

**หมวด 2 ยุทธศาสตร์**

**2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์**

**ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์**

**(1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์**

เพื่อให้กองทัพเรือนำข้อมูลการตรวจราชการของ จร.ทร. ไปใช้ในการพัฒนากองทัพได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จร.ทร. กำหนดให้กองแผนและโครงการ (กผค.จร.ทร) เป็นหน่วยงานหลักของ จร.ทร. ในการวิเคราะห์ วางแผนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ จร.ทร. มีจุดมุ่งหมายเพื่อการเป็นเลิศในการตรวจราชการ จึงวางแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทร. ๒๐ ปี แผน ทร. ๕ ปี และนโยบาย ทร. อีกทั้งนำปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการตรวจราชการ รวมทั้งภัยคุกคามและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศมาทำการประเมินทั้งในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพ มีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ จร.ทร. รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติรวม ๕ ขั้นตอน ประกอบด้วย ๑) ขั้นตอนเตรียมการ ๒) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ๓) การกำหนดยุทธศาสตร์ ๔) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ๕) การกำกับ ติดตามและประเมินผล (ตัวชี้วัด ๑.๑ - ๑.๖)



ภาพที่ ๒ - ๑ ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ของ จร.ทร.

**(2) นวัตกรรม**

จร.ทร. ทำการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ นำมาพิจารณาและกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ในขั้นตอนที่ ๓ ของการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยทำการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญทั้งปัจจัยภายในและภายนอก พิจารณาแสวงหาโอกาสที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ พิจารณาสมรรถนะหลักของ จร.ทร. เพื่อสร้างนวัตกรรม จากนั้นทำการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับ ปี ๖๒๔ จร.ทร. กำหนดการจัดทำนวัตกรรมระบบ “NIGD – INFO” หรือระบบสารสนเทศสนับสนุนการตรวจราชการ

**(3) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์**

จร.ทร. รวบรวมข้อมูลที่สำคัญมาทำการวิเคราะห์ เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยรวบรวมและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ด้วยเครื่องมือ PESTLE (ตารางที่ ๒ - ๑) และ TOWS Matrix (ภาพที่ ๒ - ๒) และทำการกำหนด ๑) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO) เพื่อแสวงหาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ ๒) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST) เพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม/ อุปสรรค ๓) สร้างกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อน (WO) และ ๔) สร้างกลยุทธ์เพื่อลดการสูญเสีย (WT)

ประเด็น	การวิเคราะห์
P : Political ปัจจัยด้านการเมือง	- รัฐบาลให้ความสำคัญกับ COVID - 19 และ วัคซีนป้องกัน COVID - 19 เป็นลำดับแรก - มีการโจมตีทางการเมืองในเรื่องงบประมาณของกระทรวงกลาโหม
E : Economic ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	- ภาวะการถดถอยของเศรษฐกิจจาก COVID - 19 ทำให้ ทร. ได้รับงบประมาณที่น้อยลง
S : Social ปัจจัยด้านสังคม	- New Normal และ Social Distancing - นิยมการใช้งาน Social Network ทั้งด้านการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์ รวมทั้งกิจกรรมส่วนตัว
T : Technological ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	- เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันที่สามารถเข้าถึงง่าย ค่าใช้จ่ายลดลงมากกว่าในอดีต - เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย กำลังพลมีความเข้าใจได้ง่ายกว่าในอดีต
L : Legal ปัจจัยด้านกฎหมาย	- มีระเบียบในการจัดทำเอกสารดิจิทัลรองรับการดำเนินการต่างๆ ของภาครัฐ - นโยบาย ทร. มีการให้อำนาจ จร.ทร. ในการตรวจราชการ
E : Environmental ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	- เส้นทางคมนาคมที่ดี สนับสนุนการเดินทางในการตรวจราชการ - หน่วยงานในพื้นที่ต่างๆ สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้อย่างทั่วถึง

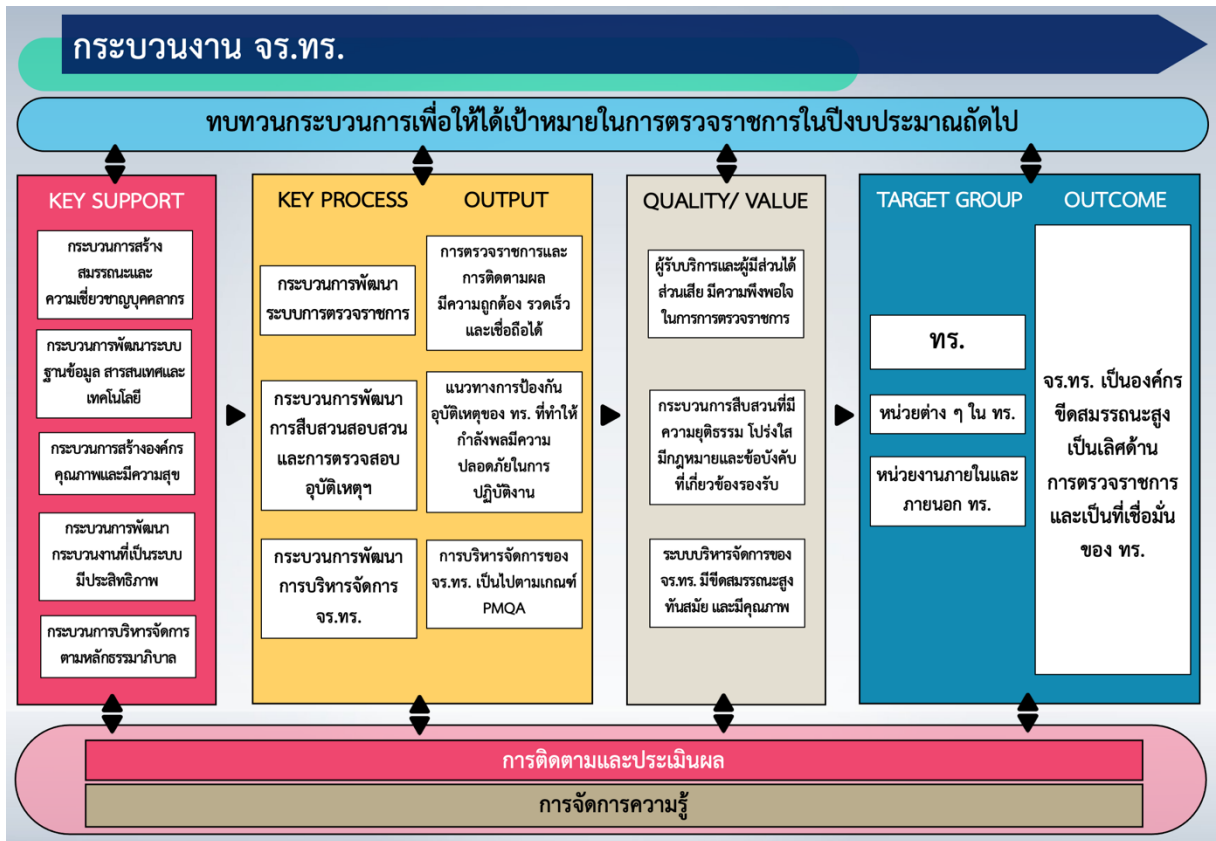
ตารางที่ ๒ - ๑ การวิเคราะห์ปัจจัยต่างไป ตามเครื่องมือ PESTLE



ภาพที่ ๒ - ๒ TOWS Matrix Analysis ของ จร.ทร.

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ

เมื่อทำการวิเคราะห์จนได้ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO) แล้ว ได้พิจารณาระบบงานต่าง ๆ ความสามารถของกำลังพล รวมทั้งทรัพยากรภายใน จร.ทร. ที่ส่งเสริมการบรรลุซึ่งยุทธศาสตร์เชิงรุก จึงได้ทำการกำหนดสมรรถนะหลักที่จำเป็นของ จร.ทร. ในปัจจุบันและอนาคต ความเชี่ยวชาญในการตรวจราชการในทุกสภาวะการณ์ ความสามารถในการรายงานผลการตรวจราชการที่ถูกต้องรวดเร็วต่อ ทร. โดยตรง ทุกช่องทางกับการสืบสวนและสอบสวนที่ถูกต้องยุติธรรม ลดการเกิดความสูญเสียกำลังพลและยุทธโศกภัยจากอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน รวมทั้งสร้างแนวทางในการป้องกันอุบัติเหตุผ่านการจัดทำบทเรียน ทร. (Lesson Learn)



ภาพที่ ๒ - ๓ กระบวนการของ จร.ทร.

ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(5) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

จร.ทร. กำหนดเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์ของ จร.ทร. ประจำปี ๒๕๖๔ - ๖๙ จำนวน ๑๑ เป้าประสงค์ ใน ๔ มิติ ๓ ประเด็น ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปฏิบัติงานตามภารกิจ ๒ ประเด็น ดังนี้

๑. การพัฒนาขีดความสามารถด้านการตรวจราชการ
๒. การพัฒนาขีดความสามารถด้านการสืบสวนและสอบสวน

ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ของกรมจเรทหารเรือ ๑ ประเด็น ดังนี้

๑. การพัฒนาให้เป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง

เป้าประสงค์ตามกลยุทธ์หลัก ๑๑ เป้าประสงค์ ได้แก่

๑. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจในการการตรวจราชการ และการสอบทานการควบคุมภายใน
๒. ระบบการตรวจราชการและการสอบทาน ฯ ที่ครอบคลุม รวดเร็ว และเชื่อถือได้
๓. กระบวนการสืบสวนที่มีความยุติธรรม โปร่งใส มีกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องรองรับ
๔. แนวทางการป้องกันอุบัติเหตุของ ทร. ที่ทำให้กำลังพลมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
๕. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเชื่อมั่นในแนวทางการ ปคส./ ป้องกันอุบัติเหตุ
๖. มาตรการป้องกันและควบคุมความเสียหายของ ทร. ที่เป็นมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ
๗. บุคลากรมีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญ
๘. มีระบบข้อมูลสารสนเทศ/ เทคโนโลยี
๙. องค์กรคุณภาพและมีความสุข
๑๐. กระบวนการเป็นระบบมีประสิทธิภาพ
๑๑. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล



ภาพที่ ๒ - ๔ แผนยุทธศาสตร์ของ จร.ทร.

**(6) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์**

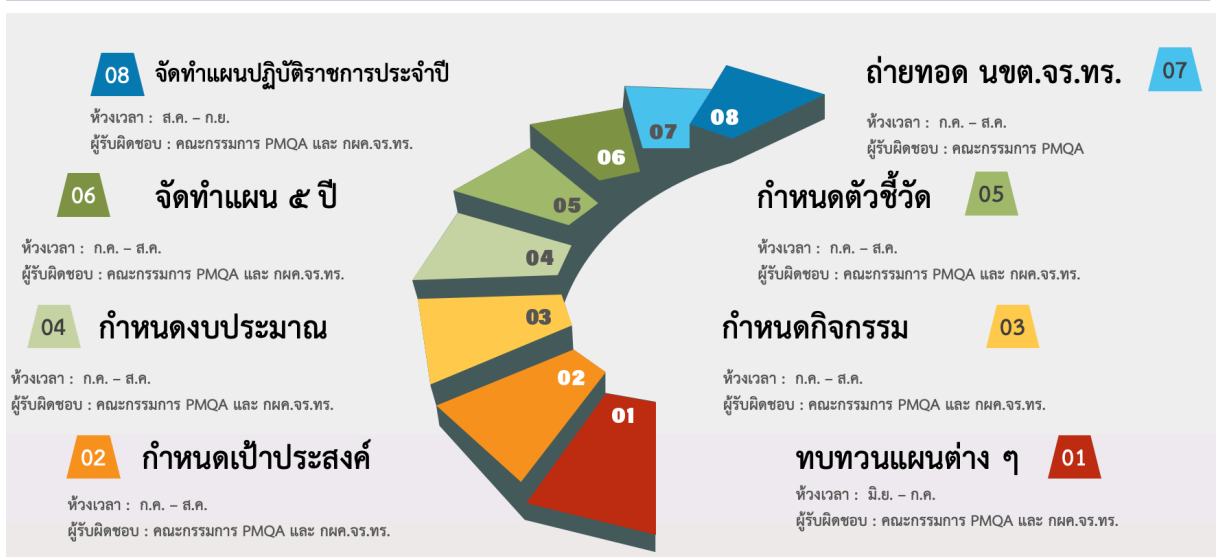
การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดำเนินการในขั้นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO) ที่ตอบสนอง ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และใช้ประโยชน์จากความสำเร็จเปรียบเชิงยุทธศาสตร์ตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและการบริการ รวมทั้งความสามารถจากสมรรถนะหลักในปัจจุบัน และโอกาสในการสร้างสมรรถนะใหม่ในอนาคตเพื่อตอบสนองความท้าทายใหม่ ๆ โดยตั้งเป้าหมายให้เสร็จสิ้นภายในปี ๒๕๖๘ รายละเอียดตามตาราง ๒ - ๒

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สมคูลของโอกาสและความท้าทาย	กลยุทธ์ โครงการ กิจกรรม	ความต้องการด้านทรัพยากร	ตัวชี้วัด
การตรวจราชการและการติดตามผลมีความถูกต้องรวดเร็ว และเชื่อถือได้	ระยะยาว : สร้างความเชื่อมั่นในการตรวจราชการ ให้กับ ทร. ระยะสั้น : ดำเนินการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยใน ทร. และความพึงพอใจในการตรวจราชการ	พัฒนาระบบสารสนเทศ การตรวจราชการ NIGD - INFO	เทคโนโลยีสารสนเทศ	ความพึงพอใจในการตรวจราชการและการรายงานอยู่ในระดับร้อยละ ๘๕
แนวทางการป้องกันอุบัติเหตุของ ทร. ที่มีคุณภาพ	ระยะยาว : กำลังพลมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ระยะสั้น : เผยแพร่มาตรการป้องกันอุบัติเหตุในรูปแบบของบทเรียน ทร.	พัฒนากระบวนการสืบสวนและสอบสวนให้มีประสิทธิภาพ	องค์ความรู้ด้านการสืบสวนและสอบสวน	การยอมรับและความพึงพอใจในผลการสอบสวนอยู่ในระดับร้อยละ ๘๕

ตาราง ๒ - ๒ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดสำคัญ

**2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ****ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ****(7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ**

จร.ทร. จัดทำแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี และ แผนปฏิบัติราชการประจำปี ตามที่กำหนดในคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของ สปช.ทร. โดยมีแผนยุทธศาสตร์ของ จร.ทร. เป็นกรอบการปฏิบัติ โดยเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม และกำหนดวงเงินงบประมาณ แล้วนำมาจัดทำเป็นเอกสารรายละเอียดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติในระดับต่างๆ ได้รับทราบ รายละเอียดตามภาพที่ ๒ - ๕ และภาพที่ ๒ - ๖ ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังได้จัดทำแผนพัฒนาองค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา จร.ทร. รวมทั้งแผนเผชิญเหตุเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับกำลังพลและทรัพย์สินของทางราชการอีกด้วย



ภาพที่ ๒ - ๕ ขั้นตอนการจัดทำแผน ๕ ปี ของ จร.ทร.



ภาพที่ ๒ - ๖ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ จร.ทร.

### (8) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

จร.ทร. ดำเนินการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้หน่วยงานของ จร.ทร. รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หน่วยรับการตรวจ กรณีการตรวจพิเศษ) ได้รับทราบ โดยเอกสารและการประชุม สำหรับการติดตามจะดำเนินการในการประชุมต่างๆ เช่น การประชุม นขต.จร.ทร. การประชุมติดตามงานเช้าวันจันทร์ (Monday Morning Coffee) เป็นต้น

**(9) การจัดสรรทรัพยากร**

ในการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีนั้น แต่ละการปฏิบัติจะมีรหัสงบประมาณตามที่ สปช.ทร. กำหนด (RTN ERP) ในระบบสารสนเทศ ซึ่งในการใช้งบประมาณต่างๆ จะต้องมีการเสนอขออนุมัติ โดย กผค.จร.ทร. เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบเบื้องต้นว่า งานตามที่เสนอมีงบประมาณสนับสนุนเพียงพอหรือไม่ ก่อนที่จะเสนอขออนุมัติผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น จึงทำให้ผู้ปฏิบัติต่างๆ มีความมั่นใจว่าหากได้รับการอนุมัติแล้ว จะมีงบประมาณเพียงพอต่อการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก็มีการกำกับควบคุมและเร่งรัดการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามที่ ทร. กำหนด ตามวงรอบไตรมาส

**(10) แผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่ทำให้ยุทธศาสตร์เป็นไปได้**

จร.ทร. จัดให้มีการพัฒนาด้านองค์บุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ จร.ทร. โดยจัดให้มีคณะกรรมการจัดการความรู้ของ จร.ทร. รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร จร.ทร. มีหลักสูตรผู้ตรวจราชการของกองทัพเรือ ซึ่งจัดให้มีการอบรมเป็นประจำทุกปี เป็นการทบทวนและสร้างผู้ตรวจราชการรุ่นใหม่ในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ ยังจัดให้มีทำเนียบผู้เชี่ยวชาญเพื่อสามารถให้คำปรึกษา แนะนำวิธีการ เทคนิคต่างๆ ในกระบวนการหลักของ จร.ทร. ได้ และเพื่อลดความเสี่ยงในการสูญหายของความรู้ต่างๆ ได้ดำเนินการถอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ก่อนที่จะมีการโยกย้ายหรือเกษียณอายุราชการ และจัดทำ Think Tank ของ จร.ทร. เพื่อจัดเก็บองค์ความรู้ต่าง ๆ เป็นระบบสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต รวมทั้งการรวบรวมเป็นรูปเล่มเอกสาร แจกจ่ายให้กับหน่วยงานต่างๆ ของ จร.ทร. ได้ใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงต่อไป

**(11) ตัววัดผลการดำเนินการ**

การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัตินั้น จร.ทร. กำหนดตัวชี้วัดสำคัญ และกำหนดให้รายงานความก้าวหน้าทุกเดือนในที่ประชุม นชต.จร.ทร. รวมทั้ง กำหนดให้มีวาระการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาองค์กร และการจัดการความรู้ รายละเอียดตัวชี้วัดตามตารางที่ ๒ - ๓

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เป้าหมาย	
๑	ร้อยละความสำเร็จการตรวจ ประเมินค่า เสนอแนะ และ ติดตามผลปฏิบัติราชการของหน่วยงานต่าง ๆ	๙๐	ร้อยละ
๒	ร้อยละความสำเร็จการสืบสวนและสอบสวน เรื่องที่ได้รับมอบหมาย	๙๐	ร้อยละ
๓	ร้อยละความสำเร็จการตรวจสอบอุบัติเหตุและความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับเครื่องสรรพาวุธ (เว้นนิรภัยการบิน)	๙๐	ร้อยละ
๔	จำนวนการตรวจสอบและปรับปรุงระบบป้องกันและควบคุมความเสียหาย	๘๐	ร้อยละ
๕	ร้อยละการสอบทานการควบคุมภายใน	๘๐	ร้อยละ
๖	จำนวนการลดลงของอุบัติเหตุที่เกิดจากการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานป้องกันอุบัติเหตุภัยกองทัพเรือ	>๕	ครั้ง

ตาราง ๒ - ๓ ตัวชี้วัดสำคัญของ จร.ทร.



## (12) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

จร.ทร. ได้ดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ต่างๆ โดยมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดในหมวด ๗ ซึ่งมีสถิติที่สามารถนำมาปรับปรุงกระบวนการได้ สำหรับใน ปี ๖๒ จร.ทร. มีการปรับปรุงกระบวนการตรวจราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการหลักของ จร.ทร. อีกด้วย รายละเอียดตามตาราง ๒ - ๔

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ข้อมูลย้อนหลัง				หมายเหตุ	
			๖๑	๖๒	๖๓	๖๔		
๑	ร้อยละความสำเร็จการตรวจ ประเมิน ค่า เสนอแนะ และ ติดตามผลปฏิบัติ ราชการของหน่วยต่าง ๆ	๙๐	ร้อยละ	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	จัดทำระบบ NIGD - INFO
๒	ร้อยละความสำเร็จการสืบสวนและ สอบสวน เรื่องที่ได้รับมอบหมาย	๙๐	ร้อยละ	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	
๓	ร้อยละความสำเร็จการตรวจสอบ อุบัติเหตุและความเสียหายที่เกี่ยวข้อง กับเครื่องสรรพาวุธ (เว้นนิรภัยการบิน)	๙๐	ร้อยละ	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐	
๔	จำนวนการตรวจสอบและปรับปรุง ระบบป้องกันและควบคุมความเสียหาย	๘๐	ร้อยละ	๙๐	๙๐	๙๐	๙๐	
๕	ร้อยละการสอบทานการควบคุมภายใน	๘๐	ร้อยละ	๑๐๐	๑๐๐	๙๐	๙๐	
๖	จำนวนการลดลงของอุบัติเหตุที่เกิดจาก การปฏิบัติตามนโยบายและแผนงาน ป้องกันอุบัติเหตุกองทัพอากาศ	>๕	ครั้ง	๗	๖	๖	๕	

ตาราง ๒ - ๔ การคาดการณ์ผลการดำเนินการและสถิติของ จร.ทร.

## ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

## (13) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

จร.ทร. มีการดำเนินการรองรับเหตุการณ์หรืออุปสรรคที่มีทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติ ราชการประจำปีได้ อีกทั้ง สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อตรง กับการตรวจราชการซึ่งเป็นกระบวนการหลักของ จร.ทร. จึงได้มีการนำโอกาสเชิงยุทธศาสตร์มาปรับแผน รายละเอียดตามตารางที่ ๒ - ๕

สถานการณ์ที่ทำให้ต้องปรับแผน	วิธีดำเนินการ	การประเมิน ความสำเร็จของ การปรับแผน	การติดตาม	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
ไม่สามารถเดินทางไปตรวจราชการได้ตามแผนที่กำหนด	ประชุมพิจารณา การปรับแผน ร่วมกับหน่วยรับ ตรวจสอบด้วยระบบ VTC	สามารถตรวจ ราชการได้ครบทุก สาขาการตรวจ	อย่างใกล้ชิด จนทำให้สามารถ ตรวจราชการได้ ประสานงานผ่าน แอ พ ๑ LINE/ โทรศัพท์ ทร.	ทันทีที่พบปัญหา	กผค.จร.ทร. กทป.จร.ทร. กตค.จร.ทร.





สถานการณ์ที่ทำให้ต้องปรับแผน	วิธีดำเนินการ	การประเมินความสำเร็จของการปรับแผน	การติดตาม	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
งบประมาณที่ได้รับยังไม่ได้รับยอดค่าใช้จ่าย	ประสานกับ สปช.ทร. และ กง.ทร.	มีค่าใช้จ่ายเพียงพอในการดำเนินกิจกรรม	ประสานกับ สปช.ทร. และ กง.ทร. อย่างใกล้ชิด	ทันทีที่พบปัญหา	กผค.จร.ทร.

ตารางที่ ๒ - ๕ การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการของ จร.ทร.