



PMQA หมวด 5  
การมุ่งเน้นบุคลากร  
ประจำปี 2562

## หมวด 5: การมุ่งเน้นบุคลากร

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นการตรวจประเมินว่าหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากรและในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ตรงรวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพันบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

### 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร: หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานและมีประสิทธิผล

ให้อธิบายว่าหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร เพื่อให้งานของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุน และมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน

#### ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร

##### (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ (Capability) และอัตรากำลังด้านบุคลากร

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการในการประเมินขีดความสามารถด้านขีดความสามารถ (Capability) และ อัตรากำลังด้านบุคลากร

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ได้ดำเนินการด้านการประเมินขีดความสามารถด้านขีดความสามารถ (Capability) และ อัตรากำลังด้านบุคลากร ดังนี้

1. อัตราเฉพาะกิจ หรือ อัตรายุทธ์โทปรกรณ์ โดยเป็นการกำหนดจำนวนอัตราตำแหน่ง และคุณลักษณะ และทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งให้สอดคล้องรองรับกับภาระงานและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานสำหรับการบรรจุกำลังตามอัตราของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ซึ่งเป็นส่วนกำลังรบของกองทัพเรือ นั้น บรรจุกำลังพลได้ไม่เกินร้อยละ 80 ของอัตรา ตามสัดส่วนที่กองทัพเรือกำหนด (อ้างอิง: บันทึกรายงาน กพ.นย. ที่ กท.๐๕๑๙.๑/- ลง ๘ ก.ย.๕๘ เรื่อง ขอเสนอข้อมูลโครงสร้างการจัดหน่วย และเอกสารการจัดทำขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงานสายวิทยาการ นย.)

2. หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีการกำหนดสัดส่วนการบรรจุกำลังพลตามโครงสร้างและกรอบอัตรามีการจัดหากำลังพล ตามอัตรากำลังและขีดความสามารถ (อ้างอิง: บัญชีสรุบบรรจุกำลังพลบรรจุจริง ประจำเดือน)

3.หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีการประเมินโครงสร้าง อัตราการจัดและขีดความสามารถของกำลังพลของหน่วยตามภารกิจที่ได้รับมอบมีการปรับปรุงโครงสร้าง อัตราการจัดและขีดความสามารถของกำลังพลของหน่วยตามภารกิจที่ได้รับมอบ โดยมีการรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติงานและวิเคราะห์ความพอเพียงของกำลังพล ต่อการปฏิบัติภารกิจ และมีการเสนอความต้องการด้านกำลังพลเพิ่มเติมหรือเสนอทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างให้สอดคล้องกับภาระงาน (อ้างอิง: บันทึก กพ.นย. ที่ กท.๐๕๑๙.๑/๙๗๗ ลง ๒๖ มิ.ย.๕๘ เรื่องสรุปผลการประชุมพิจารณาการปรับแก้ อจย.ในตำแหน่งอัตรา ร.ท. และ ร.อ. ของ นย.ก.และบันทึก กพ.นย.ที่ กท ๐๕๑๙.๑/๑๒๑๓ ลง ๒๖ ส.ค.๕๘ เรื่อง ขออนุมัติปรับแก้ อจย.ในส่วนของ กพ.นย.)

## (2) บุคลากรใหม่

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้
- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง วัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรที่หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินจ้างและของชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีวิธีการในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ และมีวิธีการที่มั่นใจบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง วัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรที่หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินจ้างและของชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ได้ดำเนินการดังนี้

1. จัดทำแผนเสนอความต้องการในการผลิตนักเรียนจ่านาวิกโยธิน พร้อมทั้งเสนอเป็นโครงการ ฝึกศึกษาอบรม สัมมนาของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินในแต่ละปีงบประมาณ (อ้างอิง :บันทึก กพ.นย.ที่ต่อ กพ.นย.ลับ เลขรับ ๗๔๒/๕๙ ลง ๖ มิ.ย.๕๙ เรื่อง ทร.อนุมัติแผนการผลิต นรจ.ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๐-๒๕๖๔)

2. จัดทำแผนเสนอความต้องการในการจัดหาลูกจ้างพล นายทหารปริญญาและนายทหารประทวน ในสาขาที่ขาดแคลน และไม่มีการผลิตในส่วนของกองทัพเรือ พร้อมทั้งเสนอเป็นโครงการ ฝึกศึกษาอบรม สัมมนาของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินในแต่ละปีงบประมาณ (อ้างอิง : บันทึก กพ.นย.ที่ กท ๐๕๑๙.๑.๑/๑๔๒๘ ลง ๒๔ ธ.ค.๖๑ เรื่อง ขออนุมัติแผนการฝึก และ งบ.ค่าใช้จ่ายในการอบรมหลักสูตรนายทหารใหม่ นย.รุ่นที่ ๑๑ ประจำปี ๖๒)

3. กำหนดผู้รับผิดชอบ ทั้งที่เป็นหน่วยงานและคณะกรรมการในการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้เป็นไปตามระเบียบ (อ้างอิง : บันทึก กพ.นย.ด่วนมาก ที่ต่อ กท เลขรับ ๒๖๔๕/๖๑ ลง ๓๑ ก.ค.๖๑ เรื่อง การประชุมจัดทำแผนการจ้างลูกจ้างชั่วคราวและพนักงานราชการ ประจำปี ๖๒ บันทึก กพ.นย.ด่วน ที่ต่อ กท เลขรับ ๒๑๙/๖๒ ลง ๒๔ ม.ค.๖๒ เรื่อง การประชุมเพื่อพิจารณาจัดสรรลูกจ้างประจำและพนักงานราชการจากการปิดอัตรา ศฝท.ยศ.ทร.)

4. ให้ผู้รับผิดชอบในการสรรหา และว่าจ้าง ดำเนินการประกาศรับสมัครและเลือกสรรด้วยการ สอบคัดเลือกในภาคทฤษฎี การทดสอบร่างกาย การสอบสัมภาษณ์ และตรวจโรค เพื่อให้ได้บุคลากรที่ต้องการตามคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่ง แล้วจึงบรรจุบุคคลดังกล่าวลงปฏิบัติงาน (อ้างอิง : คำสั่ง นย.(เฉพาะ) ที่ ๓๒๙๑/๖๑ ลง ๗ ก.ย.๖๑ เรื่อง ให้จ้างลูกจ้างชั่วคราว) คำสั่ง นย.(เฉพาะ) ที่ ๓๖๒๓/๖๑ ลง ๒๒ ต.ค.๖๑ เรื่อง ให้เลิกจ้างพนักงานราชการ)

5. จัดทำแนวทางการรับราชการของกำลังพล (Career Path) เพื่อใช้ในการกำหนดเส้นทางการเจริญเติบโตในสายอาชีพ ในเรื่องของปีครองยศ การหมุนเวียนในตำแหน่งต่างๆ ในแต่ละช่วงชั้นยศ และการเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ตลอดจนการได้รับการอบรมและพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามแนวทางการรับราชการในแต่ละช่วงชั้นยศต่างๆ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในการทำงานและการพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายดังกล่าวของกำลังพล (อ้างอิง :บันทึก กพ.นย.ที่ กท ๐๕๑๙.๑.๑/๑๓๔๔ ลง ๒๙ พ.ย. ๖๑ เรื่อง ขออนุมัติแผนการฝึก และ งบ.ค่าใช้จ่ายในการอบรมหลักสูตร นรจ.นย.ชั้นปีที่ ๒ (ภาคปลาย) ปีการศึกษา ๒๕๖๑ ประจำปี งบ.๖๒)

6. มีการอบรมและพัฒนากำลังพล เพื่อเพิ่มพูนความรู้สำหรับปฏิบัติในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ตามแนวทางการรับราชการ โดยการจัดทำเป็นโครงการฝึก ศึกษา อบรม สัมมนา ของกำลังพลหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน (อ้างอิง : บันทึก กพ.นย.ที่ กท ๐๕๑๙.๑.๑/๔๕๒ ลง ๑๘ เม.ย.๖๒ เรื่อง ขออนุมัติแผนการฝึก และ งบ.ค่าใช้จ่ายในการอบรมหลักสูตรชั้นนายเรือ นย. รุ่นที่ ๕๑ ประจำปี งบ.๖๒ บันทึก กพ.นย.ที่ กท ๐๕๑๙.๑.๑/๔๕๕ ลง ๑๘ เม.ย.๖๒ เรื่อง ขออนุมัติแผนการฝึก และ งบ.ค่าใช้จ่ายในการอบรมหลักสูตรนายทหารอาวุโส รุ่นที่ ๕๒ ประจำปี งบ.๖๓)

7. มีการพิจารณาบำเหน็จค่าตอบแทนการปฏิบัติงานเป็นประจำ ตามวงรอบทุก 6 เดือน และมีการกำหนดให้สิทธิ สวัสดิการและการบำรุงขวัญที่เหมาะสมกับระดับชั้นยศและตำแหน่งของบุคลากร

สำหรับความต้องการจัดหากำลังพล นายทหารประทวนในสาขาที่ขาดแคลนนั้น หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินเปิดรับสมัครจากทหารกองประจำการสายวิทยาการนาวิกโยธิน

(อ้างอิง :ข่าว นย. ค่วนที่ ๑๘๒/๕๘ มวว.๐๑๑๐๐๐ พ.ค.๕๘(เสนอความต้องการผลิต นรจ.นย.) บันทึก กพ.นย. ที่ กท ๐๕๑๙.๑/- ลง ๓ ก.ค.๕๘ เรื่องขออนุมัติหลักการจัดหากำลังพลเพื่อบรรจุในตำแหน่งอัตรา นายทหารประทวน ประจำปี ๒๕๕๙ บันทึก กพ.นย. ลับ ที่ต่อ กพ.นย. ลับ เลขรับ ๑๓๕๓/๕๘ ลง ๑๑ ก.ย.๕๘ เรื่อง ขออนุมัติแผนจัดหาทหารกองประจำการเข้ารับราชการต่อจากเวลาของประจำการเพื่อบรรจุในตำแหน่งอัตรา จ.อ.พรรค นย.ประจำปี งบ.๕๙ และประกาศคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการบรรจุในตำแหน่งอัตรานายทหารประทวน ประจำปี งบ.๕๙)

### (3) การทำงานให้บรรลุ

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- งานของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินบรรลุผลสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของกองทัพเรือ
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจ
- มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีวิธีการในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- งานของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินบรรลุผลสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของกองทัพเรือ
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และการบรรลุภารกิจ
- มีผลการดำเนินการที่เหนือความคาดหมาย

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้ดำเนินการดังนี้

1. การจัดหน่วยขึ้นตรงให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามที่กองทัพเรือกำหนด โดยมีโครงสร้างการจัดส่วนราชการเพื่อรองรับงานด้านฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายปฏิบัติ ฝ่ายสนับสนุน โดยการจัดหรือกำหนดอัตราของหน่วยขึ้นตรงหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินให้สอดคล้องกับนโยบายหน่วยเหนือ ภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบ โดยการจัดทำออกมาเป็นเอกสารหลักฐานที่เรียกว่า อัตราเฉพาะกิจ หรือ อัตรายุทธ์โพรแกรน (อ้างอิง: บันทึกรพ.นย. ที่ กท.๐๕๑๙.๑/- ลง ๘ ก.ย.๕๘ เรื่อง ขอเสนอข้อมูลโครงสร้างการจัดหน่วย และเอกสารการจัดทำขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงานสายวิทยาการ นย.)

2. การแบ่งระดับการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น และมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ โดยสิ่งการเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปของคำสั่งมอบอำนาจ ซึ่งจะเป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่นและเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติ ส่งผลให้การปฏิบัติภารกิจของหน่วยต่างๆ บรรลุผลสำเร็จในภาพรวมของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ที่ทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ (อ้างอิง : ผังการจัดโครงสร้างของหน่วยและคำสั่ง นย. (เฉพาะ) ที่ ๑๑๒๐/๒๕๖๒ เรื่องการแบ่งมอบงานของ ผบ.นย. และคำสั่ง นย. ที่ ๑๗/๒๕๖๒ เรื่อง การมอบอำนาจสั่งการ และทำการแทนในนาม ผบ.นย.)

3. หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ที่มาจากหลายสายงานในลักษณะ Cross Function ซึ่งจะอยู่ในรูปแบบของคณะกรรมการต่างๆ เพื่อร่วมกันดำเนินการในภารกิจหรือโครงการที่มีความสำคัญและมีความท้าทายในการปฏิบัติที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น เช่น

3.1 คณะทำงานและติดตามการปฏิบัติงานตามพันธกิจในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ซึ่งมี เสธ.นย. เป็นหัวหน้าคณะทำงาน พร้อมด้วยคณะทำงานที่เป็นผู้แทนหน่วยขึ้นตรงที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน้าที่สำคัญ ดังนี้

- รวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติราชการตามยุทธศาสตร์ และนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ตามพันธกิจของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

- ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามยุทธศาสตร์/นโยบาย ในวงรอบ

- จัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติทั้งสามด้านคือ ด้านองค์ความรู้ ด้านสมรรถภาพร่างกาย และจิตใจของกำลังพล และด้านการบริหารจัดการของหน่วย (อ้างอิง : อนุมัติ นย. ท้ายบันทึก กพ.นย. ที่ กท.๐๕๑๙.๑/๑๗๕ ลง ๓ ก.พ.๕๙ เรื่องสรุปผลการประชุมการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกองทัพเรือ ประจำปี ๒๕๕๙ (การกำหนดหน่วยรับผิดชอบในการดำเนินการและรายงานผลการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ฯ) และคำสั่ง นย. (เฉพาะ) ที่ ๓๔๘๙ /๒๕๕๘ ลง ๒๘ ต.ค.๕๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานและติดตามการปฏิบัติงานตามพันธกิจในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ)

3.2 คณะกรรมการสวัสดิการหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน โดยมีผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน เป็นประธานกรรมการ พร้อมด้วยคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนหน่วยขึ้นตรงที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน้าที่สำคัญในการกำหนดนโยบาย แผนงานและงบประมาณ อำนวยการ และจัดสวัสดิการภายในหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ประเภทต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก (อ้างอิง : คำสั่ง นย. ที่ ๔๕ /๒๕๕๘ ลง ๑๖ ก.ย.๕๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสวัสดิการหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน)

3.3 คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ นย. โดยมี รอง ผบ.นย.(สายงานกำลังพล) เป็นประธานกรรมการ พร้อมด้วยคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนหน่วยขึ้นตรงที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน้าที่ ดังนี้

- อำนวยการ ควบคุม และกำกับดูแลการปฏิบัติตามแนวทางโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพล นย. ตลอดจนให้ความรู้ตามความมุ่งหมายหลักเศรษฐกิจพอเพียง และแก่นของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

- จัดตั้งองค์กรในการแก้ไขปัญหาหนี้สินของข้าราชการ

- กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ให้ความรู้ แก้ไขปัญหานอกเหนือขีดความสามารถของหน่วย/กำลังพล รวมทั้งประสานขอรับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือ/องค์กรที่เกี่ยวข้อง (อ้างอิง : คำสั่ง นย. (เฉพาะ) ที่ ๓๐๓๓ /๒๕๕๒ ลง ๒๕ ส.ค.๕๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ นย.)

#### (4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังจะเกิดขึ้นความต้องการเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในช่วงที่ผ่านมา

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการบริหารอัตรากำลังความต้องการของบุคลากรและความเป็นของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีแผนในการเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังจะเกิดขึ้น ให้สามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้ดำเนินการดังนี้

1.เสนอความต้องการผลิตและจัดหากำลังพล ในแต่ละประเภท เพื่อบรรจุในโครงสร้างอัตราตามความต้องการที่หน่วยขึ้นตรงเสนอความต้องการมา โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับสัดส่วนการควบคุมกำลังพลตามโครงสร้างกำลังที่กองทัพเรือกำหนด อัตราการสูญเสียของหน่วยต่างๆ ที่มีสาเหตุมาจาก การเกษียณอายุราชการ การลาออก การเสียชีวิต หรือโอนย้ายไปหน่วยอื่น เป็นต้น และมีความสอดคล้องกับสถานภาพด้านงบประมาณ เพื่อให้หน่วยต่างๆ มีกำลังพลที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจของหน่วยให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างต่อเนื่อง (อ้างอิง :ข่าว นย. ด่วนที่ ๑๘๒/๕๘ มว.๐๑๑๐๐๐ พ.ค.๕๘(เสนอความต้องการผลิต นรจ.นย.) บันทึก กพ.นย. ที่ กท ๐๕๑๙.๑/- ลง ๓ ก.ค.๕๘ เรื่องขออนุมัติหลักการจัดหากำลังพลเพื่อบรรจุในตำแหน่งอัตรานายทหารประทวน ประจำปี ๒๕๕๙บันทึก กพ.นย.ลับ ที่ต่อ กพ.นย.ลับ เลขรับ ๓๓๕๓/๕๘ ลง ๑๑ ก.ย.๕๘ เรื่อง ขออนุมัติแผนจัดหาทหารกองประจำการเข้ารับราชการต่อจากเวลา กองประจำการเพื่อบรรจุในตำแหน่งอัตรา จ.อ.พรรค นย.ประจำปี ๒๕๕๙ และอนุมัติ นย. ท้ายบันทึก กพ.นย.ลับ ที่ต่อ กพ.นย.ลับ เลขรับ ๔๒๕/๕๙ ลง ๑๗ มี.ค.๕๙ เรื่อง สรุปผลการดำเนินการจัดทำบัญชีบรรจุกำลัง (ตพ.๕) ของหน่วย)

2.ดำเนินการตามนโยบายกองทัพเรือ โดยให้หน่วยขึ้นตรง หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินบริหารจัดการกำลังพลของหน่วยให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อให้กำลังพลสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ เมื่อผู้ปฏิบัติงานหลักไม่สามารถปฏิบัติงานได้ โดยมีแนวทางการดำเนินการให้มีการจัดทำคู่มือหรือคำแนะนำ การปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งที่หน่วยพิจารณาว่าเป็นตำแหน่งสำคัญ เพื่อใช้ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้กำลังพลสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ (อ้างอิง: บันทึก กพ.นย. ที่ต่อ กพ.นย. เลขรับ ๙๔๖/๕๘ ลง ๒๙ เม.ย. ๕๘ เรื่องการปฏิบัติตามนโยบายเฉพาะของ ผบ.ทร.ด้านกำลังพล ข้อ ๙)

3. ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน โดยกำหนดหน้าที่ดังนี้

- จัดทำแนวทางให้หน่วยขึ้นตรง ดำเนินการนำความรู้ที่ได้จากการฝึก ศึกษา อบรม และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานของกำลังพลในทุกระดับ นำมาบันทึกและพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงาน และให้ทุกคนในหน่วยสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- จัดทำแนวทางในการส่งเสริมให้กำลังพลของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้แม้ว่าผู้มีความรู้ต่างๆ จะเกษียณอายุราชการไปแล้วก็ตาม องค์ความรู้นั้นก็ยังคงอยู่ให้ผู้ปฏิบัติงานนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน หรือต่อยอดความรู้ได้อย่างต่อเนื่องต่อไป (อ้างอิง : คำสั่ง นย.(เฉพาะ) ที่ ๒๙๗๒/๒๕๖๑ ลง ๑๐ ส.ค.๖๑ เรื่อง แก้ไขแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของ นย.)

4. กำหนดแนวทางรับราชการ (Career Path) ของกำลังพลหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ตามสาขาอาชีพแต่ละเหล่า เมื่อแรกบรรจุเพื่อสร้างเสริมความรู้และประสบการณ์ในระดับผู้ปฏิบัติให้เพียงพอที่จะก้าวไปสู่ระดับผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยได้ ทั้งในสายงานเดิมและการหมุนเวียนในสายงานอื่นเพื่อเพิ่มวิสัยทัศน์ให้มีความรู้ที่หลากหลายและมีขีดความสามารถในงานหลายด้านและประสบการณ์ให้กว้างขวางขึ้นตามลำดับขั้นตอนของการเจริญเติบโตของตำแหน่งระดับและชั้นยศภายในขอบเขตที่กำหนดโดยจำนวนปีครองยศในแต่ละชั้นยศ รวมทั้งได้รับการศึกษาอบรมและพัฒนา เพื่อให้มีความพร้อมที่จะเติบโตในทางราชการ ในตำแหน่งและภารกิจที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้นตามแนวทางรับราชการ (อ้างอิง: บันทึกลง นย. ที่ กท ๐๕๑๙/๗๑๓ ลง ๒๐ มี.ค.๕๕ เรื่อง ขอเสนอแนวทางการรับราชการสำหรับนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจาก รร.นร.สายวิทยาการ นย. และบันทึก นย. ที่ กท ๐๕๑๙/๕๔ ลง ๑๑ ม.ค.๕๕ เรื่อง ขอเสนอแนวทางการรับราชการนายทหาร ข.)

## ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

### (5) สภาพแวดล้อมการทำงาน

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินดำเนินการอย่างไรในการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากรรวมทั้งปรับปรุงให้ดีขึ้น
- มีการกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์อะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของบุคลากร และเป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวแต่ละเรื่อง มีความแตกต่างที่สำคัญหรือไม่สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานทางด้านสุขภาพและสวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากรและปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่ยังไม่ได้กำหนดตัววัดและเป้าประสงค์สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของบุคลากรที่ชัดเจน

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้ดำเนินการดังนี้

กำหนดเป็นสวัสดิการในการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในด้านสุขภาพ สวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของกำลังพล พร้อมทั้งปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและความเพียงพอต่อความต้องการของกำลังพลอย่างต่อเนื่อง และตามกรอบงบประมาณของกองทัพเรือ ดังนี้

#### 1. ด้านสุขภาพ

- มีสถานพยาบาล (พ.น.พ.กรม ส.น.พ.น.ย.) เพื่อให้บริการด้านสุขภาพของกำลังพล ในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การคัดกรอง ป้องกัน บำบัด รักษา และฟื้นฟูสุขภาพของกำลังพล
- จัดให้มีบุคลากรด้านการแพทย์ประจำหน่วยที่ออกปฏิบัติราชการสนาม
- จัดให้มีสถานที่ออกกำลังกาย ในพื้นที่ของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน และในพื้นที่หน่วยขึ้นตรง เช่น สนามกีฬา สระว่ายน้ำ สนามกอล์ฟ เป็นต้น
- กำหนดให้กำลังพลทุกนายเข้ารับการตรวจสุขภาพเป็นประจำทุกปี และดำเนินการทดสอบสมรรถภาพกำลังพลปีละ ๒ ครั้ง ตามที่กองทัพเรือกำหนด
- ดำเนินการตามนโยบายกองทัพเรือ ด้วยการส่งเสริมและรณรงค์ให้กำลังพลออกกำลังกายเป็นส่วนรวมและทดสอบสมรรถภาพร่างกายของกำลังพลภายในหน่วยทุกวงรอบ 3 เดือน กวดขันให้กำลังพลไปตรวจสุขภาพประจำปีตามกรอบเวลาที่กองทัพเรือกำหนด รวมทั้งกำหนดให้กำลังพลเข้ารับการตรวจวัดค่าดัชนีมวลกาย (BMI) ทุกวงรอบ 3 เดือน
- กำหนดให้มีแผนป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ตลอดจนการบำบัดรักษาและฟื้นฟูกำลังพลให้พ้นภัยจากสิ่งเสพติด เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถทำได้เต็มประสิทธิภาพ

## 2. ด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

- ให้หน่วยต่างๆ จัดให้มีอุปกรณ์ระงับป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้น และวิธีปฏิบัติในการระงับป้องกันอันตรายในขณะปฏิบัติงาน
- ให้หน่วยต่างๆ จัดให้มีอุปกรณ์ดับเพลิงประจำหน่วย พร้อมการตรวจสอบอุปกรณ์ดับเพลิงเป็นประจำทุกวงรอบ ตลอดจนให้มีการกำหนดมาตรการป้องกันความเสียหายของหน่วย และมีการซักซ้อมเพื่อรองรับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ

(อ้างอิง: ระเบียบหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ว่าด้วยการรักษาความปลอดภัย พ.ศ.๒๕๕๘ ประกาศลง ๒๐ ส.ค.๕๘ และ ระเบียบหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ว่าด้วยการปฏิบัติเกี่ยวกับอัคคีภัย พ.ศ.๒๕๔๘ ประกาศลง ๒๕ ม.ค.๕๘)

## 3. ด้านความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงาน

- จัดบ้านพักสำหรับข้าราชการ ให้อยู่ใกล้กับสถานที่ทำงาน

## 4. ด้านสวัสดิการอื่นๆ

- จัดเลี้ยงอาหารกลางวันให้กับกำลังพลใน บก.นย.ทุกวัน (จันทร์ – ศุกร์) โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ ๑ พ.ค.๖๒

(อ้างอิง: บันทึก กพ.นย.ที่ กท ๐๕๑๙.๑.๑/๔๙๓ ลง ๒๙ เม.ย.๖๒ เรื่อง การประเมินความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน (HAPPY WORKE PLAS) ของ ทร.)

## (6) นโยบายและสวัสดิการ

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบายเพื่อสนับสนุนบุคลากรหน่วยฯ ได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรตามประเภทและส่วนงานอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่หน่วยฯ จัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีการกำหนดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบายเพื่อสนับสนุนบุคลากรของหน่วย เพื่อการดูแลและช่วยเหลือด้านความเป็นอยู่และการดำรงชีวิตของกำลังพลในพื้นที่ต่างๆ



ของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจและให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ร้านค้าและสโมสร ได้แก่ การบริหารจัดการเกี่ยวกับร้านค้าและสโมสร เช่น ร้านค้านาวิกบริการ ๑ ๒ และ ๓ สโมสรเรือรบศักดิ์ประดู่ สโมสรประดู่คู่
2. ที่พักอาศัยในพื้นที่หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน และในพื้นที่ นชต.นย. โดยแบ่งเป็นส่วนของ นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน
3. การออมทรัพย์และการกู้เงิน เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์นาวิกโยธิน
4. การกีฬาและนันทนาการให้กับกำลังพลและครอบครัว เช่น กิจการกีฬานาวิกโยธิน สนามกอล์ฟ สนามเทนนิส สระว่ายน้ำ
5. สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น อาคารรับรองมารีนริสอร์ท สถานที่จำหน่ายอาหาร ลานมะรีน
6. กองทุนช่วยเหลือและการประกันภัยต่างๆ เช่น ทุนการศึกษาบุตร กองทุนช่วยเหลือกำลังพลที่เสียชีวิต
7. จัดเลี้ยงอาหารกลางวันสำหรับกำลังพล บก.นย.เริ่มดำเนินการ ตั้งแต่ ๑ พ.ค.๖๒
8. ให้ปรับปรุงกระบวนการด้านการสวัสดิการและการบริการกำลังพล เพื่อให้กำลังพลทุกระดับได้รับสวัสดิการและการบริการกำลังพลตามสิทธิอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เพื่อให้มีขวัญกำลังใจ และคุณภาพชีวิตที่ดี
9. ประชาสัมพันธ์สิทธิด้านการสวัสดิการให้กำลังพลทราบถึงสิทธิการเข้าใช้ประโยชน์ รวมถึงให้บริการด้านสวัสดิการให้เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว ทั้งสวัสดิการของ ทร. และสวัสดิการที่หน่วยจัดขึ้น เพื่อให้กำลังพลสามารถเข้าถึงและได้รับประโยชน์ตามสิทธิด้านการสวัสดิการได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

(อ้างอิง: คำสั่ง นย. ที่ ๔๕/๒๕๕๘ ลง ๑๖ ก.ย.๕๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสวัสดิการหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน และคำสั่งคณะกรรมการสวัสดิการฯ (เฉพาะ) ที่ ๓๙๒๑/๒๕๕๘ ลง ๒๗ พ.ย.๕๘ เรื่อง แต่งตั้งผู้รับผิดชอบกิจการสวัสดิการภายใน นย.)

10. จัดให้มีศูนย์บริการเบ็ดเสร็จ สำหรับข้าราชการหรือผู้ที่เข้ามาติดต่อเพื่อติดตามสิทธิกำลังพลด้านต่างๆ ทั้งที่ยังไม่เกษียณอายุและเกษียณอายุแล้ว รวมถึงญาติของข้าราชการที่เสียชีวิต (อ้างอิง: บันทึก กพ.นย. ที่ต่อ กพ.นย. เลขรับ ๒๔๓๖/๖๐ ลง ๘ ม.ค.๖๑ เรื่อง เสนอความต้องการงบประมาณในการปรับปรุงสถานที่เพื่อจัดตั้ง ศูนย์บริการกำลังพลแบบเบ็ดเสร็จ)

**5.2 ความผูกพันของบุคลากร:** หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จในระดับหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน และระดับบุคคล

ให้อธิบายวิธีการที่หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน พัฒนาบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งวิธีการที่หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(7) องค์ประกอบของความผูกพัน

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามประเภทและส่วนงานของบุคลากร

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีวิธีสร้างความผูกพันระหว่างบุคคลในหน่วย ระดับผู้บังคับบัญชาและระดับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จในระดับหน่วยและระดับบุคคลโดยพิจารณาปัจจัยการย้ายหน่วยไว้ดังนี้

- ความก้าวหน้า เงินเดือน
- ระยะทางบ้าน – ที่ทำงาน ไกล่ครอบครัว Work Life Balance
- ความมั่นคง
- ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
- การเมืองในหน่วยงาน
- สภาพแวดล้อมที่ทำงาน
- นโยบายการบริหาร
- หน้าที่ - ปริมาณงาน - ความกดดัน

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ได้ดำเนินการดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ นย. โดยมี รอง ผบ.นย.(สายงานกำลังพล) เป็นประธานกรรมการ พร้อมด้วยคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนหน่วยขึ้นตรงที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน้าที่ ดังนี้

- อำนวยการ ควบคุม และกำกับดูแลการปฏิบัติตามแนวทางโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพล นย. ตลอดจนให้ความรู้ตามความมุ่งหมายหลักเศรษฐกิจพอเพียง และแก่นของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

- จัดตั้งองค์กรในการแก้ไขปัญหาหนี้สินของข้าราชการ

- กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ให้ความรู้ แก้ไขปัญหานอกเหนือขีดความสามารถของหน่วย/กำลังพล รวมทั้งประสานขอรับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือ/องค์กรที่เกี่ยวข้อง

ได้จัดทำโครงการ ตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตประจำปี งบ.๕๙ ของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

(อ้างอิง : คำสั่ง นย. (เฉพาะ) ที่ ๓๐๓๓ /๒๕๕๒ ลง ๒๕ ส.ค.๕๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ นย. และแผนงานโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตประจำปี งบ.๕๙ ของ นย.)

2. จัดโครงการน่านไปเขาไม่ลืม สำหรับดูแลและช่วยเหลือข้าราชการที่ได้รับบาดเจ็บหรือผลกระทบจากการสู้รบและการปฏิบัติงาน (อ้างอิง: บันทึกลง กพร.นย. ด่วน ที่ กท ๐๕๑๙.๑/๙๔๘ ลง ๗ ก.พ.๕๙ เรื่อง การสนับสนุนโครงการน่านไปเขาไม่ลืม สมาคมภริยาทหารเรือ ประจำปี ๒๕๕๙)

3. จัดให้มีการแข่งขันกีฬาเชื่อมความสามัคคี ระหว่างกำลังพลรวมถึงครอบครัว ทุกระดับภายในหน่วย (อ้างอิง: บันทึกลง สำนักงานสวัสดิการภายใน นย. ด่วน ที่ต่อ สก.นย. เลขรับ ๓๖๒/๖๑ ลง ๑๔ ส.ค.๖๑ เรื่อง ขอความเห็นชอบการจัดการแข่งขันกีฬาภายใน นย. กีฬาครอบครัว นย. ประจำปี ๒๕๖๑)

#### (8) วัฒนธรรมของกองทัพเรือ

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และความร่วมมือของบุคลากร

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ใช้ประโยชน์จากหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และมุมมองของบุคลากร

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างทุกชั้นยศ และมีการใช้ประโยชน์จากแนวความคิดที่หลากหลาย ทั้งด้านความคิด วัฒนธรรม และมุมมองของบุคลากร

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้ดำเนินการดังนี้

1. จัดให้มีการประชุมเป็นประจำทุกเดือน ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติ โดยเป็นการดำเนินการในระหว่างหน่วยงานในระดับหน่วยขึ้นตรงหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน และภายในหน่วย นขต.นย. เพื่อรับฟังข้อมูล อุปสรรคข้อขัดข้อง ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ รวมทั้งข้อยุติที่ได้จากการระดมความคิดเห็นที่หลากหลายที่ได้จากการอภิปราย ถกแถลงและวิเคราะห์ร่วมกัน จนได้ข้อสรุปในการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิผลต่อไป

2. มีการจัดคณะผู้บังคับบัญชาระดับสูงไปตรวจเยี่ยมและตรวจการฝึกในหน่วยรอง เพื่อ พบปะ พูดคุย ติดตามงาน รวมทั้งหารือกันภายในหน่วย เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้ถกแถลงกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับรองลงมาและเจ้าหน้าที่ต่างๆ ในการรับฟังอุปสรรคข้อขัดข้องในการทำงาน รวมทั้งรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะทางปฏิบัติต่างๆ เพื่อจะสามารถนำไปพัฒนาแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วย ให้มีผลสำเร็จตามที่ต้องการยิ่งขึ้น

3. มีการประชุมอย่างไม่เป็นทางการภายในหน่วยรอง/ กอง/ ฝ่าย เพื่อเป็นเวทีในการแสดงและแลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. จัดให้มีการสัมมนาแนวทางการปฏิบัติต่างๆ โดยเชิญผู้แทนหน่วยขึ้นตรง นย. มาร่วมกันรับฟังหลักการและแนวทางการปฏิบัติ พร้อมทั้งช่วยกันระดมความคิดเห็นในการเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน เพื่อให้ได้แนวทางการปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้อย่างได้ผลเป็นรูปธรรม ซึ่งได้มาจากการมีส่วนร่วมและสอดคล้องกับความต้องการของทุกหน่วยใน นย.

(อ้างอิง : คำสั่ง นย. (เฉพาะ) ที่ ๓๐๓๓ /๒๕๕๒ ลง ๒๕ ส.ค.๕๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ นย.)

5.การประชุมสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ นย. ได้เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกชั้นยศ สามารถเสนอแนะแนวทางการดำเนินการของสหกรณ์ และถ้อยแถลงจากเสียงสมาชิกส่วนใหญ่

#### (9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและสร้างความร่วมมือของบุคลากรอย่างไร

-ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัลการยกย่อง ชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร

-ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบรรลุผลสำเร็จของแผนการปฏิบัติการของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้อย่างไร

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีระบบการปฏิบัติงานของบุคลากร สนับสนุนให้มีการทำงานที่ดีและสร้างความร่วมมือของบุคลากร

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ได้ดำเนินการแจ้งให้กำลังพลในสังกัดประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบการประเมินที่กองทัพเรืออนุมัติ และนำผลการประเมินไปใช้ในการให้รางวัลในเรื่องของการปรับเงินเดือน

(อ้างอิง: บันทึก กพ.นย.ด่วน ที่ต่อ กพ.นย.เลขรับ ๓๓๒๘/๖๑ ลง ๙ ต.ค.๖๑ เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน กำลังพล ทร.วงรอบที่ ๑ ปี งป.๖๒ และตามหนังสือรายงาน ที่ กท ๐๕๑๙/๔๙ ลง ๑๘ ก.พ.๖๒ เรื่อง การขอเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีครึ่งปีแรก (เม.ย.๖๒) ของข้าราชการ สังกัด นย.

### ข. การประเมินความผูกพันขององค์กร

#### (10) การประเมินความผูกพัน

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละประเภทและส่วนงานของบุคลากร
- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับกองทัพเรือ การขาดงาน การร้องทุกข์ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีหลักการประเมินความผูกพันของบุคลากร โดยใช้หลัก 3S ดังนี้

1. Say – พูดถึงหน่วยดีหรือไม่
2. Stay – อยู่แล้วดีหรือไม่
3. Strike – อยากออกจากหน่วยหรือไม่

คะแนน Happy Workplace ของหน่วย

#### (11) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของกองทัพเรือ

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สำคัญของกองทัพเรือตามที่รายงานไว้ในหมวด ๗ เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของกองทัพเรือ

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ยังไม่ได้กำหนดการประเมินความผูกพันของบุคลากร

### ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

#### (12) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการของกองทัพเรือและการพัฒนาตนเองของบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร อย่างไร
- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินดำเนินการเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- : พิจารณาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของหน่วย ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของหน่วย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- : สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของหน่วย และและการสร้างนวัตกรรม
- : สนับสนุนให้เกิดจริยธรรม และการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
- : ปรับปรุงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- : ทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่กำลังจะลาออกหรือเกษียณอายุ
- : ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีระบบการเรียนรู้และพัฒนากำลังพลโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษาดูแบบและพัฒนากำลังพลในทุกระดับชั้นให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะ ที่เพียงพอและเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ของกำลังพลในแต่ละระดับและในหน้าที่รับผิดชอบที่สูงขึ้นตามลำดับ เพื่อให้ได้กำลังพลที่มีขีดความสามารถที่ต้องการ เพื่อรองรับภารกิจที่ได้รับมอบ

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ได้ดำเนินดังนี้

1. จัดทำเป็นโครงการฝึก ศึกษา ดูแบบ ประชุมและสัมมนาในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งการศึกษาภายในกองทัพเรือ แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ การศึกษาเพื่อการผลิตกำลังพล และการศึกษาเพื่อการพัฒนา กำลังพล ดังนี้

1.1 การศึกษาและอบรมเพื่อการผลิตกำลังพล นายทหารประทวน ได้แก่ หลักสูตรนักเรียนจ่านาวิกโยธิน รร.นย.ศฝ.นย.

1.2 การศึกษาอบรมและพัฒนา เพื่อการพัฒนากำลังพล

มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่กำลังพล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ

1.2.1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามชั้นยศ หรือตามแนวทางการรับราชการ : เป็นการให้การศึกษาดูแบบและพัฒนา เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับระดับชั้นยศหรือตำแหน่งหน้าที่ ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นตามลำดับ ได้แก่

1.2.1.1 สำหรับนายทหารสัญญาบัตร ประกอบด้วยหลักสูตรชั้นนายเรือ นย. และหลักสูตรชั้นนายนาวา นย. (อ้างอิง : บันทึก กพ.นย.ที่ กท ๐๕๑๙.๑.๑/๔๕๒ ลง ๑๘ เม.ย.๖๒ เรื่อง ขออนุมัติแผนการฝึก และ งบ.ค่าใช้จ่ายในการอบรมหลักสูตรชั้นนายเรือ นย. รุ่นที่ ๕๑ ประจำปี ๖๒ และบันทึก กพ.นย.ที่ กท ๐๕๑๙.๑.๑/๑๒๐๑ ลง ๒๔ ต.ค.๖๑ เรื่อง ขออนุมัติแผนการฝึก และ งบ.ค่าใช้จ่ายในการอบรมหลักสูตรชั้นนายนาวา นย. รุ่นที่ ๓๗ ประจำปี ๖๒)

1.2.1.2 สำหรับนายทหารประทวน ประกอบด้วย หลักสูตรจ่าตรีกองประจำการ นย. หลักสูตรอาชีพเพื่อเลื่อนฐานะชั้นจ่าเอก นย. และหลักสูตรอาชีพเพื่อเลื่อนฐานะชั้นพันจ่าเอก นย. (อ้างอิง : บันทึก กพ.นย.ที่ กท ๐๕๑๙.๑.๑/๑๒๐๐ ลง ๒๔ ต.ค.๖๑ เรื่อง ขออนุมัติแผนการฝึก และ งบ.ค่าใช้จ่ายในการอบรมหลักสูตรอาชีพเพื่อเลื่อนฐานะชั้น พันจ่าเอก นย. รุ่นที่ ๕๙ ประจำปี ๖๒)

1.2.2 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามสาขาอาชีพ เป็นการให้การศึกษาดูแบบและพัฒนา : เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ หลักสูตรเบื้องต้นเฉพาะเหล่า นย. (ร. ป. ข.และ สส.) (อ้างอิง : บันทึก กพ.นย.ที่ กท ๐๕๑๙.๑.๑/๔๕๔ ลง ๑๘ เม.ย.๖๒ เรื่อง ขออนุมัติแผนการฝึก และ งบ.ค่าใช้จ่ายในการอบรมหลักสูตรจ่าเหล่าทหารปืนใหญ่ นย.ประจำปี ๖๒ บันทึก กพ.นย.ที่ กท ๐๕๑๙.๑.๑/๓๘๕ ลง ๒๙ มี.ค.๖๒ เรื่อง ขออนุมัติแผนการฝึก และ งบ.ค่าใช้จ่ายในการอบรมหลักสูตรผู้บังคับหมู่ทหารช่าง นย.ประจำปี ๖๒ บันทึก กพ.นย.ที่ กท ๐๕๑๙.๑.๑/๔๕๓ ลง ๑๘ เม.ย.๖๒ เรื่อง ขออนุมัติ

แผนการฝึก และ งบประมาณใช้จ่ายในการอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่อาหารสื่อสาร นย. รุ่นที่ ๒๘ ประจำปี ๖๒ และ บันทึก กพ.นย.ที่ กท ๐๕๑๙.๑.๑/๑๒๔๖ ลง ๒ พ.ย.๖๑ เรื่อง ขออนุมัติแผนการฝึก และ งบประมาณใช้จ่ายในการอบรมหลักสูตรพนักงานวิทยุโทรเลข รุ่นที่ ๔๔ ประจำปี ๖๒ บันทึก กพ.นย.ที่ต่อ เลขรับ ๔๗๘๔/๖๑ ลง ๑๐ ต.ค.๖๑ เรื่อง ขออนุมัติโครงการศึกษา อบรม ประชุม และสัมมนาของหน่วยต่าง ๆ ใน ทร. ประจำปี ๖๒ บันทึก กพ.นย.ที่ กท ๐๕๑๙.๑.๑/๕๑๑ ลง ๑๘ พ.ค.๖๑ เรื่อง ขอเสนอความต้องการงบประมาณโครงการศึกษา อบรม ประชุม และสัมมนาของหน่วยต่าง ๆ ใน ทร. ประจำปี ๖๒)

2. หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้ให้หน่วยต่างๆ ดำเนินการตามนโยบายด้านการพัฒนากำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ ทร. พ.ศ.2558-2567 ตามเป้าหมายที่คณะกรรมการพัฒนากำลังพลและการจัดการความรู้ กองทัพเรือ กำหนดไว้ตามที่เกี่ยวข้องได้แก่

2.1 พัฒนากำลังพลให้มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศรอบบ้าน และในภูมิภาค โดยการอบรม และส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน และภาษาประเทศมหาอำนาจ เพิ่มเติมในหลักสูตรต่างๆ ของ รร.นย.ศฝ.นย.

2.2 พัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายระหว่างประเทศมากขึ้น รวมทั้งกฎหมายที่มอบอำนาจให้กองทัพเรือ เพื่อให้การปฏิบัติงานในบทบาทด้านการรักษากฎหมาย สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 พัฒนากำลังพลให้สามารถปฏิบัติการร่วมกับสหประชาชาติด้านการรักษาสันติภาพได้ รวมถึงการบรรเทาสาธารณภัยและการให้ความช่วยเหลือประชาชน ทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน

(อ้างอิง : อนุมัติ นย. ท้ายบันทึก กพ.นย. ที่ กท ๐๕๑๙.๑/๑๗๕ ลง ๓ ก.พ.๕๙ เรื่อง สรุปผลการประชุมการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกองทัพเรือ ประจำปี ๖๕)

3. หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินได้แต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ของ นย. เพื่อดำเนินการตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ทร. ตามยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ ทร. 3 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

3.1 สร้างกำลังพลที่มีความเชี่ยวชาญ โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับชั้นให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการแบ่งปัน ถ่ายทอด และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดความเชี่ยวชาญในแต่ละองค์ความรู้

3.2 สร้างกระบวนการการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ โดยเป็นการจัดระบบการจัดการความรู้ของ ทร. ให้มีโครงสร้างที่ชัดเจน ทั้งโครงสร้างองค์ความรู้ (ที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ในตัวคน) โครงสร้างบุคลากรด้านการจัดการความรู้ รวมทั้งบูรณาการให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานปกติและสามารถยกระดับการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ โดยไม่เป็นการเพิ่มภาระงาน

3.3 สร้างศูนย์ความรู้ของ นย. ผ่านระบบสารสนเทศ โดยเป็นการนำระบบสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการจัดเก็บและค้นหาองค์ความรู้ และเป็นศูนย์ความรู้และศูนย์การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ที่ใช้งานง่าย และมีความรู้ที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกำลังพล ที่จะนำเอาข้อมูลองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานหรือต่อยอดองค์ความรู้

(อ้างอิง: แผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ทร. พ.ศ.๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ คำสั่ง นย.(เฉพาะ) ที่ ๗๗๙/๒๕๕๙ ลง ๒๖ ก.พ.๕๙ เรื่อง แก้ไขแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ของ นย. และบันทึก นย. ที่ กท ๐๕๑๙/๕๔ ลง ๑๑ ม.ค.๕๙ เรื่อง ขอเสนอแนวทางการรับราชการนายทหาร ข.)

**(13) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้**

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประเมินประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน มีการนำหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา การฝึกอบรม ตามที่กองทัพเรือกำหนด มาดำเนินการโดยหน่วยที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการเปิดหลักสูตรการศึกษาอบรม (อ้างอิง: บันทึก กพ.นย. ที่ต่อ กพ.นย. เลขรับ ๕๕๙๐/๕๔ ลง ๗ ก.ย.๕๔ เรื่อง ขออนุมัติหลักเกณฑ์และคู่มือการประกันคุณภาพการฝึกอบรมของ ทร.

: บันทึก ศฝ.นย.ที่ กท ๐๕๑๙.๓/๗๐๑ ลง ๑๐ พ.ค.๕๕ เรื่อง ขอส่งรายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจของหน่วยผู้ใช้ที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษา ประจำปี ๒๕๕๗

: คำสั่ง นย. (เฉพาะ) ที่ ๒๓๕๐/๒๕๕๙ ลง ๒๘ มิ.ย.๕๙ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแบบตรวจประกันคุณภาพการฝึก หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน)

**(14) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน**

- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรทั่วทั้งหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินอย่างมีประสิทธิภาพ  
- หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างาน และผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธินมีการดำเนินการในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร

หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ได้ดำเนินการจัดทำแนวทางการรับราชการของกำลังพลในสายวิทยาการ นย. ของนายทหาร ก. และนายทหาร ข. เสนอ ทร. โดยได้พิจารณาตามลำดับขั้นตอนของการเจริญเติบโตของตำแหน่ง ระดับและชั้นยศภายในขอบเขตที่กำหนดโดยจำนวนปีครองยศในแต่ละชั้นยศ พร้อมทั้งได้รับการอบรมและพัฒนาในหลักสูตรการศึกษาต่างๆ ตามแนวทางการรับราชการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และให้มีความพร้อมที่จะเติบโตในทางราชการ ตามตำแหน่งและภารกิจที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้น โดยมีคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นดำเนินการพิจารณาย้ายบรรจุในแต่ละระดับชั้นยศ

สำหรับนายทหาร ข. จะมีข้อจำกัดอยู่ที่ตำแหน่งอัตราที่จะเลื่อนยศสูงขึ้นมีจำนวนน้อย ดังนั้นการเลื่อนขึ้นดำรงยศในระดับ ร.อ. น.ต. และ น.ท. จึงต้องใช้วิธีการสอบแข่งขันจัดอันดับซึ่งดำเนินการโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง และจะมีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่จะขึ้นครองยศสูงได้

(อ้างอิง : บันทึก นย. ที่ กท ๐๕๑๙/๗๑๓ ลง ๒๐ มิ.ค.๕๘ เรื่อง ขอเสนอแนวทางการรับราชการสำหรับนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจาก รร.นร. สายวิทยาการ นย.

: บันทึก นย. ที่ กท ๐๕๑๙/๕๔ ลง ๑๑ ม.ค.๕๙ เรื่อง ขอเสนอแนวทางการรับราชการนายทหาร ข.

: คำสั่งคณะกรรมการบริหารกิจการภายในหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน (เฉพาะ) ที่ ๑/๒๕๔๖ ลง ๓ ก.ค.๕๖ คำสั่งฯ (เฉพาะ) ที่ ๑/๒๕๕๕ ลง ๒๘ มิ.ย.๕๕ และคำสั่งฯ (เฉพาะ) ที่ ๒/๒๕๕๕ ลง ๒๘ มิ.ย.๕๕

: คำสั่ง นย.(เฉพาะ) ลับ ที่ ๑๙/๒๕๖๒ ลง ๑๕ ก.พ.๖๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสอบเลื่อนยศเรือโท เป็น เรือเอก ประจำปี ๒๕๖๒ และคำสั่ง นย.(เฉพาะ) ลับ ที่ ๓๑/๒๕๖๒ ลง ๑๑ มิ.ค.๖๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสอบเลื่อนยศเรือโท เป็น เรือเอก ประจำปี ๒๕๖๒ (เพิ่มเติม)

: คำสั่ง นย.(เฉพาะ) ลับ ที่ ๒๔/๒๕๖๒ ลง ๒๘ ก.พ.๖๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสอบเลื่อนยศ นายทหารสัญญาบัตรชั้นยศ เรือเอก เป็น นาวาตรี และชั้นยศ นาวาตรี เป็น นาวาโท ประจำปี ๒๕๖๒)

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างาน และผู้บริหาร หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน ได้ ดำเนินการจัดทำแนวทางการบริหารจัดการเพื่อเตรียมกำลังพลสำหรับตำแหน่งงานในระดับผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญ (Succession Planning) เสนอกองทัพเรือเพื่อให้สามารถสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาดำรง ตำแหน่งสำคัญของหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(อ้างอิง: บันทึก นย. ด่วนมาก ที่ กท ๐๕๑๙/๑๗๖๘ ลง ๓ ก.ค.๕๘ เรื่อง พิจารณาร่างแนวทางการเตรียม บุคลากรสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ และการบริหารจัดการกำลังพล กลุ่มที่มีขีดสมรรถนะสูง)

---