไม่จำเป็น มีความเสี่ยงมาก และเป็นความคิดแบบคลังโคล้ แม้วัฒนธรรมแบบราชการมีลักษณะเด่นที่เป็นการทำงานมีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่ดี มีความมั่นคง มีผู้นำควบคุมกำกับดูแลเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่าง

<sup>2</sup> ปิยะ คงขำ, การบูรณาการระบบฐานข้อมูลด้านการข่าวและระบบวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่

(รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรนักบริหารสูงรุ่นที่ 89)

ราบรื่น แม้ธรรมชาติของงานชั่วคราวจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมความร่วมมือการทำงานเป็นทีม ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีผู้นำเป็นที่ปรึกษา รวมถึงวัฒนธรรมแบบเน้นความคิดสร้างสรรค์และมีนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างไรก็ดี การที่องค์กรชั่วคราวมีค่านิยมในการทำงานบนหลักพื้นฐานการแบ่งส่วนงาน และการจำกัดให้ทราบเท่าที่จำเป็น จึงทำให้การบูรณาการเกิดขึ้นชั่วคราวหรือเฉพาะกิจเท่านั้น

4) บุคลากรฝ่ายชั่วคราวต่างประเทศยังขาดการปรับสมดุลทักษะระหว่างด้านการวิเคราะห์วิจัยกับด้านการประสานงาน โดยฝ่ายวิเคราะห์วิจัยมีจุดแข็งด้านการคิดวิเคราะห์และเขียนรายงาน แต่มีจุดอ่อนด้านการสื่อสาร ขณะที่ฝ่ายประสานงานมีจุดแข็งด้านทักษะในการสื่อสาร/เจรจาต่อรอง แต่ก็มีจุดอ่อนด้านการเขียนรายงาน ดังนั้นการปรับสมดุลทักษะของบุคลากรฝ่ายชั่วคราวต่างประเทศให้ใกล้เคียงกัน จะเอื้อให้เกิดการสับเปลี่ยนโยกย้ายในฝ่ายชั่วคราวต่างประเทศเพิ่มขึ้น

5) การยกระดับองค์ความรู้/ทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรฝ่ายชั่วคราวต่างประเทศ โดยเฉพาะรุ่นเก่าและรุ่นกลาง เพื่อสร้างนักการชาวแบบผสม (Hybrid) เป็นความท้าทายที่องค์กร จำเป็นต้องเร่งผลักดันเพื่อรองรับการทำงานรูปแบบใหม่ เช่น การงานที่บ้าน (Work from Home) และการทำงานจากทุกแห่งหน (Work from Everywhere) อย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพไม่น้อยกว่าการทำงานที่ทำงานในสภาวะปกติ

### ความจำเป็นในการแก้ไขปัญหา

เมื่อพิจารณาจากสภาพปัญหาและความท้าทายที่กล่าวมาแล้วข้างต้น รวมถึงสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรแล้ว สามารถสรุปความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขปัญหาดังนี้

1) บุคลากร : เป็นหัวใจหลักของการบริหารองค์กรและการปฏิบัติงานขององค์กร จึงมีความจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพให้พร้อมรองรับการทำงานภายใต้การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบงานชั่วคราวแบบบูรณาการ ควบคู่กับการยกระดับความรู้ความเชี่ยวชาญในฐานะนักการชาวมืออาชีพ เพื่อนำไปสู่การยกระดับขึ้นเป็นนักการชาวแบบผสม ที่มีทักษะทั้งด้านงานการชาว ทักษะดิจิทัล และความรู้ความเข้าใจเพื่อขับเคลื่อนภารกิจตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ

2) งบประมาณ : เป็นตัวกำหนดการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ เพื่อบริหารการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนที่วางไว้ให้มากที่สุด โดยเฉพาะเมื่อมีงบประมาณจำกัด แต่ภารกิจมาก จึงต้องกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรรับรู้การจัดทำแผนงานโครงการ บริหารงบประมาณโครงการ และติดตามผลการใช้งบประมาณให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่าสูงสุด รวมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐที่มีความคล่องตัว โปร่งใส และมีกลไกป้องกันการทุจริตในทุกขั้นตอน

3) ทรัพยากร : เพื่อให้การเข้าถึงและใช้งานทรัพยากรของหน่วยงาน โดยเฉพาะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลขององค์กร เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นหน่วยชั่วคราวดิจิทัลตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มีเป้าหมาย คือ “เป็นหน่วยชั่วคราวที่ทันสมัย เพื่อความมั่นคงของชาติและประชาชน”

## 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

การพัฒนาศักยภาพฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ จำแนกออกเป็นกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้

- 1) แนวทางการบริหารจัดการบุคลากรตามหลักวงจรคุณภาพ (PDCA)
- 2) การวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ
- 3) แนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์
- 4) ปัจจัยที่อาจกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอแนวทางการบริหารจัดการที่เป็น

รูปธรรม

### 2.2.1 แนวทางการบริหารจัดการบุคลากรตามหลักวงจรคุณภาพ (PDCA)

แนวทางการบริหารจัดการบุคลากรฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ ให้สามารถยกระดับการแจ้งเตือนภัยคุกคาม จำเป็นต้องนำหลักการที่เหมาะสมมาปรับใช้ ซึ่งรายงานศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ พิจารณาเลือกใช้แนวทางตามหลัก “วงจรคุณภาพ” (PDCA) ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งให้ความสำคัญทั้งการวางแผน การดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยหลักการดังกล่าวมีรูปแบบเป็นวงจรที่ใช้อักษรย่อว่า PDCA ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Plan - P) 2) การลงมือปฏิบัติตามแผน (Do - D) 3) การตรวจสอบ (Check - C) และ 4) การดำเนินการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา/การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม (Action - A)

ภาพที่ 4 แสดงวงจรคุณภาพ (PDCA Cycle)



ที่มา <https://viridis.energy/en/blog/pdca-cycle-energy-and-utilities-management>

แนวคิด PDCA พัฒนาขึ้นครั้งแรกโดยนาย Walter Shewhart ผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับการอุตสาหกรรม และแพร่หลายมากขึ้นเมื่อนาย W. Edwards Deming ปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพ นำมาเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ วงจรนี้จึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า “Deming Cycle” ซึ่งทุกครั้งที่การดำเนินงานตามวงจร PDCA หมุนครบรอบ ก็จะเป็นแรงส่งสำหรับการดำเนินงานในรอบต่อไป และก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การนำแนวคิด PDCA มาปรับใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานมีหลักนิยม ดังนี้

1) การวางแผนงานและกำหนดวิธีการ (Planning) เป็นจุดเริ่มต้นของวงจรคุณภาพ เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลา เพราะจะช่วยให้ขั้นตอนต่อไปดำเนินการได้ง่ายขึ้น โดยจะต้องมีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า เมื่อมีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น ก็จะสามารถรับมือได้ การวางแผนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงงาน ดังนั้นการวางแผนงานจำเป็นต้องการทำให้สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ หลังจากกำหนดเป้าหมายได้แล้ว จะต้องนำเป้าหมายนั้นมากำหนดรายละเอียด โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ รายละเอียดขั้นตอน ปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องใช้ ระยะเวลาเริ่มต้น - สิ้นสุด บุคคลหรือทีมงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน และที่สำคัญคือต้องมีตัวชี้วัดผล (KPI) ซึ่งเป็นตัวที่จะบ่งบอกว่าวิธีการที่เลือกใช้ถูกต้องหรือไม่ เร็ว - ช้าอย่างไร และใช้ทรัพยากรได้ตามแผนหรือเกินกว่าที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะได้ปรับแผนหรือวิธีได้อย่างทันท่วงที โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- เลือกประเด็นที่ต้องการปรับปรุง หรือระบุปัญหาที่เกิดขึ้น
- ต้องมีความเข้าใจในสถานะปัจจุบัน โดยการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องและพยายามค้นหาสาเหตุ

ของปัญหา

- กำหนดเป้าหมายที่ต้องการและตัวชี้วัดความสำเร็จ
- เขียนแผน

2) การลงมือปฏิบัติ (Do) ขั้นตอนนี้คือการลงมือปฏิบัติตามแผน/วิธีการที่กำหนดไว้อย่างมีวินัย โดยก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน ผู้เกี่ยวข้องควรได้รับการฝึกฝนเพื่อให้มีความรู้/ทักษะในวิธีการปฏิบัติให้ถูกต้องเสียก่อน ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติจึงสำคัญไม่น้อยไปกว่าการวางแผน โดยทักษะการบริหารต่าง ๆ จะถูกนำมาใช้ในขั้นตอนนี้ เช่น การบริหารเวลาให้ได้ตามแผน การประชุมเพื่อตรวจสอบความคืบหน้า และการมอบหมายงานเพื่อแบ่งเบาภาระ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หากเมื่อลงมือปฏิบัติจริงแล้วพบว่าเหตุการณ์ผิดปกติที่ทำให้ไม่เป็นไปตามแผนเกิดขึ้น และบางครั้งไม่สามารถควบคุมได้ การปรับแผนก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้ หรืออาจจะเรียกว่าเป็นการใช้ PDCA ย่อยในขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผน (Do)

3) การตรวจสอบ (Check) ถือว่าเป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับวงจรคุณภาพ โดยหลังจากลงมือปฏิบัติไปได้สักระยะ จะต้องเริ่มตรวจสอบความคืบหน้าของสิ่งที่ปฏิบัติว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ โดยสิ่งที่บ่งบอกได้คือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ถ้าจุดที่ตรวจสอบได้ผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดที่ตั้งไว้หรือดีกว่า แสดงว่าวิธีการที่เลือกใช้นั้นยังคงถูกต้อง แต่หากตรวจสอบแล้วพบว่าต่ำกว่าตัวชี้วัดที่ตั้ง ถือเป็นเรื่องผิดปกติอันมีความผิดปกติบางอย่างเกี่ยวกับแผนงานหรือวิธีการที่กำหนดไว้ในตอนแรก นอกจากนี้ โดยปกติการปฏิบัติงานใด ๆ เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ ถือว่าเสร็จสิ้นก็เพียงพอ จะไม่สนใจติดตามไปพิจารณาว่าผลงานที่เสร็จแล้วนั้นดีหรือไม่ อย่างไร ซึ่งในความเป็นจริงของขั้นตอนการตรวจสอบ ควรมีการเทียบผลลัพธ์กับแผนที่ปฏิบัติ หรือประเมินทางออกของปัญหาและอุปสรรคที่ได้กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาว่าวิธีการที่เลือกใช้นั้นเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้ การตรวจสอบให้ได้ผลดี จำเป็นต้องดำเนินการ ดังนี้

- เปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติกับแผนที่วางไว้
- ตรวจสอบว่ามีข้อมูลอะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้นบ้าง

- รวบรวม/บันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุง

4) **การปรับปรุง (Act / Action)** ขั้นตอนนี้คือการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการหรือทรัพยากรบางอย่างเพื่อให้ผลลัพธ์กลับมาอยู่ในแผนงานหรือเส้นทางสู่เป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในครั้งแรก ซึ่งกระบวนการปรับปรุงเริ่มจากการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่วางแผนหรือกำหนดไว้ ว่าเกิดจากองค์ประกอบหรือปัจจัยภายใน/ภายนอกใดบ้าง จากนั้นจึงนำมากำหนดมาตรการแก้ไข/ปรับปรุงต่อไป โดยขั้นตอนนี้อาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

- กรณีผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ให้นำวิธีการหรือกระบวนการปฏิบัติมาพยายามปรับใช้ให้กลายเป็นนิสัยหรือเป็นมาตรฐานสำหรับใช้ปฏิบัติกับแผนอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน รวมทั้งคิดหาทางปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการทำให้บรรลุแผนนั้น ๆ ให้ดียิ่งขึ้นไปอีก เช่น ทำให้บรรลุเป้าหมายในระยะเวลาที่เร็วขึ้น หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง หรือผลลัพธ์มีคุณภาพเพิ่มขึ้น

- กรณีผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ไม่ว่าจะมากหรือน้อย ให้นำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และพิจารณาว่าควรดำเนินการอย่างไร โดย 1) มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้ 2) ใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นกว่าเดิม 3) ขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นในกรณีที่ไม่สามารถจัดการด้วยตนเองได้จริง ๆ และ 4) เปลี่ยนเป้าหมายใหม่

โดยสรุปวงจรคุณภาพ (PDCA) ที่สมบูรณ์จะเกิดขึ้นเมื่อนำผลที่ได้หลังจากขั้นตอนการดำเนินการอย่างเหมาะสม (Act) ไปสู่กระบวนการวางแผนอีกครั้ง (Plan) ซึ่งการปฏิบัติตามวงจรเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ ไม่สิ้นสุด เรียกว่า “P-D-C-A อย่างต่อเนื่อง” จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งเมื่อใช้วงจรคุณภาพกับทุกกิจกรรม/ภารกิจได้อย่างเป็นปกติ จะไม่รู้สึกว่าเป็นเรื่องยากเกินไป

อย่างไรก็ดี ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบในการกิจกรรมปรับปรุงงานเพื่อยกระดับคุณภาพภายในองค์กร คือ ขาดการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร หรือดำเนินการลงไปไม่ถึงระดับปฏิบัติการ และการดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง ดังนั้นแนวทางหนึ่งที่จะขจัดปัญหาดังกล่าว คือ การวางระบบบริหารกิจกรรมอย่างเหมาะสม โดยควรผลักดันให้การใช้แนวทาง PDCA เกิดครบวงจร และให้สอดคล้องกับธรรมชาติของคนในองค์กร โดยวางแผนที่เหมาะสมด้วยการใช้ข้อมูลของสถานการณ์จริง และต้องเฝ้าติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ รวมถึงมีการสรุปบทเรียนที่ได้หลังจากจบโครงการ ทำให้สามารถเรียนรู้รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับองค์กร และนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานรอบใหม่ ซึ่งจะทำให้กิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพได้รับการพัฒนาและยกระดับได้อย่างต่อเนื่อง

## 2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดแนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ

การวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดแนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ ภายใต้กรอบแนวคิดวงจรคุณภาพ (PDCA) โดยเริ่มจากการระบุปัญหาและคิดค้นแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยการกำหนดเป็นแผน (Plan) และลงมือแก้ไขปัญหา หรือการปฏิบัติตามแนวทางนั้น ๆ (Do) จึงจำเป็นต้องตรวจสอบผลลัพธ์

และวิธีการแก้ไขปัญหาก็เลือกไว้ (Check) หากพบว่าเป็นวิธีการที่ถูกต้อง ก็นำไปใช้กับการแก้ปัญหาในลักษณะเดียวกันในอนาคตต่อไป แต่หากวิธีการแก้ไขยังไม่บรรลุผล ต้องหาวิธีใหม่หรือเริ่มต้นระบุปัญหาใหม่ (Act) ซึ่งจะเป็นการเพิ่มจุดแข็งและลดจุดอ่อน ตลอดจนสร้างโอกาสและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศสอดคล้องกับปัญหา ความท้าทาย และความจำเป็นต่าง ๆ ดังนั้น จึงควรวางแผนและขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติใน 4 ประเด็น ดังนี้

#### 1) การระบุปัญหาและกำหนดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากร

1.1 สภาพปัญหาท้าทายบุคลากรฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศในการยกระดับการแจ้งเตือนภัยคุกคาม พบว่า

- บุคลากรฝ่ายวิเคราะห์วิจัยยังจำเป็นต้องได้รับการเพิ่มทักษะด้านการปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ผลผลิตเชิงลึก สามารถผลิต “รายงานมีฤทธิ์มีเดช” ที่สามารถแจ้งเตือนภัยคุกคามล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนหนึ่งต้องอาศัยการสร้างเครือข่ายผู้ให้ข่าว ผู้ประสานงาน ให้ครอบคลุมมากกว่าการหาข้อมูลจากข่าวเปิดทางอินเทอร์เน็ตหรือสื่อโซเชียลมีเดีย

- บุคลากรฝ่ายประสานงานยังจำเป็นต้องได้รับการเพิ่มทักษะด้านการปฏิบัติการ ทักษะด้านเจรจาต่อรอง และการตัดสินใจ ตลอดจนการพัฒนาทักษะด้านการเขียนรายงานที่รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และเก็บประเด็นได้อย่างครบถ้วน

- บุคลากรทั้งฝ่ายวิเคราะห์วิจัยและฝ่ายประสานงานยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนากรอบทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ทั้งทักษะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Skillset) ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 รวมทั้งทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) เพื่อการเติบโตในเส้นทางอาชีพ ตลอดจนองค์ความรู้เกี่ยวกับการขับเคลื่อนและติดตามผลแผนงานโครงการ เพื่อให้พร้อมรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ

1.2 ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ ประกอบด้วย

- ฝ่ายวิเคราะห์วิจัย : ทักษะภาษาอังกฤษ (พูด ฟัง อ่าน เขียน)/ความกระตือรือร้น/มีการศึกษา/มีองค์ความรู้/ความเฉลียวฉลาด/ความสุขุมรอบคอบ/ประสบการณ์/ความถูกต้องแม่นยำ/ความตรงไปตรงมา/ความคิดอ่านหรือจินตนาการ/ความคิดริเริ่ม/การมองภาพกว้าง/ความช่างสงสัยหรือไม่เชื่ออะไรโดยง่าย

- ฝ่ายประสานงาน : ทักษะภาษาอังกฤษ (พูด ฟัง อ่าน เขียน)/ความช่างสังเกต/การทำงานเป็นทีม/การเจรจาต่อรอง/ประสบการณ์งานภาคสนาม/ช่างเรียนรู้/รู้จักพูดคุยกู้เพื่อเก็บข้อมูล/เปิดหู เปิดตา เปิดใจ/ตั้งใจเรียนรู้สะสมข้อมูล/รู้จักหาช่องทางที่คนอื่นหาไม่เจอ/รู้จักการวางตัวแบบ “ล้อมตัว แต่ไม่หลง”

#### 2) การกำหนดแนวทางพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนสำคัญ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หน่วยงานต้องเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย โดยเริ่มตั้งแต่การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การดูงาน/ทัศนศึกษา (Study Tour) การศึกษาทางไกล (Distance Learning) การเรียนรู้ผ่านการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ที่มีเครือข่ายทั่วโลก (Cyberlearning) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการฝึกอบรม

### 3) การพัฒนากระบวนการทำงานโดยนำระบบดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ลักษณะสำคัญของการปฏิบัติงานด้านข่าวกรองต่างประเทศ ทั้งฝ่ายวิเคราะห์ข่าวและฝ่ายประสานงาน คือ ต้องทำงานกับปริมาณข้อมูลข่าวสาร/ข่าวกรองจำนวนมาก ที่เป็นทั้งข้อความ ภาพ และตัวเลข อีกทั้งยังต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอื่น ๆ ประกอบในการทำงาน เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) แอปพลิเคชันต่าง ๆ เว็บไซต์ เพื่อให้การรับส่งข้อมูลทันเวลาและมีความปลอดภัยไซเบอร์ รวมถึงสามารถเลือกสรรแพลตฟอร์ม แอปพลิเคชัน และโปรแกรมที่มีความคุ้มค่าและปลอดภัยมาใช้ในการทำงาน

ดังนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องพิจารณาจัดหาระบบดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการกิจดังกล่าว โดยคำนึงถึงความสำคัญ 3 ประการ คือ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ (Hardware) โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Software) และบุคลากรด้านสารสนเทศ (Peopleware) ตลอดจนต้องมีการจัดทำฐานข้อมูลรองรับในอนาคต

### 4) การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนประสิทธิภาพการทำงาน

สถานการณ์ปัจจุบันที่ปัญหาความมั่นคงจากทุกมิติมีความทับซ้อนกัน บุคลากรภายในองค์กรจึงต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะในภารกิจที่มีความจำเป็นเร่งด่วน ซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างรีบเร่ง ยาวนาน และตรากตรำ ดังนั้นหน่วยงานจำเป็นต้องมีมาตรการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งในรูปแบบการจัดพื้นที่ห้องทำงานกลาง (Co-Working Space) และการมีอุปกรณ์สำนักงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พร้อมรองรับการทำงาน

## 2.2.3 แนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

แนวทางในการแก้ไขปัญหาสำหรับการเพิ่มศักยภาพบุคลากรฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ เพื่อยกระดับการแจ้งเตือนภัยคุกคามจากต่างประเทศ โดยใช้แนวคิดวงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งเมื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาร่วมพิจารณาแล้ว สามารถกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ดังนี้

ตารางที่ 3 ภาพรวมแผนเพิ่มประสิทธิภาพฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ 3 ระยะ

ระยะสั้น (ดำเนินการทันที)	ระยะกลาง (ทำคู่กับระยะสั้น)	ระยะยาว
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมกันระบุสิ่งที่ต้องพัฒนา</li> <li>- เรียนรู้ผ่านการทำงานร่วมกัน</li> <li>- พัฒนาศักยภาพ/ทัศนคติผ่าน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดคุณลักษณะ ทักษะ และองค์ความรู้พื้นฐานของฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาทักษะเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำให้แก่บุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการ</li> </ul>

การอบรม (เน้นออนไลน์)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำเส้นทางการพัฒนาบุคลากร และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ</li> <li>- กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศให้ตรงเป้าหมายที่ระบุได้จากแผนพัฒนาระยะสั้น</li> </ul>	<p>เป็นผู้นำรุ่นต่อไปขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการให้การสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานเกิดขึ้นอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร</li> </ul>
-----------------------	---	--

การนำหลักวงจรคุณภาพ (PDCA) เข้ามาใช้ในทุกกิจกรรมของแผนเพิ่มประสิทธิภาพฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ ทั้ง 3 ระยะ (ตามตารางข้างต้น) จะทำให้การมุ่งมั่นพัฒนาระบบงานข่าวกรองต่างประเทศให้มีสมรรถนะสูง สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยมีรายละเอียดของกิจกรรมที่จะดำเนินการ ดังนี้

**แผนระยะสั้น** เป็นแผนปฏิบัติงานที่ต้องเร่งดำเนินการ (Quick Win) เพื่อปรับปรุงและสร้างความเปลี่ยนแปลง

1) จัดตั้งคณะทำงานเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ ว่าสิ่งใดที่ทำได้ดีอยู่แล้วและยกระดับขึ้นได้อีก และสิ่งใดต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยให้ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศต้องมีส่วนร่วมให้ความเห็นและระบุปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การออกแบบและจัดทำแผนปฏิบัติการได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ คณะทำงานดังกล่าวจะต้องเป็นกลไกกำกับดูแล/ขับเคลื่อน/ติดตามผล/ประเมินความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศในทุกระดับและทุกขั้นตอน

2) กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และการถ่ายทอดประสบการณ์ผ่านการทำงาน (on the job training) ระหว่างรุ่นพี่กับรุ่นน้อง และเพื่อนร่วมงาน ผ่านการสอนงาน (Coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ซึ่งสามารถกระทำได้ตลอดเวลา

3) จัดหาหลักสูตรฝึกอบรมที่ช่วยพัฒนาศักยภาพ มุมมอง และทัศนคติของบุคลากร โดยเฉพาะหลักสูตรอบรมแบบออนไลน์ ที่มีอยู่อย่างหลากหลายสาขาในปัจจุบัน

**แผนระยะกลาง** ซึ่งดำเนินการควบคู่ไปกับแนวทางระยะสั้นได้

1) จำแนกความชำนาญและพฤติกรรม สมรรถนะมาตรฐานของบุคลากรแต่ละประเภท เพื่อจัดทำเส้นทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพทั้งด้านการวิเคราะห์วิจัยและด้านการประสานงาน ให้มีความชัดเจนและเป็นขั้นเป็นตอน โดยพิจารณาจากคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักข่าวกรองฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ ดังนี้

- องค์ความรู้พื้นฐานด้านวิชาชีพงานข่าว : การข่าวและวงรอบข่าวกรอง/ภัยคุกคาม ความมั่นคงของไทย/บริบทโลก แนวโน้มสถานการณ์โลก/ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ/กฎหมาย ข้อตกลง

และสนธิสัญญาระหว่างประเทศ/แนวทางทิศทาง นโยบายการพัฒนาประเทศไทย เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ/กฎหมาย ระเบียบ กฎกระทรวงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารการ

- ความรู้ด้านดิจิทัล/ไซเบอร์ : ความรู้ด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ประกอบด้วย การใช้งานแพลตฟอร์มต่าง ๆ ได้อย่างปลอดภัย การนำเทคโนโลยีมาประมวลผลข้อมูลเพื่อคาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ โดยเฉพาะการมีความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีอย่างลึกซึ้งเพื่อนำมาช่วยประมวลผลข้อมูลในอนาคต ซึ่งนำไปสู่การแจ้งเตือนให้แก่ผู้ใช้ข่าวระดับสูงได้ เช่น การรู้ว่าควรจะใช้งาน/เลือกสรร โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าว่าจะนำแพลตฟอร์ม แอป หรือโปรแกรมใดมาใช้งานสำหรับการรวบรวมข้อมูลแบบ กวาด/สแกนข่าวสาร เป็นต้น

- ความรู้ความสามารถเฉพาะทาง :

1) ด้านวิเคราะห์วิจัย : ภาษาอังกฤษในระดับดี - ดีมาก ทั้งการพูด ฟัง อ่าน เขียน/ภาษา ที่ 3/หลักวิชาที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์วิจัย/หลักการเขียนรายงานข่าวกรองที่ดี

2) ด้านประสานงาน : ภาษาอังกฤษในระดับดี - ดีมาก ทั้งการพูด ฟัง อ่าน เขียน/ภาษา ที่ 3/หลักการเจรจาต่อรอง/หลักการรับรองคณะผู้แทน/ระเบียบพิธีปฏิบัติทางการทูต

- ทักษะหลัก (Hard Skills) : ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ เน้นการอ่านและเขียน (สำหรับฝ่ายวิเคราะห์วิจัย) และเน้นการพูดและการฟัง (สำหรับฝ่ายประสานงาน)/ทักษะด้านการประมวล ตีความ คิดวิเคราะห์วิจัย และประมาณการ/การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง/ความยืดหยุ่นในการทำงาน/ทักษะด้านการประสานงาน

- ทักษะรอง (Soft Skills) : การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร/การทำงานแบบบูรณาการ และการทำงานเป็นทีม/การให้คำปรึกษา/การสอนงาน/การแก้ปัญหา/การตัดสินใจ/การคิดริเริ่มและนวัตกรรม

2) กำหนดเป้าหมาย/แนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากร ให้สอดคล้องกับภารกิจของบุคลากรในแต่ละด้าน โดยสรุปได้ ดังนี้

#### แนวทางพัฒนาบุคลากรด้านวิเคราะห์วิจัย

- เป้าหมายที่ 1 : บุคลากรสามารถสร้างผลผลิตข่าวกรองที่มีความต่อเนื่อง คมชัด เป็นเชิงลึก และแจ้งเตือนล่วงหน้าได้ โดยมีตัวชี้วัดเบื้องต้นคือ ปริมาณและคุณภาพของรายงานแจ้งเตือนล่วงหน้าเพิ่มขึ้น

#### แนวทางพัฒนา :

1) ใช้การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการวางแผนรวบรวมข่าวกรอง และการกำหนดหัวข้อข่าวสารที่จำเป็น โดยเน้นการสื่อสารทั้งแบบ Bottom Up และ Top Down

2) กระตุ้นให้บุคลากรใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลข่าวสารให้ครอบคลุม เช่น การพบปะเครือข่าย การใช้ประโยชน์จากทุกช่องทางการสื่อสาร การพูดคุยแลกเปลี่ยน/ระดมสมองกับผู้รู้

3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดประเด็นสำคัญตามห้วงเวลา และสร้างทีมงานวิเคราะห์แนวโน้มของประเด็นสำคัญในแต่ละสถานการณ์ร่วมกัน เพื่อผลิตรายงานกรณีศึกษา (Case Study) หรือรายงานเหตุการณ์ที่น่าสนใจ (Event of Interest – EOI) เป็นต้น

- เป้าหมายที่ 2 : บุคลากรสามารถนำเสนอผลผลิตแก่ผู้ใช้อย่างทันการณ์ และการกระจายข่าวกรองมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยมีตัวชี้วัดเบื้องต้นคือ ผลผลิตส่งถึงผู้ใช้อย่างรวดเร็วขึ้น ทั้งในเวลาและนอกเวลาราชการ และการกระจายข่าวสารเป็นไปอย่างครอบคลุมและปลอดภัยยิ่งขึ้น

#### แนวทางพัฒนา :

ผลักดันให้มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งในชีวิตประจำวันและการทำงาน รวมถึงบูรณาการกับฝ่ายเทคโนโลยีขององค์กร เพื่อสร้างวิธีการส่ง/แจกจ่ายผลผลิตผ่านระบบเทคโนโลยีสื่อสารเพื่อความรวดเร็วและอย่างปลอดภัย เช่น ระบบการส่งข้อความของภาครัฐ ระบบการประชุมทางไกลที่องค์กรพัฒนาขึ้นเอง รวมถึงการจัดทำ content ต่าง ๆ ผ่านเว็บไซต์ขององค์กร เพื่อสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้ประชาชนรับทราบ ฯลฯ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้มีการนำดิจิทัลพื้นฐานมาใช้ในชีวิตประจำวัน (Daily Life) โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว ได้แก่ E Social Network, Mobile Technology, Cloud Computing, Internet of Thing (IoT) และ Big Data ตลอดจนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้าถึงได้ง่ายมาปรับใช้ในการทำงานพื้นฐาน

- เป้าหมายที่ 3 : บุคลากรสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้เชิงวิชาชีพ ประสบการณ์และเทคนิคในการทำงานให้แก่กัน ทั้งภายในฝ่ายวิเคราะห์วิจัย/ฝ่ายอื่นขององค์กร และนอกองค์กร โดยมีตัวชี้วัดเบื้องต้นคือ จำนวนครั้งของการถ่ายทอดองค์ความรู้ และจำนวนครั้งของการนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการถ่ายทอดไปปรับใช้ในการทำงาน

#### แนวทางพัฒนา :

สร้างบรรยากาศของการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยอาจเริ่มจากการให้บุคลากรรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์จากฝ่ายอื่นในองค์กร เช่น ด้านปฏิบัติการ ด้านประสานงานต่างประเทศ จัดเวทีที่จะถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรรุ่นน้อง รวมทั้งผลักดันเชิงนโยบายให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรสำคัญ ๆ ที่เป็นวิชาชีพหลักงานข่าวกรองขององค์กรอย่างครบถ้วนตามความจำเป็น โดยพิจารณาการโอกาสในการสับเปลี่ยนสายงานของบุคลากรแต่ละคน

#### แนวทางพัฒนาบุคลากรด้านประสานงาน

- เป้าหมายที่ 1 : ประสานอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และอยู่บนหลักการสำคัญของการดำเนินความสัมพันธ์กับต่างประเทศ โดยมีตัวชี้วัดเบื้องต้นคือ จำนวนการประสานงานที่ไม่ราบรื่นและไม่เป็นไปตามหลักการฯ ไม่เพิ่มขึ้น ลดน้อยลง หรือไม่เกิดขึ้น

#### แนวทางพัฒนา :

ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันรวบรวม จัดทำ และเผยแพร่องค์ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับการประสานงานกับต่างประเทศ และหลักสำคัญที่ต้องยึดถือในการดำเนินความสัมพันธ์กับหน่วยข่าวกรองต่างประเทศ เช่น การร่วมมือบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน ฯลฯ ที่สำคัญคือการกำกับดูแลให้มีการนำองค์ความรู้เหล่านั้นไปใช้งานอย่างจริงจัง

- เป้าหมายที่ 2 : บุคลากรฝ่ายประสานงานได้รับการยอมรับในความเป็นมืออาชีพจากหน่วยข่าวกรองต่างประเทศ โดยมีตัวชี้วัดเบื้องต้นคือ จำนวนผลงานจากการทำงานร่วมกันอย่างเท่าเทียมระหว่างสำนักข่าวกรองแห่งชาติกับหน่วยข่าวกรองต่างประเทศ

#### แนวทางพัฒนา :

ใช้การถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ และเทคนิคในการประสานงาน ผ่านการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) รวมถึงถ่ายทอดหลักคิดในการประสานงานที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เช่น 1) ข้อคิดที่เป็นเชิงหลักวิชา ได้แก่ หลักความเป็นหุ้นส่วนที่เท่าเทียมกัน (Equal Partnership) การไม่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแก่บุคคลที่สาม โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของเรื่องก่อน (Third Party Rule) หลักอธิปไตยเป็นของเจ้าบ้าน และหลักต่างตอบแทน ฯลฯ และ ข้อคิดที่เป็นเชิงศิลป์ที่จะทำให้ความร่วมมือเป็นไปได้อย่างดี ได้แก่ การสร้างความน่าเชื่อถือในการเป็นมืออาชีพ การเป็นที่ไว้วางใจได้ ความน่าเชื่อถือในแบรนด์ (brand) ขององค์กรและในฐานะเจ้าหน้าที่ประสานงาน การเป็นที่พึ่งพาได้ในยามยากลำบาก การมีความตั้งใจมุ่งมั่น และมีความพยายามจนสุดความสามารถ

- เป้าหมายที่ 3 : บุคลากรสามารถให้การรับรองคณะผู้แทนต่างประเทศ ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมีตัวชี้วัดเบื้องต้นคือ ความพึงพอใจของคณะผู้แทนต่างประเทศ

#### แนวทางพัฒนา :

ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดมาตรฐาน (standard) ในการทำงาน เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดและเครื่องมือยกระดับการทำงาน โดยกำหนดทั้งมาตรฐานของผลงานที่ดีที่สุดเท่าที่จะปฏิบัติได้ภายใต้เงื่อนไขที่จำกัดต่าง ๆ เช่น มีทรัพยากรบุคคลและงบประมาณจำกัด จะต้องวางแผนการทำงานและคิดหาหนทางออก (solution) ที่พอเหมาะพอตรงกับข้อจำกัดเหล่านั้นได้อย่างไร รวมทั้งการกำหนดมาตรการขั้นต่ำ เช่น คณะผู้แทนต่างประเทศเดินทางเข้ามาอย่างปลอดภัย และกลับออกไปแบบปลอดภัย เป็นต้น

- เป้าหมายที่ 4 : บุคลากรทำงานเป็นทีมอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิคและประสบการณ์การทำงานกันได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีตัวชี้วัดเบื้องต้นคือ จำนวนครั้งของการถ่ายทอดองค์ความรู้ และจำนวนครั้งของการนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการถ่ายทอดไปปรับใช้ในการทำงาน

#### แนวทางพัฒนา :

สร้างและสนับสนุนให้เกิดการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบบูรณาการ และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดจิตสำนึกในการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการทำงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ทั้งเทคนิคและประสบการณ์ โดยเน้นฝึกการทำงานเป็นทีม การร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างไม่อับจนหนทาง และปัญหาระยะยาว การคิดริเริ่มและมองหาหนทางปฏิบัติที่หลากหลายเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงาน การมีวิสัยทัศน์รู้จักที่จะมองเห็นประโยชน์ในอนาคตของงานที่ทำ เนื่องจากบางครั้งดำเนินการแล้วอาจยังไม่เกิดประโยชน์ในทันทีก็ตาม

ขณะเดียวกัน จะต้องกระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับฝ่ายวิเคราะห์วิจัย เพื่อพัฒนาสิ่งที่ยังเป็นจุดอ่อนของฝ่ายประสานงาน เช่น การเขียนรายงานที่ดี ถูกต้อง และแม่นยำ ฯลฯ

#### แผนระยะยาว

1) ส่งเสริมและกำหนดให้บุคลากรฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ โดยเฉพาะรุ่นกลาง ทั้งฝ่ายวิเคราะห์วิจัยและฝ่ายประสานงาน ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Skillset) และทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) เพื่อการเติบโตในเส้นทางอาชีพ และเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำรุ่นต่อไปขององค์กร โดยอาจจัดให้มีแนวทางการเรียนรู้ได้ใน 3 รูปแบบ คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งรวมถึงการเรียนทางออนไลน์ ร้อยละ 70 2) การเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน ร้อยละ 20 และ 3) การเรียนรู้ด้วยการเข้าอบรม ร้อยละ 10

2) ผลักดันทั้งเชิงนโยบายและการปฏิบัติให้เกิดการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ทั้งภายในฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ หรือการสับเปลี่ยนข้ามสายงาน เกิดขึ้นได้จริงและครอบคลุมทั้งองค์กร ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของการเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการทำงานทดแทนกันในอนาคต นอกจากนี้ ยังจะต้องสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสไปศึกษาดูงาน เข้าร่วมประชุมทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์

#### 2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอแนะทางบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม

ปัจจัยความสำเร็จที่จะทำให้การพัฒนาระบบงานข่าวกรองต่างประเทศให้มีสมรรถนะสูงบรรลุผล คือ การมุ่งมั่นพัฒนาทั้งระบบการทำงานแบบบูรณาการ ทั้งภายในฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ และการบูรณาการข้ามสายงาน ขณะเดียวกันบุคลากรของฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ ซึ่งเป็นทรัพย์สินสำคัญของสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ก็จะต้องได้รับการดูแลอย่างดี โดย 1) การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยเฉพาะต้องจัดให้มีการอบรมที่จำเป็นต่อการทำงาน รวมทั้งพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ ให้รองรับความต้องการในอนาคต เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ ระดับปฏิบัติ จะต้องได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรวิเคราะห์วิจัยทั้งระดับเบื้องต้น และระดับสูง รวมถึงได้รับการอบรมเพิ่มเติมในหลักสูตรการปฏิบัติการ และ 2) การกำหนดแผนสืบทอดบุคลากรเพื่อทดแทนรุ่นต่อรุ่น (Succession Plan) เพื่อเตรียมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ขององค์กร

แม้การพัฒนาระบบงานข่าวกรองต่างประเทศให้มีสมรรถนะสูง จะได้รับการศึกษา

สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ตลอดจนปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และวางแผนการพัฒนาที่รอบคอบ รัดกุมแล้ว อย่างไรก็ตาม การดำเนินการใด ๆ มักพบว่ามีปัจจัยเสี่ยงใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operation Risk) และ 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) สำหรับการดำเนินระบบงานข่าวกรอง เฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับการทำงานไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้น มีความเป็นไปได้ที่จะเผชิญปัจจัยเสี่ยงในการนำข้อเสนอและแผนงานต่าง ๆ ข้างต้นไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1) กระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการสอนงาน อาจถูกภารกิจที่เข้ามาอย่างเร่งด่วนและจำนวนมาก แทรกแซงจนขาดความต่อเนื่อง

2) ความยากในการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิด/ทัศนคติซึ่งนำพฤติกรรม (mindset) ของบุคลากรให้หันมาสนใจเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่นอกเหนือจากวิชาชีพการข่าว หรือความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ โดยเฉพาะองค์ความรู้ด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่

3) การนำเครื่องมือเทคโนโลยีและระบบดิจิทัลที่มียูมาใช้ เพื่อยกระดับการทำงานยังไม่ตรงกับความต้องการใช้งานที่แท้จริงของฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศ เนื่องจากเครื่องมือเทคโนโลยีทั้ง Hardware และ Software มีราคาสูงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการจัดซื้อต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน มีความเสี่ยง ดังนั้นในทางปฏิบัติ ฝ่ายข่าวกรองต่างประเทศจึงทำได้เพียงประยุกต์ใช้งานของระบบกลางขององค์กรที่มีอยู่เป็นหลัก มากกว่าจะสามารถจัดหาระบบที่ตรงกับความต้องการใช้งานที่แท้จริง

## 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

คุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม เพื่อให้สอดคล้องกับรายงานการศึกษาส่วนบุคคล เห็นว่าทักษะในการพัฒนานักบริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีความเหมาะสมกับการที่ผู้บริหารในองค์กรข่าวกรองต้องนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติ ภายใต้ระบบราชการ 4.0 โดยแบ่งทักษะออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

### 2.3.1 ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset)

1) การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (Demonstrating Integrity) ซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ มีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่เหมาะสม โดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ ทั้งในระดับตนเองและระดับองค์กรเป็นที่ตั้ง

2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy) ซึ่งเป็นความสามารถในการเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าบทบาทหน้าที่และภารกิจงานของตนเองสนับสนุนและเชื่อมโยง

ยุทธศาสตร์ขององค์กร เป้าหมายของภาครัฐ ยุทธศาสตร์ของประเทศ และความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการอย่างไร รวมถึงมุ่งเน้นการทำการกิจกรรมงานและการสร้างผลลัพธ์ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภารกิจขององค์กร แต่ยังสร้างคุณค่าและประโยชน์ให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการในภาพรวม

3) การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others) ซึ่งเป็นความสามารถในการพัฒนาศักยภาพและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ เช่น การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง การระบุและแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การสอนงาน การส่งเสริมการพัฒนา การสร้างสภาพแวดล้อมและการมีปฏิสัมพันธ์ที่สร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการมีส่วนร่วม การแบ่งปันองค์ความรู้และแนวปฏิบัติ และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น

4) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration) ซึ่งเป็นความสามารถในการสร้างความร่วมมือและการทำงานบูรณาการกับภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กร ระหว่างองค์กร และการทำงานร่วมกับประชาชนและผู้รับบริการ โดยการแบ่งปันข้อมูลอย่างเหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์เพื่อขับเคลื่อนงานที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและส่วนรวม

5) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change) ซึ่งเป็นความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสวงหาโอกาสในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เรียนรู้จากงานที่ประสบความสำเร็จและที่ล้มเหลว เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและผู้รับบริการ รวมถึงนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน โดยมีประชาชนและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

6) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results) ซึ่งเป็นความสามารถในการตัดสินใจอย่างทันการณ์ เป็นไปตามหลักการและอาศัยข้อมูลที่รอบด้าน การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นให้เป็นไปตามเป้าหมายและนำไปสู่ผลลัพธ์ของภาครัฐอย่างทันเวลา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว คำนึงกับภาษีของประชาชน ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการทำงาน

### 2.3.2 ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset)

1) ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skill) ซึ่งเป็นความสามารถมองเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยี สามารถทำงานและตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Insight) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและปลอดภัยทั้งต่อตนเอง ผู้ที่เกี่ยวข้อง และองค์กร เพื่อให้ภาครัฐสามารถตอบสนองและให้บริการประชาชนและผู้มีส่วนร่วมได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบโจทย์การปฏิรูปภาครัฐ

2) ทักษะการสื่อสารโน้มน้าวใจ (Communicating and Influencing) ซึ่งเป็นความสามารถในการสื่อสารและรับข้อมูลอย่างเหมาะสม ทั้งในรูปแบบการเขียน การพูด หรือการสื่อสารผ่านสื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ สื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณามุมมองของผู้อื่นเพื่อการตอบสนองอย่างเหมาะสม การใช้การเจรจาต่อรอง รวมทั้งความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและข้อมูลในรูปแบบที่นำความเข้าใจไปสู่กลุ่มเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่หลากหลาย ทั้งรู้แบบที่เป็นลายลักษณ์อักษรและทางวาจา

### 3. แผนพัฒนาตนเอง

#### 3.1 การวิเคราะห์ตนเอง

##### 3.1.1 ผลการประเมินคุณลักษณะ

การวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ DISC ผลการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคลเป็นประเภท SI/cd ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความประนีประนอม สุภาพ โอบอ้อมอารี มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้ฟังที่ดี แต่มีการตัดสินใจที่ดี มั่นคงและเป็นตัวของตัวเอง ตลอดจนสามารถสื่อสารโน้มน้าวผู้อื่นได้ดี โดยสร้างความมั่นใจในสถานการณ์สิ่งแวดล้อมนั้น ๆ และแสดงความชื่นชมในความสำเร็จของหมู่คณะ ขณะเดียวกันก็ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความจริงใจ จึงสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นนักปฏิบัติที่สามารถสร้างความมั่นใจ น่าเชื่อถือ ทั้งในสภาพแวดล้อมของการทำงาน และการมีข้อสั่งการที่ชัดเจน ซึ่งคำสั่งต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาควรมีการพูดคุยและรับฟังความเห็นก่อนลงมือปฏิบัติ

คุณค่าสำคัญต่อองค์กรคือสามารถสร้างความมั่นคงและน่าเชื่อถือให้องค์กร เนื่องจากเป็นบุคคลที่รับฟังสิ่งต่าง ๆ ด้วยความใส่ใจ มีความประนีประนอมในการโต้แย้งหรือการแสดงออกทางความคิด และมีความอดทนอดกลั้นสูงในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น จึงได้รับความไว้วางใจ จากทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามได้ด้วยการมองโลกในแง่ดี จึงทำให้สามารถแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ ด้วยทักษะความชำนาญและไหวพริบ ทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงด้วยดี

##### 3.1.2 ผลจากการประเมินทักษะ

การประเมินทักษะของนักบริหารระดับสูงจำนวน 8 ด้าน พบว่าผลจากการประเมินทักษะด้วยแบบประเมินเชิงสถานการณ์โดยรวม จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ทักษะที่ต้องธำรงรักษาไว้และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม จำนวน 2 ด้าน (ข้อ 1 - 2) และ 2) ทักษะที่ต้องได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น จำนวน 3 ด้าน (ข้อ 3 - 5) รายละเอียดตามตารางที่ 9 ดังนี้

- 1) การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ
- 2) การพัฒนาผู้อื่นและการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร
- 3) ทักษะดิจิทัล
- 4) ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

ตารางที่ 4 ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา

ประเด็นการพัฒนา*	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 ปี	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 เดือน (ในระหว่าง การฝึกอบรม นบส.1)
1. การยึดมั่นใน มาตรฐานจริยธรรม และความเป็นมือ อาชีพ	- ยกระดับความสามารถในการกำกับ ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำปฏิบัติงาน โดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรม และเป็น แบบอย่างในการทำงานที่เป็นธรรม ไม่ เลือกปฏิบัติ	- นำวิชา Being Agile Leader และ Agile Leader กับการบริหารองค์กรภาครัฐ เพื่อ พัฒนาเทคนิคในการสื่อสารและโน้มน้าวให้ บุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและ ทิศทางขององค์กร
2. การพัฒนาผู้อื่น และการสร้างการมี ส่วนร่วมของ บุคลากรในองค์กร	- ยกระดับความสามารถในการกำกับ ดูแลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา ความสามารถขององค์กรและบุคลากร รวมทั้งการกระตุ้นสร้างความรู้สึกร่วม ในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร	- ความรู้จากการบริหารคนด้วยแนวคิด บทบาทผู้บริหารภาครัฐยุคใหม่ในการสร้าง ความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถระบุทักษะ ที่องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาให้กับบุคลากรได้ อย่างครบถ้วนและชัดเจน ตลอดจนจากวิชา ผู้บริหารกับการรักษาวินัยข้าราชการ เพื่อ พัฒนาตนเองให้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ โดยยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและความเป็น มืออาชีพ
3. ทักษะดิจิทัล	- พัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบที่ดีใน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและรูปแบบ การทำงานให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล โดย สามารถสร้างความตระหนัก/เข้าใจ ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้าง แรงจูงใจได้อย่างเหมาะสม	- เรียนรู้จากวิชา Digital Leadership และ วิชาองค์กรยุคใหม่กับDigital Transformation รวมถึง ประสบการณ์ที่ได้ จากกิจกรรม Virtual Site Visit เพื่อพัฒนา แนวคิดด้านดิจิทัลสำหรับการทำงาน และการ นำมาปรับใช้ในการนำองค์กรไปสู่ดิจิทัล  - เรียนรู้จากวิชา วิสัยทัศน์ การกำหนดกล ยุทธ์ และวิชา Risk and Crisis Management รวมถึงวิชาการกำหนดกล ยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อ
4. ทักษะการ กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์	- พัฒนาทักษะด้านการกำหนดกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับทิศทาง/ภารกิจเร่งด่วน และสำคัญขององค์กร รวมถึงผลักดัน	

	ให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้อื่นในทุก ระดับตำรารณกำหนดกลยุทธ์ และ พัฒนาตนเองให้สื่อสารวิสัยทัศน์และ ภารกิจสำคัญเร่งด่วนได้อย่างมั่นใจ	สร้างความเข้าใจผลกระทบจากปัจจัย ภายนอกและภายในต่าง ๆ ที่จะมีผลต่อ ทิศทางขององค์กรในระยะยาว
5. การผลักดันให้ เกิดการปฏิบัติและ ผลสัมฤทธิ์	- เพื่อยกระดับการบริหารจัดการ งบประมาณและทรัพยากรขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่นำไปใช้ในการบริหาร จัดการคน งาน ระบบ ให้สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กร	- เรียนรู้จากวิชา การตีโจทย์ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิรูปกับการจัดทำผลงานกลุ่ม เพื่อ ยกระดับทักษะในการทำงานแบบบูรณาการ อย่างมีประสิทธิภาพ  - เรียนรู้จากวิชา บทบาทผู้บริหารภาครัฐยุค ใหม่ในการสร้างความเปลี่ยนแปลง และวิชา Leading Self & Team Effectiveness เพื่อ เรียนรู้สไตล์ในการทำงานของตนเองและ ทีมงาน

### 3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลในระยะเวลา 2 ปี ของนักบริหารระดับสูง กำหนดเป้าหมายการพัฒนา  
ทักษะทั้งในส่วนที่ต้องดำรงไว้และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น จำนวน 2 ด้าน (ข้อ 1 - 2) และในส่วนที่จำเป็นต้องพัฒนา  
ให้ดีขึ้น จำนวน 3 ด้าน (ข้อ 3 - 5) รายละเอียดตามตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงแผนพัฒนารายบุคคลภายในระยะเวลา 2 ปี

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการ พัฒนา	เป้าหมาย การพัฒนา	วิธีการ พัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการ ประยุกต์ในการ ทำงาน
			ปีที่ 1				ปีที่ 2				
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
1. การยึดมั่นในมาตรฐาน จริยธรรมและความเป็นมือ อาชีพ	ดำรงไว้ซึ่งบทบาท หน้าที่ของตนเองที่ คำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวม ทำงานด้วย ความเป็นธรรมและไม่ เลือกปฏิบัติ ตลอดจน เป็นแบบอย่างของการ ทำงานที่เป็นกลาง	- พุดคุย กับ บุคคล ต้นแบบ  - ศึกษา ดูงาน	/		/		/		/		นำไปถ่ายทอด ให้กับบุคลากรใน การกำกับดูแลให้ มีความตระหนัก และเห็น ความสำคัญของ การยึดมั่นใน มาตรฐาน



ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
			ปีที่ 1				ปีที่ 2				
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
4. ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	กำกับดูแลการคาดการณ์ผลกระทบระยะยาวของทิศทางประเทศและของโลก เพื่อสนับสนุนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อจัดลำดับความสำคัญและพัฒนากลยุทธ์	- เรียนรู้ด้วยตนเอง - พุดคุยกับบุคคลต้นแบบ - ศึกษาดูงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	นำกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปถ่ายทอดและปรับใช้กับการกิจขององค์กร ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมทุกขั้นตอนการดำเนินงาน
5. การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์	เพื่อยกระดับการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่นำไปใช้ในการบริหารจัดการคนงาน ระบบ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	- การพุดคุยบุคคลต้นแบบ - ศึกษาดูงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	นำไปกำหนดแนวทางดำเนินงานในภารกิจ การปฏิบัติงานทุกภาคส่วน เพื่อยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และมีความคุ้มค่า

### 3.3 ผลการพัฒนิตนเอง

ในระหว่างกรอบรมนักรบริหารระดับสูง ระหว่าง 21 มิถุนายน – 3 กันยายน 2564 นั้น ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะ ทั้งในส่วนที่ต้องธำรงไว้หรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น (ข้อ 1) และในส่วนที่จำเป็นต้อง

พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น (ข้อ 2) นั้น ได้มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา วิธีการพัฒนา เพื่อก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ รายละเอียดตามตารางที่ 5

**แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส.1)**

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ ต้องการพัฒนา		แนวทางการประยุกต์ ในการทำงาน
			เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	
1. การผลักดันให้เกิด นวัตกรรมและการ เปลี่ยนแปลง	เรียนรู้เกี่ยวกับ สไลต์ในการทำงาน ของตนเองและ ทีมงาน ตลอดจน การเป็นผู้นำแบบ Agile Leader ที่ สามารถสร้างความ เปลี่ยนแปลงให้กับ องค์กร	ศึกษา เรียนรู้ แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ และรับฟังความ คิดเห็นซึ่งกันและ กัน ตลอดจนรับ การถ่ายทอด ความรู้จาก วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ เกี่ยวข้อง	/	/	นำองค์ความรู้ที่ได้รับ จากการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ไปต่อยอด หรือ ปรับใช้ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง องค์กรต่อไป
2. การสร้างและ ส่งเสริมให้เกิดการ ทำงานแบบบูรณา การและความร่วมมือ เต็มที่	1. สร้างเครือข่าย ให้มีความเข้มแข็ง เพื่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันในอนาคต 2. กำหนดแกน หลักในการดำรง ความสัมพันธ์และ	ศึกษา เรียนรู้ แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ และรับฟังความ คิดเห็นซึ่งกันและ กัน ตลอดจนรับ การถ่ายทอด ความรู้จาก	/	/	นำประสบการณ์ที่ ได้รับจากเครือข่ายไป ต่อยอด หรือ ประยุกต์ใช้ในการ ทำงานแบบบูรณาการ รวมถึงใช้ประโยชน์ เครือข่ายผู้เข้ารับการ อบรมอย่างยั่งยืน

	<p>สานต่อมิตรภาพที่ยั่งยืนกับผู้เข้ารับ</p> <p>การอบรมผ่านคณะกรรมการรุ่นและตัวแทนในระดับพื้นที่และระดับกระทรวง</p>	<p>วิทยากรผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง</p>			
--	--	--	--	--	--

### บรรณานุกรม

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 – 2580)

ทิศทางการเมือง เศรษฐกิจ และการต่างประเทศ ปี 2564 ในทัศนะ ศ.ดร. สุรเกียรติ์ เสถียรไทย

จุลสารความมั่นคงศึกษา ฉบับที่ 211 มกราคม - มีนาคม 2564

วิชาวางแผนการทำงาน สิ่งสำคัญที่ไม่มีใครสอน มานาบุ มิซึโนะ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2562)

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ (2559) ยุทธศาสตร์สำนักข่าวกรองแห่งชาติ พ.ศ.2559 - 2561

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ (2564) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบงานข่าวกรองแบบบูรณาการ

ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 50 ก (16 เมษายน 2562) พระราชบัญญัติข่าวกรองแห่งชาติ

พ.ศ. 2562

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (2561) แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

## ภาคผนวก

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นางสาว สุรีย์พร อินทุเศรษฐ

### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

### ประสบการณ์การรับราชการ

- อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงวอชิงตัน ดีซี สหรัฐอเมริกา
- ผู้อำนวยการส่วนประสานงาน สำนัก 9
- เลขานุการผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ
- ผู้อำนวยการสำนัก 9

### ผลงานทางวิชาการ

- เอกสารวิชาการ “ปัญหาการแบ่งแยกดินแดนในมินดาเนาและการเจรจาสันติภาพ เพื่อเป็นกรณีศึกษาในการแก้ไขปัญหาละเมิดชายแดนภาคใต้”
- เอกสารวิชาการ “บทบาทของ OIC ต่อปัญหาการแบ่งแยกดินแดนในมินดาเนา ภาคใต้ของฟิลิปปินส์ และปัญหาละเมิดชายแดนภาคใต้ (จชต.)”
- เอกสารวิชาการ “บทบาทของตุรกีต่อปัญหาละเมิดชายแดนภาคใต้ และผลกระทบต่อไทย”
- เอกสารวิชาการ “การยกระดับการประสานงานเพื่อรับมือภัยคุกคามความมั่นคงของไทย ทั้งในอดีตและปัจจุบัน”
- เอกสารวิชาการ “โอกาสและความท้าทายของไทยจากการเปลี่ยนแปลงภูมิสถาปัตยกรรมทางเศรษฐกิจและการเมืองโลกในปัจจุบัน”

### ตำแหน่งปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการสำนัก 9 สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

สำนักข่าวกรองแห่งชาติ เลขที่ 8 ถนนพหลโยธิน ซอยพหลโยธิน 5 แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400