

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของกองทัพเรือการนำไปปฏิบัติการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์: กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำยุทธศาสตร์

ให้อธิบายวิธีการที่กองทัพเรือใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เปรียบเชิงยุทธศาสตร์รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขันผลการดำเนินการโดยรวมและความสำเร็จในอนาคต ให้อธิบายวิธีการที่กองทัพเรือตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญรวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกองทัพเรือและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

(1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

- กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง
- กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว
- กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้คำนึงถึงความต้องการของกองทัพเรือในด้านความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการอย่างไร

กองทัพเรือ จัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี โดยมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองการวางแผนงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณของกองทัพเรือเพื่อดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี ที่ถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์กองทัพเรือ 10 ปี พ.ศ.2558 – 2567 มีหน้าที่ ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี และขอความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ 4 ปีของกองทัพเรือติดตามผลการดำเนินการ ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ **ล่าสุดคือ แผนยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ 55 - 58**

2. ประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของ กองทัพเรือ จำนวน 3 ครั้ง ในหัวข้อ “การกำหนดกิจกรรมในแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี (พ.ศ.2555-2558) ระหว่าง 25-27 พ.ค.54 และ 11-13 ก.ค.54 เพื่อให้คณะกรรมการ และผู้แทนหน่วยขึ้นตรง กองทัพเรือได้ร่วมกันจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี(พ.ศ. 2555-2558)

3. ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ความต้องการทางยุทธศาสตร์ 3 ด้าน ได้แก่ ความต้องการเชิงนโยบาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสภาพการณ์ตามภารกิจของ กองทัพเรือ เพื่อหาจุดยืนทางยุทธศาสตร์

2.2 ประเมินศักยภาพทางยุทธศาสตร์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสขององค์กร เพื่อประเมินศักยภาพขององค์กรในการตอบสนองจุดยืนทางยุทธศาสตร์

2.3 กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ของ กองทัพเรือ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ เพื่อให้ทราบทิศทางยุทธศาสตร์ กองทัพเรือ ว่าจะเป็นอย่างไ จะทำอะไร จะทำได้ อย่างไร และผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้อะไร

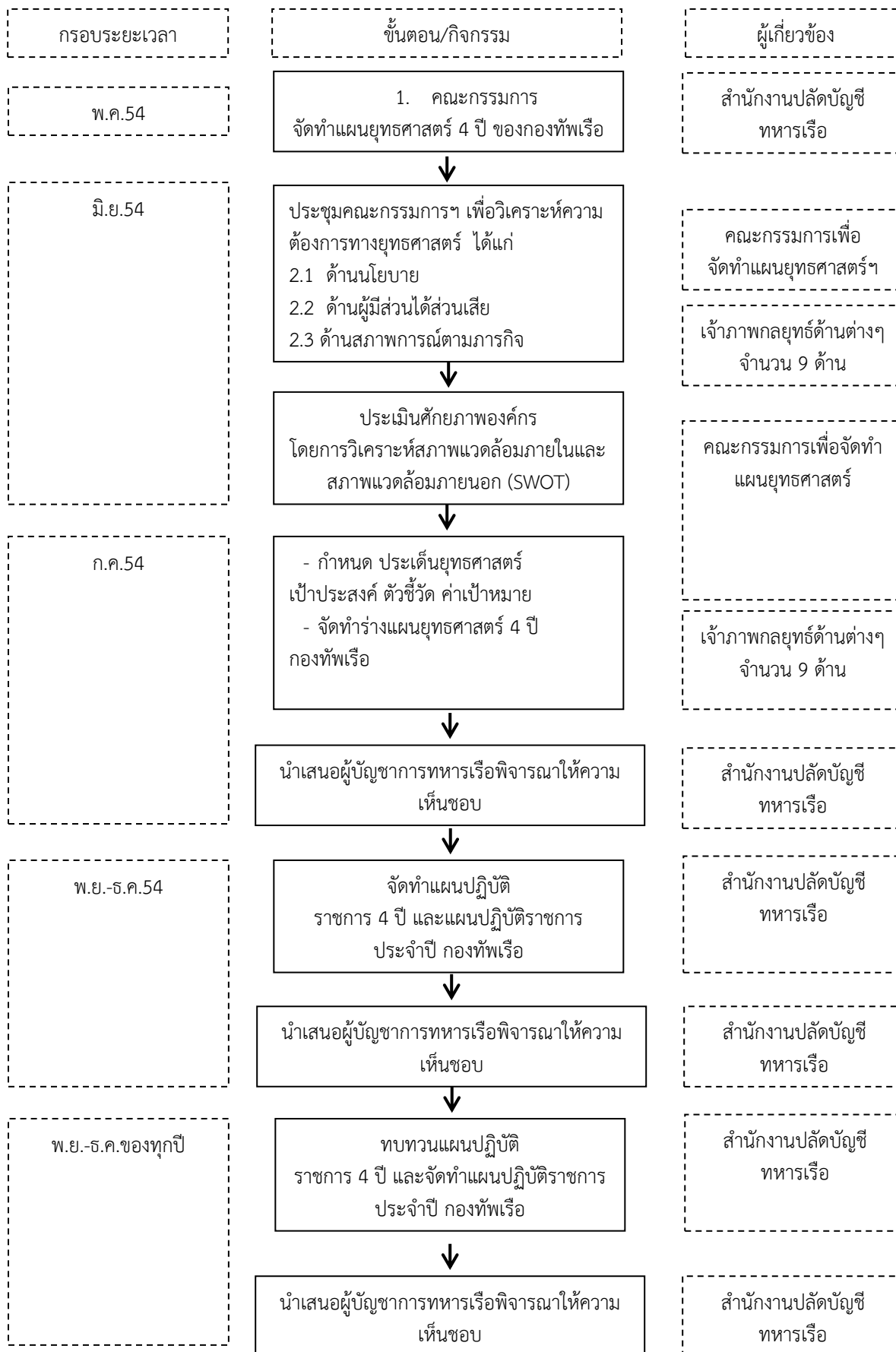
2.4 แปลงยุทธศาสตร์สู่การวัดผลและกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ ผู้รับผิดชอบในรูปแบบของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

3. กรมยุทธการทหารเรือ สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ ร่วมกับหน่วยที่เกี่ยวข้อง ยกร่างแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี (พ.ศ. 2555-2558) ของ กองทัพเรือ เพื่อนำเสนอผู้บัญชาการทหารเรือพิจารณาให้ความเห็นชอบ และเผยแพร่ให้กำลังพลใน กองทัพเรือและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

4. สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2555 – 2558) และแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี นำเสนอผู้บัญชาการทหารเรือพิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี กระทรวงกลาโหม และแผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล

5. ผู้บริหารกองทัพเรือ คณะกรรมการฯ ผู้แทนหน่วยขึ้นตรงและหน่วยเฉพาะกิจกองทัพเรือจัดทำ ทบทวน และปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2555 – 2558) ของ กองทัพเรือทุกปี หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล และสถานการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งกระทบต่อบทบาทและภารกิจของ กองทัพเรือในลักษณะของ rolling plan รวมถึงจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี กองทัพเรือ ให้มีความสอดคล้องกับการทบทวนดังกล่าว เพื่อให้ กองทัพเรือ ปฏิบัติภารกิจตามบทบาทได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และบรรลุผลสัมฤทธิ์

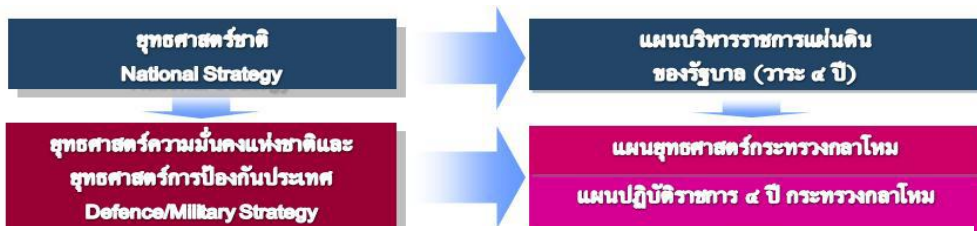
กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของ
กองทัพเรือ



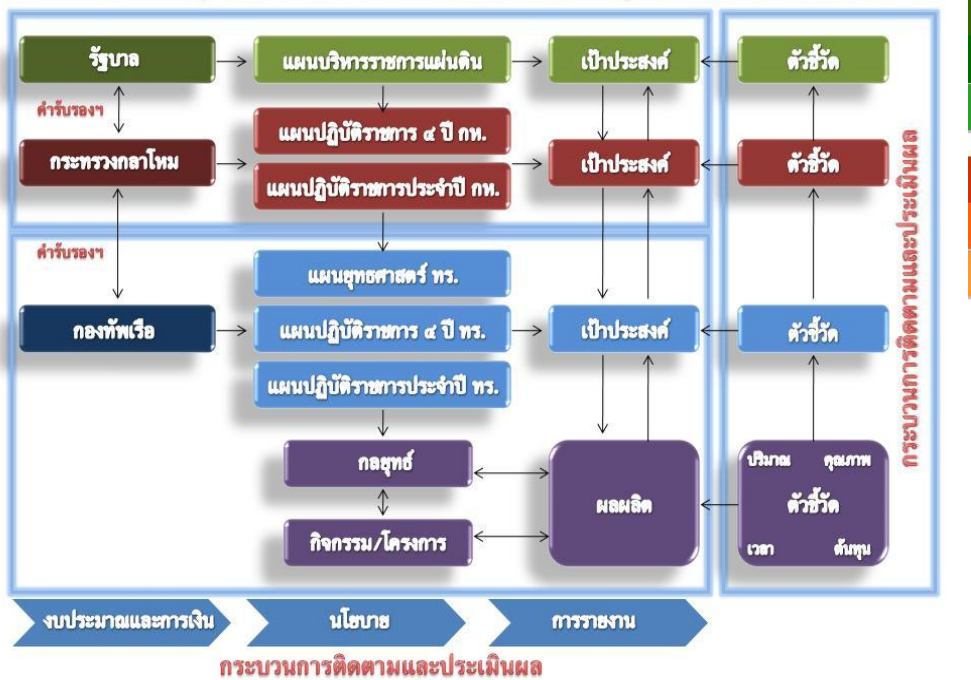
- น.ท.ธนภัทรา ปรับแผนภาพให้สอดคล้องกับขั้นตอน และเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน

กองทัพเรือมีการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนยุทธศาสตร์กระทรวงกลาโหม โดยใช้แผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ 4 ปี (พ.ศ.2555 - 2558) เป็นระยะยาว ถ่ายทอดไปเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งจะมีการทบทวนเป็นประจำทุกปีตามวงรอบการเสนอค่าของงบประมาณ จึงทำให้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือมีความคล่องตัว และสอดคล้องกับงบประมาณ

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ของกองทัพเรือ



การลดหลั่นของยุทธศาสตร์ และกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ของกองทัพเรือ



(2) นวัตกรรม

- กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์
- โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกองทัพเรือคืออะไร (*)

- เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีวิธีการใหม่ๆ

การสร้างสภาพแวดล้อมฯ

• ตามแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและความมั่นคงของภูมิภาคตามวิสัยทัศน์อาเซียน พ.ศ. 2563 ในเสาด้านความมั่นคงทางทะเล กองทัพเรือเป็นหน่วยงานหลักซึ่งมีการปฏิบัติงานร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านมาอย่างต่อเนื่อง ย่อมมีความพร้อมในการสร้างนวัตกรรมและเห็นโอกาสในการดำเนินตามวิสัยทัศน์อาเซียนดังกล่าว

• การดำเนินการด้านการวิจัยพัฒนา กองทัพเรือดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลและนโยบายของกระทรวงกลาโหม โดยให้ความสำคัญในเรื่องความสามารถในการพึ่งตนเองเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งผลงานเข้าประกวดทั้งในระดับชาติและนานาชาติมาอย่างต่อเนื่อง

• คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกองทัพเรือเป็นกลไกหลักในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศ ปี 56 – 59 ได้แก่

- ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการทางทหาร อาทิ โครงการพัฒนาระบบข่าวกรอง โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านยุทธการ เป็นต้น

- ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานกองทัพเรือ อาทิ โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนและตัดสินใจในการผลิตกำลังพล ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรกองทัพเรือ (RTN ERP) เป็นต้น (พร.รับไปดำเนินการ)

โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกองทัพเรือคืออะไร (ตรวจสอบกับ ยศ.ทร. 10 ปี ยก.ทร.ดำเนินการ)

1. ใช้บทบาททางการทูตฝ่ายทหาร ในการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนรัฐบาลในเวทีระหว่างประเทศ โดยเฉพาะกิจการด้านความมั่นคงทางทะเลในภูมิภาค
2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนางานสนับสนุนเพื่อการพัฒนาประเทศที่เกี่ยวข้องกับกองทัพเรือ และการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในงานพัฒนาความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้และพื้นที่รับผิดชอบของกองทัพเรือ
3. นำแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานหลักและสนับสนุนของกองทัพเรือให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น
4. กองทัพเรือจะใช้ศักยภาพของการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างผลผลิตที่สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของกองทัพเรือให้มากยิ่งขึ้น
5. เลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์และปลอดภัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เช่น การพัฒนาระบบเครือข่าย ระบบการควบคุมและสั่งการ การติดต่อสื่อสารและสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูลความรู้สำคัญและระบบการบริหารจัดการทรัพยากร โดยจัดให้มีระบบสำรองรองรับเหตุฉุกเฉินและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

(3) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์

- กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวกับองค์ประกอบ

สำคัญต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

- = ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
- = ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนของกองทัพเรือ
- = จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และในสารสนเทศ
- = ความสามารถของกองทัพเรือในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการกลั่นกรองการวางแผนงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณของกองทัพเรือรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจาก แผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี กระทรวงกลาโหม วิสัยทัศน์ พันธกิจของกองทัพเรือ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ตลอดจนการตรวจสอบสถานะแวดล้อมของเจ้าภาพกลยุทธ์ด้านต่างๆ 9 ด้าน โดยใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง อาทิ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรกองทัพเรือ (RTN ERP) ระบบควบคุมพัสดุคงคลังอัตโนมัติ (SUPPINV 1-3) ระบบงานด้านการข่าว ระบบรายงานตนเองอัตโนมัติ(Automatic Identification System :AIS) ระบบ RTN Maritime Domain Awareness รวมถึงข้อมูลจากระบบ C4ISR เป็นต้น

องค์ประกอบ	การวิเคราะห์
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> - แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและความมั่นคงของภูมิภาคตามวิสัยทัศน์อาเซียน พ.ศ.๒๕๖๓ เน้นให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือระหว่างประเทศในกลุ่มสมาชิก และประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจในการเปิดเขตการค้าเสรี การสร้างประชาคมอาเซียน การเสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงด้านต่างๆ ในภูมิภาค - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ มุ่งพัฒนาภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง - แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.๒๕๕๑ – ๒๕๕๕ มุ่งพัฒนาส่วนราชการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาคูशलกรให้มีขีดสมรรถนะ และมีการบริหารจัดการตามหลัก ธรรมมาภิบาล รวมทั้งการบริหารจัดการมีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ระบบราชการไทยอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน - นโยบายรัฐบาลและนโยบายของกระทรวงกลาโหม ให้ความสำคัญในเรื่องความสามารถในการพึ่งตนเองเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาหลักนิยมยุทธโธปกรณ์ และเทคโนโลยีทางทหาร - ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นโอกาสในการพัฒนาหรือเป็นภัยคุกคามได้ทั้งสองทิศทาง
ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนของกองทัพเรือ	<ul style="list-style-type: none"> - แนวโน้มของความขัดแย้งกับประเทศเพื่อนบ้านจนถึงการใช้กำลังแบบจำกัดพื้นที่ซึ่งมีความเป็นไปได้ โดยเฉพาะในพื้นที่เหลื่อมทับและพื้นที่ที่ยังไม่มีการปักปันเขตแดนที่ชัดเจน

องค์ประกอบ	การวิเคราะห์
	<ul style="list-style-type: none"> - สถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ยังมีความรุนแรงปรากฏในพื้นที่ - ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ทั้งภัยที่เกิดจากธรรมชาติ อุบัติภัย การกระทำผิดกฎหมายในรูปแบบต่างๆ ในทะเล และภัยจากการก่อการร้าย ยังคงมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต - วาระแห่งชาติในการแก้ไขปัญหาเสพติด ปัญหาความขัดแย้งของคนในชาติ และการล่องละเมิดสถาบันพระมหากษัตริย์ ซึ่งรัฐบาลและภาคประชาสังคมยังคงให้ความสำคัญ - แนวโน้มกระแสประชาสังคมในการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมของประเทศเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมทางทะเลและชายฝั่ง และการปฏิบัติเพื่อลดภาวะโลกร้อนและลดสถานะเลือนกระจก ซึ่งการปฏิบัติ งานต่างๆ ของกองทัพเรือ จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงการปฏิบัติเพื่อควบคุมและกำกับดูแลเพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหา - แนวทางและทิศทางการจัดสรรงบประมาณของประเทศในงานด้านความมั่นคง ยังเป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างกำลังกองทัพโดยเฉพาะการ ริเริ่มโครงการใหม่ที่ต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมากและต้องผูกพันงบประมาณ ซึ่งกองทัพเรือจำเป็นต้องปรับปรุงวิธีการ และขั้นตอนในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และการจัดหายุทธโปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
จุดบอดที่อาจเกิดขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> - กองทัพเรือเป็นหน่วยงานราชการทางทหาร ที่มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันตามลำดับชั้นของสายบังคับบัญชา สำหรับใช้เป็นกลไกในการพิจารณาถ่วงถ่วงรองงานเพื่อให้เกิดความรอบคอบก่อนถึงผู้บังคับบัญชาสูงสุดจะพิจารณาตกลงใจและสั่งการ ซึ่งอาจทำให้การปฏิบัติเกิดความล่าช้าและไม่เป็นไปตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ - ระบบการจัดการของระบบงานหลักและงานสนับสนุนตามสายงานทางทหารของกองทัพเรือยังไม่ให้ความสำคัญกับนำแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน - ระบบการทำงานของกองทัพเรือยังให้ความสำคัญน้อยเกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลและสถิติสำคัญอย่างเป็นระบบ เช่น ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา องค์ความรู้ที่จำเป็นหรือองค์ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ทำงานที่เป็นเลิศ อุปสรรคข้อขัดข้อง
ความสามารถของกองทัพเรือในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> • กองทัพเรือมีกำลังพล และยุทธโปกรณ์ที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการทางทะเล ทางบก ทางอากาศ และตามลำน้ำ ซึ่งสามารถใช้ปฏิบัติการกิจการรบในการป้องกันประเทศและรักษาอธิปไตยของชาติ

องค์ประกอบ	การวิเคราะห์
	<p>รวมทั้งภารกิจในการสนับสนุนในการพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือประชาชนและการบรรเทาสาธารณภัย และการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ ตลอดจนภารกิจอื่นที่ได้รับมอบหมายได้ตั้งแต่ภาวะปกติ</p> <ul style="list-style-type: none"> • กองทัพเรือมีการจัดวางกำลังในพื้นที่ต่างๆ ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคของประเทศ โดยเฉพาะในพื้นที่ชายแดนตามลำน้ำโขงติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านทางภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แนวชายแดนภาคตะวันออกเฉียงเหนือในพื้นที่จังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด และตลอดแนวชายฝั่งทะเลทั้งด้านอ่าวไทยและด้านทะเลอันดามัน รวมทั้งพื้นที่เกาะในทะเลอาณาเขตทางทะเลของประเทศ ซึ่งมีผลทำให้กองทัพเรือมีความคล่องตัวในการเข้าสู่พื้นที่รับผิดชอบได้อย่างรวดเร็ว • กองทัพเรือมีการจัดส่วนราชการที่มีหลายหน่วยงานที่มีขีดความสามารถตามภารกิจที่หลากหลายทั้งในส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ และส่วนการศึกษาและวิจัย ซึ่งสามารถใช้ขีดความสามารถดังกล่าวในการปฏิบัติงานหรือให้การสนับสนุนหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต่างๆ เช่น การวิจัยและพัฒนา เทคโนโลยีทางทหาร การแพทย์และสาธารณสุข การศึกษาและการเผยแพร่ความรู้ การปฏิบัติการจิตวิทยาและการประชาสัมพันธ์ และการดำเนินงานด้านความมั่นคงต่างๆ เป็นต้น • กำลังพลของกองทัพเรือได้รับการปลูกฝังให้มีวินัย และเคารพในกฎระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งมีความกล้าหาญและอดทนต่อภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบ • กองทัพเรือมีระบบการฝึกที่ชัดเจนเพื่อเตรียมความพร้อมขององค์บุคคลองค์วัตถุ และองค์ยุทธวิธี ในการปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างต่อเนื่อง • กองทัพเรือมีศูนย์ปฏิบัติการกองทัพเรือ และศูนย์ปฏิบัติการของหน่วยกำลังรบต่างๆ ในส่วนภูมิภาคที่ติดตามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านความมั่นคงและด้านการข่าวทั้งจากภายใน และภายนอกประเทศอย่างต่อเนื่อง ทำให้กองทัพเรือทราบทิศทางและแนวโน้มของภัยคุกคาม รวมทั้งกองทัพเรือยังทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานการปฏิบัติในการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ซึ่งเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่บทบาทเกี่ยวข้องกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลในการบูรณาการข้อมูลข่าวสารทางทะเล และเผยแพร่ข้อมูลที่ทันสมัยให้กับหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง • กองทัพเรือมีหน่วยเฉพาะกิจที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับการปฏิบัติงานเพื่อความมั่นคง การแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติและการพัฒนาประเทศ เป็นการเฉพาะ เช่น ไทยอาสาป้องกันชาติในทะเล ศูนย์ต่อสู้เพื่อเอาชนะยา

องค์ประกอบ	การวิเคราะห์
	<p>เสพติด ศูนย์บรรเทาสาธารณภัยและช่วยเหลือประชาชน และงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความมั่นคงในพื้นที่ รวมทั้งการดำเนินโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เป็นต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> • กองทัพอากาศมีกลไกหลายระดับที่ช่วยสนับสนุนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือระหว่างประเทศ โดยเฉพาะการดำเนินงานด้านการทูตทหาร การเสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงตามกรอบความร่วมมือฝ่ายทหาร การปฏิบัติการและการฝึกผสม ร่วม/ผสม กับประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ รวมทั้งชาติพันธมิตรต่างๆ ซึ่งสามารถใช้สนับสนุนกิจการระหว่างประเทศในระดับรัฐบาลได้เป็นอย่างดี • กองทัพอากาศเป็นหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับจากสังคมในเรื่องความเป็นสุภาพบุรุษ และความเป็นมืออาชีพ

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของกองทัพอากาศ

- กองทัพอากาศมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงานระบบงานที่สำคัญของกองทัพอากาศมีอะไรบ้าง
- กองทัพอากาศมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักของกองทัพอากาศและสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร
- กองทัพอากาศมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักในอนาคตของกองทัพอากาศ

การตัดสินใจเรื่องระบบงานกองทัพอากาศจะพิจารณาจากลักษณะงานตามอัตราการจัดส่วนราชการของหน่วยต่างๆ ในกองทัพอากาศ ว่าระบบงานใดเป็นระบบที่ส่งมอบบริการให้กับผู้รับบริการ และระบบงานใดเป็นระบบงานใดเป็นระบบงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยกองทัพอากาศจำแนกระบบงานต่างๆ ไว้ตามลักษณะการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยในกองทัพอากาศ

ระบบงานที่สำคัญของกองทัพอากาศ ประกอบด้วย

1. ระบบงานบัญชาการ
2. ระบบงานเตรียมกำลัง
3. ระบบงานใช้กำลัง
4. ระบบงานยุทธบริการ
5. ระบบงานศึกษาและวิจัย

การใช้กำลังกองทัพเรือในการให้บริการต่างๆ กองทัพเรือได้พิจารณาถึงขีดความสามารถที่ต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ ได้ และกำหนดเป็นโครงสร้างการประกอบกำลังของทัพเรือภาคในพื้นที่ต่างๆ ซึ่งโครงสร้างดังกล่าวมีศักยภาพที่จะให้บริการที่กำหนดไว้ทั้งหมด

ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(5) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกองทัพเรือมีอะไรบ้างให้ระบุรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลผลิตและบริการผู้รับบริการและกลุ่มเป้าหมายผู้ส่งมอบและพันธมิตรและการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกองทัพเรือ ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. การเตรียมกำลังและเสริมสร้างกำลังกองทัพให้มีความสมดุล และมีความพร้อม
2. ดำรงการปฏิบัติในการใช้กำลังป้องกันประเทศ รักษาความมั่นคงของรัฐ สนับสนุนการพัฒนาประเทศ และแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ ได้อย่างต่อเนื่อง
3. พัฒนาระบบงานและการบริหารจัดการให้มีความทันสมัย และมีคุณภาพ

เป้าประสงค์ที่สำคัญตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ เพื่อมีการวัดประเมินผลได้ในระยะเวลา ๔ ปี ดังนี้ **ใช้ข้อมูล 17 เป้า จากลักษณะสำคัญขององค์กร**

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
การเตรียมกำลังและเสริมสร้างกำลังกองทัพให้มีความสมดุล และมีความพร้อม	<ul style="list-style-type: none"> ● กำลังรบของกองทัพเรือมีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามภารกิจ รวมทั้งได้รับการพัฒนาและเสริมสร้างให้เพียงพอตามขีดความสามารถที่ต้องการตามยุทธศาสตร์กองทัพเรือ
ดำรงการปฏิบัติในการใช้กำลังป้องกันประเทศ รักษาความมั่นคงของรัฐ สนับสนุนการพัฒนาประเทศ และแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ ได้อย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> ● สถาบันพระมหากษัตริย์มีความปลอดภัยและได้รับการเทิดทูนอย่างสมพระเกียรติ ● อธิปไตยของชาติทางทะเลและทางบกในความรับผิดชอบของกองทัพเรือมีความปลอดภัยจากภัยคุกคามทางทหาร ● ผลประโยชน์ของชาติทางทะเลได้รับการคุ้มครองและรักษาให้ปลอดภัยจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ ● การเตรียมกำลังและใช้กำลังในการป้องกันประเทศและการรักษาความมั่นคงภายในโดยกำลังกองทัพเรือ ● ดำรงการปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
	<p>ภาคใต้อย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ดำรงการปฏิบัติเพื่อสนับสนุนงานเพื่อความมั่นคง การบรรเทาสาธารณภัยและการช่วยเหลือประชาชน การพัฒนาประเทศ และการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ ได้ตามที่ได้รับภารกิจหรือมอบหมาย ● ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศตามกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ ฝ่ายทหาร ได้รับการส่งเสริมและดำรงความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง
พัฒนาระบบงานและการบริหารจัดการให้มีความทันสมัย และมีคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ● การบริหารจัดการกองทัพมีคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(6) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

<p>- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือสามารถตอบประเด็นต่อไปนี้ได้อย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> = ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และใช้ประโยชน์จากความสำเร็จเปรียบเชิงยุทธศาสตร์ = ตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในผลผลิตและบริการ = ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของกองทัพเรือและโอกาสในการสร้างสมรรถนะใหม่ = สร้างสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว = สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
--

ประเด็นยุทธศาสตร์	การตอบสนอง
การเตรียมกำลังและเสริมสร้างกำลังกองทัพให้มีความสมดุล และมีความพร้อม	<p>การเตรียมกำลัง ด้วยการติดตามการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมด้านความมั่นคงและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องด้วยการปฏิบัติการด้านการข่าวกรองที่มีประสิทธิภาพ การประเมินยุทธศาสตร์เพื่อให้ได้มาซึ่งโครงสร้างกำลังรบที่มีขีดความสามารถที่เพียงพอต่อภัยคุกคามและมีความสมดุลในเชิงอำนาจกำลังรบกับประเทศต่างๆ ในภูมิภาค การเสริมสร้างกำลังรบและการจัดหายุทโธปกรณ์ให้เป็นที่มาซึ่งขีดความสามารถที่ต้องการตามยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบงบประมาณ การกำหนดนโยบายในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาลงสู่การปฏิบัติตามสายงานทางทหาร เพื่อเตรียมความพร้อมของกำลังพล การข่าว การยุทธการ การส่งกำลังบำรุง การสื่อสาร กิจการพลเรือน และการจัดสรรทรัพยากรและการงบประมาณ การเตรียมการด้านแผนทางทหาร การพัฒนาหลักนิยมและยุทธวิธีในการปฏิบัติการทางทหาร และการปฏิบัติการทางทหารที่นอกเหนือจากสงคราม รวมทั้งจัดการฝึกเพื่อเตรียมความพร้อมของกำลังรบทั้งด้านองค์บุคคล องค์วัตถุ และองค์ยุทธวิธี ในการปฏิบัติงานตามภารกิจและงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการดำเนินงานอื่นๆ</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	การตอบสนอง
<p>ดำรงการปฏิบัติในการใช้กำลังป้องกันประเทศ รักษาความมั่นคงของรัฐ สนับสนุนการพัฒนาประเทศ และแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ ได้อย่างต่อเนื่อง</p>	<p>เพื่อให้เกิดความร่วมมือโดยรวมของกองทัพเรือ</p> <p>การใช้กำลัง ด้วยกำลังรบที่ได้รับการเสริมสร้างและตระเตรียมความพร้อมไปปฏิบัติงานตามภารกิจในการป้องกันประเทศ การรักษาอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล การถวายความปลอดภัยและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ การดำรงเส้นทางคมนาคมทางทะเล การช่วยเหลือผู้ประสบภัย ช่วยเหลือประชาชนและบรรเทาสาธารณภัย การรักษากฎหมายและความมั่นคงในทะเล การต่อต้านการก่อการร้าย การรักษาความสงบเรียบร้อยในจังหวัดชายแดนภาคใต้ การพัฒนาความมั่นคงในพื้นที่ การสนับสนุนการพัฒนาประเทศ การแก้ไขปัญหาหายสาบสูญ และการส่งเสริมความสมานฉันท์ของคนในชาติ ให้เป็นไปตามบทบาทด้านการทหาร ด้านการรักษากฎหมายและช่วยเหลือประชาชน และด้านการทูต โดยอาศัยแนวความคิดทางยุทธศาสตร์การสร้างร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน และมิตรประเทศ รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ภายในประเทศ การป้องกัน และการป้องกัน ตามวัตถุประสงค์เฉพาะของยุทธศาสตร์กองทัพเรือที่ได้กำหนดไว้</p>
<p>พัฒนาระบบงานและการบริหารจัดการให้มีความทันสมัย และมีคุณภาพ</p>	<p>การปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานและการบริหารจัดการ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นแนวทางการพัฒนากระบวนการทำงาน ประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดวิเคราะห์ สารสนเทศ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ ซึ่งเป็นการปรับปรุงระบบการวางแผน การนำสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้และการปรับปรุง และการสร้างความเชื่อมโยง อีกทั้งพัฒนาระบบการบริหาร ผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อให้ทราบถึงระดับ และแนวโน้มการพัฒนาองค์กร การเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันกับหน่วยงานอื่นที่มีความเป็นเลิศ และความเชื่อมโยงกับการวัดผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนดำเนินการตามเครื่องมือการวินิจฉัยและการพัฒนาองค์กรอื่น เช่น การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจากค่าใช้จ่ายงบประมาณ การดำเนินงานตามระบบควบคุมภายใน การกำกับดูแลองค์กรที่ดี การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และการจัดการกับข้อร้องเรียนและคำขมขื่น เป็นต้น ตลอดจนการพัฒนาและนําระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะระบบฐานข้อมูลสำคัญสำหรับการวางแผน การตัดสินใจ การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการ สถิติและผลการดำเนินการที่สำคัญ และการจัดการความรู้</p>



2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ: กองทัพเรือนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการให้สรุปแผนปฏิบัติการวิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้ารวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้กับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

- กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของกองทัพเรือมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรืออะไรบ้าง **นอ ชัยอนันต์**

แผนปฏิบัติการที่สำคัญระยะยาว ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ 4 ปี/แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติการที่สำคัญระยะสั้น แผนปฏิบัติราชการประจำปี กองทัพเรือ กองทัพเรือจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ 4 ปี ซึ่งใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ในการกำหนด เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ในระดับกองทัพเรือ (Level 0)

(เพิ่มเติมอธิบายวิธีการ/Approach ในการจัดทำ)

(เพิ่มเติมการอธิบายความสัมพันธ์ของแผนปฏิบัติการ 4 ปี /แผนปฏิบัติการประจำปี กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ให้เห็นภาพชัดเจน)

(8) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

- กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งกองทัพเรือไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่ากองทัพเรือบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
- กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- ประชุมชี้แจง อธิบาย ทำความเข้าใจ เกี่ยวกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของกองทัพเรือเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ให้กับหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ จำนวน 36 หน่วย และหน่วยเฉพาะกิจ กองทัพเรือ จำนวน 2 หน่วย

- ให้นำหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ นำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของกองทัพเรือ ไปถ่ายทอด (cascading) เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ ไปเป็นเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด (Level 0) และค่าเป้าหมาย ของแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ จำนวน 36 หน่วย และหน่วยเฉพาะกิจกองทัพเรือ จำนวน 2 หน่วย (Level 1) โดยระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และค่าใช้จ่าย ที่ จะใช้ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการของแต่ละหน่วย พร้อมหน่วยรอง (Level 2) /เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- กองทัพเรือมีการติดตามงาน/โครงการที่สำคัญ ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยขึ้นตรง (Level 1) อาทิ โครงการจัดหาทุโธปกรณ์และโครงการจัดจ้างก่อสร้างที่มีวงเงินสูง โดยกำหนดให้มีการรายงานประจำเดือน รวมทั้งใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรกองทัพเรือ (RTN ERP) ในการติดตามการใช้งบประมาณรายกิจกรรมได้ในลักษณะ real time แต่ในระดับแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ (Level 0) มีการกำหนดวิธีการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเป็นรายไตรมาส แต่ยังคงอยู่ในระหว่างการรายงานและการประเมินผลของหน่วยผู้รับผิดชอบ

(เพิ่มเติมการอธิบายวิธีการที่ทำให้มั่นใจ ประกอบด้วย การกำหนดตัวชี้วัด/การรายงาน ตามระยะเวลาที่กำหนด)

(9) การจัดสรรทรัพยากร

- กองทัพเรือทำอะไรให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านงบประมาณและด้านอื่นๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบันกองทัพเรือมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ
- กองทัพเรือจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความสำเร็จของกองทัพเรือ

- กองทัพเรือใช้กระบวนการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านคณะกรรมการกลั่นกรองการวางแผน และการจัดสรรงบประมาณ โดยแต่งตั้งคณะอนุกรรมการฯ จำนวน ๙ คณะ (เจ้าภาพกลยุทธ์) ทำหน้าที่พิจารณาแบ่งสรรงบประมาณจำแนกตามกิจกรรมเชิงงบประมาณ (Budget activity) จำนวน 10 ด้าน (ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์และโครงสร้างกำลังรบ ด้านการกำลังพล ด้านการข่าว ด้านยุทธการและการฝึก ด้านการส่งกำลังบำรุง ด้านการสื่อสารและสารสนเทศ ด้านการกิจการพลเรือน ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการบริหารจัดการ และด้านการจัดหาทุโธปกรณ์) โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ต่างๆ อาทิเช่น การปรับลดการใช้ทรัพยากรให้สามารถปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการได้ โดยไม่ให้มีผลกระทบกับการให้บริการ การจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับสถิติการใช้จ่ายที่ผ่านมา เป็นต้น เมื่อพิจารณาแล้วเสร็จจึงจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการและแผนการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี แจกจ่ายให้หน่วยต่างๆภายในกองทัพเรือ นำไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปีของแต่ละหน่วยเพื่อเสนอกองทัพเรืออนุมัติต่อไป

- กองทัพอเรือใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรกองทัพอเรือ (RTN ERP) ในการจัดสรรงบประมาณ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ของหน่วยต่างๆได้อย่างมั่นใจว่า งบประมาณมีความเพียงพอสนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนของหน่วย หากมีการปรับแผน ต้องการงบประมาณเพิ่มเติม มีข้อมูลในลักษณะ real time สนับสนุนการตัดสินใจว่าจะมีงบประมาณเพียงพอในการสนับสนุนได้ทันที

(เพิ่มเติมการอธิบายวิธีการที่ทำให้มั่นใจ ประกอบด้วย การกำหนดตัวชี้วัด/การรายงาน ตามระยะเวลาที่กำหนด)

(10) แผนด้านทรัพยากรบุคคล

- แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้น และระยะยาวมีอะไรบ้างแผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

กองทัพอเรือแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลกองทัพอเรือ ปี 54 – 56 ตามแนวทาง HR Scorecard ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กองทัพอเรือ โดยกำหนดเป้าประสงค์ที่สำคัญได้แก่

- กองทัพอเรือมีจำนวนกำลังพลและประเภทสอดคล้องกับโครงสร้างกองทัพอเรือและเพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจ
- กำลังพลกองทัพอเรือมีขีดความสามารถ/ขีดสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

กองทัพอเรือได้จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรในระยะ 5 ปี ได้แก่ โครงการพัฒนาองค์บุคคลของ ทร. ระยะ 5 ปี (ปัจจุบันปี พ.ศ.2559-2563) ดำเนินการโดยคณะกรรมการโครงการศึกษาและการจัดการความรู้ของกองทัพอเรือ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์บุคคลตามสาขาอาชีพเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับภารกิจของหน่วย และในระดับแผนประจำปี เพื่อให้ดำเนินการได้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจริง จะดำเนินการจัดทำโครงการฝึก ศึกษา อบรม ประชุม และสัมมนา ในประเทศ และต่างประเทศ ของกองทัพอเรือ ประจำปี ให้หน่วยต่างๆนำไปบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละหน่วยต่อไป

ปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับ ฉบับใหม่

(11) ตัววัดผลการดำเนินการ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ มีอะไรบ้าง

- กองทัพอเรือมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าจะระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมให้กองทัพอเรือ มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกองทัพเรือ มีการกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ ตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จำนวน ๑๗ เป้าประสงค์ ๓๓ ตัวชี้วัดสำคัญ (Level 0) โดยกำหนดให้หน่วยต่างๆถ่ายทอดไปสู่แผนปฏิบัติราชการประจำปี (Level 1) และรายงานผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดนั้นกลับมายังคณะกรรมการกลั่นกรองการวางแผนงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณของ ทร. (กผง.) โดยคณะอนุกรรมการกลั่นกรองการวางแผนงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณของ ทร. (อกผง.) ประกอบด้วยกลยุทธ์ จำนวน ๙ ด้าน ทำหน้าที่กำกับดูแล และติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยขึ้นตรง และหน่วยเฉพาะกิจของ ทร. ตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ในด้านที่รับผิดชอบ รวมทั้งรวบรวมผลการปฏิบัติงานเสนอให้ กผง. พิจารณาเพื่อเสนอให้คณะทำงานประเมินผลการปฏิบัติราชการและจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจของ ทร. โดยมี เสธ.ทร.เป็นประธานฯ ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของ ทร. ต่อไป



คณะทำงานประเมินผลการปฏิบัติราชการและจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจของ ทร. จัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี โดยนำค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ (Level 0) มากำหนดเกณฑ์ระดับคะแนน พร้อมค่าน้ำหนักการให้คะแนน รวมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการประเมินการปฏิบัติราชการ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลฐาน (Baseline) ในการปรับปรุงการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณต่อไป โดยจะประเมินผลการปฏิบัติราชการเมื่อสิ้นสุดปี งบประมาณ (เดือน ต.ค.) เว้น

แต่จะมีการกำหนดให้ติดตามและกำกับดูแลตัวชี้วัดเป็นกรณีพิเศษ ทั้งนี้ อาจกำหนดให้มีการรายงานในวงรอบ ๓ เดือน ๖ เดือน แล้วแต่กรณี **ตรวจสอบอีกครั้ง**

(12) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

- เมื่อผู้บัญชาการทหารเรืออนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยต่างๆแล้ว (Level 1) หน่วยสามารถปรับแผนได้เอง เฉพาะในบางเรื่อง (เช่น รายการฝึก ศึกษา อบรม) ส่วนงานอื่น เช่น งานจัดซื้อจัดจ้าง ต้องเสนอให้ผู้มีอำนาจอนุมัติก่อน
- เพื่อให้เกิดความคล่องตัว สำหรับงานเพิ่มเติมอันเนื่องมาจากนโยบายระหว่างปี หรืองานเร่งด่วนอื่นหากไม่ดำเนินการอาจเกิดความเสียหาย กรมส่งกำลังบำรุง จะเป็นเจ้าภาพรวบรวมจากหน่วยต่างๆ เสนอกองทัพบเรืออนุมัติพร้อมอนุมัติงบประมาณให้ดำเนินการตามความจำเป็นเร่งด่วน โดยจะดำเนินการประมาณ เดือน เม.ย. ของทุกปี **ตรวจสอบอีกครั้ง**

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

(13) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- **ดำเนินการ**