



## PMQA หมวด 2

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ประจำปี 2562

## หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินการนำไปปฏิบัติการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์: หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำยุทธศาสตร์

ให้อธิบายวิธีการที่หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และใช้ประโยชน์จากความสำเร็จเปรียบเชิงยุทธศาสตร์รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขันผลการดำเนินการโดยรวมและความสำเร็จในอนาคต ให้อธิบายวิธีการที่หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญรวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

#### ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

##### (๑) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง
- ระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว
- กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้คำนึงถึงความต้องการของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินในด้านความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการอย่างไร

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วย โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานร่างยุทธศาสตร์ มีเสธ นย.เป็นประธานคณะทำงาน (อ้างอิง คำสั่งหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินที่ 150/2562 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการร่างยุทธศาสตร์ 20 ปี นย.) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ 20 ปีของกองทัพเรือ ผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนยุทธศาสตร์ นย.คือ คณะจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี นย.

กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวและวิธีการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

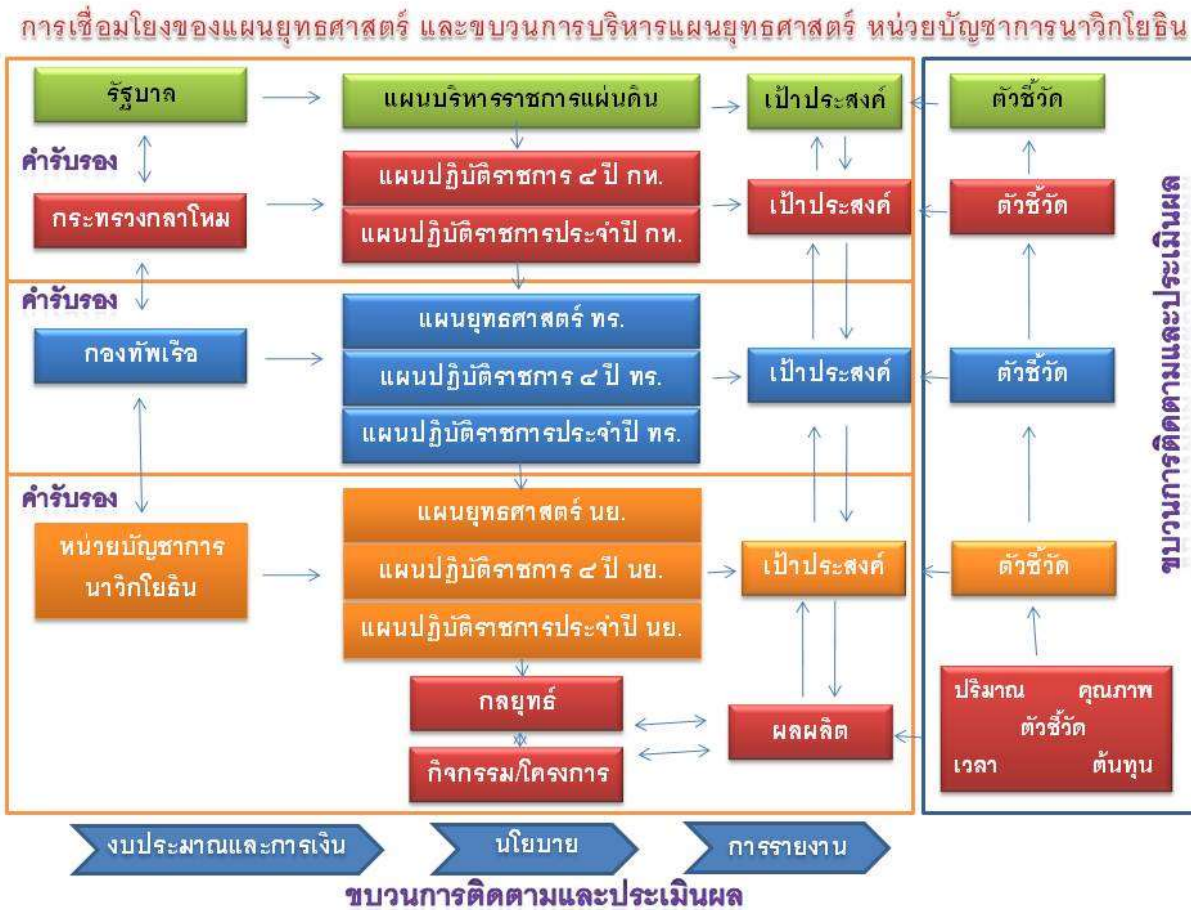
นย.กำหนดให้มีการจัดทำแผนระยะยาว คือแผนยุทธศาสตร์ นย. 20 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ทร. 20 ปี และแผนระยะสั้นคือ แผนปฏิบัตินาวิกโยธินประจำปี

นย.มีกรอบการวางแผนระยะยาว ดังนี้

1. กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ นย.20 ปี กำหนดกรอบเวลาเริ่มต้น ประมาณ ส.ค. 62 และให้สิ้นสุดในปี ๒๕81 (อยู่ระหว่างการดำเนินการ)

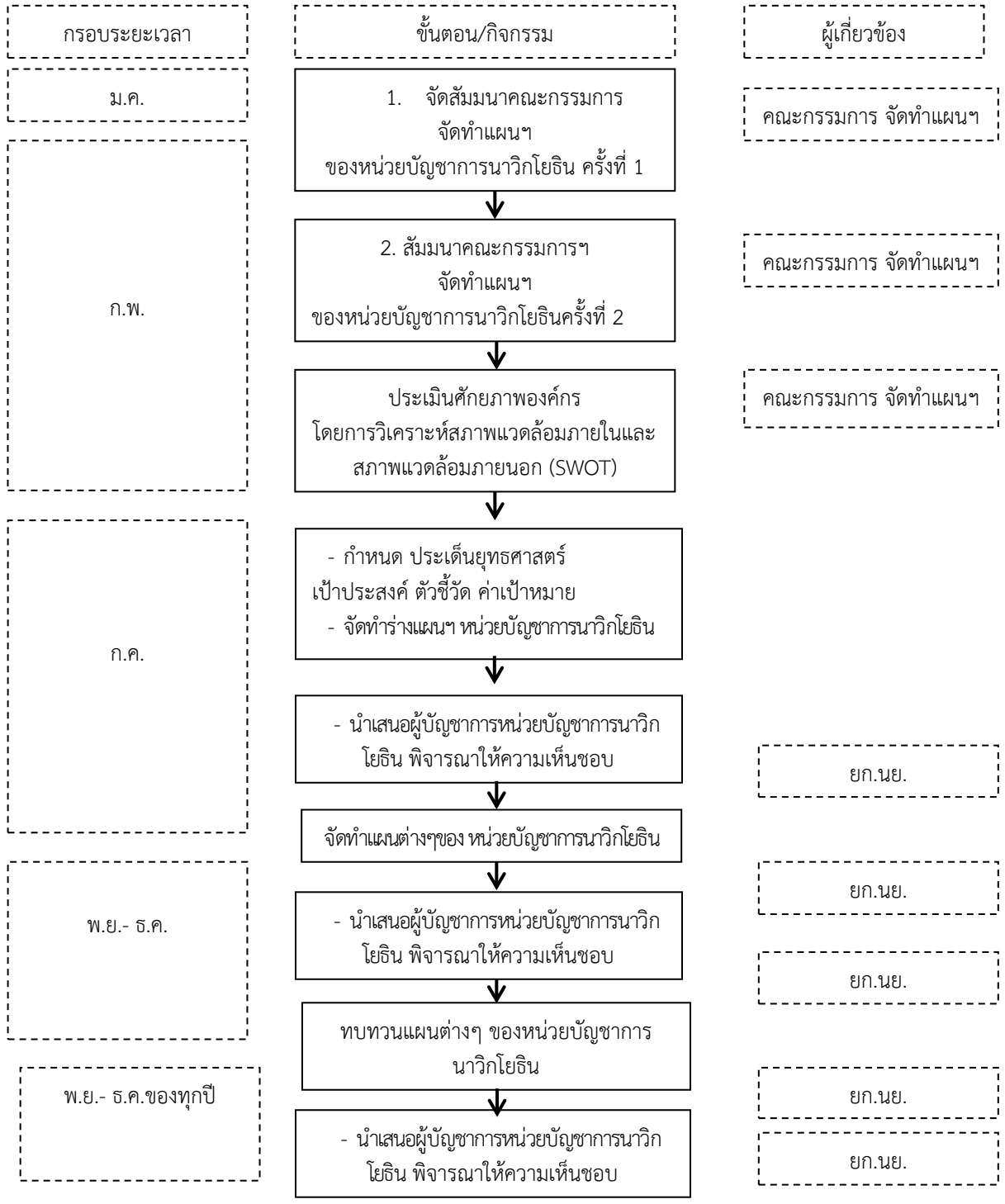
2. มีการทบทวนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ ในระยะเวลาทุกๆ 2 ปีขึ้นอยู่กับสถานะแวดล้อมภายนอก นโยบาย และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนผลการประเมินความก้าวหน้าของแผน

**กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน**



แผนระยะสั้น ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการประจำปี จัดทำโดย กองฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายกิจการพิเศษ บก.นย. ดำเนินการทบทวนกรอบแนวทางการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยต่างๆภายใน นย. โดยมีความเชื่อมโยงกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ทร. โดยถ่ายทอดลงสู่การ กำหนดแนวความคิดทางยุทธศาสตร์ ตามที่ปรากฏอยู่ในร่างยุทธศาสตร์ ทร.ฯ พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมโยง และ สอดคล้องกับนโยบายตามแผนบริหารราชการแผ่นดินที่เกี่ยวข้อง มีกรอบการวางแผนปฏิบัติการประจำปีดังนี้

**กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี  
ของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน**



หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน โดยใช้แผนยุทธศาสตร์หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน 20 ปี (พ.ศ.2562 – 2581) เป็นแผนระยะยาว ถ่ายทอดไปเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งจะมีการทบทวนเป็นประจำทุกปีตามวงรอบการเสนอคำของบประมาณ จึงทำให้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีความคล่องตัว และสอดคล้องกับงบประมาณ

## (2) นวัตกรรม

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม
- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์
- โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินคืออะไร (\*)

นย.มีวิธีการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม โดยดำเนินการ ดังนี้

1. แสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกกองทัพ ในการวิจัยและพัฒนาอาวุธยุทโธปกรณ์ เพื่อให้หน่วยมีความพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์ได้ตามที่กองทัพเรือกำหนด(อ้างอิง บันทึกรายการ.นย.ลับมาก ที่ 603/60 ลง 22 ก.ย..60 เรื่อง การพิจารณาข้อมูลการดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาาร่วมยานเกราะล้อยางที่บังคับการสำหรับปฏิบัติการกิจของ นย.ระหว่าง ทร. กับ สปท. ,บันทึก ยก.นย.ที่กท. 0519/710 ลง 5 เม.ย. 62 เรื่อง ทร.อนุมัติหลักการดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาาร่วมรถสะเทินน้ำสะเทินบก AAVP7 A1 3 ฝ่าย)

2. ด้านบุคลากรของ นย.ผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากร โดยได้มีการส่งไปฝึก/ศึกษา/อบรม ทั้งภายในประเทศและในต่างประเทศอย่างต่อเนื่องทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานโดยนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาพัฒนาใช้ในหน่วยและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆขึ้น (อ้างอิง บันทึก ยก.นย.ลับที่276/62 ลง 1 เม.ย.62 เรื่องขอเสนอรายชื่อกำลังพลที่เกี่ยวข้องในการฝึกผสม ทร.ไทย – ทร.สพจ. Blue Strike 2019 , บันทึก กพ.นย.ที่0519.1.1/455 ลง 18 เม.ย.62 เรื่องขอส่งรายชื่อข้าราชการเข้ารับการอบรมหลักสูตรนายทหารอาวุโส รุ่นที่ 52 ประจำปี งบ.62)

3. มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพล ให้สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี มีขวัญกำลังใจที่ดี อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติภารกิจโดยรวมของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน (อ้างอิง บันทึก กพ.นย.ที่0519.1.4/455 ลง23 เม.ย.62 เรื่องขออนุมัติดำเนินการจัดเลี้ยงอาหารกลางวัน)

4. นย.จัดให้มีการนำเสนอผลงาน โดยคณะกรรมการการจัดการความรู้ของ นย. ส่งเสริมและสนับสนุนให้กำลังพล และ นขต.นย. มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของ หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินรวมทั้งยกย่องชมเชยหน่วย ที่มีผลการจัดการความรู้ที่ดี และนำไปจัดแสดงในงาน “วันแห่งการจัดการความรู้ของ ทร. เป็นประจำทุกปี ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ นขต.นย.เห็นความสำคัญ และนำองค์ความรู้ของตนเองไปใช้ในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดี (อ้างอิง บันทึก กพ.นย.ที่ กท.0519/424 ลง 23 เม.ย. 62 เรื่อง ขออนุมัติจัดนิทรรศการการจัดการความรู้ของ นย.ประจำปี งบ.62)

## หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการในการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์โดยการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประชุมสัมมนาเพื่อระดมความคิด การทบทวนแผนการพัฒนาหน่วยในห้วงที่ผ่านมาและการทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร โดยพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของหน่วย งบประมาณ แนวโน้มสถานการณ์ในอนาคต (อ้างอิง บันทึกลง สน.พัฒนาระบบบริหาร นย.(เพื่อพลาง) ที่ 8/2562 ลง 23 ม.ค.62 เรื่อง ขออนุมัติจัดการประชุมติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ 20 ปี นย.)

## โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินคืออะไร

โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ 2562 - 2581 ได้แก่

1. การบริหารงานของ ทร.ภายใต้การนำของ ผบ.ทร.ในปัจจุบัน ทำให้หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีโอกาสในการปรับปรุงองค์กรให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ

2. รัฐบาลเปิดโอกาสให้หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความมั่นคงภายในของชาติ ตลอดจนการช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อน ทำให้หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้รับความเชื่อถือจากทุกภาคส่วนราชการ ภาคเอกชน และประชาชน

3. เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว สามารถเป็นเครื่องช่วยในการปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะช่วยในการตัดสินใจ ควบคุม สั่งการ ของ ผู้บังคับบัญชาในทุก ระดับได้เป็นอย่างดี

4. กองทัพเรือได้นำระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน โดยกำหนดให้ นชต.ทร. ต้องดำเนินการตามกระบวนการ PMQA ให้ผ่านทั้ง 7 หมวด จึงเป็นโอกาสอันดีที่จะพัฒนาระบบบริหารจัดการของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

### (3) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

- = ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
- = ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน
- = จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และในสารสนเทศ
- = ความสามารถของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์โดยการจัดการประชุม อบรม สัมมนา (อ้างอิง บันทึกลง สน.พัฒนาระบบบริหาร (เพื่อพลาง) ที่ 83/2561 ลง 8 พ.ย. 61 เรื่อง ขออนุมัติจัดการประชุม, บันทึกลง สน.พัฒนาระบบบริหาร(เพื่อพลาง) ที่ 99/2561 ลง 3 ธ.ค.61 ,บันทึกลง สน.พัฒนาระบบบริหาร (เพื่อพลาง) ที่ 8/2562 ลง 23 ม.ค.62) เพื่อรวบรวมข้อมูลของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินในมุมมองจากภายในองค์กรจากบุคคลากรของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ตลอดจนการตรวจสอบสถานะแวดล้อม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีแผนการปฏิบัติดังนี้



ปัจจัยภายใน/ภายนอก	วิธีการรวบรวม/ แหล่งข้อมูล	ความถี่	วิธีการ	การวิเคราะห์	ผู้เกี่ยวข้อง
1. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	การประชุม / สัมมนา	ปีละ 1 ครั้ง	SWOT Analysis brainstorming	นโยบายรัฐบาล นโยบาย กท. แผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ นโยบาย ทร. ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการทหาร	กอง ผอ.ฯ นขต.นย...
2. ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนของ นย.	การประชุม / สัมมนา	ปีละ 1 ครั้ง	SWOT Analysis brainstorming	สภาวะแวดล้อมทั่วไป (วิเคราะห์พร้อมกับการจัดทำแผนฯ ประจำปี)	.ยท.นย. กอง ผอ.ฯ
3. จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และในสารสนเทศ	การประชุม / สัมมนา	ปีละ 1 ครั้ง	SWOT Analysis brainstorming	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าเร็วมาก การรู้ไม่เท่าทันอาจถูกการลวงจากฝ่ายตรงข้ามได้	นขต.นย.
4. ความสามารถของ นย. ในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	การประชุม / สัมมนา	อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	Brainstorming	ใช้การประชุม นขต.นย. ในการติดตามงาน เป็นรายกิจกรรม ตาม action plane ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ตั้งไว้และสามารถแก้ไขในงานที่ไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานได้ทันที	กอง ผอ.ฯ นขต.นย...
5. ผลดำเนินการที่ผ่านมา	การประชุม / สัมมนา	อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	Brainstorming	ใช้การประชุม นขต.นย. ในการติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกเดือน	กอง ผอ.ฯ นขต.นย.
6. กฎหมาย/ระเบียบที่สำคัญ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	ปีละ 1 ครั้ง หรือตามเหมาะสม	brainstorming	ทำให้การวางแผนสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	กอง ผอ.ฯ นขต.นย.
7. นโยบาย/แผนต่างๆที่สำคัญ	ประชุม	ปีละ 1 ครั้ง หรือตามเหมาะสม	brainstorming	สามารถถ่ายทอดนโยบายลงสู่การปฏิบัติได้	กอง ผอ.ฯ นขต.นย.
8. ความต้องการ/ความคาดหวัง	การสอบถาม/ แบบสอบถาม	ทุกครั้งที่จัดประชุม/สัมมนา/ จัดกิจกรรม	สำรวจ	การประเมินความคาดหวัง ความพึงพอใจ ทำให้สามารถวางรูปแบบการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และการจัดกิจกรรม ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	กอง ผอ.ฯ นขต.นย.

#### (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงาน ระบบงานที่สำคัญของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีอะไรบ้าง
- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินและสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร
- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักในอนาคตของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการในการตัดสินใจเรื่องระบบงาน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ภารกิจที่ได้รับมอบหมายจาก ทร. พันธกิจหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนด เป็นวิธีการสำคัญในการกำหนดกระบวนการหลัก ซึ่งได้แก่ 1. การปฏิบัติการทางทหาร 2. การช่วยเหลือประชาชน 3. การพัฒนาประเทศ นำมาออกแบบระบบงาน ซึ่งระบบงานที่สำคัญของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ประกอบด้วย

1. ระบบงานเตรียมความพร้อมด้านกำลังพล
2. ระบบงานเตรียมความพร้อมด้านอาวุธยุทโธปกรณ์
3. ระบบงานเตรียมความพร้อมด้านยุทธวิธี

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินและสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตรโดยทำการวิเคราะห์ประสิทธิผลที่ต้องการจากระบบงานหลักแล้วนำมาพิจารณาโดยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการย่อยในระบบงานหลักที่มีความจำเป็นแต่ นย.ไม่สามารถดำเนินการเองได้เนื่องจากต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางซึ่ง ไม่มีการบรรจุบุคลากรดังกล่าวใน นย.

2. ต้องใช้เทคโนโลยีสูงซึ่ง นย.ไม่มีขีดความสามารถในงานดังกล่าว

3. ต้องใช้อุปกรณ์เครื่องมือจำนวนมากในคราวเดียวกันจนเกินขีดความสามารถของหน่วย

นย. มีวิธีการคัดเลือกผู้ส่งมอบโดยกำหนดใน TOR ว่าต้องมีคุณสมบัติใดบ้างและจะมีคณะกรรมการทำการตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานเหล่านั้น

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักในอนาคตของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการในการกำหนดสมรรถนะหลักในอนาคตโดย ได้นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการในกระบวนการวางแผน รวมทั้งนโยบายของผู้บัญชาการทหารเรือ นโยบายผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน และประเด็นความท้าทายที่หน่วยต้องเผชิญทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ประกอบด้วย ปัญหาเกี่ยวกับความมั่นคงภายในพื้นที่ จสท. ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ปัญหาพื้นที่ตามแนวชายแดนในพื้นที่ภาคตะวันออกซึ่ง นย.ต้องส่งมอบกำลังให้กับหน่วยผู้ปฏิบัติ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มาเป็นปัจจัยในการกำหนดว่าในอนาคต หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน จะมีขีดสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ซึ่งหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน จะต้องพัฒนา รูปแบบกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อรองรับกับภัยคุกคามต่างๆในอนาคตได้

## ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

### (5) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีอะไรบ้างให้ระบุกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลผลิตและบริการผู้รับบริการและกลุ่มเป้าหมายผู้ส่งมอบและพันธมิตรและการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนาในห้วงปี 2562 – 2581 ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งกำหนดกรอบให้บรรลุภายใน 20 ปี ได้แก่

1 . การเตรียมกำลังและเสริมสร้างกำลังให้มีความสมดุล และมีความพร้อมในการใช้กำลังตามแผนป้องกันประเทศ



2. ดำรงการสนับสนุนการรักษาความมั่นคงของรัฐ และการพัฒนาประเทศรวมทั้งการช่วยเหลือประชาชน
  3. พัฒนาระบบงานและการบริหารจัดการให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ
- เป้าประสงค์ที่สำคัญตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
1. การเตรียมกำลังและเสริมสร้างกำลังให้มีความสมดุล และมีความพร้อมในการใช้กำลังตามแผนป้องกันประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่เป็นที่ยอมรับ</li> <li>● อาวุธยุทโธปกรณ์บรรจุครบได้ตามอัตราและพร้อมใช้งาน</li> <li>● สามารถจัดกำลังปฏิบัติตามแผนป้องกันประเทศได้ทุกด้าน</li> </ul>
2. ดำรงการสนับสนุนการรักษาความมั่นคงของรัฐ และการพัฒนาประเทศรวมทั้งการช่วยเหลือประชาชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● นย.ได้รับความไว้วางใจจากรัฐและประชาชนในการแก้ไขปัญหาสำคัญของประเทศ</li> <li>● ประชาชน ที่ประสบภัยพิบัติ ได้รับการช่วยเหลืออย่างทันเวลา</li> </ul>
3. พัฒนาระบบงานและการบริหารจัดการให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีกลไกการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>● การบริหารงบประมาณและการเงินกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>● ระบบบริหารงานของ นย.มีคุณภาพตามเกณฑ์ระบบราชการ 4.0</li> </ul>

กระบวนการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวงรอบในการดำเนินการทุกวงรอบ 2 ปีเพื่อเป็นการตรวจสอบการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยหรือดำเนินการทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดทางยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ส่วนการจัดทำคำของบประมาณและแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน จำเป็นต้องมีการตรวจสอบแผนยุทธศาสตร์หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินทุกครั้ง เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติราชการเป็นไปตามทิศทางยุทธศาสตร์ที่หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้วางไว้ และมีความสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

#### (6) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินสามารถตอบประเด็นต่อไปนี้ได้อย่างไร
  - = ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
  - = ตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และบริการ
  - = ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินและโอกาสในการสร้างสมรรถนะใหม่
  - = สร้างสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว
  - = สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินสามารถตอบสนองประเด็นต่างๆดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	การตอบสนอง
1. การเตรียมกำลังและเสริมสร้างกำลังให้มีความสมดุล และมีความพร้อมในการใช้กำลังตามแผนป้องกันประเทศ	
การตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และใช้ประโยชน์จากความสามารถเปรียบเชิงยุทธศาสตร์	การบริหารหน่วยให้มีความพร้อมภายใต้งบประมาณที่จำกัด
การตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในผลผลิตและบริการ	แสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกกองทัพ ในการวิจัยและพัฒนาอาวุธยุทโธปกรณ์
ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินและโอกาสในการสร้างสมรรถนะใหม่	กำลังพลได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ให้พร้อมรับเทคโนโลยีที่จะพัฒนามาในอนาคต
สร้างสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว	การนำเทคโนโลยีจากภายนอกกองทัพเข้ามาทดแทนสิ่งที่ขาดแคลน
สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด	การนำเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนที่กำลังพล
2. ดำรงการสนับสนุนการรักษาความมั่นคงของรัฐ และการพัฒนาประเทศรวมทั้งการช่วยเหลือประชาชน	
การตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และใช้ประโยชน์จากความสามารถเปรียบเชิงยุทธศาสตร์	การรักษากฎหมายและความมั่นคงภายใน การต่อต้านภัยคุกคามรูปแบบต่างๆ
การตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในผลผลิตและบริการ	ได้แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ของทั้งภาครัฐและเอกชน
ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินและโอกาสในการสร้างสมรรถนะใหม่	สามารถใช้กำลังรบและยุทโธปกรณ์ที่ได้รับการเสริมสร้างและตระเตรียมความพร้อมไปปฏิบัติงานในการช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัยพิบัติต่างๆ
สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด	สามารถใช้กำลัง นย. ในภารกิจช่วยเหลือผู้ประสบภัยและบรรเทาสาธารณภัย
3. พัฒนาระบบงานและการบริหารจัดการให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ	
การตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และใช้ประโยชน์จากความสามารถเปรียบเชิงยุทธศาสตร์	การพัฒนาระบบงานและการบริหารจัดการให้มีความทันสมัย และรวดเร็วซึ่งจะทำให้ ผบ.ชาสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
การตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในผลผลิตและบริการ	การปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานและการบริหารจัดการ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นแนวทางการพัฒนากระบวนการทำงาน
สร้างสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว	<b>เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันทำให้ ผบ.ชาและ ผู้ปฏิบัติติดต่อสื่อสารถึงกันได้รวดเร็ว</b>
สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด	การกำกับดูแลองค์กรที่ดี การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับประชาชน การจัดการกับข้อร้องเรียน

## 2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ: หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการให้สรุปแผนปฏิบัติการวิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้ารวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้กับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ

### ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

#### (7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน อะไรบ้าง

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้มีวิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยโดยมีวิธีการดังนี้

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของ นย. หน่วยจะถ่ายทอดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดมาจากแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของ ทร. และแผนยุทธศาสตร์ นย. และดำเนินการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริงสำหรับวิธีการดังกล่าวไว้อย่างละเอียดแล้วในหัวข้อที่ (1)

สำหรับแผนของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีดังนี้

1. แผนระยะยาว ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน 20 ปี แผนปฏิบัติราชการ 4 ปีซึ่งแผนปฏิบัติการระยะยาวของหน่วยนั้นใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา นย.ตามห้วงระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อให้หน่วยสามารถพัฒนาภายใต้งบประมาณที่คาดว่าจะได้รับและสามารถบริหารจัดการได้ โดยใช้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการดำเนินการ
2. แผนระยะสั้น ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

#### (8) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติโดย ชี้แจง อธิบาย ทำความเข้าใจในการประชุมประจำเดือนของกองฝ่ายอำนวยการหน่วยขึ้นตรงหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน และหน่วยเฉพาะกิจหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน เพื่อให้หน่วยต่างๆ ได้เข้าใจแผนและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องอีกทั้งยังให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานที่หน่วยต่างๆ รับผิดชอบ และปัญหาข้อขัดข้อง และให้ความสำคัญในการติดตาม

ความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผนงานที่จัดทำขึ้น เพื่อเป็นวิธีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วย ซึ่งจะทำให้สามารถควบคุมการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ได้ตามแผนที่วางไว้ และกรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้ก็สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที อีกทั้งยังใช้สื่อสารสนเทศ และการอบรม สัมมนา การพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นช่องทางอีกทางหนึ่งในการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้กำลังพลและพันธมิตรได้รับรู้และเข้าใจแผนปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาการจัดประเภท แผนงาน/โครงการตามลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาใน 3 ประเด็น คือ ตอบสนองต่อพันธกิจหลัก เป็นนโยบายเร่งด่วน และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งแผนงาน/โครงการที่สำคัญจะได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ เพราะจะส่งผลถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

### (9) การจัดสรรทรัพยากร

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินทำอะไรให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านงบประมาณและด้านอื่นๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธกิจพันธันในปัจจุบันหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ได้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ
- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความสำเร็จของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้มีวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการแผนจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนี้ จัดให้มีการประชุมกองฝ้ายำนวยการหน่วยขึ้นตรงหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน และหน่วยเฉพาะกิจ หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน เป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้หน่วยต่างๆ ได้รายงานผลการปฏิบัติงานที่หน่วยต่างๆ รับผิดชอบ และปัญหาข้อขัดข้อง (ถ้ามี) และให้ความสำคัญในการติดตามความก้าวหน้าในการจัดซื้อจัดจ้างตามแผนปฏิบัตินิติราชการประจำปี และความก้าวหน้าในการเบิกจ่ายงบประมาณ ของหน่วยต่างๆ ในหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินในภาพรวม เพื่อให้ที่ประชุมรับทราบ และถกแถลงร่วมกับผู้บริหารระดับต่างๆ หน่วยในกองฝ้ายำนวยการ และหน่วยต่างๆที่เกี่ยวข้องหาข้อยุติในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งนำเสนอเรื่องที่มีความสำคัญ ที่หน่วยต่างๆ ควรจะได้รับทราบเป็นส่วนรวม

การจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความสำเร็จของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินนั้นผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้กำหนดให้กองโครงการและงบประมาณรวบรวมผลการเบิกจ่ายงบประมาณประจำเดือนและรายงาน ให้ ยก.นย.เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการประชุม นขต.ทร. (อ้างอิง บันทึก คป.นย. ลง 7 พ.ค.62 เรื่อง กำหนดการประชุม นขต.ทร.ครั้งที่ 5/2562)

### (10) แผนด้านทรัพยากรบุคคล

- แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้น และระยะยาวมีอะไรบ้างแผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

การบริหารงานด้านกำลังพลทั้งหมดของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มี กพ.นย. เป็นหน่วยวางแผนบริหารจัดการกำลังพลในภาพรวมตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกองทัพเรือ พ.ศ.2558 – 2567

ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินจะดำเนินการภายในกรอบที่หน่วยสามารถดำเนินการได้ เช่น

1. พัฒนาขีดความสามารถของกำลังพล ให้มีความรู้ความสามารถตรงตำแหน่งงานโดยการศึกษาอบรมหลักสูตรต่างๆทั้งใน นย.และภายนอกหน่วย อีกทั้งยังส่งกำลังพลไปศึกษาและเรียนรู้อย่างต่างประเทศเพื่อนำความรู้มาปรับปรุงหน่วยให้มีการพัฒนายิ่งขึ้นไป (อ้างอิง บันทึก กพ.นย.ที่0519.1.1/1528 ลง 24 ธ.ค.61 เรื่องขออนุมัติแผนการฝึกและงป.ค่าใช้จ่ายในการอบรมหลักสูตรนายทหารใหม่ นย.รุ่นที่ 11 ประจำปีป.62, บันทึก กพ.นย.ที่ 0519.1.1/385 ลง 29 มี.ค.62 เรื่อง ขออนุมัติแผนการฝึกและงป.ค่าใช้จ่ายในการอบรมหลักสูตรผู้บังคับหมู่ทหารช่าง นย. ประจำปี ป.62 ,บันทึก กพ.นย.ที่0519.1.1/455 ลง 18 เม.ย.62 เรื่องขออนุมัติแผนการฝึกและงป.ค่าใช้จ่ายในการอบรมหลักสูตรจำเหล่าทหารปืนใหญ่ นย.ประจำปี ป.62 )
2. พัฒนากำลังพลให้มีความรู้ ความสามารถ ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน
3. พัฒนากำลังพลให้มีทักษะด้านภาษาอังกฤษเพื่อรองรับการสร้างบทบาทนำภายในภูมิภาคอาเซียน (อ้างอิงบันทึก ยก.นย.เลขรับ 334/62 ลง 14 พ.ค. 62 เรื่อง รายงานติดตามความก้าวหน้านโยบายผู้บัญชาการทหารเรือประจำปี เดือน เม.ย. ปี 2562)
4. พัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพล ในเรื่องสถานที่ทำงาน และที่พักอาศัย สร้างความผูกพัน ให้กำลังพล มีขวัญกำลังใจที่ดี อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติภารกิจโดยรวมของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ( อ้างอิง บันทึก กพ.นย.ที่0519.1.4/455 ลง23 เม.ย.62 เรื่องขออนุมัติดำเนินการจัดเลี้ยงอาหารกลางวัน)

#### (11) ตัววัดผลการดำเนินการ

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ มีอะไรบ้าง
- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมให้หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของ หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีตัวชี้วัดสำคัญ 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านองค์บุคคล องค์วัตถุ องค์ยุทธวิธี และการบริหารจัดการ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย
1. การเตรียมกำลังและเสริมสร้างกำลังให้มีความสมดุล และมีความพร้อมในการใช้กำลังตามแผนป้องกันประเทศ	
บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่เป็นที่ยอมรับ	ความสำเร็จตามแผนโครงการฝึก/ศึกษา/อบรม กำลังพล ของ นย.. ค่าเป้าหมายร้อยละ 100
อาวุธยุทโธปกรณ์บรรจุครบได้ตามอัตราและพร้อมใช้งาน	ความสำเร็จของการจัดหายุทโธปกรณ์ของ นย.ได้ตามแผนที่กำหนด ค่าเป้าหมายร้อยละ 100 ความสำเร็จของการซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ ตามแผนซ่อมบำรุงและปรับปรุงของ นย.ได้ตามแผนงานที่กำหนด ค่าเป้าหมายร้อยละ 100
สามารถจัดกำลังปฏิบัติตามแผนป้องกันประเทศได้ทุกด้าน	ความสำเร็จในการจัดกำลังในการปฏิบัติตามแผนป้องกันประเทศ ค่าเป้าหมายร้อยละ 100
2. ดำรงการสนับสนุนการรักษาความมั่นคงของรัฐ และการพัฒนาประเทศรวมทั้งการช่วยเหลือประชาชน	

<p>นย.ได้รับความไว้วางใจจากรัฐและประชาชนในการแก้ไขปัญหาคำคัญของประเทศ</p>	<p>นย.ยังคงมีหน่วยปฏิบัติการกิจในพื้นที่ต่างๆของ ประเทศโดยไม่ถูกลดอัตราจากปัจจุบัน ค่าเป้าหมายร้อยละ 100</p>
<p>ประชาชน ที่ประสบภัยพิบัติได้รับการช่วยเหลืออย่างทันเวลา</p>	<p>ประชาชนในพื้นที่ที่ นย.รับผิดชอบหรือจัดกำลังออกปฏิบัติการกิจมีความต้องการให้ กำลังของ นย.คงปฏิบัติการกิจในพื้นที่ ค่าเป้าหมายร้อยละ 80</p>
<p>3. พัฒนาระบบงานและการบริหารจัดการให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ</p>	
<p>มีกลไกการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>ความสำเร็จในการจัดทำ/ทบทวน/ปรับปรุง แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี ของ นย. ได้ตามกรอบปฏิทินที่กำหนด ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 100 ความสำเร็จของการทำงานภายใน นย. ได้รับการสอบทานและไม่มีเรื่องทุจริต ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 100</p>
<p>การบริหารงบประมาณและการเงินกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>ความสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนจัดซื้อจัดจ้าง กลยุทธ์ด้านการส่งกำลังบำรุงสามารถเบิกจ่ายได้ตามแผน ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 100</p>
<p>ระบบบริหารงานของ นย.มีคุณภาพตามเกณฑ์ระบบราชการ 4.0</p>	<p>ความสำเร็จของการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) นย. ผ่านเกณฑ์ตามที่ ทร. กำหนด ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 80</p>

วิธีการเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมให้หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน นย.ได้กำหนดให้หน่วยต่างๆ รายงานผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัด กลับมายัง กองยุทธการหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินเพื่อรวบรวมให้ ผู้บริหารของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้รับทราบ ตามวงรอบ ทั้งนี้ กำหนดให้มีการรายงานในวงรอบ 3 เดือน 6 เดือน ประจำปี จึงทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมให้หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมุ่งไปในแนวทางเดียวกันตามภาพ





## (12) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

- ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยน หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยน และนำแผนปฏิบัติการใหม่ไปปฏิบัติได้โดยอย่างรวดเร็ว

- เมื่อผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินอนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยต่างๆ แล้ว กองฝ่ายอำนวยการ และ นขต.นย. สามารถปรับเปลี่ยนได้เอง เฉพาะในบางเรื่อง (เช่น รายการฝึก ศึกษา อบรม) หรืองานตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการดำเนินการในส่วนที่ไม่เป็นสาระสำคัญ หน่วยสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมเพื่อเป็นการยืดหยุ่นให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ ส่วนงานอื่น เช่น งานจัดซื้อจัดจ้างต้องเสนอให้ผู้มีอำนาจอนุมัติก่อน กรณีพบว่าม้งานจำเป็นเร่งด่วนระหว่างปีหลังจากมีแผนปฏิบัติการแล้ว และจำเป็นต้องใช้งบประมาณสูงหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินจะเสนอขออนุมัติกองทัพเรือเพิ่มเติมเป็นกรณีเร่งด่วน (อ้างอิง บันทึกข้อความ ยก.นย. กท.0519/52 ลง 8 พ.ย.61 เรื่องขอรับการสนับสนุนงบประมาณการฝึกร่วมหน่วยทหารรักษาพระองค์/เหล่าทัพ ปีงบประมาณ 2562 ระดับ ทร.)

### ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

## (13) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2 ก (11) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ
- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเทียบผลการคาดการณ์ของคู่แข่ง/คู่แข่งเทียบ
- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน จะทำอย่างไรหากพบว่ามีผลแตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่แข่งเทียบ หรือกับส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกัน

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้นำผลการดำเนินงาน และผลการติดตามประเมินผล ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานมาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ทั้งเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว

เพื่อให้ทราบผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัวชี้วัดหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ได้เก็บสถิติในตัวชี้วัดที่ต้องดำเนินการเปรียบเทียบดังนี้

๑. ผลการดำเนินการตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)ของหน่วยต่าง ๆ จากคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรือ
๒. ผลการเบิกจ่ายงบประมาณของหน่วยต่าง ๆ จากสำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ
๓. ผลการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยต่าง ๆ จากคณะกรรมการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ

โดยหากพบว่ามีผลแตกต่างข้างต้น ผู้บังคับบัญชาจะลงมาติดตามและแก้ไขปัญหาเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้เป็นระยะ