

## คำนำ

รัฐบาลได้มีนโยบายขับเคลื่อนประเทศด้วยยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ที่มีการขับเคลื่อนโครงสร้างเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม โดยมีฐานคิดหลักคือเปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการ ดังนั้น ระบบราชการไทยจึงต้องมีการพลิกโฉมและปฏิรูปเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่กำลังจะเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐในการยกระดับไปสู่ “ระบบราชการ 4.0” ที่มีการทำงานเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยอาศัยปัจจัยหลักสำคัญคือ การสานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) ทั้งนี้ ต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลักเพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับได้ของประชาชน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) จึงได้พัฒนาเครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ PMQA 4.0 โดยใช้รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 (Application Report) เป็นเอกสารที่สะท้อนให้เห็นระบบบริหารจัดการและผลการดำเนินการขององค์การโดยรวม ซึ่งใช้เกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 เป็นกรอบในการอธิบาย รวมทั้งเป็นเอกสารที่ผู้ตรวจประเมินใช้ในการพิจารณา ซึ่งนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะในขั้นแรกของการตรวจประเมิน ผู้ตรวจจะรู้จักองค์การผ่านแบบประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้วยตนเองเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้หน่วยงานสามารถอธิบายผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้โดยละเอียด จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องอธิบายการดำเนินงานขององค์การผ่านรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งในปีงบประมาณ 2566 กพอ.สพร.สพช.ท.ได้ดำเนินการจัดทำรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 ออกเป็นรูปเล่ม เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นและต้นแบบทางความคิดในภาพรวมของ ทร. ที่สามารถสะท้อนถึงระบบการบริหารจัดการขององค์การตนเอง สำหรับหาโอกาสในการปรับปรุง ที่จะส่งผลให้ ทร. สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปี รวมถึงจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ ทร. ได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ตรวจประเมินภายนอกองค์การ เพื่อนำมาจัดทำแผนปรับปรุงองค์การให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

กองพัฒนาองค์กร สำนักพัฒนาระบบราชการ สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ

กันยายน 2566

## สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาของระบบราชการ 4.0	1
1.2 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0	2
1.3 คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ของระบบราชการ 4.0	4
ส่วนที่ 2 แบบฟอร์มที่ 2 ลักษณะสำคัญองค์การ	5
ส่วนที่ 3 แบบฟอร์มที่ 3 ตัวชี้วัดหมวด 7	8
ส่วนที่ 4 แบบฟอร์มที่ 5 รายงานผลการดำเนินการสู่ระบบราชการ 4.0	16
4.1 หมวด 1 การนำองค์การ	16
4.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	28
4.3 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	42
4.4 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	50
4.5 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	60
4.6 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	70

## ส่วนที่ 1 บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาของระบบราชการ 4.0

ด้วยวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ดังนั้นระบบราชการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดรับกับบริบทที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่าระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นพึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือภาครัฐต้องปรับตัวและต้องพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล ยุกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่สังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda-based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0 หรือ Gov. 4.0) อันเป็นฟันเฟืองและเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้กลไกการพัฒนา ระบบราชการมีการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ๆ อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาชาติประเทศ และยังเป็นการยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 1.2 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

จากแนวคิดของการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาล ดังนั้นการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 จึงมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่ง ที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ของประชาชน โดยได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการไว้ ดังนี้



ภาพที่ 1 ระบบราชการ 4.0

1. ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงาน ในแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ยังคงต้อง เชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

2. ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไข ปัญหาความต้องการ และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ

(Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของหน่วยงานราชการเพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตน และผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกันไม่ว่าจะติดต่อมาด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

3. หน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ต้องทำงานอย่างเตรียมการณ้ไวล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลาตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

### 1.3 คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ของระบบราชการ 4.0

1. ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อให้บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้
2. ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างคุณค่า
3. แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันอย่างเป็นเอกภาพเบ็ดเสร็จในจุดเดียว
4. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการวางแผน ยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน
5. ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัวรองรับการประสานงานแนวระนาบและในลักษณะเครือข่าย
6. ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า ตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทั้งในระดับองค์กรและในระดับปฏิบัติการ
7. เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้
8. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
9. บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์กรที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดี
10. ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุกรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

## ส่วนที่ 2 แบบฟอร์มที่ 2 ลักษณะสำคัญขององค์การ

<p>(1) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ: (ที่สำคัญ)</p> <p>ผู้ส่งมอบ : กท. บริษัท/หน่วยงานจัดหาอุปกรณ์โทรคมนาคม</p> <p>พันธมิตร :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เครือข่ายรักษาความปลอดภัย บก.ทท.ท.บ. ทอ.</li> <li>2) เครือข่ายรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล คือ หน่วยงานในศูนย์อำนวยความสะดวกและช่วยเหลือของชาติทางทะเล (กรมศุลกากร ตำรวจน้ำ กรมประมง กรมเจ้าท่า กรมทรัพยากรฯ)</li> <li>3) เครือข่ายความมั่นคงในภูมิภาค คือ ทร.ประเทศเพื่อนบ้านและมีตราประทับ และ 4) เครือข่ายภาคประชาชน คือ ชุมชน ผู้ประกอบการฯ</li> </ol> <p>ผู้ให้ความร่วมมือ :</p> <p>กอ.รมน. กระทรวงการต่างประเทศ, สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กระทรวงสาธารณสุข ชุมชน/ผู้ประกอบการเกี่ยวกับทะเลและลำน้ำ สื่อมวลชน มหาวิทยาลัย/หน่วยงานด้านวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้ที่ ทร. หน่วยงานวิจัยและพัฒนาอุปกรณ์โทรคมนาคมทางทหาร</p>	<p>(3) พันธกิจ :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เตรียมกำลังกองทัพเรือ และป้องกันราชอาณาจักร</li> <li>2. การรักษาสีฟ้า อำนาจอธิปไตย และผลประโยชน์ของชาติทางทะเล</li> <li>3. การพิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์</li> <li>4. การสนับสนุนการรักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ</li> <li>5. การสนับสนุนการพัฒนาประเทศ และช่วยเหลือประชาชน</li> </ol> <p>วิสัยทัศน์ : เป็นหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลที่มีบทบาทในภูมิภาคและเป็นเลิศในการบริหารจัดการ</p> <p>ค่านิยม : SAIL</p> <p>Seamanship: เป็นชาวเรือที่สามัคคีทำงานเป็นทีม</p> <p>Allegiance: ซื่อสัตย์และจงรักภักดี(เป็นคนดี)</p> <p>Integrity and Gentlemen: มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นสุภาพบุรุษ (ช่วยเหลือประชาชน)</p> <p>Leadership: มีความเป็นผู้นำ (กล้าคิดนำนวัตกรรม)</p> <p>วัฒนธรรมองค์การ : มีความสามัคคี (เพื่อเป็นกองทัพเรือที่ประชาชนเชื่อมั่นและภาคภูมิใจ)</p> <p>การกระทำ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ อุดมการณ์ของสมาชิกในองค์กร รวมถึงพฤติกรรม ที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้ สมาชิกปฏิบัติตามและเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการนี้แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ</p> <p>งบประมาณ : 42,437 ล้านบาท</p> <p>รายได้ : ไม่มีรายได้</p> <p>จำนวนบุคลากร : 75,447 คน</p> <p>กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ :</p> <p>อนุสัญญาว่าด้วยกฎหมายทางทะเล/อำนาจในการป้องกันและใช้ประโยชน์ทางทะเล, พ.ร.บ.รักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล, พ.ร.บ.ป้องกันโจรสลัดฯ, พ.ร.บ.ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</p> <p>ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน : มีระบบ เช่น การประเมินและปรับปรุงการทำงาน ตาม PMQA การประเมินและติดตามแผนปฏิบัติการและยุทธศาสตร์/นโยบาย ระบบการจัดการกำลังพลและคุณภาพการศึกษา ซึ่งใช้หลักการ PSDA ตั้งแต่ การวางแผนของฝ่ายอำนวยการ (Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติ (Do) ตามแผนงานตัวชี้วัดของส่วนกำลังรบแล้วติดตามผ่านระบบสารสนเทศและเรียนรู้จากกระบวนการจัดการความรู้ (Study) จากส่วนงานประเมินผลและ KM team และแก้ไขการดำเนินงาน (Act) และสำหรับทางทหารของการอำนวยความสะดวก ทร. จะใช้ After Action Review</p>	<p>(4) ผลผลิต/บริการหลัก:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปาปอบประเทศจากการละเมิดอธิปไตย (ภัยคุกคามแบบดั้งเดิม) โดยเฝ้าระวัง ป้องกัน ป้องปราม เตือนภัย และตอบโต้ เพื่อให้ประเทศและประชาชน มีความสงบสุขและปลอดภัย</li> <li>2. รักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (ภัยคุกคามรูปแบบใหม่) เช่น ก่อการร้ายทางทะเล, โจรสลัด, คุ้มครองเส้นทางการคมนาคมทางทะเล, การค้ามนุษย์ ยาเสพติดและของผิดกฎหมาย, ลักลอบเข้าเมือง, โรคระบาดที่มาทางทะเล, ภัยพิบัติทางธรรมชาติ, และการช่วยเหลือทางมนุษยธรรม เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์จากทะเลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน</li> <li>3. ถวายความปลอดภัยสถาบันพระมหากษัตริย์และเทพพระเกียรติ</li> <li>4. ช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางทะเล/ลำน้ำและพื้นที่เสี่ยงภัย ตั้งแต่ให้ความรู้ เฝ้าระวัง แจ้งเตือน เข้าช่วยเหลือเพื่อให้เกิดความสูญเสียในชีวิตและทรัพย์สินน้อยที่สุด</li> </ol>	<p>(2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:</p> <p>ผู้กำหนดนโยบาย: รัฐบาล, ภาคีเครือข่าย: สำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด, กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ,หน่วยกระทรวงสาธารณสุข ผู้รับผลกระทบ: ชุมชนพื้นที่เสี่ยงภัยและชายฝั่ง ประชาชน/ผู้ประกอบการที่ใช้ประโยชน์จากทะเล(ประมง ขนส่งสินค้าทางทะเล ฐานอุตสาหกรรมกลางทะเลท่องเที่ยว)</p> <p>ความต้องการ/ ความคาดหวัง:</p> <p>ความต้องการ : ปราบปรามภัยคุกคามดั้งเดิมที่ส่งผลกระทบต่ออธิปไตยของประเทศ และภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เช่น การก่อการร้าย การค้ายาเสพติดและผิดกฎหมาย โจรสลัด การเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย และภัยธรรมชาติที่มาจากทะเล</p> <p>ความคาดหวัง : ให้ ทร.สนับสนุนการพัฒนาประเทศ เช่น การสร้างความปลอดภัย ความเชื่อมั่น ความมั่นคงและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทางทะเล เพื่อการใช้ประโยชน์จากทะเลอย่างมีประสิทธิภาพ ยั่งยืน ปลอดภัย กรณีภัยสามารถเข้าช่วยเหลือโดยปราศจากการสูญเสียในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนสนับสนุนภารกิจของหน่วยงานต่าง ๆ ในภาวะวิกฤต</p>	<p>(5) ผู้รับบริการ :</p> <p>-ประชาชน: 1) ที่อาศัยบริเวณชายฝั่งและนักท่องเที่ยว 2) ในเขตพื้นที่เสี่ยงภัยที่ ทร.รับผิดชอบ 3) ผู้ประสบภัย 4) ผู้ประกอบการ (ได้รับความคุ้มครองมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน)</p> <p>-รัฐบาล (อธิปไตยทางทะเลและผลประโยชน์ของชาติทางทะเลและสนับสนุนการพัฒนาประเทศสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ)</p> <p>-ทท. (อธิปไตยทางทะเล)</p> <p>-หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์: น.ป.ร. (ความปลอดภัยต่อสถาบันพระมหากษัตริย์)</p>	<p>(6) สมรรถนะหลักขององค์กร:</p> <p>การใช้ธาตุปฏิบัติการณ์ในทะเล, การช่วยเหลือผู้ประสบภัยในทะเล, ความเชี่ยวชาญด้านสมุทรศาสตร์ และตุนิยมวิทยา, ความเชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์และการแพทย์ได้แก่ และความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้ประกอบการในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับทะเล</p>
---	---	---	---	---	---

<p>(10) ในการทำงาน บุคลากรมีจำเป็นต้องที่ดูแลเกี่ยวกับความเสียหายอะไรบ้าง :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรในหน่วยรับแจ้ง : มีความเสี่ยงตามการปฏิบัติงานในแต่ละประเภทงาน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในเรือฝึกลงน้ำและในหน่วยรบทางบก มีการกำหนดเกณฑ์และระบบป้องกันความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและการป้องกันภัย พร้อมทั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกและช่วยชีวิต</li> <li>2. บุคลากรที่มีความเสี่ยงสูง : ได้แก่ นักบิน, ผู้ปฏิบัติงานบนอากาศยาน, นักทำลายใต้น้ำและผู้ที่ปฏิบัติงานด้านนิวเคลียร์ชีวะเคมี จะมีหลักเกณฑ์เพื่อความปลอดภัย ระดับสูงกว่าบุคลากรตามข้อ 1</li> </ol>	<p>(11) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์: (ด้านพันธกิจ ปฏิบัติการ บุคลากร สังคม)</p> <p>-ด้านพันธกิจ: มีเครือข่ายความร่วมมือ 1) ด้านรักษาอธิปไตยทางทะเล 2) รักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล 3) ความมั่นคงทางทะเลในภูมิภาคและ 4)ภาคประชาชน</p> <p>-ด้านปฏิบัติการ: มีเทคโนโลยีที่สามารถปฏิบัติการทางทะเลได้อย่างหลากหลาย และมีแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินภารกิจที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>-ด้านบุคลากร: บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับทะเลและการปฏิบัติการทางทะเลและการทำงานเป็นทีม</p> <p>-ด้านสังคม: ได้รับความเชื่อมั่นและความร่วมมือจากประชาชน</p>	<p>(12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์: (ด้านพันธกิจ ปฏิบัติการ บุคลากร สังคม)</p> <p>-ด้านพันธกิจ: 1)การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สามารถรับมือกับภัยพิบัติและครอบคลุมพื้นที่ 2)วิจัยและพัฒนาเพื่อจัดหา/เรียนรู้เทคโนโลยีป้องกันประเทศให้สมดุลกับการรับมือกับภัยคุกคามรับลดขอบ 3) การบูรณาการอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและจุดแข็งของเครื่องช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและได้ผลประโยชน์ร่วมกันอย่าง Win-Win</p> <p>-ด้านปฏิบัติการ: 1)การสร้างความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ 2) ระบบสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล และส่งการในการประสานงานของเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ 3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพปฏิบัติการ</p> <p>-ด้านบุคลากร: 1)ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือ 2) เตรียมพร้อมกำลังให้สามารถรองรับสภาวะวิกฤตอย่างเหมาะสม 3)สร้างคนผูกพันในการรักษาและพัฒนาความสามารถบุคลากร</p> <p>-ด้านสังคม: การสร้างเครือข่ายภาคประชาชนสนับสนุนการปฏิบัติงาน การให้ความรู้และแจ้งเตือนประชาชนในการรับมือกับภัยคุกคามทางทะเล</p>	<p>(13) ประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรที่สำคัญคืออะไร พื้นฐานของบุคลากรที่มีผลต่อการวางแผนการพัฒนาและการสร้างความสามารถในการเป็นองค์การสมรรถนะสูงมีอะไรบ้าง:</p> <p>-การเปลี่ยนแปลง: ต้องพัฒนาให้มีความสามารถปฏิบัติงานร่วมกับกองทัพที่มีโครงสร้างที่ทันสมัยและภาษา</p> <p>-พื้นฐานในการเป็นองค์การสมรรถนะสูง:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.ความสามารถด้านเทคโนโลยีและภาษาต่างประเทศ</li> <li>2.ความสามารถปฏิบัติงานร่วมระหว่างองค์กรและชุมชน</li> <li>3.ความสามารถปฏิบัติงานตามสาขาทางทหารเรือ</li> </ol>
<p>(7) การเปลี่ยนแปลงที่ส่งต่อความสามารถในการแข่งขัน :</p> <p>-การเกิด พ.ร.บ.การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลฯ และ คร.ชด.สง.ล.ให้ถือการบูรณาการการบังคับใช้กฎหมายในทะเลที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น</p> <p>-ความขัดแย้งในการอ้างสิทธิ์ในพื้นที่ทะเลจีนใต้ทำให้ออกสภาคิดความขัดแย้งที่ต้องใช้กำลังทหารเป็นเครื่องมือตัดสินสูงขึ้นส่งผลให้มีอัตราประเทศให้ความสนใจร่วมมือกันในการสร้างความมั่นคงในภูมิภาค</p> <p>-การสนับสนุนโครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) รัฐบาลมอบหมายให้ ทร. เป็นผู้ดำเนินการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ (โครงการพัฒนาสนามบินอู่ตะเภาและเมืองการบินภาคตะวันออก)</p>	<p>(8) สภาพแวดล้อมการแข่งขัน:</p> <p>ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความรุนแรงของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้อายุศตวรรษที่ เกิดขึ้นมีความซับซ้อนและเชื่อมโยงระหว่างประเทศ ส่งผลให้ต้องมีการพัฒนาเครื่องมือและยุทธวิธีใหม่ในการรับมือกับภัยคุกคามของประเทศให้เกิดความสมดุล รวมถึงไม่อาจดำเนินการได้เพียงลำพัง โดยจะต้องอาศัยความร่วมมือ ซึ่งวิธีที่ทันสมัยผู้บริหาร ทร. มุ่งสูการปรับบทบาทในภาคธุรกิจไทยความมั่นคงทางทะเลทั้งภายในประเทศและมิตรประเทศบูรณาการอำนาจหน้าที่และจุดแข็งในการรับมือกับภัยคุกคามในอนาคตร่วมกัน</p>	<p>(9) เทคโนโลยีสารสนเทศและการให้บริการที่สำคัญมีอะไรบ้าง :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ระบบควบคุมบังคับบัญชาและสั่งการ (C4ISR) ใช้รวบรวมข้อมูลข่าวสาร จากหน่วยปฏิบัติการต่าง ๆ เครือข่าย และพันธมิตร ผ่านระบบสื่อสารต่าง ๆ นำมาวิเคราะห์แสดงภาพ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ</li> <li>2) ระบบวิทยุสื่อสารระยะไกลทางทะเล</li> <li>3) ระบบแลกเปลี่ยนข่าวสารทางทะเลกับหน่วยงานความมั่นคงทั้งในและต่างประเทศ</li> <li>4) ระบบสารสนเทศตามเสภาพปฏิบัติการ</li> </ol> <p>การให้บริการที่สำคัญ :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) บริการรักษาอธิปไตยทางทะเล</li> <li>2) บริการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล เช่น คุ้มครองเส้นทางคมนาคม ฐานชุดเจาะฯ การทำประมงทางทะเล ปราบโจรสลัด ปราบปรามการค้ายาเสพติดและของผิดกฎหมาย</li> <li>3) ช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัยในทะเล</li> </ol>	



**(14) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ:**

ภายในประเทศ รายงานผลการประเมินตามคำรับรองโดย กท. ผลคะแนนการพัฒนาระบบราชการโดย สำนักงาน ก.พ.ร.  
เทียบเคียงกับหลักเกณฑ์ เช่น การศึกษา การแพทย์ และหน่วยราชการ ( นท.ท., ทอ.) ต่างประเทศ <https://www.wdmmw.org/> (Global Naval Powers Ranking) และ <https://www.defensenews.com/> ต่างประเทศ <https://www.wdmmw.org/> (Global Naval Powers Ranking) และ <https://www.defensenews.com/>

**(15) ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศคืออะไร :**

1.รักษาอธิปไตย: รักษาเขตแดนทางทะเลของประเทศด้วยทุโรปกรณ์และเครื่องมือทางทหาร เพื่อเฝ้าระวัง เตือนภัย ป้องกัน และตอบโต้ภัยทางทหารจากต่างประเทศ ให้ประเทศไทยและประชาชนใช้สิทธิเหนืออาณาเขตอย่างสมบูรณ์และยั่งยืน เพิ่มขีดความสามารถด้วยการบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่ายป้องกันประเทศใน กท.และเครือข่ายความร่วมมือกับมิตรประเทศ โดย ทร.จะต้องมีความสามารถอย่างสมดุลกับมิตรประเทศเพื่อให้เกิดบูรณาการแบบ Win-Win  
2.รักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล: โดยการบังคับใช้กฎหมายให้ประเทศสามารถใช้ประโยชน์และใช้ทรัพยากรทางทะเลได้อย่างยั่งยืน สร้างความปลอดภัยด้านนิกกรรมและเศรษฐกิจทางทะเลอย่างยั่งยืน เช่น การคมนาคม/ขนส่ง ประมง ทองเที่ยว ป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดกฎหมายทะเล เพิ่มขีดความสามารถด้วยการบูรณาการอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลผ่านเครือข่าย ครชด. ใช้ พ.ร.บ. รัชชผลผลประโยชน์ฯ  
3.พิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์: ถวายความปลอดภัยโดยให้การสนับสนุนกำลังทางทหารกับหน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์ (นท.บ.ร.อ.)  
4.ช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัย: ประยุกต์ใช้ความสามารถในการปฏิบัติภารกิจทางทะเลในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ค้นหาและพิสูจน์ทราบ ด้วยความรวดเร็วก่อนที่จะเกิดความสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินโดยบูรณาการกับกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย หน่วยงานใน กท, ครชด. และเครือข่ายชุมชนในพื้นที่

**(16) ความสำคัญของสมรรถนะหลักของส่วนราชการที่ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของประเทศไทยคืออะไร :**

1.เศรษฐกิจ : คุ้มครองเส้นทางการคมนาคม การขนส่งสินค้าทางทะเล การทำประมง และการท่องเที่ยวทางทะเล และกำกับการท่องเที่ยวทางทะเล ปลอดภัยและช่วยเหลือกรณีภัย , ให้บริการเรือลูกเรือหน่วยงานราชการ ผู้ประกอบการและประชาชนที่เกี่ยวข้องกับทะเล เช่น แผนที่ เครื่องมือ และพยากรณ์สภาพแวดล้อมทางทะเล  
2.สังคม : สร้างเครื่องมือชุมชนเข้มแข็งในพื้นที่รับผิดชอบโดยให้ความรู้ ฝึกอบรม การเฝ้าระวังป้องกันภัย ยาเสพติด การรักษาสีสิ่งแวดล้อม การประกอบอาชีพทางทะเลอย่างถูกวิธี เช่น โครงการไทยอาสาป้องกันชาติทางทะเล  
3.สาธารณสุข : รักษาโรคที่เกี่ยวข้องกับเวลาสตรีติหน้า หรือโรคเป็นผลมาจากความกดอากาศขณะทำกิจกรรมใต้น้ำ, การสกัดกัน/ป้องกันการระบาดของโรคต่างๆที่เข้ามาทางทะเลเช่น สมองอักเสบและพิษทะเลในพื้นที่เกี่ยวเนื่อง  
4.สิ่งแวดล้อม : อนุรักษ์สัตว์และพืชทะเลที่จำเป็นหรือใกล้สูญพันธุ์ เช่น ปะการัง ปาชวยเลน เต่าทะเล โดยจัดเป็นโครงการให้หน่วยงานในในพื้นที่รับผิดชอบปฏิบัติร่วมกับ ประชาชนและหน่วยงานในพื้นที่ใกล้เคียง

**(17) กฎหมายและกฎระเบียบอะไรที่อยู่และเอื้อให้ส่วนราชการทำงานอย่างมีความคล่องตัวและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ :**

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๖๐, พ.ร.บ.จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑, พ.ร.บ.การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล พ.ศ.๒๕๖๒, พ.ร.บ.ให้อำนาจกระทรวงการคล่องบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.๒๕๖๐, กฎหมายให้อำนาจทหารเรือ ๒๗ ฉบับ

**(18) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด? ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และมีผลต่อการดำเนินงานของส่วนราชการอย่างไร :**

1.ภัยคุกคามดั้งเดิม : เป็นการป้องกันการแข่งขันโดยไทยทางทะเลที่ใช้กำลังทหารเข้าแก้ไข ซึ่งมีปัญหาการอ้างสิทธิ์ที่ซ้อนทับประเทศเพื่อนบ้าน และการแข่งขันการใช้ประโยชน์จากทะเลในภูมิภาคทะเลจีนใต้ ทร.จึงเป็นเครื่องมือในการป้องกันและสร้างอำนาจการต่อรอง  
2.ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ : ที่ส่งผลต่อผลประโยชน์ของชาติทางทะเลและความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย เช่น การก่อการร้าย โจรสลัด การเข้ามามีอิทธิพลทางภูมิยุทธศาสตร์ ค้ายาเสพติด ภัยธรรมชาติและโรคระบาดทางทะเล  
การดำเนินงาน : ภายใต้อำนาจที่ดำเนินการตามแผนและเพื่อความมั่นคงในภูมิภาค ทร.จึงมีทิศทางอาศัยความร่วมมือทั้งภายในและนอกประเทศ โดยมีวิสัยทัศน์ในการมีบทบาทในการจัดการหน่วยงานภายในและกองทัพอากาศที่มีส่วนร่วมบูรณาการกันรับมือกับภัยคุกคามดังกล่าวที่มีความซับซ้อน ตลอดจนลดปัญหาความไม่เข้าใจและความหวาดระแวง และวางตัวเป็นกลางในความสัมพันธ์ทางทหารระหว่างประเทศมหาอำนาจ

**(19) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญคืออะไร ส่งผลต่อสถานการณ์แข่งขันของประเทศไทยอย่างไร :**

1.ภัยคุกคามดั้งเดิม : ความขัดแย้งในทะเลจีนใต้มีแนวโน้มใช้กำลังทหารในการต่อรอง อาจส่งผลกระทบบังทางตรงและทางอ้อมต่อไทย ที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนาความสามารถและจัดหาทุโรปกรณ์ให้เพียงพอต่อภัยคุกคามในอนาคต เช่น ความปลอดภัยการขนส่งสินค้าทางทะเล การตกเป็นเครื่องมือของประเทศมหาอำนาจ ทร.จึงเพิ่มระดับความสัมพันธ์ทางการทูตทหารและกลไกในการบูรณาการความสามารถกับกองทัพประเทศเพื่อนบ้านและมีมิตรประเทศเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองของภูมิภาค และเสริมศักยภาพที่เพียงพอ เช่น การประชุม Navy to Navy Talk จะทำให้กองทัพเรือไทยกับกองทัพเรือมิตรประเทศได้มีโอกาสหารือในประเด็นความร่วมมือด้านต่าง ๆ  
2.ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ : มีความรุนแรงซับซ้อนขึ้นตามกระแสโลกาภิวัตน์ โดย ทร.ได้ผลักดันให้จัดตั้งหน่วย ครชด. และ พ.ร.บ.ผลประโยชน์ของชาติทางทะเลฯ ในการบูรณาการอำนาจหน้าที่จากหน่วยงานความมั่นคงและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติภารกิจ

### ส่วนที่ 3

#### แบบฟอร์มที่ 3

#### แบบประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้วยตนเอง (ตัวชี้วัดหมวด 7)

##### 7.1 การบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตามพันธกิจ

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กับพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ รวมทั้งตัววัดที่ดำเนินการตามนโยบายและแผนของรัฐบาลที่กำหนดไว้ประจำปี และตัววัดร่วม ตัววัดด้านการดำเนินการตามกฎหมาย และการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

##### 1. ตัววัดตามภารกิจหลัก/คำรับรองการปฏิบัติราชการ (ไม่น้อยกว่า 2 ตัว ไม่เกิน 3 ตัว)\*

ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ของตามภารกิจหลัก/คำรับรองของส่วนราชการตามที่ระบุไว้

(Function base, Area base)

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ความพร้อมของกำลังทางเรือตามแนวคิดทางด้านยุทธการที่ทร.กำหนด (ผลการฝึกส่วนบัญชาการ หน่วยรบ หน่วยสนับสนุน) (มากที่สุด)	80 ร้อยละ	80.63	81.15	83.74	104.7	300

##### 2. ตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัดของการบรรลุผลตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ร้อยละการเสริมสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือกับกระทรวงกลาโหมมิตรประเทศ (การฝึก การลาดตระเวน และการประชุมผู้นำ) (มากที่สุด)	90 ร้อยละ	100	100	100	111.1	500

##### 3. ผลการปรับปรุงการดำเนินการตามกฎหมาย

ตัวชี้วัดของการบรรลุผลการดำเนินการปรับปรุงการดำเนินการตามกฎหมาย

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ร้อยละจำนวนของกำลังพลทร.ที่ได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและองค์ความรู้ด้านกฎหมาย (มากที่สุด)	85 ร้อยละ	90	90	90	105.9	400

#### 4. การบรรลุนโยบายและแผนรัฐบาล/แผนบูรณาการกลุ่มจังหวัด

ตัวชี้วัดของการบรรลุผลตามนโยบายและแผนรัฐบาล/แผนบูรณาการกลุ่มจังหวัด

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามแผนงานบูรณาการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) (มากที่สุด)	90 ร้อยละ	78	100	100	111.1	500

#### 7.2 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน

เป็นการวัดผลด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนจากการบริการหน่วยงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน การเติบโตของโครงการที่มุ่งเน้นประโยชน์แก่กลุ่มผู้รับบริการ การสร้างสัมพันธ์และความร่วมมือ

##### 1. ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าหลัก

ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ของความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าหลัก

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายปี ล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ร้อยละความพึงพอใจของหน่วยงานภาครัฐและประชาชนในพื้นที่การฝึกต่อความเชื่อมั่นในขีดความสามารถของ ทร. (มากที่สุด)	90 ร้อยละ	90	95	100	111.1	500

##### 2. นวัตกรรมการปรับปรุงการบริการ\* (หน่วยบริการ)

ตัวชี้วัดของการบรรลุผลการพัฒนานวัตกรรมเพื่อปรับปรุงการบริการที่เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการที่สามารถวัดผลได้

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
จำนวนนวัตกรรมที่นำไปใช้บริการต่อผู้รับบริการ (มากที่สุด)	1 นวัตกรรม	1	1	1	100	300

##### 3. การแก้ไขเรื่องร้องเรียน

ตัวชี้วัดของผลการดำเนินการแก้ไขเรื่องร้องเรียน

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ร้อยละความพึงพอใจที่มีต่อการแก้ไขข้อร้องเรียน (มากที่สุด)	85 ร้อยละ	84	85	86	101.2	300

#### 4. เครือข่ายความร่วมมือ\*(หน่วยงานนโยบาย)

ตัวชี้วัดของผลสำเร็จการดำเนินการร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือ

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ร้อยละของเครือข่ายภาคประชาชนที่สนับสนุนการเฝ้าระวังภัยทางทะเล (มากดี)	85 ร้อยละ	84	90	90	105.9	400

#### 5. ความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินของส่วนราชการ

ตัวชี้วัดของการสำรวจความเชื่อมั่นผลต่อผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ร้อยละความพึงพอใจต่อการแก้ไขข้อร้องเรียน (มากดี)	80 ร้อยละ	84	85	86	107.5	400

### 7.3 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากร

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการด้านการบริหารบุคคล การสร้างความก้าวหน้า การเรียนรู้ การพัฒนา และการรวมพลังของบุคลากรในการทำงานร่วมกันของทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีและส่วนราชการที่มีสมรรถนะสูง

#### 1. นวัตกรรมที่เกิดจากบุคลากร (ผลการดำเนินการที่สำเร็จในปีที่ประเมิน)

ตัวชี้วัดของการพัฒนานวัตกรรมที่เกิดจากบุคลากรของหน่วยงาน

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
จำนวนองค์ความรู้และนวัตกรรมของหน่วยงานใน ทร.ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินผลงาน (มากดี)	36 หน่วยงาน	38	38	38	105.6	400

#### 2. การเรียนรู้และผลการพัฒนา\*

ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และผลการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ร้อยละบุคลากรที่มีผลการประเมินผลปฏิบัติงานในระดับดีเด่น (มากดี)	85 ร้อยละ	81.25	85.08	94.96	111.7	500

3. ความก้าวหน้าและการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง						
ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความก้าวหน้าของบุคลากรและความก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง						
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (มากดี)	85 ร้อยละ	85	90	85	100	300

  

4. ความผูกพันของบุคลากร						
ตัวชี้วัดที่สะท้อนด้านความผูกพันของบุคลากร						
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ร้อยละของบุคลากรที่ประเมิน Navy Happy Workplace มากกว่าระดับมาตรฐาน (มากดี)	85 ร้อยละ	98	97.97	98.03	115.3	500

#### 7.4 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีหรือการเป็นต้นแบบของผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงาน

1. รางวัลที่ได้รับจากภายนอก						
ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของการเป็นต้นแบบของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอกที่แสดงถึงความสำเร็จในการปรับปรุงการบริการและการบริหารจัดการองค์กร						
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
จำนวนรางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกกองทัพเรือ (มากดี)	3 รางวัล	3	4	3	100	300

  

2. การนำ best practices ไปขยายผลในองค์กร						
ตัวชี้วัดที่แสดงถึงสำเร็จของการเป็นต้นแบบของหน่วยงานที่เป็น Best practice และไปขยายผลในองค์กร/นอกร่องค์การ						
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ร้อยละความสำเร็จของหน่วยงานที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice : BP) (มากดี)	30 ร้อยละ	21.05	60.53	31.58	105.3	400

### 3. รางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานระดับกรม/ระดับกระทรวง

ตัวชี้วัดที่แสดงถึงสำเร็จของการเป็นต้นแบบของส่วนราชการ ได้แก่

- รางวัลระดับกรม เป็นรางวัลที่ส่วนราชการระดับกรมมอบให้หน่วยงานย่อยในสังกัด
- รางวัลระดับกระทรวง เป็นรางวัลที่มอบให้กับส่วนราชการระดับกรมในสังกัด

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
จำนวนหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการ จัดการความรู้ของ ทร. ในระดับบูรณา การดีเลิศ (มากที่สุด)	3 หน่วยงาน	1	6	3	100	300

### 4. ผลการประเมินจากองค์กรภายนอกในด้านต่าง ๆ

ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของการเป็นต้นแบบโดยได้รับรองจากหน่วยงานภายนอกในระดับประเทศ/ระดับนานาชาติ

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
คะแนนประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐ (ITA) (มากที่สุด)	95 คะแนน	92	97.69	98.87	104.1	300

### 5. ตัววัดการจัดอันดับในระดับนานาชาติที่ดีขึ้น

ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของการแข่งขัน และได้รับการจัดอันดับในระดับนานาชาติที่ดีขึ้นในด้านที่หน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง

ตัวชี้วัด	ค่า เป้าหมายปี ล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
อันดับความสามารถของกองทัพเรือ อาเซียนจาก Global Naval Powers Ranking (น้อยดี)	1 อันดับ	1	2	2	50	200

## 7.5 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ที่นอกจากจะบรรลุเป้าหมายของการดำเนินการแล้วยังส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม ในระดับพื้นที่และของประเทศ

### 1. การบรรลุผลของทวิพหุรวม

ตัวชี้วัดของการบรรลุความสำเร็จ ในกระบวนการที่ดำเนินการข้ามหลายหน่วยงาน (Joint KPI)

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ร้อยละความสำเร็จการแก้ไขปัญหา ผลประโยชน์ของชาติทางทะเลที่ดำเนินการ ร่วมกับหน่วยงานใน ศรชล. (มากที่สุด)	82 ร้อยละ	81	91	90	109.8	400

2. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการในภารกิจหลักที่มีต่อด้านเศรษฐกิจ						
ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านเศรษฐกิจ จากการดำเนินการด้านพันธกิจหลักของส่วนราชการ						
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
มูลค่ารวมการลงทุนของต่างชาติที่ยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนในพื้นที่ EEC (ภาคใต้) แสนล้านบาท	1.48	1.15	1.48	2.55	172.3	500
3. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการในภารกิจหลักที่มีต่อด้านสังคม						
ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสังคม จากการดำเนินการด้านพันธกิจหลักของส่วนราชการ						
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ร้อยละชุมชนชายฝั่งทะเลและกลุ่มประมงเป็นชุมชนเข้มแข็ง มีความรู้และทักษะในการใช้ประโยชน์จากทะเล อย่างยั่งยืนและสามารถรับมือกับภัยทางทะเล (เช่น ทำประมงถูกกฎหมาย อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม, เผ่ากระว้างยาเสพติดและภัยพิบัติทางทะเล โดยผ่านการอบรมหลักสูตรไทยอาสาป้องกันชาติทางทะเล) (ภาคใต้)	88 ร้อยละ	87	93	93	105.7	400
4. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการในภารกิจหลักที่มีต่อด้านสาธารณสุข						
ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสาธารณสุข จากการดำเนินการด้านพันธกิจหลักของส่วนราชการ						
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ร้อยละของผู้ป่วยฉุกเฉินที่ประสบเหตุในทะเลสามารถนำส่งเพื่อรับการรักษาได้อย่างปลอดภัย (ภาคใต้)	95 ร้อยละ	100	99.67	96.75	101.8	300
5. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการในภารกิจหลักที่มีต่อด้านสิ่งแวดล้อม						
ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสิ่งแวดล้อม จากการดำเนินการด้านพันธกิจหลักของส่วนราชการ						
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
จำนวนเต่าทะเลที่ฟักเป็นตัวในศูนย์อนุรักษ์พันธุ์เต่าทะเล กองทัพเรือ (ภาคใต้)	10,000 ตัว	10,315	10,840	12,419	124.2	500

## 7.6 การบรรลุผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลการจัดการกระบวนการ

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายด้านการบริหารจัดการเพื่อการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

### 1. ต้นทุนที่ลดลงในภาพรวม

ตัวชี้วัดของการลดต้นทุนทั้งในระดับกระบวนการอันเกิดจากการปรับปรุงงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อลดต้นทุนในการทำงาน เช่น ต้นทุนที่ลดลงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ร้อยละของต้นทุนที่ลดลง (บุคลากร ระยะเวลา อุปกรณ์ ข้อมูลข่าวสาร งบประมาณ) (มากที่สุด)	1.5 ร้อยละ	1.1	1.3	1.5	100	300

### 2. ประสิทธิภาพการเตรียมพร้อมและการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่าง ๆ

ตัวชี้วัดของผลสำเร็จการดำเนินการเตรียมพร้อมและการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่าง ๆ

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
ร้อยละความพร้อมของ ทร. ในการ ปฏิบัติการให้ความช่วยเหลือด้าน มนุษยธรรม และการบรรเทาภัยพิบัติ (Humanitarian Assistance & Disaster Relief : HADR) ด้วยกำลัง ทางเรือ (มากที่สุด)	80 ร้อยละ	81.22	82.23	84.22	105.3	400

### 3. นวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการ\*

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของการปรับปรุงกระบวนการ และการบริการจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ตัวชี้วัดด้านการเปิดข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูล การปรับปรุงบริการ การให้บริการด้วยรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
จำนวนเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการ ปรับปรุงกระบวนการและการบริการที่ ดีขึ้น (มากที่สุด)	2 ระบบ	2	2	2	100	300



#### 4. ประสิทธิภาพของกระบวนการ\*

ตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิภาพของการจัดการกระบวนการ

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปีล่าสุด (ตัวเลข)	ผลการดำเนินงาน			% ความสำเร็จ	คะแนน
		พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565		
จำนวนหน่วยงานที่ผ่านการประเมิน ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (มากดี)	20 หน่วยงาน	10	11	24	120	500

## การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0

ให้ส่วนราชการอธิบายการดำเนินงานในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ที่แสดงถึงการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยอธิบายเฉพาะสาระสำคัญ และตัวอย่างการดำเนินงาน ที่ชัดเจน เชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ทั้งที่เป็น Early Results และผลลัพธ์ที่สำคัญในหมวด 7 ที่เกี่ยวข้อง (โปรดระบุผลการดำเนินการในปีปัจจุบันพร้อมตัวอย่างการดำเนินการที่สำคัญ ที่เพิ่มเติมจากปีที่ผ่านมา)

### หมวด 1 การนำองค์การ

#### 1.1 ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน

##### 1.1.1 ผู้บริหารกำหนดทิศทางในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (ด้านเศรษฐกิจ/สังคม/สาธารณสุข/สิ่งแวดล้อม)

- ด้านเศรษฐกิจ เช่น

สร้างเครือข่าย/นวัตกรรมความร่วมมือกับหน่วยงานตาม OP(1) เพื่อรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ของประเทศที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ประโยชน์ของชาติทางทะเลเชิงเศรษฐกิจ เช่น การจัดตั้งศูนย์บรรเทาสาธารณภัย การลาดตระเวนทางทะเล เฝ้าระวังและให้การช่วยเหลือ เพื่อสนับสนุนขีดความสามารถของประเทศผ่านการป้องกันและแก้ปัญหาการรุกล้ำอธิปไตยในพื้นที่ทางทะเลของไทย การก่อการร้าย/โจรสลัดต่อฐานขุดเจาะ เรือสินค้า เรือประมงในทะเล การลักลอบขนส่งสินค้าผิดกฎหมายทางทะเล การสนับสนุนและให้ความรู้กับชาวประมงให้ทำประมงอย่างถูกวิธีเพื่อให้อาชีพประมงเกิดความยั่งยืน (แก้ปัญหา IUU Fishing) เพื่อป้องกันการกีดกันทางการค้าอาหารทะเลของไทยจากต่างประเทศ และ ทร.ได้สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ในโครงการพัฒนาสนามบินอู่ตะเภาและเมืองการบินภาคตะวันออก

- ด้านสังคม เช่น

กำหนดนโยบายการมีส่วนร่วมกับชุมชน สร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมชุมชนในบริเวณชายฝั่งและพื้นที่รับผิดชอบของ ทร. สร้างเครือข่ายสนับสนุนการดำเนินการต่อไปนี้

- 1) การเกิดพระเกียรติ และพิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ที่เป็นศูนย์รวมจิตใจของประชาชน
- 2) ส่งเสริมให้ประชาชนในพื้นที่ปฏิบัติการของ ทรมีอาชีพที่มั่นคง สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม เช่น จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมอาชีพประชาชน ในพื้นที่ จว.ชายแดนภาคใต้ สร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน เป็นต้น
- 3) ส่งเสริมให้เยาวชน ผู้นำชุมชน (ดาอี) ในพื้นที่ที่มีความไม่สงบภาคใต้ได้มีโอกาสรับรู้ประสบการณ์ และทัศนคติเชิงบวกต่อประเทศ เช่น โครงการรวมใจไทยเป็นหนึ่งที่น่าเยาวชนไทยมุสลิม เดินทางมาทัศนศึกษา

ตามสถานที่ต่าง ๆ เพื่อเปิดโลกทัศน์แห่งการเรียนรู้วัฒนธรรมประเพณี ของชุมชน และหน่วยงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีของสังคมชาวไทยไปสู่ครอบครัวของตนเองและชุมชน เป็นต้น

4) การจัดกิจกรรมแบบส่งเสริมการมีส่วนร่วม “บวร” (บ้าน วัด โรงเรียน) เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมืออันดีระหว่าง ทร. กับชุมชน

- ด้านสิ่งแวดล้อม เช่น

ดำเนินโครงการส่งเสริมให้ภาคประชาชนและภาคเอกชนตระหนักถึงความสำคัญและมีความรู้ในการรักษาทรัพยากรธรรมชาติทางทะเลและชายฝั่งในพื้นที่ทะเลและชายฝั่ง เช่น โครงการอนุรักษ์แนวปะการังและสิ่งมีชีวิตใต้ทะเลไทย โครงการให้ความรู้และส่งเสริมการอนุรักษ์เต่าทะเลที่ขึ้นมาวางไข่บริเวณแนวชายหาดของไทย การอนุรักษ์ป่าชายเลน โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริมูลนิธิปะการังและสิ่งมีชีวิตใต้ทะเลไทยในพระราชดำริ การกำจัดขยะและการนำขยะมาเปลี่ยนเป็นวัสดุที่มีมูลค่า อาทิ พรม แก้ว ฝ้าย ผ้าไหม การนำพลังงานทดแทนมาใช้งานใน ทร. การติดตั้งสถานีอัดประจุไฟฟ้าสำหรับรถยนต์ไฟฟ้าในบริเวณ บก.ทร.พื้นที่พระราชวังเดิม และพื้นที่วังนันทอุทยาน เพื่อส่งเสริมกำลังพล ทร. ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเปลี่ยนผ่านประเทศไทยสู่ยานยนต์ไฟฟ้า ตลอดจนส่งเสริมความรู้ความเข้าใจให้กับประชาชนทั่วไปในรูปแบบที่ง่ายต่อการรับรู้ผ่านช่องทาง Youtube เป็นสารคดี เช่น โครงการ “พิทักษ์ทะเล” ([https://www.youtube.com/watch?v=KkPzQSERkDE&list=PLI9I10mW2Q\\_6vaaTi2zWKDjs0iKlaYbC\\_](https://www.youtube.com/watch?v=KkPzQSERkDE&list=PLI9I10mW2Q_6vaaTi2zWKDjs0iKlaYbC_))

- ด้านสาธารณสุข เช่น

จัดทำแผนปฏิบัติการรองรับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และการสนับสนุนการให้บริการด้านสาธารณสุขกับประชาชนในพื้นที่ปฏิบัติการ โดยหน่วยงานและสถานพยาบาลของ ทร. ดังนี้

1) สนับสนุนการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่มาทางทะเลผ่านทางแรงงานประมง/เรือสินค้า และผู้เดินทางทางทะเล โดยการตั้งจุดสกัดทางทะเลและพื้นที่เกี่ยวเนื่อง รวมทั้งจัดตั้ง/เตรียมพร้อม State Quarantine และ รพ.สนาม เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19

2) ให้ความช่วยเหลือผู้ป่วยฉุกเฉินด้านเวชศาสตร์ใต้น้ำและผู้ประสบอุบัติเหตุทางทะเล ให้สามารถนำส่งผู้ป่วย เพื่อรับการรักษาสถานพยาบาลได้อย่างปลอดภัย

3) สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์บริการทางการแพทย์ของ ทร. ทั้งด้านการฝึกอบรมบุคลากรทางการแพทย์ของ ทร. การจัดหาอุปกรณ์ทางการแพทย์ โดยเฉพาะด้านเวชศาสตร์ใต้น้ำและการบิน รองรับการพัฒนาในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

4) การจัดเตรียมชุดปฏิบัติการฉุกเฉินทางการแพทย์ (MERT) พร้อมอุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือกรณีเกิดภัยพิบัติแผ่นดินไหวอย่างรุนแรง ณ สาธารณรัฐตุรกี และสาธารณรัฐอาหรับซีเรีย

### 1.1.2 ผู้บริหารกำหนดทิศทางการองค์กรที่รองรับพันธกิจปัจจุบัน โดยทิศทางขององค์กร

ผบ.ทร.กำหนดนโยบายเร่งด่วนในการกำหนดทิศทางการองค์กรผ่านการประเมินยุทธศาสตร์ ทร. พ.ศ.2560 – 2580 ให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมด้านความมั่นคงที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ ทร. มีทิศทางที่ชัดเจน โดยมีพันธกิจตาม OP (3) ซึ่งมุ่งมั่นที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นหน่วยงานหลักด้านความมั่นคงทางทะเลของประเทศ ที่มีความพร้อมและมีขีดความสามารถสูง เป็นที่เชื่อมั่นและไว้วางใจจากสาธารณชนในการ

ปฏิบัติการทางทะเล รักษาสิทธิและอำนาจอธิปไตยทางทะเล รักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล และภารกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ตั้งแต่ภาวะปกติ และให้ความสำคัญกับการพึ่งพาตนเอง โดยมุ่งเน้น การแข่งขันในการเสริมสร้างยุทธโศปกรณ์เท่าที่จำเป็น พัฒนาหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ให้เป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งพัฒนาระบบ การบริหารงบประมาณ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณจากภาษีของประชาชนเป็นไปอย่างคุ้มค่าและมี ประสิทธิภาพ เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน

### 1.1.3 ผู้บริหารกำหนดทิศทาง เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร

ผบ.ทร.กำหนดนโยบายเร่งด่วนในการสร้างนวัตกรรม โดยการส่งเสริมผลงานวิจัยและพัฒนา ทางทหารให้เป็นไปตามทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (S-Curve 11) มุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนา ทร. ด้านการวิจัยและพัฒนา พ.ศ.2560 – 2580 โดยหน่วยงานด้านศึกษาวิจัย ระยะสั้นรับมือกับปัญหาปัจจุบัน และระยะยาวเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1) ค้นหา/จัดทำ Best practices ผลงานที่สำคัญ อาทิ ระบบเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ภัยคุกคาม ด้วยการวิเคราะห์รูปแบบการเคลื่อนที่ของเป้าหมายทางทะเล

2) การวิจัยในระบบการศึกษาผู้บริหาร ซึ่งจะนำปัญหาหรือความต้องการให้บริการกำหนดเป็นหัวข้อวิจัย/ นำผลมาแก้ปัญหา

3) การวิจัยและพัฒนา มีการให้ทุนวิจัยและพัฒนาเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา/เพิ่มประสิทธิภาพ การให้บริการ โดยมีผลงานสำคัญ เช่น เทคโนโลยียานไร้คนขับ เทคโนโลยีหุ่นยนต์ เทคโนโลยีระบบตรวจจับ เป็นต้น เพื่อใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจการณ์ได้ในหลายภารกิจ ซึ่งเป็นการพึ่งพาตนเอง ด้านความมั่นคงของไทยและสามารถพัฒนาไปสู่การผลิตเชิงพาณิชย์สนับสนุนอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

### 1.1.4 ผู้บริหารได้คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการของหน่วยงาน ทั้งเชิงบวก เชิงลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น

ผบ.ทร.กำหนดนโยบายเร่งด่วนในการสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาจากประชาชน มุ่งเน้นการเพิ่ม ประสิทธิภาพและสร้างความโปร่งใสในระบบการบริหารจัดการและการใช้จ่ายงบประมาณของ ทร. เนื่องจาก เป็นผลกระทบโดยตรงกับภาคสังคม รวมทั้งการเสริมสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาของประชาชนที่มีต่อ ทร. อีกทั้งกำหนดให้จัดทำสมุดปกขาวยุทธศาสตร์ ทร. เพื่อเป็นสื่อในการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ถึงภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะภาคสังคม เพื่อสร้างการตระหนักรู้และสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจของ ทร. โดยนำบทเรียนที่เกิดขึ้นในอดีตมาประกอบการจัดทำสมุดปกขาวยุทธศาสตร์ ทร. รวมทั้งเป็นเจ้าภาพในการ จัดการประชุม Indian Ocean Naval Symposium (IONS) 2023 – 2025 ภายใต้กรอบแนวคิด Blue Economy มุ่งเน้นความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจทางทะเล สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสังคม

### 1.1.5 บริหารกำหนดทิศทาง เพื่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร อธิบายพร้อมระบุผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ผบ.ทร.กำหนดทิศทางโดยวิเคราะห์หาความเสี่ยงตามกรอบและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง (COSO) ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่ขั้นการวางแผนและทำ Before Action Review

เพื่อให้สังคม/ชุมชนมีความมั่นคงและปลอดภัย โดยกำหนดให้หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบตามพันธกิจ ต้องควบคุม/กำกับใน 6 ประเด็นสำคัญ (การดำเนินการมีกรรมจเรทหารเรือประเมินผลการปฏิบัติ) ได้แก่

- 1) ในการฝึกใช้อาวุธจะต้องมีการแจ้งเตือนประชาชนในพื้นที่ และตรวจสอบให้แน่ใจถึงความปลอดภัย ทั้งต่อชีวิตและทรัพย์สินทุกครั้ง
- 2) ปรับย้ายคลัง/สถานที่จัดเก็บอาวุธหรือวัตถุอันตรายไปอยู่ในพื้นที่ที่จะไม่ส่งผลกระทบต่อประชาชน
- 3) การปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับสังคมชุมชนจะต้องรับฟังความคิดเห็น/ประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมในการเป็นสุภาพบุรุษทหารเรือ
- 4) หากพบเห็นประชาชนได้รับความเดือดร้อนจะต้องเข้าช่วยเหลือ
- 5) การดำเนินการใด ๆ ต้องมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้
- 6) กิจกรรมใดที่ดำเนินการในชุมชนจะต้องทำประชาพิจารณ์หรือสำรวจความคิดเห็นของหน่วยร่วมปฏิบัติ ผู้นำชุมชนและประชาชนในพื้นที่

## 1.2 การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

### 1.2.1 มีการกำหนดนโยบายและสร้างวัฒนธรรมด้านป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

ผบ.ทร.ได้ประกาศเจตนารมณ์นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy) เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมในการปฏิบัติงานด้วยความจงรักภักดี สำนึกหน้าที่ สำนึกศีล เสียสละ และคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ (<https://www.navy.mi.th/upload/pdf/nogift.pdf>) มีการถ่ายทอดเป็นแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต ทร. โดยมี 4 กลยุทธ์ ได้แก่

- 1) สร้างค่านิยมไม่ทนต่อการทุจริต โดยรับผิดชอบต่อผลประโยชน์ของชาติ
- 2) พัฒนาระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก
- 3) พัฒนาระบบปราบปรามการทุจริต
- 4) ยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใส

โดยมี ศสส.ทร. เป็นหน่วยควบคุมการปฏิบัติ ตลอดจนให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และรับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด โดยหากมีผู้ที่กระทำการทุจริตผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 2 ระดับ จะต้องมีส่วนในการรับผิดชอบการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา ในทุกปี ผบ.ทร.จะเป็นประธานในพิธี ให้บุคลากรกล่าวปฏิญาณร่วมเป็นเครือข่ายต่อต้านการทุจริต ทร. และร่วมกันประกาศเจตนารมณ์ว่าจะประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเจริญรอยตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อประเทศชาติและประชาชน

### 1.2.2 หน่วยงานมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือมีต้นแบบในด้านความโปร่งใสในการปฏิบัติงานที่สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินการได้

ทร.ใช้ศูนย์ประสานราชการใสสะอาด (ศสส.ทร.) <http://www.rtncclean.navy.mi.th> ขับเคลื่อนระบบการบริหาร ควบคุม กำกับและส่งเสริมให้หน่วยงานปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล มีกรรมจเรทหารเรือ ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในและมีการประเมินผลหน่วยงานต่าง ๆ ใน ทร. ซึ่งจะนำผลการประเมินรายงาน ผบ.ทร.

โดยตรง เพื่อให้มีการแก้ไข กำหนดข้อสั่งการ (<http://www.rtnclean.navy.mi.th/upload/pdf/enjoin.pdf>) และมาตรการส่งเสริม([http://www.rtnclean.navy.mi.th/index.php/main/detail/content\\_id/3187](http://www.rtnclean.navy.mi.th/index.php/main/detail/content_id/3187)) เพื่อนำไปปฏิบัติสำหรับหน่วยที่มีการดำเนินการที่เป็นเลิศในด้านความโปร่งใส นำมาเป็นตัวอย่างที่ดี ในการปฏิบัติกับหน่วยงานอื่น ๆ อีกทั้งมีการเชื่อมโยงแนวปฏิบัติไปสู่การจัดการความรู้ ให้มีการถ่ายทอด แนวปฏิบัติด้านความโปร่งใสที่ดีไปสู่หน่วยอื่น เช่น แนวปฏิบัติ Smart Check list การซื้อจ้าง และการพัฒนา ระบบการเงินให้เป็นสำนักงานการเงินอิเล็กทรอนิกส์เพื่อความโปร่งใส ง่ายต่อการตรวจสอบและแจ้งเตือน ข้อมูลการเงินที่ผิดปกติ ส่งผลให้การดำเนินการดังกล่าวทำให้ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการ ดำเนินงานฯ (ITA) ของ ทร.ในปี 65 ได้คะแนน 98.87 (ระดับ AA)

### 1.2.3 มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดตามและเกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใสอย่างไร

จากการทบทวน ทร. มีธุรกรรมด้านงบประมาณและการจัดซื้อจัดจ้างเป็นจำนวนมากซึ่งเป็นจุดเสี่ยง ที่จะเกิดการทุจริต จึงมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยวิเคราะห์และติดตามการบริหารจัดการงบประมาณ และการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อการป้องกันและป้องปรามมิให้มีการกระทำที่ทุจริต ช่วยในการตรวจสอบและ แจ้งเตือนทั้งในส่วนของผู้ปฏิบัติ และผู้ตรวจสอบ ซึ่งจะลดข้อผิดพลาดและเป็นการควบคุมเหตุที่ส่งผลต่อการทุจริต ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ เช่น “ระบบบริหารงบประมาณและติดตามงานจัดซื้อจัดจ้าง : ตรวจสอบความผิดปกติงบประมาณ/ แจ้งเตือน” ([http://www.supply.navy.mi.th/KM/KM\\_supply64/doc/core5/core5\\_6.1.pdf](http://www.supply.navy.mi.th/KM/KM_supply64/doc/core5/core5_6.1.pdf)) “ระบบ ควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ” (ป้องกันการทุจริตจากการเบิกเงินเข้าซื้อ) ([http://www.supply.navy.mi.th/KM/KM\\_supply64/doc/core6/nfgd5.pdf](http://www.supply.navy.mi.th/KM/KM_supply64/doc/core6/nfgd5.pdf)) “ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการเงินและการบัญชีกองทัพเรือ”

### 1.2.4 มีมาตรการเกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส

ผบ.ทร.ให้ความสำคัญในการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส โดยเฉพาะในระบบบริหารและ การใช้จ่ายงบประมาณของ ทร. โดยออกเป็นมาตรการส่งเสริมการยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสของ ทร. และ แนวทางการดำเนินการปรับปรุงสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน (Internal Integrity and Transparency Assessment – IIT) และ ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment – EIT) ([http://www.rtnclean.navy.mi.th/index.php/main/detail/content\\_id/3187](http://www.rtnclean.navy.mi.th/index.php/main/detail/content_id/3187))

### 1.2.5 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ โดยเทคโนโลยี

ผบ.ทร.มีนโยบายเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะในด้านต่าง ๆ โดยได้รวบรวม Link ที่เกี่ยวข้องในการตรวจสอบ ด้านความโปร่งใส ผ่านเว็บไซต์ของศูนย์ประสานราชการใสสะอาด ทร. เช่น นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ผลการปฏิบัติงาน และการขับเคลื่อนด้านกำลังพล เป็นต้น (<http://www.rtnclean.navy.mi.th/index.php/organization/index>) รวมถึงการจัดตั้ง “ศูนย์ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้างและราคากลางกองทัพเรือ” (<http://www.supplyonline.navy.mi.th/>) เพื่อรายงานสรุปผลการจัดซื้อจัดจ้างของ ทร.ต่อสาธารณะ

### 1.2.6 หน่วยงานได้รับรางวัลด้านความโปร่งใสจากองค์การภายนอกทั้งในและต่างประเทศ

ทร.ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 ในระดับ AA (95 คะแนนขึ้นไป) (<https://www.nacc.go.th/files/article/attachments/2702804e09d01a7ad5931bdec1b6c5ab0e8e654.pdf>)

### 1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วมจากเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

#### 1.3.1 ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาร่วมกันกับเครือข่ายภายนอก (ภาคเอกชน ประชาชน ท้องถิ่น) ในการสร้างนวัตกรรม ได้แก่

นวัตกรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางทะเลตามเทคโนโลยี OP(9) ร่วมกับข้อตกลงการปฏิบัติงานร่วมและแลกเปลี่ยนข้อมูลให้ทำงานร่วมกับเครือข่ายต่าง ๆ ดังนี้

- 1) เครือข่ายการรักษาอริปไตย
- 2) เครือข่ายรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล
- 3) เครือข่ายความมั่นคงทางทะเลระหว่างประเทศ (หน่วยงานใน กท. ศรชล. ผู้ประกอบการ เรือสินค้า/ประมง มิตรประเทศ)

มีเป้าหมายแก้ปัญหาความต้องการในการพิสูจน์ทราบเรือต้องสงสัยในทะเลและแจ้งเตือนภัยทางทะเล เพื่อความปลอดภัยด้านคมนาคมทางทะเล โดยแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านศูนย์ข่าวทางทะเล ศปก.ทร. ด้วยระบบแสดงตำแหน่งที่อัตโนมัติ (Automatic Identification System : AIS) ระบบติดตามเรือ (Vessel Monitoring System : VMS) ระบบตรวจการณ์จราจรทางทะเล (VTMIS) ของกรมเจ้าท่า ระบบวิทยุระยะไกลหรือระบบสื่อสารเข้ารหัสอื่น ๆ กับเครือข่ายประชาคมทางทะเล อาทิ ระบบภาพวงจรปิด (CCTV) ของ ปตท.สผ. นอกจากการดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางทะเลแล้ว นวัตกรรมดังกล่าวได้นำมาประยุกต์ใช้ในพื้นที่ทางบกใน 3 จชต.กับเครือข่ายภาคประชาชนในพื้นที่เพื่อลดการเกิดเหตุการณ์ไม่สงบได้เช่นกัน

#### 1.3.2 มีการพัฒนากลไก/แนวทางที่เอื้อให้เครือข่ายทั้งภายในและภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างไร (ระบุแนวทางการดำเนินการของแต่ละกลุ่มเครือข่าย)

โดยมีกลไก/แนวทาง คือ

1) ทร.จัดทำหลักนियมการปฏิบัติการร่วมกันระหว่างเหล่าทัพ เพื่อเป็นกลไกในการรักษาอริปไตย โดย ยก.ทร.รับผิดชอบพัฒนาให้หน่วยงานในเครือข่ายการรักษาอริปไตยที่มีหลักนियม แนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ แนวความคิดในการปฏิบัติการยุทธสะเทินน้ำสะเทินบก และแนวทางการปฏิบัติการร่วมระหว่างกำลังทางเรือของ ทร. และกำลังทางอากาศของ ทอ.

2) กลไกการปฏิบัติงานร่วมกันของหน่วยงานความมั่นคงทางทะเล ภายใต้การบูรณาการโดย ศรชล. ในการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ตาม พ.ร.บ.รักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

3) แนวทางปฏิบัติงานร่วมกับมิตรประเทศ ผ่านการประชุม Navy to Navy Talk การลาดตระเวนร่วมทางทะเลกับประเทศต่าง ๆ

4) กลไกประสานความร่วมมือผ่านหลักสูตรพัฒนาบุคลากรร่วมระหว่าง ทร. ภาคเอกชน หน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลของประเทศต่าง ๆ ให้มีความรู้จักษุณเคยและสร้างองค์ความรู้สนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกัน

5) กลไกการมีส่วนร่วมโครงการไทยอาสาป้องกันชาติทางทะเล ให้ความรู้ในการป้องกันภัยและให้สามารถสนับสนุนงานด้านความมั่นคงทางทะเลของประเทศกับประชาชนและผู้ประกอบการ

### เครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมคือ

1) เครือข่ายรักษาอาชีพได้แก่ กท. บก.ทท. ทบ. และ ทอ.

2) เครือข่ายรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล คือ หน่วยงานในศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (ศรชล.) ประกอบด้วย ทร. กรมเจ้าท่า กรมประมง กรมศุลกากร กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง กองบังคับการตำรวจน้ำ และกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

3) เครือข่ายความมั่นคงในภูมิภาค คือ ทร.ประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ

4) เครือข่ายภาคประชาชน ได้แก่ ชุมชน ผู้ประกอบการฯ ทางทะเลหรือที่อยู่ในพื้นที่รับผิดชอบของ ทร.

**1.3.3 มีการสร้างนวัตกรรมเชิงนโยบายที่ก่อให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีเครือข่ายภายนอก คือ**

ทร.เป็นแกนนำสร้างเครือข่ายรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (ศรชล.) อันเป็นหน่วยงานที่ทำให้เกิดการบูรณาการหน่วยงานความมั่นคงทางทะเล ประกอบด้วย ทร. กรมเจ้าท่า กรมประมง กรมศุลกากร กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง กองบังคับการตำรวจน้ำ และ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยร่วมกับประชาชนในพื้นที่ปฏิบัติการ เพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและขาดเอกภาพการปฏิบัติงาน ตลอดจนผลักดันให้เกิดกฎหมายที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงานใน ศรชล. ตาม พ.ร.บ.การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลฯ พ.ศ.2562

#### ร่วมดำเนินการ โดยนโยบายนั้น คือ

การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานร่วมกันของหน่วยงานใน ศรชล. (ตาม พ.ร.บ.การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลฯ) ที่เป็นการบูรณาการอำนาจหน้าที่และความเชี่ยวชาญของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและความผาสุกของประชาชน ผ่านการบูรณาการหน้าที่/ความสามารถสำหรับรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล/บังคับใช้กฎหมาย จากหน่วยงานใน ศรชล.ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประโยชน์ที่ได้ทำให้ประเทศไทยสามารถจัดระเบียบการควบคุมและใช้ประโยชน์จากทะเลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ในทุกด้าน เช่น เศรษฐกิจ (อาชีพทางทะเลมีความยั่งยืน) สังคม (ยาเสพติดและการค้ามนุษย์) วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีฯ (การรักษาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรทางทะเล)

#### ผลจากความร่วมมือ สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในระดับประเทศ เรื่อง

1) ปัญหาการทำประมงผิดกฎหมายขาดการรายงานและไร้การควบคุม (IUU Fishing) ส่งผลให้ EU ปลดสถานะใบเหลือง และยกเลิกการกีดกันการค้าอาหารทะเลของไทยและยังคงรักษาสถานะปกติถึงปัจจุบัน

2) ปัญหาแรงงานข้ามชาติและการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคทางเขตแดนระหว่างประเทศ ชายทะเล และปัญหาการย้ายถิ่นฐานทางทะเลจากต่างประเทศแบบไม่ปกติ ซึ่งปัญหาดังกล่าวต้องใช้อำนาจหน้าที่และกฎหมายหลายฉบับ

3) ปัญหายาเสพติด ทร.ได้จัดตั้งศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกองทัพเรือ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขปัญหายาเสพติดของประเทศ โดยวิธีการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดระดับสำคัญนำไปสู่การขยายผลไปสู่การจับกุมและยึดอายัดทรัพย์สิน การปราบปรามองค์กรอาชญากรรมที่มีความผิดร้ายแรงเกี่ยวกับยาเสพติด รวมทั้งการบริการบำบัด รักษา ผู้ติดยาเสพติด เพื่อรองรับผู้เสพยาเสพติดได้อย่างครอบคลุมทั้งกระบวนการ รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ติดยาเสพติดและผู้ผ่านการบำบัดรักษายาเสพติดให้กลับมาดำรงชีวิตในสังคมอย่างปกติสุข



1.3.4 มีแนวทางสื่อสาร/สร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นในบุคลากรมีส่วนร่วม มีความมุ่งมั่น ตั้งใจให้เกิดการทำงานอย่างสัมฤทธิ์ผล

ทร. ได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารกำลังพลและการจัดการความรู้ ทร. มีหน้าที่ขับเคลื่อน/ส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจและความผูกพันในการปฏิบัติงานให้ ทร. บรรลุเป้าหมาย และมีคณะทำงาน/คณะกรรมการย่อยร่วมกันขับเคลื่อนในประเด็นต่าง ๆ โดยมีกระบวนการในการนำโอกาสในการพัฒนาจากผลการประเมิน และการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร นำมาจัดทำมาตรการส่งเสริมฯ ได้แก่

- 1) การจัดสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการ
- 2) การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมความสามัคคี ความสุจริตและการช่วยเหลือประชาชน โดยมีผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้นเป็นแบบอย่าง
- 3) สนับสนุนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ
- 4) การพัฒนาองค์การ
- 5) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา
- 6) มอบรางวัลและยกย่องชมเชยผู้ที่มีมุ่งมั่นปฏิบัติงาน รวมถึงมีระบบการประเมินในด้านต่าง ๆ เพื่อจูงใจ/กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เช่น ระบบการประเมินผลบุคลากร การจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการ การประเมินผลการจัดการความรู้ การประเมินผลการพัฒนาองค์การการประเมินผลนโยบาย ผบ.ทร. และแผนแม่บทการพัฒนา ทร.

#### 1.4 การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

1.4.1 มีมาตรการป้องกัน/แก้ไขผลกระทบเชิงลบต่อสังคม ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยมาตรการนั้น คือ

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับ ทร. (ผลเสียที่เกิดจากการปฏิบัติตามพันธกิจ/ภัยคุกคามที่ไม่สามารถควบคุมได้/การกระทำของบุคลากรที่ไม่เหมาะสม) ขยายผลไปสู่การวางแผนและถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติร่วมกับเครือข่ายตามพันธกิจของหน่วยทั่ว ทร. มีการดำเนินการ 3 ช่วง ได้แก่

- 1) ช่วงก่อนปฏิบัติ : วางแผนงานในทุกโครงการลดผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมกำหนดแนวทางป้องกันไว้ในแผนปฏิบัติราชการ
- 2) ช่วงปฏิบัติตามแผน : เมื่อเกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคมให้ดำเนินการแก้ไขในทันที เช่น เยียวยาในลำดับแรก ชี้แจงข้อเท็จจริงของเหตุการณ์ และค้นหาสาเหตุที่เกิดขึ้น
- 3) ช่วงหลังการปฏิบัติ : ทบทวนผลการปฏิบัติและรายงานผล เพื่อทบทวน/ปรับปรุงนโยบายและแผนที่เกี่ยวข้องและนำมาจัดการความรู้ต่อไป หากมีผลกระทบที่หน่วยปฏิบัติไม่สามารถแก้ปัญหาเองภายใต้อำนาจหน้าที่ได้/หรือเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยจะมีการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่ หรือแต่งตั้งคณะกรรมการ เช่น ทร.ตั้งหน่วยปฏิบัติการฯ ตั้งศูนย์ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาการบุกรุกที่ดินแสมสาร คณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงกรณีข้าราชการทหารเรือกระทำเกินกว่าเหตุ

#### 1.4.2 มีการรายงานผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างทันการณ์ โดย

การใช้เทคโนโลยีและดิจิทัลที่ทันสมัยในการติดตาม รายงานผลกระทบ (ระบุเทคโนโลยีที่ใช้ และ ตัวอย่างการดำเนินการ) โดย

มีการบูรณาการกับเครือข่ายตาม OP(1) (ใช้เทคโนโลยีตาม OP(9)) ซึ่งจะเชื่อมโยงผ่านระบบ C4ISR สู่ ศปก.ทร. เพื่อรวมศูนย์ในการตัดสินใจและสั่งการเพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตัวอย่างการดำเนินการ เช่น การขจัดคราบน้ำมันดิบรั่วไหลบริเวณทวนผูกเรือน้ำลึก ท่าเรือมาตาพุด จว.ระยอง เมื่อ 25 ม.ค.65 ทร.ติดตามสถานการณ์ และให้การสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐ เอกชนในการขจัดคราบน้ำมันในทะเล และได้จัดเรือเฝ้าติดตามการเคลื่อนที่ของน้ำมันที่รั่วไหล จัดเครื่องบินขึ้นตรวจสอบคราบน้ำมัน จัดเฮลิคอปเตอร์ขึ้นบินโปรยสารขจัดคราบ ส่งผลให้ผลกระทบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นกับประชาชนในพื้นที่ และชายฝั่ง โดยระบบ C4ISR เข้ามาช่วยในการอำนวยความสะดวก ควบคุมบังคับบัญชา และติดตามเพื่อประเมินสถานการณ์ในการตัดสินใจในการสั่งการ การประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (VTC) กับหน่วยงานต่าง ๆ ตามวงรอบการประชุมเพื่อการตัดสินใจ ประกอบกับการนำโปรแกรม OILMAP เข้ามาใช้ในการประเมินทิศทางเคลื่อนที่ของคราบน้ำมันจากกระแสน้ำและกระแสนลม และเทคโนโลยีภาพถ่ายดาวเทียมจากการสนับสนุนของ GISTDA เพื่อคำนวณทิศทางเคลื่อนที่ของคราบน้ำมัน เป็นต้น

##### การใช้เครือข่าย คือ

- 1) เครือข่ายรักษาอธิปไตย (หน่วยงานใน กท.)
- 2) เครือข่ายการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (ศรชล.)
- 3) เครือข่ายความมั่นคงในภูมิภาค (มิตรประเทศ)
- 4) เครือข่ายภาคประชาชน (ประชาชน ชาวประมง ผู้ประกอบการ) โดยความร่วมมือกับเครือข่าย ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีตาม OP(9) และข้อ 1.4.2 จะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำให้การตรวจพบและพิสูจน์ทราบ ภัยคุกคามหรือแจ้งเตือน/คาดการณ์เหตุร้ายได้อย่างแม่นยำ ส่งผลให้ ทร.และเครือข่ายสามารถเข้าแก้ไขปัญหา/ช่วยเหลือได้อย่างรวดเร็ว เช่น การระดมเรือรักษาอธิปไตย การกระทำผิดกฎหมายทะเล การช่วยเหลือผู้ประสบภัย
- 5) เครือข่าย IONS Indian Ocean Naval Symposium (IONS) ในการสนับสนุนแนวคิด Blue Economy เศรษฐกิจทางทะเลสีน้ำเงิน ที่มุ่งเน้นความยั่งยืนและการรักษาสิ่งแวดล้อมทางทะเล

##### ในการเฝ้าระวังผลกระทบ เรื่อง

- 1) การระดมเรือรักษาอธิปไตยของชาติ อาทิ การลู่กล้าอาณาเขตทางทะเล
- 2) การกระทำผิดกฎหมายในทะเล เช่น การกระทำอันเป็นโจรสลัด การทำประมงผิดกฎหมาย การค้ายาเสพติด/สิ่งผิดกฎหมาย ภัยทางทะเล และการหลบหนีเข้าเมือง เป็นต้น
- 3) การช่วยเหลือประชาชน เช่น การบรรเทาสาธารณภัย การท่องเที่ยว และการขนส่งสินค้า เป็นต้น

#### 1.4.3 มีการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินการด้านการจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม เช่น

มาตรการความรับผิดชอบต่อสังคม ทร. (RTN CSR Guideline) มีตัวชี้วัดสำคัญ 4 ตัวชี้วัด ในระยะสั้น ได้แก่

- 1) ด้านธรรมาภิบาลมีตัวชี้วัด “จำนวนเรื่องร้องเรียนด้านธรรมาภิบาล (และการปฏิบัติตามพันธกิจ ที่สร้างความเดือดร้อนต่อประชาชน) ของ ทร.”

- 2) ด้านเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมีตัวชี้วัด “จำนวนหน่วยงาน/ครั้งที่จัดกิจกรรมการลดมลภาวะ” สำหรับในระยะยาว ได้แก่
- 3) ด้านการปฏิบัติตามมาตรฐานสากล มีตัวชี้วัด “ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของ ทร. (ตามมาตรฐานสากล)”
- 4) ด้านเป็น ทร.ที่ประชาชนภาคภูมิใจ มีตัวชี้วัด “จำนวนกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีประชาชนมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการ”

**และมีการติดตามผลดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (ทุก.....เดือน/ปี/.....)**

- 1) ด้านธรรมาภิบาลติดตามผลทุกวัน
- 2) ด้านเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมติดตามผลทุก 6 เดือน
- 3) ด้านการปฏิบัติตามมาตรฐานสากลติดตามผลทุก 1 ปี
- 4) ด้านเป็น ทร.ที่ประชาชนภาคภูมิใจติดตามผลทุก 1 ปี โดยในทุกตัวชี้วัดจะมีการรายงานผล ณ ที่ประชุมหน่วยขึ้นตรงของ ทร.ทุก ๆ เดือน หากเป็นประเด็นที่อยู่ในความสนใจหรือเข้าเกณฑ์ที่ต้องจัดการความเสี่ยงนั้น หน่วยงานในกรมฝ่ายอำนวยการที่เกี่ยวข้องจะนำไปเสนอแนวทางแก้ไขและจัดการความเสี่ยงต่อไป

#### **1.4.4 มีการวิเคราะห์ คาดการณ์และติดตามผลกระทบของการดำเนินงานของหน่วยงานที่ส่งผลต่อด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม**

**มีรายละเอียดดังนี้ ด้านเศรษฐกิจ ผลกระทบที่คาดการณ์ คือ**

ส่งเสริมการท่องเที่ยวทางทะเล แก้ไขการทำประมงผิดกฎหมาย สร้างความปลอดภัยในการขนส่งสินค้าทางทะเล และสร้างความเชื่อมั่นของนักลงทุนในโครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

**มาตรการจัดการ คือ**

กำหนดนโยบาย/มาตรการโดย ผบ.ทร.ในการพัฒนาเทคโนโลยีการปฏิบัติการและการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือ (OP(1)) ในการติดตามด้านความปลอดภัยเส้นทางคมนาคมทางทะเล ความปลอดภัยของฐานขุดเจาะน้ำมันและแก๊สกลางอ่าวไทย พัฒนากลไกในการเพื่อแก้ต้นเหตุของปัญหาทางสังคมของไทย โดยร่วมกับเครือข่าย ศรชล. สนับสนุนการออกกฎหมาย/หลักเกณฑ์รองรับ พ.ร.บ.การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลฯ และพัฒนาแนวปฏิบัติการบังคับใช้กฎหมายตามอำนาจหน้าที่ ทร.ร่วมกับหน่วยงานใน ศรชล. เช่น ปัญหาการทำประมงผิดกฎหมายขาดการรายงานและไร้การควบคุม (IUU Fishing) และการสนับสนุนการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของประเทศผ่านโครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ตามที่รัฐบาลมอบหมาย ตลอดจนการควบคุมการปฏิบัติของ ทร.มิให้ส่งผลกระทบต่อประชาชน เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของนักลงทุนในด้านเศรษฐกิจ โดยร่วมกับเครือข่ายทั้ง 4 เครือข่ายของ ทร.ตาม OP(1)

**ผลการติดตาม คือ**

ปัญหาด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทะเล เช่น IUU Fishing ได้รับการยอมรับจากองค์ระดับนานาชาติ (EU) โดยเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยไม่มีกรณีผลกระทบเชิงลบที่เกิดจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในทะเลอาณาเขตของไทยและเส้นทางคมนาคมในภูมิภาคมีความร่วมมือกันของหน่วยงาน ความมั่นคงของไทยและกองทัพมิตรประเทศทำให้มีความปลอดภัยจากการก่อการร้าย โจรสลัด และประชาชนได้รับการช่วยเหลือกรณีมีเหตุร้ายจากอุบัติเหตุในทะเล และเพิ่มการลงทุนในพื้นที่ EEC

## ด้านสังคม เช่น

แก้ไขปัญหาค้ามนุษย์ การลักลอบเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย การค้ายาเสพติด และการขนของผิดกฎหมาย

### มาตรการจัดการ คือ

มีมาตรการควบคุมดูแลเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมาย ไม่กระทำเกินกว่าเหตุ และดำเนินการตามหลักปฏิบัติด้านมนุษยธรรม ทั้งนี้ การปฏิบัติจะมีการบูรณาการตามกฎหมายและอำนาจหน้าที่จากหน่วยงานที่บูรณาการใน ศรชล. รวมทั้งมาตรการควบคุม การครอบครอง และการใช้อาวุธและเครื่องกระสุนปืน สำหรับกำลังพล สังกัด ทร. โดยสำหรับผู้ที่ครอบครองอาวุธปืนและเครื่องกระสุนปืนแล้ว มีการสำรวจและรวบรวมรายชื่อ เพื่อเก็บเป็นฐานข้อมูล รวมถึงการขออนุญาตใช้อาวุธปืน และเครื่องกระสุนใหม่ โดยจะต้องมีหลักฐานเกี่ยวพฤติกรรม ใบรับรองการตรวจสุขภาพจิต ประวัติอาชญากรรม และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 13 แห่ง พ.ร.บ.อาวุธปืน เครื่องกระสุนปืน วัตถุระเบิด ดอกไม้เพลิง และสิ่งเทียมอาวุธปืน พ.ศ.2490 ไม่มีพฤติกรรมก่อให้เกิดความหวาดกลัวต่อประชาชน เป็นอันตราย มีแนวโน้มก่อความรุนแรงหรือก่อภัยสังคม ไม่มีพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับยาเสพติด

### ผลการติดตาม คือ

การบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจากการบูรณาการหน่วยงานใน ศรชล. ซึ่งทำให้สามารถป้องกันมิให้เกิดปัญหาด้านสังคมที่เป็นผลมาจากการเข้ามาของสิ่งผิดกฎหมายทางทะเล เช่น ยาเสพติด ค้ามนุษย์ รวมทั้งการควบคุมการครอบครอง และการใช้อาวุธและเครื่องกระสุนปืน สำหรับกำลังพล สังกัด ทร. ส่งผลให้ลดความเสี่ยงที่กำลังพล ทร. เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาการใช้อาวุธปืนที่ส่งผลกระทบต่อสังคม เป็นต้น

## ด้านสาธารณสุข เช่น

แก้ไขปัญหการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส Covid 19 ที่มาทางทะเล และปัญหาความเครียด การป่วยทางจิตประสาทของกำลังพล

### มาตรการจัดการ คือ

ร่วมมือกับเครือข่ายให้มีกระบวนการแบบ End to End ในการสนับสนุนรัฐบาลป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่มาทางทะเล ลำน้ำ แนวชายแดนและท่าอากาศยานที่รับผิดชอบ โดยการจัดตั้งศูนย์ตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน COVID-19 ของ ทร. เพื่อให้การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการบริหารจัดการ ปรับปรุงการดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีมาตรการควบคุมให้กำลังพลของ ทร. ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ในการป้องกันอย่างเข้มงวด อาทิ กฎเหล็ก 18 ข้อ รับมือเชื้อไวรัส COVID-19 ของ ทร. เพื่อให้มั่นใจในการปฏิบัติ รวมทั้งมาตรการด้านสุขภาพจิต โดยการกวดขันในการตรวจสอบและจัดทำบัญชีรายชื่อกำลังพลที่ต้องมีการกำกับพฤติกรรมและการปฏิบัติตัวโดยใกล้ชิด เช่น กำลังพลที่มีความเครียด มีอาการป่วยทางจิตประสาท ปัญหายาเสพติด การดื่มสุราจนเสียกิริยา ปัญหาครอบครัว การพนันและการเงิน เป็นต้น โดยมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและตามลำดับชั้นประเมินร่วมกันแพทย์จิตเวชพิจารณาดำเนินการจัดทำข้อมูลของกำลังพลกลุ่มเสี่ยง เพื่อใช้เป็นข้อมูลเฝ้าติดตามและกำกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา

### ผลการติดตาม คือ

สามารถสนับสนุนรัฐบาลป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อไวรัสฯ ที่เข้ามาทางทะเล เช่น แรงงานประมง ผู้เดินทางมากับเรือ และควบคุมให้อยู่ในระดับตามเป้าหมายของรัฐบาล โดยไม่มีผลกระทบเชิงลบจากการปฏิบัติงานของ ทร. มีผลการปฏิบัติที่สำคัญ อาทิ การจัดตั้ง รพ.สนามอย่างเพียงพอตามความต้องการ การคัดกรอง ผู้ติดเชื้อไวรัส COVID-19 และป้องกันการแพร่ระบาดทางทะเล ที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่มีภาระย้อน ด้านการปฏิบัติงาน และสามารถติดตามกำลังพลที่มีปัญหาหรือมีแนวโน้มที่จะมีปัญหาสุขภาพจิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ด้านสิ่งแวดล้อม เช่น

ป้องกันการบุกรุกทำลายผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ส่งเสริมการขยายพันธุ์สัตว์ทะเล อนุรักษ์ พันธุ์ธรรมชาติตามพื้นที่ชายทะเล และเกาะต่าง ๆ ในประเทศ

### มาตรการจัดการ คือ

กำหนดมาตรการความรับผิดชอบต่อสังคม ทร. (RTN CSR Guideline) ให้ ทร.เป็นหน่วยงานที่เป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อมสนับสนุนให้บูรณาการร่วมกับเครือข่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมี กพร.ตร.รับผิดชอบในการร่วมปฏิบัติ และติดตาม/ควบคุม ในการบังคับใช้กฎหมายด้านการรักษาสีน้ำเขียวที่อยู่ในอำนาจหน้าที่อย่างเข้มงวด ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เช่น ส่งเสริม การขยายพันธุ์สัตว์ทะเลหายาก การจัดตั้งศูนย์อนุรักษ์พันธุ์เต่าทะเล และการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมชายทะเล อาทิ โครงการปลูกป่าชายเลนของหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงการใช้เวทีระหว่างประเทศ ในการสนับสนุนแนวคิด Blue Economy

### ผลการติดตาม คือ

โครงการด้านสิ่งแวดล้อมของกองทัพเรือให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์อย่างทรัพยากรทางทะเล อย่างยั่งยืน ผลการติดตามทุกหน่วยงานใน ทร.ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- 1) มีการบังคับใช้กฎหมายการรักษาสีน้ำเขียวทางทะเลอย่างเข้มงวด อาทิ การแก้ปัญหาการสร้าง วนาเลี้ยงหอย อ่าวบ้านดอน จังหวัดสุราษฎร์ธานี
- 2) ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและลดมลภาวะที่เกิดขึ้นได้มากขึ้น อาทิ มาตรการประหยัดไฟและ โครงการธนาคารขยะรีไซเคิล
- 3) มีการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อาทิ โครงการอนุรักษ์เต่าทะเลและ ปลูกป่าชายเลน โดยมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดผลกระทบเชิงลบจากการปฏิบัติงานของ ทร. รวมถึงชุมชนชายฝั่งทะเลและกลุ่มประมงที่ร่วมเป็นเครือข่ายกับ ทร. เป็นชุมชนเข้มแข็ง มีความรู้และทักษะ ในการใช้ประโยชน์จากทะเลและรักษาสีน้ำเขียวอย่างยั่งยืน

### ผลลัพธ์สำคัญในหมวด 7 ที่เป็นผลจากการดำเนินงานของหมวด 1

ตัวชี้วัดที่สำคัญประกอบด้วย 1) ตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุ เป้าหมายด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีหรือการเป็นต้นแบบของผู้บริหารและบุคลากรของส่วนราชการ และ 2) ตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม เป็นการวัดความสำเร็จของการ ดำเนินการในด้านต่าง ๆ ที่นอกจากจะบรรลุเป้าหมายของการดำเนินการแล้วยังส่งผลกระทบต่อการพัฒนา ด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม ของพื้นที่และประเทศ

### 2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นประโยชน์สู่ประชาชน

#### 2.1.1 หน่วยงานของท่านมีแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถตอบสนองต่อความท้าทาย คือ

ทร.จัดทำยุทธศาสตร์ ทร. พ.ศ.2560 – 2580 ซึ่งเป็นการดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ พ.ศ.2551 นับเป็นฉบับที่ 4 ซึ่งกระบวนการจัดทำส่วนหนึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์คาดการณ์อนาคตจากพื้นฐานประวัติศาสตร์และสถานะแวดล้อมด้านความมั่นคงที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน พบว่าความท้าทายเป็นไปตาม OP (12) ได้แก่

1) การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สามารถรับมือกับภัยคุกคามได้ในทุกมิติและทุกระดับ ความรุนแรง

2) การวิจัยและพัฒนาเพื่อเน้นการพึ่งพาตนเอง

3) การบูรณาการอำนาจหน้าที่กับพันธมิตรให้เกิดประสิทธิภาพและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

4) การพัฒนาระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการปฏิบัติการร่วม

5) การยกระดับความสามารถบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับพันธมิตรและรองรับสถานะวิกฤติของประเทศ

6) การสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภาคประชาชนให้สนับสนุนการปฏิบัติงานของ ทร. โดยให้ความรู้ และจูงใจให้เห็นความสำคัญของความร่วมมือ

7) การสร้างความยอมรับของภาคส่วนต่าง ๆ และความเชื่อมั่นในการเสริมสร้างกำลังรบทางเรือ

#### โดยมียุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายได้แก่

1) การบริหารทรัพยากรทางทหารภายใต้งบประมาณที่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเน้นมาตรการบำรุงรักษาเพื่อให้ดำรงขีดความสามารถที่ ทร.ต้องการ แทนการจัดหาใหม่ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และการผลิตโดยอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ มุ่งเน้นจัดหายุทโธปกรณ์ในลักษณะ Dual Use อเนกประสงค์

2) พัฒนาขีดความสามารถและปรับอัตรากำลังของบุคลากรและยุทโธปกรณ์ให้พร้อมรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ตาม OP(18,19) อย่างเหมาะสมและชนะภัยคุกคามในอนาคต เช่น ปรับโครงสร้างและอัตรากำลังจัดหายุทโธปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและอเนกประสงค์

3) บูรณาการการปฏิบัติร่วมกับ ทร.มิตรประเทศ โดยจูงใจให้เห็นถึงภัยคุกคามในมิติต่าง ๆ ร่วมกันสร้างความไว้วางใจ เพื่อสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคง อาทิ การลาดตระเวนร่วมในพื้นที่

4) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้สามารถสื่อสาร และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางทะเล ระหว่างเหล่าทัพ หน่วยงานความมั่นคงทางทะเล พันธมิตร และเครือข่ายตาม OP(1)

5) สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภาคประชาชนโดยการให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้มแข็งชุมชนให้สามารถรับมือกับภัยคุกคามและสนับสนุนการปฏิบัติงาน ทร.ได้

## การเปลี่ยนแปลงในอนาคต คือ

การแข่งขันเชิงยุทธศาสตร์ของมหาอำนาจ โดยเฉพาะมหาอำนาจในภูมิภาค เช่น ทะเลจีนใต้ อนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง เป็นต้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ก้าวกระโดด ความรุนแรงของกระแสโลกาภิวัตน์และอิทธิพลจากสื่อสังคมออนไลน์ที่เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับภัยพิบัติทางธรรมชาติที่มีแนวโน้มความรุนแรงมากขึ้น ทำให้ “ภัยคุกคามรูปแบบใหม่” (OP18,19) รุนแรงและซับซ้อนมากขึ้นและมีความเชื่อมโยงหลายมิติ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ส่งผลต่อความมั่นคงของผลประโยชน์ของชาติทางทะเล เช่น ความปลอดภัยการคมนาคมและการขนส่งสินค้าทางทะเล (จากความขัดแย้งระหว่างประเทศ/โจรสลัด/ภัยธรรมชาติ) การค้ายาเสพติดและสิ่งผิดกฎหมายทางทะเล ภัยพิบัติทางทะเล และการเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติจากการใช้ประโยชน์ของมนุษย์ เป็นต้น

โดยมียุทธศาสตร์ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และรองรับการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล ได้แก่

- 1) การพัฒนาโครงข่ายการสื่อสารโทรคมนาคม ให้เชื่อถือได้ รวดเร็ว ปลอดภัย เป็นมาตรฐาน และครอบคลุมพื้นที่ปฏิบัติการ
- 2) การพัฒนาขีดความสามารถด้านไซเบอร์และระบบสารสนเทศ ให้ตอบสนองต่อภารกิจ
- 3) การพัฒนาระบบควบคุมบังคับบัญชา และบูรณาการขีดความสามารถด้านต่าง ๆ
- 4) การพัฒนาองค์บุคคล องค์ความรู้ การจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง

## ความต้องการของประชาชน คือ

- 1) ด้านเศรษฐกิจ : สนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ความมั่นคงของเส้นทางคมนาคมและขนส่งสินค้าทางทะเล การบังคับใช้กฎหมายเพื่อให้เพื่อรักษาสภาพแวดล้อมและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล สนับสนุนการพัฒนาในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกตามนโยบายรัฐบาล
- 2) ด้านสังคม : ป้องกันปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสังคม อาทิ การค้ายาเสพติดและการลักลอบเข้าเมืองทางทะเล
- 3) สาธารณสุข : รักษาโรคที่เกี่ยวข้องกับเวชศาสตร์ใต้น้ำหรือโรคเป็นผลมาจากความกดอากาศขณะทำกิจกรรมใต้น้ำ นำส่งผู้ป่วยฉุกเฉินทางทะเล ป้องกันการแพร่ระบาดของโรคระบาดร้ายแรงที่มาจากภายนอกประเทศโดยใช้เส้นทางทางทะเล
- 4) ด้านสิ่งแวดล้อม : ส่งเสริมการอนุรักษ์พันธุ์สัตว์และพืชที่มีความสำคัญและใกล้สูญพันธุ์ และบังคับใช้กฎหมายทะเลเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม

โดยมียุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อความต้องการและประโยชน์สุขของประชาชน ได้แก่

มาตรการความรับผิดชอบต่อสังคม ทร. (RTN CSR Guideline) ประกอบไปด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

- 1) เป็น ทร.ที่มีธรรมาภิบาล (White Navy) โดยมีจริยธรรมและโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลตรวจสอบได้
- 2) เป็น ทร.ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Navy) มุ่งให้กระบวนการทำงานของ ทร.จะต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมและสนับสนุนฟื้นฟูให้มีสภาพที่สมบูรณ์

3) เป็น ทร.ที่มีคุณภาพการบริการด้านความมั่นคงและความปลอดภัยของประชาชนในระดับสากล (Blue Navy)

4) เป็น ทร.ที่ประชาชนเชื่อมั่นและภาคภูมิใจ (Navy Blue) มุ่งใช้สมรรถนะหลักของ ทร.พัฒนาชุมชน ให้มีความมั่นคง และความเจริญรุ่งเรือง ปลอดภัยและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

### 2.1.2 มีแผนยุทธศาสตร์และแผนงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น

1) การพัฒนาบุคลากร ทร. เน้นการปฏิรูปกำลังพลเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้หน่วยงาน มีประสิทธิภาพ ประกอบกับการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะความชำนาญ (Skill) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ควบคู่กันไป มุ่งเน้นจากวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานอิสระไปสู่ปฏิบัติการร่วม ระหว่างเหล่าทัพ บูรณาการร่วมกับหน่วยงานความมั่นคงทางทะเล อาทิ การพัฒนาขีดความสามารถในการสื่อสาร โดยการใช้ภาษาอังกฤษ ความรู้ทางด้านกฎหมายและพันธสัญญาระหว่างประเทศ และการปฏิบัติการร่วม ในสาขาต่าง ๆ กับนานาชาติ

2) การพัฒนาขีดความสามารถของยุทโธปกรณ์ ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เทคโนโลยีการใช้อากาศยานไร้คนขับ (UAV) แทนการใช้เรือรบออกลาดตระเวน และพิสูจน์ทราบเป้าหมายเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติการของกำลังพล ในสถานะที่มีความเสี่ยงต่อการบาดเจ็บหรือสูญเสีย

3) การพัฒนาองค์ความรู้ หลักคิด หลักปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับยุทโธปกรณ์ที่จัดหาเข้าประจำการ โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยใช้ระบบดิจิทัลเข้ามาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว

### รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น

เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้องค์กรมีลักษณะผูกพันหน่วยงานภายในเป็นแบบเครือข่ายมากขึ้น แต่เดิมการจัดองค์การมีการวางเป็นลำดับชั้น มีสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง แต่เมื่อการสื่อสารแบบสองทาง และการกระจายข่าวสารดีขึ้น มีการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ในองค์กรผูกพันกันเป็นกลุ่มงานมีการเพิ่มคุณค่า ขององค์การด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดโครงสร้างขององค์การจึงปรับเปลี่ยนจากเดิมและมีแนวโน้มที่จะ สร้างองค์การเป็นเครือข่ายที่มีลักษณะการบังคับบัญชาแบบแนวราบมากขึ้น หน่วยงานจะมีขนาดเล็กลง และ เชื่อมโยงกันกับหน่วยงานอื่นเป็นเครือข่าย

### 2.1.3 กระบวนการสร้างยุทธศาสตร์ มีการคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่าย โดย

กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของ ทร. ระบุขั้นตอนการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในฐานะ ผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคงทางทะเล ทั้งในส่วนบุคลากรของ ทร. ส่วนหน่วยงานความมั่นคงทางทะเล สถาบันการศึกษาและนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความมั่นคงที่ ทร.เผชิญ นำมาสู่การกำหนดขีดความสามารถที่ต้องการและการเสริมสร้างกำลังรบ รวมทั้งได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรของ ทร. ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ผ่านการประเมินขีดความสามารถ/อัตรากำลัง และความคาดหวังของบุคลากรในสาขาการปฏิบัติการต่าง ๆ เปรียบเทียบกับเป้าหมายของ ทร. ด้านบุคลากรที่ต้องการในอนาคต แล้วนำมากำหนดแนวทางในการพัฒนาและสร้างความผูกพันของบุคลากร แต่ละกลุ่มให้มีเป้าหมายส่วนบุคคลมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการตามยุทธศาสตร์ของ ทร. สำหรับเครือข่ายความร่วมมือที่สำคัญ คือ เครือข่ายรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (ศรชล.) และเครือข่าย ความมั่นคงทางทะเลกับมิตรประเทศ โดยทั้ง 2 เครือข่ายได้มีเวทีการประชุม/สัมมนาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ร่วมกัน โดยร่วมกันป้องกันภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ตาม OP(18,19)



## ประโยชน์/ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย

ได้จัดทำแบบสำรวจความต้องการของผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคงทางทะเล ทั้งในส่วนบุคลากรของ ทร. ส่วนหน่วยงานความมั่นคงทางทะเล สถาบันการศึกษาและนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ในกระบวนการจัดทำ ยุทธศาสตร์ ประกอบกับการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ผู้ประกอบการทางทะเลและรัฐบาล ผ่านช่องทาง Online เพื่อนำมาวิเคราะห์ปรับปรุงยุทธศาสตร์ ทร. พบว่ามีความต้องการให้ ทร. มีบทบาทในการ สนับสนุนความสามารถในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจของประเทศและการช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัย ด้วยเหตุดังกล่าว ยุทธศาสตร์ของ ทร. จึงเน้นให้ความสำคัญกับการปกป้องผลประโยชน์ของชาติทางทะเล เช่น การรักษาเส้นทางคมนาคมทางทะเล ป้องกันและปราบปรามโจรสลัด รวมถึงเตรียมการด้านการให้ความช่วยเหลือ ผู้ประสบภัยทางทะเล เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ ทร. จึงได้กำหนดให้เน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานใน ศรชล. และ ทร. เพื่อให้การให้บริการแบบ End to End อีกทั้ง ทร. อยู่ระหว่างการจัดทำสมุดปกขาวยุทธศาสตร์ ทร. ฉบับแรก เพื่อการสร้างการรับรู้และ รับฟังข้อคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เช่น

ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม “ภายนอก” โดยใช้ PESTLE Analysis พบว่ามีภัยคุกคาม 2 รูปแบบ ตาม OP(18,19) ได้แก่

- 1) ภัยคุกคามแบบดั้งเดิม เป็นภัยคุกคามทางทหารจากต่างประเทศที่อาจเกิดขึ้นกับไทยซึ่งส่งผลมาจาก ความขัดแย้งในการแย่งชิงทรัพยากรในพื้นที่แหลมตับทางทะเล และสถานการณ์ความรุนแรงในทะเลจีนใต้
- 2) ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และกระแส โลกาภิวัตน์ที่ทำให้เกิดเป็นปัญหาที่เชื่อมโยงกันระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อการดำเนิน ยุทธศาสตร์ของ ทร. ในการสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงในภูมิภาคร่วมกับมิตรประเทศ สำหรับ สภาพแวดล้อม “ภายใน” คือ ความเพียงพอของทรัพยากรในการปฏิบัติการกิจ ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ทร. สู่การปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาของโครงสร้างสายการบังคับบัญชาทางทหาร ซึ่งมีสายงานที่ยาวและไม่ยืดหยุ่น จึงได้มีนโยบายในการใช้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ในการสั่งการทางธุรการ และ ใช้เทคโนโลยีการควบคุมบังคับบัญชาตาม OP(9) ในการสั่งการการปฏิบัติทางยุทธการ

## 2.2 เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ

2.2.1 มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าหมายและตัวชี้วัดของหน่วยงานต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

### เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน คือ

ทร. อนุมัติใช้ยุทธศาสตร์ ทร. พ.ศ.2560 – 2580 เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ระบุไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561 – 2580 ในแนวทางการเตรียมกำลังและใช้กำลัง การพัฒนาปฏิบัติการไซเบอร์ และเทคโนโลยีอวกาศ การพัฒนาระบบข่าวกรอง การส่งเสริมการวิจัย และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ โดยแบ่งการดำเนินการเป็น 4 ระยะ โดยกำหนดเป็นเป้าหมายของ ทร. ได้แก่

- 1) ทร. มีความพร้อมในการเผชิญภัยคุกคามทุกรูปแบบ ส่งผลให้ภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อ ความมั่นคงของชาติ ได้รับการแก้ไขหรือทำให้ลดลงอยู่ในระดับที่ควบคุมได้

2) ประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบของ ทร. ได้รับการบริการด้านการคมนาคมทางทะเลที่ดี การพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือประชาชน การบรรเทาผลกระทบจากภัยธรรมชาติ และภัยอื่น ๆ

3) สนับสนุนการพัฒนาในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ผ่านการสร้างความร่วมมือภายในประเทศจากหน่วยงานภาครัฐ/เอกชนและประชาชนในการบูรณาการอำนาจหน้าที่และความสามารถอย่างเป็นระบบ เช่น พัฒนาระบบ Big Data (ศรชล.) รวมทั้งการพัฒนาในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก และการสร้างนวัตกรรม ในการส่งเสริมผลงานวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (S-Curve 11)

### **ผลกระทบ คือ**

ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแก้ไขผลกระทบจากภัยคุกคามด้านความมั่นคงทางทะเล ในทุกมิติและทุกระดับความรุนแรง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และสามารถใช้ประโยชน์จากทะเลและลำน้ำ ได้อย่างยั่งยืน อันจะส่งผลให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศสูงขึ้น เช่น ความเชื่อมั่นในการใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตที่มีเส้นทางการขนส่งสินค้าทางทะเลและกิจการทางทะเล ฐานอุตสาหกรรม ก๊าซธรรมชาติกลางอ่าวไทย และธุรกิจการประมงและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการประมงมีความปลอดภัยจากการกระทำอันเป็นโจรสลัดและได้รับการช่วยเหลือเมื่อเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติและที่มนุษย์สร้างขึ้นในทะเล ปลอดภัยจากการใช้ทะเลเป็นช่องทางนำเข้ามาของปัญหาด้านยาเสพติด การค้าและการลักลอบเข้าเมืองที่ผิดกฎหมาย การกระทำผิดกฎหมายในทะเล และประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินเมื่อประสบภัยทางทะเล

### **กระทบต่อยุทธศาสตร์ ด้าน**

ผลต่อยุทธศาสตร์ชาติ 2 ด้าน ได้แก่

1) “ด้านความมั่นคง”ในการทำให้ประเทศมีความปลอดภัย และมีความสงบเรียบร้อยในมิติภัยคุกคามต่าง ๆ ที่มาจากทางทะเล เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และที่มนุษย์สร้างขึ้นและโรคระบาดที่มาทางทะเล เป็นต้น

2) “ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน” โดยประเทศไทยใช้ประโยชน์จากทะเล ด้านเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืนในด้านเส้นทางคมนาคมและแหล่งพลังงานกลางทะเล อีกทั้งการบังคับใช้กฎหมายทางทะเลของไทยได้รับการยอมรับจากเวทีโลกจากการไม่มีการละเมิดผลประโยชน์ของชาติทางทะเล อาทิ การแก้ปัญหาการทำประมงผิดกฎหมาย ขาดการรายงาน และไร้การควบคุม การควบคุมปัญหาการค้ายาเสพติดและการค้ามนุษย์ทางทะเล และการพัฒนาในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก และการสร้างนวัตกรรม ในการส่งเสริมผลงานวิจัยและพัฒนาทางการทหารให้เป็นไปตามทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (S-Curve 11)

### **ตัวชี้วัด คือ**

- 1) ระดับความพร้อมรบของ ทร.
- 2) ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เป็นภัยคุกคามต่อความมั่นคงของชาติ การช่วยเหลือประชาชน และการบรรเทาสาธารณภัย
- 3) ร้อยละความสำเร็จของรายการ/โครงการ ตามแผนการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

## ผลกระทบ คือ

ประเทศไทยปลอดภัยจากภัยคุกคามทางทะเลในทุกรูปแบบ ทุกมิติ และทุกระดับความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในการใช้ประโยชน์จากทะเล สร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินกิจกรรมทางทะเลในประเทศไทย เช่น การรุกล่าอื้ออวมทางทะเล การกระทำอันเป็นโจรสลัดต่อเรือสินค้าและเรือประมง การก่อการร้ายในแท่นขุดเจาะก๊าซธรรมชาติในพื้นที่อ่าวไทย การประมงทางทะเล การลงทุนในประเทศ เป็นต้น ส่งผลดีต่อภาคเศรษฐกิจสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

## กระทบต่อยุทธศาสตร์ ด้าน

1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงของประเทศ เกิดจากการใช้ประโยชน์จากทะเลมีความปลอดภัย ปราศจากการก่อการร้าย และเมื่อเกิดภัยพิบัติทางทะเลได้รับการช่วยเหลืออย่างทันเวลา

2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่เกิดจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจทางทะเลและกิจการที่เกี่ยวข้องได้รับความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัย และในส่วนของการบินบังคับใช้กฎหมาย (ยาเสพติด ของผิดกฎหมาย ค้ามนุษย์ อนุรักษ์ธรรมชาติและประมง ฯลฯ) ได้รับการยอมรับจากนานาชาติโดยไม่มีการกีดกันทางการค้า รวมทั้งการพัฒนาในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก และการสร้างนวัตกรรม ในการส่งเสริมผลงานวิจัยและพัฒนาทางการทหาร

## 2.2.2 มีการกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดระยะสั้นและระยะยาว โดย

### เป้าหมายระยะสั้น คือ

ทรมีขีดความสามารถพร้อมเผชิญสถานการณ์ (Response Capabilities) รวมทั้งขีดความสามารถการรู้เท่าทันสถานการณ์ (Situation Awareness) ผ่านโครงการ NCW ให้ครอบคลุมทั้งพื้นที่ปฏิบัติการฝั่งอ่าวไทยและทะเลอันดามัน ภายในเขตเศรษฐกิจจำเพาะ ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านทะเลอันดามัน ภายใต้การบริหารจัดการที่ยังคงมุ่งเน้นการซ่อมแซมและปรับปรุงยุทธโธปกรณ์เดิม ที่ยังคงมีความจำเป็นให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการจัดหายุทธโธปกรณ์ใหม่ ให้ครบจำนวนและขีดความสามารถที่ต้องการ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนโครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติสร้างความสามารถในการแข่งขัน

### มีตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบเป้าหมาย ได้แก่

- 1) ระดับความพร้อมรบของ ทร.
- 2) ร้อยละการเพิ่มขึ้นของผลการประเมินความสามารถในการปฏิบัติการร่วมกับมิตรประเทศ หน่วยงานความมั่นคง และเครือข่ายผู้ประกอบการทางทะเล/ประชาชนในพื้นที่ชายฝั่ง
- 3) ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติการกิจของ ทร.
- 4) ร้อยละการลดลงของการละเมิดอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล
- 5) ร้อยละความสำเร็จของรายการ/โครงการ ตามแผนการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

### เป้าหมายระยะยาว คือ

ทรมีขีดความสามารถรับมือกับภัยคุกคามด้านความมั่นคงทางทะเลที่มาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตอย่างยั่งยืน โดยทุกพื้นที่ทางทะเลในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้รวมถึงพื้นที่ทางทะเลที่ผลประโยชน์ของชาติทางทะเลของไทยไปถึงมีความปลอดภัย และประชาชนมีความเชื่อมั่นในการ

ใช้ประโยชน์จากทะเล พัฒนาขีดความสามารถพร้อมเผชิญสถานการณ์และปฏิบัติการระยะไกล (Response Capabilities and Forward Presence and Operations) เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการปฏิบัติการทางทหาร มุ่งเน้นการจัดหากำลังทางเรือที่มีขีดความสามารถสูงและทันสมัย รวมทั้งพัฒนาระบบสนับสนุนรองรับให้สมบูรณ์ตามที่ยุทธศาสตร์กำหนดไว้

#### **มีตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบเป้าหมาย ได้แก่**

- 1) ระดับความพร้อมรบของ ทร.
- 2) ร้อยละการเพิ่มขึ้นของผลการประเมินความสามารถในการปฏิบัติการร่วมกับมิตรประเทศ หน่วยงานความมั่นคงและเครือข่ายผู้ประกอบการทางทะเล/ประชาชนในพื้นที่ชายฝั่ง
- 3) ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติการกิจของ ทร.
- 4) ร้อยละการลดลงของการละเมิดอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

#### **2.2.3 มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง/ผลกระทบ และมีแผน/แนวทางที่รองรับความเสี่ยง/ผลกระทบ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อแผนงานและเป้าประสงค์ต่อหน่วยงานโดยความเสี่ยงสำคัญ เช่น**

ทร.วิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) จากการวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบโดยมีความเสี่ยงที่สำคัญที่จะต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 2 ประการ ได้แก่

1) การได้รับการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอต่อการจัดหายุทธโศปกรณ์เสริมสร้างกำลังรบให้เพียงพอต่อการรับมือกับภัยคุกคามในอนาคตซึ่งกระทบต่อเป้าประสงค์การให้บริการรักษาอธิปไตยและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

2) การเกิดอุทกภัยหรือภัยธรรมชาติขนาดใหญ่จนทำให้ขีดความสามารถในการให้บริการลดลง อาทิ สีนามิในบริเวณฐานทัพเรือ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์ในการให้บริการด้านการบรรเทาสาธารณภัยเพื่อให้ประชาชนปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

3) ความยอมรับของภาคส่วนต่าง ๆ และความเชื่อมั่นในการเสริมสร้างกำลังรบทางเรือ

4) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ทร. สู่การปฏิบัติ

#### **แผนงาน/แนวทางที่รองรับความเสี่ยง คือ**

1) จัดทำแผนแม่บทการพัฒนา ทร. ด้านการวิจัยและพัฒนา โดยมีแนวทางวิจัยและพัฒนา ร่วมกับหน่วยงานวิจัยของไทย ภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ได้ยุทธโศปกรณ์ที่ต้องการแทนการจัดหาจากต่างประเทศที่มีต้นทุนสูง

2) จัดทำแผนเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ โดยบูรณาการทรัพยากรจากฐานทัพเรือในพื้นที่และพันธมิตรที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติมาให้บริการประชาชนทดแทน และใช้เรือที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการท่ามกลางอุทกภัยขนาดใหญ่ได้ให้บริการกับประชาชน รวมถึงสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานความมั่นคงจากประเทศเพื่อนบ้านในการบรรเทาสาธารณภัยร่วมกันหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3) มุ่งเน้นการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ภาคส่วนต่าง ๆ มีความเข้าใจในภารกิจ หน้าที่ และแนวทางการพัฒนา ทร. ผ่านการจัดทำสมุดปกขาวยุทธศาสตร์ ทร. พ.ศ.2566

4) จัดทำแผนแม่บทการพัฒนา ทร. จำนวน 9 ด้าน เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ลงสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนด เป้าหมาย ค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด แนวทางการปฏิบัติ หน่วยรับผิดชอบ การติดตาม และ ประเมินผลอย่างชัดเจน

**ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อประเทศด้านเศรษฐกิจ/สังคม/สาธารณสุข/สิ่งแวดล้อม โดยหน่วยงานมีความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น**

ผลกระทบที่เกิดจากการความเสี่ยงข้างต้นทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) ขาดงบประมาณในการจัดหายุทธภัณฑ์ที่เพียงพอ
- 2) การเกิดภัยพิบัติขนาดใหญ่ที่ทำให้การบริการด้านการสร้างความมั่นคงในทะเลไม่สมบูรณ์
- 3) ความยอมรับของภาคส่วนต่าง ๆ และความเชื่อมั่นในการเสริมสร้างกำลังรบทางเรือ
- 4) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ทร. สู่การปฏิบัติ ในด้านเศรษฐกิจ เช่น การขนส่งสินค้าทางทะเล ฐานอุตสาหกรรมชาติ การประมงผิดกฎหมาย ความไม่ปลอดภัยต่อโจรสลัด และการได้รับความช่วยเหลือที่ไม่เพียงพอ เป็นต้น ในด้านสังคม เช่น การเข้ามาของยาเสพติด การค้ามนุษย์ ซึ่งกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชน เป็นต้น ในด้านสาธารณสุข เช่น การให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัย/ผู้ป่วยในทะเลล่าช้าและการป้องกันแพร่ระบาดของโรคที่มีพาหะมาจากทางทะเลที่ขาดประสิทธิภาพ เป็นต้น และ ในด้านสิ่งแวดล้อม คือ ความสามารถในการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทางทะเลลดลง อาทิ เกิดการทำประมงผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศทางทะเล

**แผนงาน/แนวทางที่รองรับผลกระทบ คือ**

จากการวิเคราะห์พบว่าผลกระทบเกิดในด้านพันธกิจ 2 ด้าน ได้แก่ 1) การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ซึ่งมีความคาบเกี่ยวกับหน่วยงานของทางราชการบางหน่วยงาน ทร.ได้มีการผลักดันให้เกิดการบูรณาการจนกระทั่งเกิดเป็นหน่วยงาน ศรชล.และมี พ.ร.บ.รักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลฯ มาใช้เป็นแนวทางในการบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใน ศรชล. ตาม OP(1) ซึ่งเป็นการลดผลกระทบโดยมีหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมาร่วมในการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติการ และ 2) ด้านการรักษาอธิปไตยทางทะเล โดย ทร.ได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับกองทัพมิตรประเทศ การลดความหวาดระแวงและให้การช่วยเหลือระหว่างกัน เช่น การลาดตระเวนในพื้นที่รอยต่อเขตแดนทางทะเลของทั้งสองประเทศร่วมกัน และการบรรเทาสาธารณภัยร่วมกัน ดังนั้นในกรณีที่เกิดผลกระทบต่อความพร้อมของ ทร.ขณะที่เกิดความขัดแย้งระหว่างประเทศ ทร.ยังมีช่องทางการทูตทหารและการเจรจากับเครือข่ายพันธมิตร

## 2.3 แผนขับเคลื่อนในทุกระดับและทุกภาคส่วน

**2.3.1 แผนการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทุกด้าน และมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน (อธิบายความสอดคล้องระหว่างแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ) คือ**

ยุทธศาสตร์ ทร. พ.ศ.2560 – 2580 ได้รับการถ่ายทอดเป็นแผนแม่บทการพัฒนา ทร. 9 ด้าน นโยบาย ทร. (5 ปีและประจำปี) และแผนปฏิบัติราชการ (5 ปีและประจำปี) โดยมีคณะกรรมการเฉพาะพิจารณาแต่ละด้าน ( ด้านการเสริมสร้างกำลังรบ ด้านการข่าว ด้านการบริหารจัดการ ด้านการส่งกำลังบำรุง

ด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกำลังพล ด้านกิจการพลเรือน ด้านยุทธการและการฝึก และด้านวิจัยและพัฒนา) แล้วนำมาบูรณาการร่วมกับทุกหน่วยงานของ ทร.เป็นภาพรวมของแผนปฏิบัติราชการตามทิศทางที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ โดยมีการกำหนด เป้าหมาย ค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด แนวทางการปฏิบัติ หน่วยรับผิดชอบ และการติดตามและประเมินผล รวมทั้งวิเคราะห์บทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา นำมาวิเคราะห์กำหนดเป้าหมายและระยะเวลาสำเร็จ (ไตรมาส/1ปี/5ปี) ตลอดจนมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และกำหนดความสามารถ/ความพร้อมของเครือข่ายที่ปฏิบัติงานร่วมกันเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น พร้อมทั้งจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการ อีกทั้งมีเวทีการแถลงนโยบายของผู้บังคับบัญชาและการประชุมสัมมนาถ่ายทอดแนวทางไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแผนฯ

**2.3.2 แผนการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการ มีการคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ทำน้อยได้มาก) การลดต้นทุน เพิ่มความรวดเร็ว และสร้างคุณค่าต่อประชาชน**

**โดยใช้วิธีการ เช่น ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการ/การบริการ ได้แก่**

1) ระบบแสดงภาพสถานการณ์ภัยคุกคาม เป็นระบบที่ใช้ข้อมูลทางสถิติมาพยากรณ์เป้าหมายทางทะเลที่อาจเป็นภัยคุกคาม ทำให้สามารถคาดการณ์พื้นที่เสี่ยงและพื้นที่ปลอดภัยทางทะเลได้

2) ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลทางทะเลและพิสูจน์ทราบเป้าหมายทางทะเล เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาแสดงภาพของการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางทะเลร่วมกับหน่วยงานของมิตรประเทศในภูมิภาค อาทิ ประเทศสิงคโปร์ เพื่อบูรณาการเป้าหมายทางทะเลแบบอัตโนมัติ

3) ระบบบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชี เป็นระบบที่ ทร.พัฒนาขึ้นเองเพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ตรวจสอบความผิดพลาดทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ มีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐาน และสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา

4) ระบบสารสนเทศด้านการข่าว (Naval Intelligence Capability Enhancement : NICE) เพื่อให้หน่วยงานด้านการข่าวของ ทร. มีขีดความสามารถด้านการข่าวกรองและการต่อต้านข่าวกรองด้วยการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน

5) การพัฒนาการติดต่อสื่อสารกับประชาชนทางช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ อาทิ ระบบบริการสารสนเทศเพื่อการบริการทางการแพทย์ (NMD Plus Connect) เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว และสร้างคุณค่าต่อประชาชน

**การปรับปรุงกระบวนการ ลดการทำซ้ำและความผิดพลาด ได้แก่**

ทร.มีนโยบายในการใช้ เกณฑ์ PMQA และ KM เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการ โดยในทุกกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ เมื่อปฏิบัติเสร็จจะกำหนดให้มีการทำ “การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน” หรือ AAR ซึ่งจะมีการใช้ KPI ค่าเป้าหมายและคู่แข่งมาอ้างอิง หากต่ำกว่าเป้าหมายจะวิเคราะห์หา GAP และหาวิธีการปรับปรุง (เช่น R&D หรือใช้เทคโนโลยี) หากบรรลุเป้าหมายจะมีการเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่ดีผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (KM) ให้หน่วยต่าง ๆ ใช้เป็นกรณีศึกษาป้องกันมิให้เกิดข้อผิดพลาดในกรณีเดียวกันและปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้น เช่น กระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติราชการ ในช่วงก่อนสิ้นปีงบประมาณจะจัดสัมมนาทบทวนบทเรียนให้ทุกหน่วยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อผิดพลาดและการปฏิบัติที่ดี มีการนำเสนอสถิติข้อผิดพลาด กรณีใดเกิดผิดพลาดบ่อยจะวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการในปีต่อไป พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวันการจัดการความรู้ของ ทร.

## การใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ได้แก่

ทร.สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม โดยนำความต้องการผู้รับบริการ ยุทธศาสตร์ และปัญหา มาวิเคราะห์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น R&D Routine to Research KM ควบคุมและประเมินผลโดย คณะกรรมการบริหารงานวิจัยและคณะกรรมการ KM ทำให้เกิดนวัตกรรมบริการต่าง ๆ ได้แก่

- 1) ระบบแสดงภาพสถานการณ์ภัยคุกคาม ใช้พิสูจน์ทราบเป้าหมายที่เป็นภัยคุกคาม
- 2) ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลทางทะเลกับพันธมิตรเพื่อใช้บูรณาการความมั่นคงในภูมิภาค
- 3) กระบวนการช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางทะเลที่บูรณาการความร่วมมือจากเครือข่ายต่าง ๆ ทั้งใน และต่างประเทศ อีกทั้งมีการกำหนดให้ทุกหน่วยงานภายใต้ ทร.จะต้องมีการสร้างนวัตกรรมบริการ ผ่านกระบวนการ R&D หรือ KM อย่างน้อย 1 ผลงาน ทั้งนี้ ในทุกปีจะมีการทบทวนผลการนำนวัตกรรมไปใช้ ในการปฏิบัติการ เพื่อให้ได้แนวทางในการสนับสนุนด้านงบประมาณผ่านแผนปฏิบัติราชการในปีถัดไป

### 2.3.3 แผนดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการ สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ดังนี้

**แผนฯ มีการบูรณาการร่วมกับแผนการพัฒนาศักยภาพและอัตรากำลัง โดย**

ทร.จัดทำแผนแม่บทการพัฒนา ทร. จำนวน 9 ด้าน รองรับยุทธศาสตร์ ทร. พ.ศ.2560 – 2580 เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติ รวมทั้งจัดทำหลักนิยม และแนวทางการปฏิบัติการร่วมและการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานความมั่นคงทางทะเล โดยมี 3 แผนที่สำคัญ ได้แก่

- 1) ด้านบุคลากร โดยพัฒนาความสามารถด้านภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อนบ้าน ความสามารถในการปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานความมั่นคงทางทะเล ทั้งภายในประเทศและร่วมกับมิตรประเทศ พัฒนาความสามารถรองรับการมีเรือดำน้ำเข้าประจำการในอนาคต รวมถึงผลิตและปรับย้ายบุคลากรให้มี จำนวนเหมาะสมกับความต้องการ
- 2) ด้านโครงสร้างกำลังรบ มีการพยากรณ์ขีดความสามารถและจำนวนยุทโธปกรณ์ที่เหมาะสม กับสภาพแวดล้อมและข้อจำกัดด้านงบประมาณในอนาคตแต่ละช่วงเวลาด้วยกระบวนการมองภาพอนาคต (Foresight) มุ่งเน้นขีดความสามารถในการปฏิบัติการร่วม และความอเนกประสงค์ รวมถึงการพยากรณ์ ความต้องการในการรับการสนับสนุนจากพันธมิตร
- 3) ด้านหลักปฏิบัติ และหลักนิยม โดยมีการทบทวนและปรับปรุงหลักปฏิบัติ และหลักนิยมให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับขีดความสามารถใหม่ที่จัดหา มุ่งเน้นการปฏิบัติการและบูรณาการร่วม

**แผนฯ รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โดย**

มีเป้าหมายระยะยาวให้ลดการพึ่งพาเทคโนโลยีต่างประเทศและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งบประมาณจัดหายุทโธปกรณ์ โดยแผนงานต่าง ๆ ได้ถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ ทร. พ.ศ.2560 - 2580 ซึ่งได้กำหนดยุทโธปกรณ์และเทคโนโลยีในอนาคตที่ต้องการ โดยมีในส่วนที่สำคัญ ได้แก่

- 1) การวิจัยและพัฒนา ร่วมกับหน่วยงานวิชาการทั้งในและต่างประเทศ มุ่งสู่การส่งเสริมอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ โดยเฉพาะการต่อเรือรบขนาดใหญ่ภายในประเทศ
- 2) จัดตั้งระบบสังคมนาวีปัญญาประดิษฐ์ (Navy Artificial Intelligence : Navy AI) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความมั่นคง

3) พัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็น Outlook ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และการประชุมทางไกล (VTC)

4) การส่งบุคลากรไปศึกษาในเทคโนโลยีที่มีความจำเป็นแล้วนำมาถ่ายทอดให้เกิดประโยชน์

5) พัฒนาปัจจัยพื้นฐานรองรับเทคโนโลยีอนาคต เช่น เรือดำน้ำ ยานไร้คนขับ และระบบควบคุม บังคับบัญชา ร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือ เป็นต้น 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคโนโลยีกับ ทร.มิตรประเทศ ผ่านการแลกเปลี่ยนบุคลากรการศึกษาและ การฝึกและร่วมปฏิบัติงานจริง

**แผนฯ มีการใช้ทรัพยากรและการใช้ข้อมูลผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก โดย**

แผนแม่บทการพัฒนา ทร. ด้านการสื่อสารสารสนเทศ และแผนปฏิบัติการได้กำหนดการบูรณาการและการใช้ทรัพยากรร่วมกับเครือข่ายที่สำคัญตาม OP(1) ได้แก่

1) เครือข่ายรักษาอธิปไตย ได้จัดทำแผนป้องกันประเทศที่เป็นการบูรณาการจุดแข็ง/ยุทธโศปกรณ์ ของทบ. และ ทอ. โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านระบบสงครามที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCW)

2) เครือข่ายรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ที่มีการบูรณาการอำนาจตามกฎหมายและ บุคลากรของกระทรวงที่เกี่ยวข้อง แลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านระบบติดตามสถานการณ์ทางทะเล และระบบ Big Data รวมทั้งการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เป็นจุดแข็งขององค์กร

3) เครือข่ายความมั่นคงในภูมิภาคมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้านความมั่นคง แบ่งมอบพื้นที่ การลาดตระเวนและแลกเปลี่ยนบุคลากรการศึกษา/เทคโนโลยี

4) เครือข่ายภาคประชาชน โดย ชุมชน ผู้ประกอบการ และชาวประมงมีการปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นเครือข่ายเฝ้าระวัง และแลกเปลี่ยนความรู้

## 2.4 การติดตามผลการบรรลุเป้าหมาย การแก้ไขปัญหา และการรายงานผล

2.4.1 หน่วยงานมีแผนในการเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนแผนในเชิงรุกที่เกิดจากการนำผลการ วิเคราะห์ คาดการณ์ ไปออกแบบและกำหนดนโยบาย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและเกิดผล กระทบในวงกว้าง (Big Impact) ได้แก่

**สถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อแผน คือ**

ในการจัดทำยุทธศาสตร์ ทร. พ.ศ.2560 - 2580 ได้มีการพยากรณ์อนาคตและวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยได้ระบุ สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อแผน ได้แก่

1) การแข่งขันของประเทศมหาอำนาจ

2) การแย่งชิงทรัพยากรทางทะเล

3) การเกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรง โรคระบาด

4) สภาวะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณที่ ทร.ได้รับ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลต่อการ ควบคุมสถานการณ์ความมั่นคงและความสงบสุขทางทะเลของประเทศ เช่น การก่อการร้ายข้ามชาติ การกระทำ ผิดกฎหมาย/การละเมิดอธิปไตยในทะเล การปล้นเรือสินค้าและเรือประมง การขาดแคลนพลังงาน อาหาร ยารักษาโรค/วัคซีนและเทคโนโลยีที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ เป็นต้น



### การเตรียมความพร้อม ได้แก่

มีการจัดทำแผนเผชิญเหตุ แผนบรรเทาภัยพิบัติ และแผนป้องกันประเทศที่บูรณาการกับหน่วยงานความมั่นคงภายในและมิตรประเทศ โดยมีการทบทวนทุก 2 ปี หรือเมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ โดย ทร.รับผิดชอบพื้นที่ในทะเลและลำน้ำ มีการเตรียมพร้อม ได้แก่

- 1) สร้างสัมพันธ์ความร่วมมือกับมิตรประเทศสร้างความมั่นคงปลอดภัยในภูมิภาค
- 2) บูรณาการความสามารถและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายจากหน่วยงานใน ศรชล.ให้สามารถมีกระบวนการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การจัดทำแผน/ฝึกซ้อมด้านการเตรียมการระดมทรัพยากรในยามเกิดภาวะฉุกเฉินระดับประเทศจากหน่วยงานความมั่นคงและการช่วยเหลือประชาชน เช่น การช่วยเหลือและบรรเทาสาธารณภัยต่าง ๆ ทั้งที่เกิดภายในประเทศ และในพื้นที่มิตรประเทศ เป็นต้น
- 4) ใช้ยุทธโศปกรณ์ที่มีความยืดหยุ่นสามารถประยุกต์ใช้ได้หลายภารกิจ และซ่อมบำรุงง่าย ตลอดจนส่งเสริมการวิจัยฯ ให้สามารถพึ่งพาตนเองด้านการผลิตยุทธโศปกรณ์ เพื่อลดปัญหาด้านงบประมาณของ ทร.

### แผนการจัดการเชิงรุก ได้แก่

- 1) ขยายบทบาทด้านการทูตทหารร่วมกับ กต. และหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลในประเทศ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีเพื่อสร้างความเข้าใจลดความขัดแย้งกับมิตรประเทศ/ประเทศเพื่อนบ้าน และความร่วมมือด้านความมั่นคงเพื่อความสงบสุขในภูมิภาค โดยมีกิจกรรม เช่น การประชุมหารือด้านความมั่นคง การลาดตระเวนร่วม การแลกเปลี่ยนบุคลากร ทรัพยากร การศึกษา ความรู้และผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งการช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม เป็นต้น
- 2) ให้ความรู้และแนวทางบริหารจัดการกับ ผู้ประกอบการ ชาวประมง ชุมชนที่ดำรงชีวิตหรือประกอบอาชีพยึดโยงกับทะเล ให้สามารถรับมือกับภัยคุกคาม และสนับสนุนความมั่นคงให้กับรัฐบาลได้ เช่น แผนอพยพกรณีเกิดสึนามิ น้ำท่วม การขจัดคราบน้ำมันรั่ว การแจ้งตำบลที่กรณีเกิดเหตุฉุกเฉินกลางทะเล เช่น หลักสูตรไทยอาสาป้องกันชาติในทะเล (ทสปช.) เป็นต้น

### 2.4.2 มีระบบในการติดตามผลการดำเนินการตามแผนการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการ

หน่วยงานมีระบบในการติดตามผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ได้แก่

มีการติดตามผลใน 5 ลักษณะ ได้แก่

- 1) ทันที่เมื่อสถานการณ์เกิดขึ้นและประจำวัน: รายงานด่วนกรณีเหตุการณ์ร้ายแรง และการปฏิบัติของ ศปก.ทร.
- 2) รายเดือน : ผ่านการประชุมหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ และการรายงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยระบบ Google Sheet และ Power BI รวมทั้งอยู่ระหว่างการพัฒนาโปรแกรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย ทร. และงานด้านการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์
- 3) รายไตรมาส : โครงการตามนโยบาย ผบ.ทร. และการติดตามประเมินผลผ่านระบบติดตามประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR) อย่างต่อเนื่อง
- 4) ระยะสั้น (1 ปี) : มีคณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ทร. และนโยบาย ผบ.ทร.เป็นหน่วยควบคุม
- 5) ระยะยาว (ทุก ๆ 5 ปี ถึง 20 ปีตามกรอบยุทธศาสตร์) : มีหน่วยควบคุมเดียวกับระยะสั้น โดยจะขับเคลื่อนให้ ทร.มุ่งไปสู่ยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ คณะทำงานฯ จะนำผลไปทบทวนเพื่อยุทธศาสตร์ทุกวงรอบ 2 ปี หรือเมื่อสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ และสำหรับนโยบาย ทร. และแผนปฏิบัติการราชการจะปรับปรุงทุกวงรอบประจำปี และ วงรอบ 5 ปี

## หน่วยงานมีระบบรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ ได้แก่

มี กพร.ทร.เป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก แบ่งการดำเนินการเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1) ส่วนกลาง : มีแหล่งข่าวภาคประชาชนทั้งในระดับส่วนกลางมุ่งเน้นการรายงานผ่านระบบสารสนเทศต่าง ๆ เช่น ศูนย์ข้อมูลข่าวสารของกองทัพเรือ (<http://www.act.navy.mi.th/index.php>) ศูนย์ข้อมูลซื้อจ้างและราคากองทัพเรือ (<http://www.supplyonline.navy.mi.th/>) Facebook Youtube ช่องสารคดี ทร. และวิทยุกระจายเสียง “เสียงจากทหารเรือ” เป็นต้น

2) ส่วนภูมิภาค : รายงานผ่านการประชุมกับเครือข่าย เช่น การประชุมและรายงานผลการปฏิบัติกับผู้ว่าราชการจังหวัดในพื้นที่ เวทีประชุมหารือกับชุมชนและหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ และบริการข้อมูลผ่านศูนย์ข้อมูลข่าวสารส่วนแยก ทร. ในพื้นที่ที่มีหน่วยงานของ ทร. และนขต.ทร.ตั้งอยู่ ทั้งนี้มีการเชื่อมโยงระบบรายงานกับเครือข่ายความร่วมมือตาม OP(1) เพื่อให้พันธมิตรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติของ ทร.

### 2.4.3 หน่วยงานมีการวิเคราะห์และคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามแผน และทบทวนแผน

#### เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

คณะกรรมการพิจารณาการประเมินยุทธศาสตร์ ทร. จะทบทวนสถานะแวดล้อมด้านความมั่นคงในปัจจุบันและคาดการณ์แนวโน้มภัยคุกคามอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลา แล้วนำมาจัดทำแผนรองรับอนาคต (แผนแม่บทการพัฒนา ทร. ทั้ง 9 ด้าน) ว่าแต่ละปี ทร.จะต้องพัฒนาในประเด็นใดอย่างไร พร้อมกำหนด KPI เป้าหมาย ค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด (มีการคาดการณ์ภัยคุกคามและผลลัพธ์ของการดำเนินการ 10 ด้าน) รวมทั้งมีกระบวนการติดตามและประเมินผล โดยหากไม่เป็นไปตามค่าเป้าหมายที่กำหนด จะมีกระบวนการในการเร่งรัดหน่วยรับผิดชอบ หรือหากเกิดจากปัจจัยภายนอก อาทิ บริษัทคู่สัญญาฯ หน่วยงานนอก ทร. หรือมิตรประเทศ จะมีกระบวนการลดผลกระทบ โดยการปรับค่าเป้าหมาย (Ends) การปรับวิธีการไปสู่เป้าหมาย (Ways) หรือการปรับเครื่องมือเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Means) ผ่านแผนบริหารความเสี่ยงกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน เช่น กรณีไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการสร้างขีดความสามารถ จะต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อชดเชย/แลกเปลี่ยนทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรในประเด็นที่เป็นจุดอ่อน เป็นต้น

#### การคาดการณ์ ได้แก่

คณะกรรมการพิจารณาการประเมินยุทธศาสตร์ ทร. ได้พยากรณ์/คาดการณ์ภัยคุกคาม “ความเป็นไปได้” และ “ความรุนแรง” ของภัยคุกคามในอนาคต ด้วยวิธีการประมวลผลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเกิดภัยคุกคาม โดยมีภัยคุกคามทั้งหมด 10 ด้าน ได้แก่ การก่อการร้าย ภัยธรรมชาติ ภัยที่กระทบต่อผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ไซเบอร์ ความมั่นคงระหว่างประเทศ ความขัดแย้งในทะเลจีนใต้ ความเสื่อมโทรมทรัพยากรธรรมชาติทางทะเล ความมั่นคงของสถาบันฯ ความขัดแย้งด้านทะเลอาณาเขตระหว่างประเทศ และความมั่นคงภายใน มีการทบทวนยุทธศาสตร์ ทร. ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติทุก 2 ปี หรือเมื่อสถานะแวดล้อมด้านความมั่นคงเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อนำผลมาปรับแผนและกำหนดขีดความสามารถแนวทางรับมือกับภัยคุกคาม และผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากนั้นในทุก ๆ ปี ยังมีการร่วมกันวิเคราะห์ทบทวนแผนงานจากหน่วยทุกหน่วยงานเพื่อเสนอแนะเป็นนโยบาย ผบ.ทร.ในการกำหนดเป็นทิศทางในแต่ละปี

## การปรับแผนให้สอดคล้องกับการคาดการณ์ ได้แก่

1) ด้านภัยธรรมชาติซึ่งรวมถึงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ที่พามาจากทางทะเล โดย ทร.ได้ตั้งจุดสกัดการแพร่ระบาดทางทะเล การช่วยเหลือประชาชนในด้านการแพทย์ การจัดตั้ง รพ.สนาม และเป็นศูนย์เฝ้าระวังศูนย์แรกของประเทศ ในการรับคนไทยกลับจากเมืองอู่ฮั่น สาธารณรัฐประชาชนจีน ในช่วงการระบาดของโรคในระยะแรก

2) ภัยที่กระทบต่อผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ที่มีความซับซ้อนและรุนแรงจากการแย่งชิงผลประโยชน์ทางทะเลมากขึ้น ทร. จึงปรับแผนโดยพัฒนาระบบ Big Data ร่วมกับ ศรชล. สามารถคงสถานะการบังคับใช้กฎหมาย IUU Fishing เพื่อให้การทำประมงเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย รวมถึงควบคุมไม่ให้มีการทำลายสิ่งแวดล้อมทางทะเล การลักลอบขนส่งยาเสพติด และค้ำมนุษย์

3) การปรับกระบวนการการทำงานในสภาพงบประมาณจำกัด โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ อาทิ การประชุมผ่านระบบการประชุมทางไกล (VTC) แทนการเดินทางไปเยือน การบูรณาการใช้งำลังของ ทรภ. ในภารกิจลาดตระเวนและฝึกในคราวเดียวกัน และการใช้เทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับมาลาดตระเวนแทนกำลังรบตามแบบ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการต่ำกว่า ประสิทธิภาพดีกว่าแทน

## ผลลัพธ์สำคัญในหมวด 7 ที่เป็นผลจากการดำเนินงานของหมวด 2

ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กับพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ รวมทั้งผลลัพธ์ที่ดำเนินการตามนโยบายและแผนของรัฐบาลที่กำหนดไว้ประจำปี และผลลัพธ์จากตัววัดร่วม ตัววัดด้านการดำเนินการตามกฎหมาย และการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

### 3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการให้บริการและการเข้าถึง

#### 3.1.1 มีการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศมาวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นโดยแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงนั้น คือ

ได้นำข้อมูลจากระบบสารสนเทศที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารทางทะเลในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยความร่วมมือกับกองทัพมิตรประเทศตาม OP(9) และข้อมูลสถิติจากการรายงานผลการดำเนินการรักษา อธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติทางทะเลของประเทศมหาอำนาจและกลุ่มผู้แสวงหาผลประโยชน์ ซึ่งมีข้อมูล ได้แก่

- 1) สงครามตัวแทนและการก่อการร้ายข้ามชาติ
- 2) การเสื่อมโทรมของทรัพยากรส่งผลให้เกิดการแย่งชิงการละเมิดอธิปไตย และกระทำผิดกฎหมายที่กระทบต่อผลประโยชน์ของชาติทางทะเลมากขึ้น
- 3) ภัยธรรมชาติและโรคระบาดมีแนวโน้มทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น
- 4) การพัฒนาของเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้เกิดภัยคุกคามรูปแบบใหม่ อาทิ ไฮเบอร์การก่อการร้าย และการขนส่งยาเสพติดและสิ่งผิดกฎหมายทางทะเลที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

#### เพื่อนำไปสู่การวางนโยบายเชิงรุก คือ

นำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และสร้างนวัตกรรมในการสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ ตลอดจนเครือข่ายพันธมิตรภายในประเทศตาม OP(1) ในการร่วมกันรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่มีความเชื่อมโยงระหว่างประเทศหรือ "ภัยคุกคามร่วม" รวมถึงสร้างความเข้าใจระหว่างกองทัพมิตรประเทศเพื่อลดความหวาดระแวงหรือความเข้าใจผิดที่อาจเกิดการกระทบกระทั่งกันได้ และจะไปสู่การลดต้นทุนด้านการปฏิบัติการทางทหารเพื่อความมั่นคง โดยเฝ้าระวังภัยร่วมกันกับมิตรประเทศหรือประเทศเพื่อนบ้าน เช่น การลาดตระเวนร่วม แบ่งพื้นที่ขอบเขต แลกเปลี่ยนนวัตกรรมร่วมกันป้องกันการค้ายาเสพติด การก่อการร้ายระหว่างประเทศและบรรเทาสาธารณภัยร่วมกัน เป็นต้น

และผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อวางนโยบายเชิงรุกที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต

#### 3.1.2 มีการค้นหาและรวบรวมข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ได้แก่

ข้อมูลความต้องการและความคาดหวังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบ่งเป็น 2 กลุ่มประกอบด้วย

- 1) กลุ่มที่เป็นหน่วยงาน กลุ่มชุมชน และมิตรประเทศ รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (ยุทธศาสตร์นโยบาย คำสั่งการ หนังสือประสานงาน ผลการประเมินต่าง ๆ) การประชุมหารือ
- 2) กลุ่มที่เป็นบุคคลหรือประชาชนรวบรวมจากแบบสอบถาม การสังเกต สัมภาษณ์ (ข้อมูลความต้องการบริการ ช่วยเหลือ คำแนะนำการช่วยเหลือผู้ประสบภัย การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน) โดยหน่วยที่มีหน้าที่เก็บข้อมูลทั้ง 2 กลุ่มจะนำมาจัดทำเป็นรายงานลงในฐานข้อมูลของหน่วยด้านยุทธการ

การข่าวและกิจการพลเรือน อีกทั้งบันทึกหลักฐานข้อมูลกลางผ่านระบบ Outlook ของ ทร. และระบบ Big Data ด้านการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (ศรชล.) ซึ่งจะมีการจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลใน server ฐานข้อมูลของ ทร. ที่มีระบบป้องกัน (กรณีข้อมูลเชิงประมาณจะมีการคำนวณทางสถิติ) เพื่อนำไปจัดทำยุทธศาสตร์การให้บริการการปรับปรุงกระบวนการและการสร้างนวัตกรรมของ ทร.

### **นำมาตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ**

ตาม OP(1) ประกอบด้วย

ผู้รับบริการ : 1) รัฐบาล : ตอบสนองโดยการพัฒนากระบวนการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล โดยร่วมกับหน่วยงานความมั่นคงทางทะเล (ศรชล.) 2) กท : ตอบสนองโดยพัฒนาการรักษาอธิปไตยทางทะเล โดยร่วมกับ บก.ทท.,ทบ.,ทอ. 3) หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัย : ตอบสนองโดยพัฒนาระบบการถวายความปลอดภัยฯ 4) ประชาชน/ผู้ประกอบการ : ตอบสนองโดยพัฒนาการช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัยและให้ความรู้ด้านการรับมือกับภัยคุกคามต่าง ๆ และรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลเพื่อให้ประชาชนและประเทศได้ใช้ประโยชน์จากทะเลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : พัฒนาแนวทางการร่วมมือ การบูรณาการความสามารถแบบ Win-Win และสร้างความผูกพันอย่างยั่งยืน

### **3.1.3 มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ดิจิทัล คือ**

การใช้เทคโนโลยีเก็บข้อมูลจากภาคประชาชน : ได้ข้อมูลผ่าน Facebook Youtube แบบสอบถาม Google Forms กลุ่ม line และ วิทยูกระจายเสียงผ่าน Application และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ผ่านทางระบบสารสนเทศของหน่วยงาน ซึ่งจะมีการใช้แบบสอบถาม นับจำนวน แยกประเภทของข้อเสนอแนะ ซึ่งจากการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ พบว่าประชาชนทั่วไปและกลุ่มผู้ประกอบการ ต้องการให้ ทร. สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศ เช่น ความปลอดภัยของกิจกรรมทางเศรษฐกิจในทะเล ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการลงทุน ส่วนในกลุ่มผู้อาศัยบริเวณชายฝั่ง/พื้นที่เสี่ยงภัยและนักท่องเที่ยว ต้องการให้ ทร. เฝ้าระวังและให้การช่วยเหลือเมื่อเกิดภัยทางทะเล เช่น พายุ อุบัติเหตุทางทะเล เป็นต้น

**มาใช้ในการค้นหา รวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวัง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ**

ตาม OP(5) ได้รวบรวมข้อมูลจาก

ส่วนผู้รับบริการ ประกอบด้วย 1) รัฐบาล : ความต้องการคือรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล และให้สนับสนุนในกิจกรรมพัฒนาเศรษฐกิจ 2) กท. : ความต้องการคือการรักษาอธิปไตยทางทะเล 3) หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัย : ความต้องการคือถวายความปลอดภัยและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์อย่างสมพระเกียรติ 4) ประชาชน 4.1) ประชาชนในพื้นที่เสี่ยง: ความต้องการคือการแจ้งเตือนภัย/ช่วยเหลืออย่างรวดเร็วและปลอดภัย 4.2) ผู้ประกอบการ: ความต้องการคือความมั่นคงความสงบสุข/ความเรียบร้อยในพื้นที่ และการท่องเที่ยวฟื้นตัว

ส่วนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ 1) กองทัพมิตรประเทศ: ความต้องการคือการสื่อสารที่เข้าใจและร่วมมือเพื่อความสงบสุขในภูมิภาค 2) หน่วยงานความมั่นคงภายในประเทศ: ความต้องการคือการสื่อสารที่เข้าใจและความสำเร็จภารกิจด้านความมั่นคงแบบ Win-Win

### 3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ประโยชน์

#### 3.2.1 มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันและมีการรวบรวมข้อมูลความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากฐานข้อมูลแหล่งอื่น ๆ ฐานข้อมูลนั้น ได้แก่

รวบรวมข้อมูลจาก 3 ฐานข้อมูล(อ้างอิงตาม OP(2,5)) ประกอบด้วย

1) ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นหน่วยงานภายใต้ กท. (บก.ทท.,ทบ.และ ทอ.) และ นล.ปรอ. ได้มาจากเวทีของการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายของ กท. การประชุมร่วมเหล่าทัพและการประชุมคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานใน กท. รวมถึงการสั่งการและการประสานงานจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลของ ยก.ทร.

2) ข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากกองทัพเรือมิตรประเทศที่ได้จากกระทรวงการต่างประเทศและผู้ช่วยทูตทหารที่ปฏิบัติงานการข่าว ณ ต่างประเทศจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลของ ยก.ทร. และ ขว.ทร.

3) ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจากประชาชนที่ได้จากแบบสอบถามข้อเสนอแนะ/คำวิจารณ์ทางสื่อสังคมออนไลน์และจากการสัมภาษณ์ในพื้นที่ปฏิบัติงาน จัดเก็บในฐานข้อมูลของ กพร.ทร. และ หน่วยปฏิบัติในพื้นที่ปฏิบัติการ (ทรภ.1-3) ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าวหน่วยปฏิบัติที่รวบรวมข้อมูลจะจัดส่งผ่านระบบให้กับ ยก.ทร. ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติ จัดทำยุทธศาสตร์ และปรับปรุงผลในวงรอบต่อไป

**มาใช้เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์การให้บริการ หรือ สร้างนวัตกรรมการให้บริการ คือ**

1) สร้างเครือข่ายการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (ศรชล.) เป็นนวัตกรรมการให้บริการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลที่บูรณาการอำนาจหน้าที่และความสามารถจากกระทรวงต่าง ๆ ให้เกิดการให้บริการ/ประสานงาน/ส่งต่อการปฏิบัติในลักษณะ End to End ของหน่วยงานที่ร่วมดำเนินการ เช่น การปราบปรามการค้ายาเสพติดในทะเล การหลบหนีเข้าเมืองทางทะเล การบังคับใช้กฎหมายประมง เป็นต้น

2) สร้างนวัตกรรมการให้บริการการรักษาอธิปไตย ผลประโยชน์ของชาติทางทะเล และการบรรเทาสาธารณภัยโดยผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา เช่น พัฒนาแนวปฏิบัติการบรรเทาสาธารณภัยร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือ พัฒนาระบบควบคุมและบังคับบัญชาที่มีเครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCW) เพื่อให้หน่วยงานทางทหาร (บก.ทท.,ทบ.,ทร.,ทอ.) สามารถประสานงาน/แลกเปลี่ยนข้อมูลให้ทำงานบริการประชาชนร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3) การปรับปรุงกระบวนการให้บริการของหน่วยปฏิบัติที่ให้บริการประชาชนโดยตรง อาทิ การจัดตั้งศูนย์บริการเคลื่อนย้ายผู้ป่วยโควิด-19 ในพื้นที่รับผิดชอบ ที่มีระบบการป้องกันและการประสานงานกับหน่วยงาน สธ.ที่สามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็วและปลอดภัย

#### 3.2.2 มีการนำผลประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางมาวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาเชิงรุก โดยปัญหาคือ

จากการจำแนกกลุ่มและวิเคราะห์เส้นทางของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (customer journey) พบว่ามีปัญหาที่สำคัญ อาทิ ในการประสานงานและการส่งต่องานระหว่างหน่วยงานในการให้บริการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (ศรชล.) ณ จุดให้บริการ (Touch Point) ยังคงมีปัญหาที่เกิดจากกฎหมายของแต่ละกระทรวงที่ร่วมปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกันหรือมีผู้รับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน ทำให้

การปฏิบัติเกิดความล่าช้า เช่น การใช้อำนาจในการสอบสวน ตรวจสอบ จับกุมในสถานการณ์ที่ต้องบังคับใช้กฎหมาย หรือสั่งการปฏิบัติเข้าช่วยเหลือประชาชนผู้ประสบภัยในที่เกิดเหตุที่ต้องรอการสั่งการของต้นสังกัดหรือรอให้ส่วนงานที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายมาดำเนินการ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและขาดประสิทธิภาพ เป็นต้น

### **วิธีการแก้ไขเชิงรุกคือ**

1) ปรับปรุงกฎหมายและผลักดันให้เกิด พ.ร.บ.รักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล พร้อมกฎหมายลูกที่เกี่ยวข้อง ที่ทำให้หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในนาม ศรชล.ตาม OP(1) สามารถมีอำนาจดำเนินการปฏิบัติได้ครอบคลุม ในการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลและสามารถสั่งการและปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว ตลอดจนมีการวางแผน กำหนดแนวทางปฏิบัติงาน ฝึกและประเมินร่วมกัน เช่น การเข้าจับกุม และสอบสวนผู้กระทำความผิดที่ต้องการความเร่งด่วนหน่วยที่ปฏิบัติงานในนาม ศรชล.สามารถดำเนินการโดยไม่ต้องรอ จนท.ตำรวจ

2) พัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูล (X-OCMS) เพื่อจัดเก็บข้อมูลแสดงแผนที่ตำแหน่งเป้าหมาย และเหตุการณ์ที่สำคัญในทะเล เช่น กรณีมีเรือจม จับกุมเรือประมงต่างชาติ จับกุมเรือประมงผิดกฎหมาย และเรือที่กระทำความผิดกฎหมายในทะเล เพื่อให้หน่วยงาน ศรชล. และเครือข่ายอื่น ๆ สามารถติดตามสถานการณ์และประสานงานร่วมกันตลอดกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

**หาความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้รับบริการที่มีความสำคัญ 2 ลำดับแรก คือ**

- 1) ประชาชน (ที่อาศัยบริเวณชายฝั่งและนักท่องเที่ยว)
- 2) ผู้ประกอบการในทะเล (เรือสินค้าฐานชุกฉะก้าชกลางทะเล และ ประมง)

### **มีความต้องการ คือ**

1) ประชาชนต้องการได้รับความช่วยเหลือที่รวดเร็วเพื่อให้เกิดความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนทรัพยากรและผลประโยชน์ของชาติทางทะเลได้รับการดูแลอย่างยั่งยืน

2) ผู้ประกอบการในทะเลต้องการความมั่นคงในการประกอบอาชีพในทะเลปราศจากโจรสลัดและการก่อการร้าย

**และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญ 2 ลำดับแรก คือ**

- 1) รัฐบาล
- 2) กระทรวงกลาโหม

### **มีความต้องการ คือ**

1) รัฐบาลต้องการให้สนับสนุนการพัฒนาประเทศและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผ่านการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล เช่น รักษาความปลอดภัยให้กับกิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศทางทะเลป้องกันการค้ายาเสพติดและโรคระบาดทางทะเล

2) กระทรวงกลาโหมต้องการให้ ทร.สามารถดำเนินการรักษาอธิปไตยและสร้างความมั่นคงทางทะเล ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ใน กท.ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ ป้องกันการรุกร้าเขตแดนหรือแสวงหาผลประโยชน์ โดยมีขอบจากประเทศเพื่อนบ้าน

## หาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงาน คือ

จากการทบทวนประชาชนมีการใช้ประโยชน์ทางทะเลที่มีความหลากหลายและภัยคุกคามที่เชื่อมโยงระหว่างประเทศมีมากขึ้น ทร.จึงได้มีแนวทางให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือและการบรรเทาสาธารณภัย โดยให้หน่วยงานในพื้นที่ปฏิบัติการ สำรวจปัญหา เพื่อให้สามารถเตรียมการตอบสนองและสร้างความมั่นคงในเชิงรุก เช่น กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจเกี่ยวกับทะเล (ประมง เรือสินค้า โรงกลั่น ฐานขุดเจาะ) เตรียมให้การช่วยเหลือกรณีน้ำมันรั่ว กลุ่มนักท่องเที่ยวที่เป็นนักดำน้ำ ต้องมีการเตรียมส่งไปรักษาพยาบาล ณ รพ. ที่มีห้องปรับความดันบรรยากาศ เป็นต้น ส่วนภัยคุกคามที่เชื่อมโยงระหว่างประเทศโดยเพิ่มช่องทางและประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามกับหน่วยงานความมั่นคงภายในและมิตรประเทศในระดับผู้ปฏิบัติ ให้มีขั้นตอนกระบวนการและภาษาในการสื่อสารให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินการ โดยอบรม จนท.ให้ใช้แบบสอบถามผ่าน QR code ให้ตอบผ่านโทรศัพท์มือถือ และการสัมภาษณ์กลุ่มผู้รับบริการ ตลอดจนเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในระดับผู้ปฏิบัติเพื่อให้ง่ายต่อการประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการต่อไป

### 3.3 การสร้างนวัตกรรมการบริการที่สร้างความแตกต่าง และสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะ

**3.3.1 มีการสร้างนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เฉพาะกลุ่ม คือ**

1) กลุ่มประชาชน (ผู้รับบริการ) ที่ต้องการความรวดเร็ว/ต่อเนื่องของกระบวนการช่วยเหลือประชาชน โดยพัฒนาแผนบรรเทาสาธารณภัยที่สอดคล้องกับความต้องการ/วัฒนธรรมในพื้นที่และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในแต่ละพื้นที่ โดยร่วมมือกับเครือข่ายที่สามารถบูรณาการความสามารถและกฎหมายจากกระทรวงที่เกี่ยวข้องให้เกิดการปฏิบัติแบบ End to End ตั้งแต่การค้นหาค้นหาจนถึงการส่งไปรักษาที่ รพ.อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เตรียมการบริการประชาชนเฉพาะกลุ่ม เช่น ผู้สูงอายุ (เตรียมรถเข็น) ผู้นับถือศาสนาอิสลาม (เตรียมสถานที่ละหมาด) ผู้ที่มีโรคประจำตัว (เตรียมยาแก้แพ้ หอบหืด)

2) กลุ่มรัฐบาล (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ต้องการให้มีการบังคับใช้กฎหมายด้านประมง จึงได้พัฒนาระบบติดตามพิสูจน์ทราบเรือแบบอัตโนมัติ (VMS/ AIS) ทำให้การป้องกัน/เฝ้าระวังถูกต้องและรวดเร็ว

3) กลุ่มกระทรวงกลาโหม (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่ต้องการบูรณาการการทำงานรักษาอธิปไตยระหว่างหน่วยงานใน กท.จึงได้พัฒนาระบบควบคุมบังคับบัญชาและสั่งการ (C4ISR) ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลภาพสถานการณ์เป็นภาพเดียวกันทำให้เกิดประสิทธิภาพในการป้องกันประเทศและการช่วยเหลือประชาชนร่วมกัน

**3.3.2 มีการสร้างนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ภาพรวม คือ**

จากการสำรวจความต้องการของทุกกลุ่มพบว่าประชาชนเป็นผู้รับบริการคนสุดท้าย (End User) ซึ่งต้องการการบริการที่มีความรวดเร็ว ถูกต้องและเชื่อถือได้ของทุกพันธกิจ ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงพบว่า การขาดการรับรู้ภาพสถานการณ์ปัจจุบัน ณ ที่เกิดเหตุเป็นความเสี่ยงสำคัญต่อความสำเร็จ ทร.จึงได้พัฒนา/ประยุกต์ใช้อากาศยานไร้คนขับ (UAV) และหลักการใช้งานร่วมระหว่างหน่วยงาน มาใช้ในภารกิจให้บริการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม โดยบินสำรวจ พิสูจน์ทราบ แสดงภาพประกอบการตัดสินใจ



ส่งผลให้การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องมีข้อมูล ณ ที่เกิดเหตุอย่างเพียงพอ (<https://www.youtube.com/watch?v=XdNji4aEMto>) เช่น การกำหนดตำแหน่งการช่วยเหลือผู้ประสบภัย การพิสูจน์ทราบ/บันทึกภาพการกระทำผิดกฎหมายทะเล ซึ่งทำให้การปฏิบัติการต่าง ๆ มีความถูกต้อง รวดเร็ว และน่าเชื่อถือ เป็นต้น

### 3.3.3 มีการสร้างนวัตกรรมที่ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถออกแบบการรับบริการได้เฉพาะบุคคล คือ

จากการรับฟังความต้องการของประชาชนที่รับบริการ (ช่วยเหลือนักท่องเที่ยวทางทะเล/ผู้ประสบภัย) พบว่าการช่วยเหลือผู้ประสบภัยของ ทร.ในอดีต ไม่ได้มีการเตรียมการให้บริการเฉพาะรายบุคคล ซึ่งมีประชาชน 4 กลุ่ม ที่ต้องการการบริการเป็นพิเศษ จึงได้มีการให้หน่วยเรือที่ช่วยเหลือผู้ประสบภัยเตรียมการเป็นการเฉพาะสำหรับประชาชน ได้แก่

- 1) กลุ่มผู้สูงอายุหรือผู้ยากต่อการเคลื่อนไหว (จัดเตรียมอุปกรณ์ช่วยเคลื่อนย้ายและพยุงร่างกาย)
- 2) กลุ่มผู้มีโรคประจำตัว (เตรียมเวชภัณฑ์ เช่น ยาความดัน แก้วน้ำ ไรคอบ แก้วพิษแมงกะพรุน เป็นต้น)
- 3) กลุ่มชาวมุสลิม (เตรียมอาหารและสถานที่ละหมาด)
- 4) กลุ่มนักดำน้ำ (เตรียมการนำส่งไปสถานพยาบาลที่มีห้องปรับบรรยากาศสำหรับรักษาโรคน้ำหนึบ

จากการดำน้ำ) นอกจากนี้มีการจัดเจ้าหน้าที่ซึ่งผ่านการอบรมการกู้ชีพพื้นฐาน (CPR) และยังมีเจ้าหน้าที่พยาบาลที่สามารถจ่ายยาฉีดตามที่ได้รับใบอนุญาต และสามารถทำคลอดกลางทะเลได้ ตลอดจนมีกระบวนการนำส่งผู้ป่วยทางเฮลิคอปเตอร์การนำพาผู้ป่วยกลับเข้าฝั่ง

### 3.4 กระบวนการการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์

#### 3.4.1 มีการตอบสนองกลับและแก้ปัญหาเบื้องต้นอย่างรวดเร็ว ทันกาล โดย

"ศูนย์ประสานราชการใสสะอาด ทร." กำหนดมาตรการและคู่มือร้องเรียนสำหรับประชาชน แสดงขั้นตอน([https://www.rtnclean.navy.mi.th/index.php/main/detail/content\\_id/3120](https://www.rtnclean.navy.mi.th/index.php/main/detail/content_id/3120)) ร้องเรียนได้หลายช่องทาง (โทรศัพท์: 024758412) และหน่วยงานของ ทร.ทั่วประเทศ) โดยทุกช่องทางจะบันทึกเข้าระบบสารสนเทศ วิเคราะห์เชิงสถิติและกระจายข้อมูลให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อดำเนินการให้เสร็จเร็วที่สุด จัดเจ้าหน้าที่ติดตาม ให้คำแนะนำและเร่งรัดจนกระทั่งได้ข้อยุติแจ้งผลให้ผู้ร้องทราบความคืบหน้าตามช่วงเวลาที่กำหนดโดยไม่ต้องร้องขอ กำหนดตอบผู้ร้องภายใน 15 วัน และเสร็จสิ้นไม่เกิน 80 วัน จากการประเมินด้านความเร็วโดยใช้ "ร้อยละของเรื่องร้องเรียนที่ดำเนินการแก้ไขจนได้ข้อยุติภายในเวลาที่กำหนด" พบว่า ระหว่างปี 61-65 สามารถดำเนินการแก้ไขตามข้อร้องเรียนจนได้ข้อยุติภายในเวลาที่กำหนด 100% (ยกเว้นเรื่องที่อยู่ นอกเหนือกระบวนการที่ ทร.รับผิดชอบ) และ "ร้อยละความพึงพอใจต่อการแก้ไขข้อร้องเรียน" ของผู้ร้อง ปี 62:77% ปี 63:84% ปี 64:85% และปี 65:86% ซึ่งเพิ่มขึ้นตามลำดับ เพื่อสร้างความมั่นใจในการแก้ไขข้อร้องเรียน และเกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ

เพื่อสร้างความมั่นใจในการแก้ไขข้อร้องเรียน และเกิดความพึงพอใจ

#### 3.4.2 มีมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียน

- [/] มีช่องทางหลักของการรับเรื่องร้องเรียน
- [/] ระบุขั้นตอนและผู้รับผิดชอบการรับเรื่องร้องเรียน
- [/] กำหนดระยะเวลาการจัดการข้อร้องเรียน ตามลักษณะความสำคัญของข้อร้องเรียน
- [/] การติดตาม และประเมินผลการจัดการข้อร้องเรียน

### 3.4.3 มีการรวบรวมข้อมูล สถิติข้อร้องเรียนมาเรียนรู้ และวิเคราะห์หาทางแก้ไขเพื่อลดอัตราข้อร้องเรียนที่พบบ่อย/ร้องเรียนซ้ำ ตอบสนองข้อร้องเรียน โดยข้อร้องเรียนที่พบบ่อย/ร้องเรียนซ้ำ คือ

ศูนย์ประสานราชการใสสะอาด ทร. ได้จัดกลุ่มเรื่องร้องเรียนเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ทุจริตและประพฤติมิชอบ 2) จริยธรรม 3) การปฏิบัติที่ทำให้ประชาชนเดือดร้อนหรือมีผลกระทบเชิงลบ 4) ความโปร่งใส/ไม่เป็นธรรม และ 5) ด้านอื่น ๆ โดยในแต่ละด้านจะมีการกำหนดประเด็นย่อยและบันทึกลงในระบบสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์จำนวนการเกิดซ้ำของแต่ละกลุ่มย่อย จากการวิเคราะห์ใน 5 ปีที่ผ่านมา พบว่าข้อร้องเรียนที่พบบ่อยที่สุด คือ ด้านความโปร่งใส/ไม่เป็นธรรม คิดเป็น 40% รองลงมาคือด้านการให้บริการประชาชนคิดเป็น 18% (เช่น การร้องเรียนกรณีการซื้อจ้างที่ไม่เป็นธรรม การให้บริการล่าช้า การให้ข้อมูลที่ไม่เพียงพอ เป็นต้น)

#### และมีแนวทางในการแก้ไข คือ

มีการสำรวจหาสาเหตุของเรื่องร้องเรียน เช่น ให้นำหน่วยงานวิจัยของ ทร. วิจัยหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทุจริตและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีการสัมมนาหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ไขร่วมกัน/ออกมาตรการเชิงนโยบายในการกำกับดูแล อาทิ การประเมินและควบคุมความเสี่ยงการทุจริตด้านโครงการจัดซื้อจัดจ้างของทุกหน่วยงาน การกำกับดูแลด้านคุณธรรมและความโปร่งใสผ่านการทำเป็นตัวอย่างของผู้บังคับบัญชาตามลำดับ โดยให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนในการรับผิดชอบการกระทำผิดของผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับการบริการประชาชนเน้นการลดเวลารอคอยโดยลดกิจกรรม/พิธีการที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น ในกระบวนการช่วยเหลือผู้ประสบภัยในทุกขั้นตอนต้องกำหนดเวลาดำเนินการแล้วเสร็จให้ชัดเจน จากการประเมินผลอัตราการเกิดซ้ำพบว่าปี 61 การเกิดซ้ำ 8% ปี 62 การเกิดซ้ำ 8% ปี 63 การเกิดซ้ำ 5% ปี 64 การเกิดซ้ำ 5% และปี 65 การเกิดซ้ำ 4% ซึ่งมีแนวโน้มลดลง เป็นต้น

### 3.4.4 มีช่องทางการตอบสนองกลับต่อข้อร้องเรียนภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยวิธี

ศูนย์ประสานราชการใสสะอาด ทร. กำหนดกรอบระยะเวลาตามขั้นตอนการดำเนินการตามคู่มือการร้องเรียนร้องทุกข์ ทร. ([http://www.rtnclean.navy.mi.th/upload/pdf/manual\\_rongtook.pdf](http://www.rtnclean.navy.mi.th/upload/pdf/manual_rongtook.pdf)) มีการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ตอบกลับผู้ร้อง 15 วัน
- 2) กลับกรองจากศูนย์ฯ 10 วัน
- 3) สืบสวน/สอบสวน 45 วัน
- 4) ทบทวน/ตรวจสอบ 15 วัน

ระยะเวลาดำเนินการทั้งหมดต้องไม่เกิน 80 วัน และแจ้งข้อมูลให้ผู้ร้องทุก ๆ 15 วัน โดยฝ่ายเลขาฯ ของศูนย์ฯ จะจัดผู้ประสานงานกับผู้ร้องและติดตามเร่งรัดการดำเนินการทุกเดือน ผลการดำเนินการที่ผ่านมาในปี พ.ศ.2561-2565 สามารถดำเนินการจนได้ข้อยุติ 100% ยกเว้นเรื่องที่อยู่นอกเหนือกระบวนการที่ ทร. รับผิดชอบ

### 3.4.5 มีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและสนับสนุนระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ จนก่อให้เกิดความผูกพันของผู้รับบริการต่อหน่วยงาน

ยกตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นความผูกพันของผู้รับบริการที่เกิดจากการนำระบบดังกล่าวมาใช้ในการจัดการและสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน คือ

การร้องเรียนมีหลายช่องทาง เช่น Facebook และ Website ของทุกหน่วยงานใน ทร. จะมี จนท.รวบรวม หรือผู้ร้องสามารถบันทึกข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งทุกช่องทางจะมีการบันทึกผ่านระบบสารสนเทศการร้องเรียน ในฐานข้อมูลเดียวกัน ([http://www.rongtook.navy.mi.th/index\\_main.php](http://www.rongtook.navy.mi.th/index_main.php)) ในระบบมีการบันทึกข้อมูลสำคัญ เช่น ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทร E-mail รายละเอียดการร้อง เป็นต้น โดยระบบจะวิเคราะห์ จัดหมวดหมู่ ระบุ TimeLine แสดงภาพไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการติดตามและบันทึกความก้าวหน้าในการดำเนินการจัดแบบฟอร์ม ในการตอบกลับทาง E-mail แสดงสถานภาพให้ผู้บังคับบัญชาทราบ รวมถึง "แจ้งเตือนให้ผู้ประสานงานที่ได้รับ มอบหมายติดต่อ/แจ้งความก้าวหน้าให้ผู้ร้อง ทุก 15 วัน อีกทั้งยังมีดำเนินการจัดทำระบบการแสดงผลสถานะ เรื่องร้องเรียนเป็น TimeLine ให้ผู้ร้องสามารถตรวจสอบสถานะเรื่องร้องเรียนในเบื้องต้นได้ทันที ทำให้สามารถ ดำเนินการและตอบกลับผู้ร้องและสำรวจความพึงพอใจของการดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว โดยผลประเมิน "ร้อยละความพึงพอใจต่อการแก้ไขข้อร้องเรียน" ของผู้ร้อง ปี 62:77% ปี 63:84% ปี 64:85% และ ปี 65:86% ซึ่งมีแนวโน้มการแก้ไขข้อร้องเรียนดีขึ้น

### **ผลลัพธ์สำคัญในหมวด 7 ที่เป็นผลจากการดำเนินงานของหมวด 3**

ตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน เป็นการวัดผลด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนจากการบริการส่วนราชการในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน การเติบโตของโครงการที่มุ่งเน้นประโยชน์แก่กลุ่มผู้รับบริการ การสร้างสัมพันธ์และความร่วมมือ ตลอดจนการมีนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาการให้บริการ

### 4.1 การใช้ข้อมูลในการกำหนดตัววัดเพื่อติดตามงาน และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ

#### 4.1.1 มีการกำหนดสารสนเทศที่สำคัญเพื่อ

**ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยสารสนเทศนั้น คือ**

หน่วยงานในกรมฝ่ายอำนวยการจะรวบรวมข้อมูลสำคัญผ่าน IT และวิเคราะห์เป็นสารสนเทศด้านต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร (ตามกรอบของยุทธศาสตร์ 20 ปี และแผนปฏิบัติราชการ) ได้แก่

1) ระดับของภัยคุกคามในปัจจุบันและอนาคต เช่น โอกาสและความรุนแรง (หรือความสามารถ) ของกำลังทหารของต่างประเทศ การเกิดภัยธรรมชาติ โรคระบาด ยาเสพติด การละเมิดกฎหมายทะเล เป็นต้น

2) ระดับความพร้อมหรือขีดความสามารถปัจจุบันและอนาคตของ ทร. ทั้งด้านยุทธโศปกรณ์ บุคลากร และระดับความสามารถในการบริหารจัดการ

3) โอกาสในการปรับปรุงความสามารถหรือกระบวนการปฏิบัติงาน สำหรับในการตัดสินใจจะนำสารสนเทศภัยคุกคาม (ตามข้อ 1) มาเปรียบเทียบกับระดับความสามารถ (ตามข้อ 2) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อหา Gap หรือโอกาสในการปรับปรุงทั้งด้านยุทธโศปกรณ์ บุคลากรและแนวทางการปรับปรุงกระบวนการหรือบริหารจัดการให้ ทร.บรรลุเป้าหมายต่อไป

**การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยสารสนเทศนั้น คือ**

หน่วยปฏิบัติต่าง ๆ ของ ทร.จะรวบรวมข้อมูลสำคัญ ได้แก่

- 1) ความต้องการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ยุทธศาสตร์/นโยบาย
- 3) ข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง
- 4) ข้อมูลด้านการทหารและข่าวกรองทางทะเล
- 5) ข้อมูลจากตัวชี้วัดสำคัญ นำมาเข้าสู่ IT ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านควบคุมบังคับบัญชา ด้านบุคลากร ด้านส่งกำลังบำรุง เป็นต้น

โดยแต่ละระบบ IT จะมี จนท.กรรมวิธีข้อมูล และ จนท.วิเคราะห์ปฏิบัติการทางทหารทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสารสนเทศสำคัญ อาทิ คัดกรอง จัดกลุ่ม ลำดับความสำคัญ (ที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อนและข้อผิดพลาด) ประกอบการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา เช่น ระดับ (โอกาส/ผลกระทบ) ของภัยคุกคามประเภทต่าง ๆ ความพร้อมการป้องกันประเทศและช่วยเหลือประชาชน โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการ/พัฒนา เป็นต้น ทั้งนี้ เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งการแล้ว จะมี จนท.ของหน่วยงานในส่วนบัญชาการแปลงการสั่งการไปสู่การปฏิบัติหรือปรับปรุงกระบวนการ และมี จนท.ของศูนย์ปฏิบัติการ ทร.แปลงคำสั่งไปสู่วิธีปฏิบัติการทางทหารและช่วยเหลือประชาชนให้หน่วยปฏิบัติต่อไป

**การใช้ประโยชน์/สร้างการรับรู้ต่อประชาชน โดยสารสนเทศนั้น คือ**

วิเคราะห์พบว่ามีสารสนเทศที่เป็นที่สนใจของประชาชนเพื่อนำไปสร้างความปลอดภัย และใช้ประโยชน์ในการประกอบอาชีพที่สำคัญ 2 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านบริการช่วยเหลือประชาชน มีการสร้างการรับรู้ เช่น ในทุกพื้นที่รับผิดชอบของ ทร.จะมีศูนย์ให้บริการประชาชน ให้ความรู้ในการรับมือกับเหตุร้ายหรือประสพภัย การร่วมเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือประชาชน ความรู้การประกอบอาชีพที่เกี่ยวกับทะเลอย่างยั่งยืนและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น อีกทั้งมีเครือข่ายของเรือประมงที่ช่วยเฝ้าระวังภัยช่วยเหลือประชาชน (<https://nac1.navy.mi.th/moddam/index.php?limitstart=3>)

2) ด้านบริการข้อมูลอุทกศาสตร์และประกาศชาวเรือ มีการสร้างการรับรู้ผ่านช่องทางของกรมอุทกศาสตร์ (<http://www.hydro.navy.mi.th/index1.php>) และวิทยุกระจายเสียงของ ทร. เช่น สภาพทะเล พยากรณ์อากาศ สำหรับชาวเรือ น้ำขึ้น-ลง ตำแหน่งปะการัง เวลามาตรฐาน แผนที่ แจ้งเตือนภัย เป็นต้น ซึ่งสามารถลดความสูญเสียและรับมือกับภัยที่เกิดขึ้นได้ และใช้ประโยชน์จากสารสนเทศเพื่อการพัฒนาตนเอง ชุมชนให้ยั่งยืนได้

#### 4.1.2 การจัดการข้อมูลและสารสนเทศเป็น ดังนี้

**มีความน่าเชื่อถือ (อธิบายการจัดการเพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ)**

ข้อมูลที่ ทร.ใช้มาจากทุกหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ดังนั้น จะเป็นข้อมูลที่มีที่มาชัดเจน และมีการอัปเดตข้อมูลตามวงรอบตลอดเวลา จึงมีความน่าเชื่อถือในการนำไปใช้

**มีความพร้อมใช้งานและข้อมูลทันสมัย (ระบุเว็บไซต์ของหน่วยงาน หรือแอปพลิเคชันที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยตรง)**

ตัวอย่างเช่น ศูนย์ข้อมูลซื้อจ้างและราคากองทัพเรือ (<http://www.supplyonline.navy.mi.th/>) จะมีการประกาศแผนการจัดซื้อจัดจ้าง รายปีงบประมาณ สรุปจำนวนประกาศจัดซื้อจ้าง และราคากลาง กองทัพเรือ และรายงานสรุปผลการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

**สะดวกต่อผู้ใช้งาน (อธิบายแนวทางการจัดการเพื่อให้สะดวกต่อการใช้งาน)**

เป็นระบบสารสนเทศบนเว็บไซต์ จึงสะดวกต่อการใช้งาน ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าใช้งานได้ทุกที่ และทุกเวลา

#### 4.1.3 ข้อมูลสารสนเทศถูกนำมาวิเคราะห์ ประมวลผลและสามารถนำไปเผยแพร่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เพื่อการใช้ประโยชน์ของสาธารณะ ได้แก่

ทร.ได้จัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้บริการข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนสามารถเข้าตรวจสอบได้ โดยกำหนดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารของกองทัพเรือ ประจำพื้นที่ จำนวน 4 ศูนย์ ประกอบด้วย 1) ศขร.พื้นที่ กรุงเทพมหานคร 2) ศขร.พื้นที่สงขลา 3) ศขร.พื้นที่พังงา และ 4) ศขร.พื้นที่สตูล

โดยมีการนำเสนอสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย/แจ้งเตือน/ขอความช่วยเหลือในการใช้ประโยชน์จากทะเล การรักษาสีงแวดล้อมทางทะเล และการส่งเสริมอาชีพที่เกี่ยวข้องกับทะเลอย่างยั่งยืน รวมถึงการสร้างทัศนคติที่ดีต่อความมั่นคงของประเทศ นำมาสื่อสารสู่สาธารณะในรูปแบบที่ง่ายต่อการเข้าใจ ใน 3 ช่องทาง ได้แก่

1) คลิปวิดีโอทาง youtube ช่องสารคดี ทร. (<https://www.youtube.com/user/NavyChannelTH>) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบเรื่องเล่าใช้ภาษาง่ายต่อความเข้าใจและชวนติดตาม

2) วิทยุกระจายเสียงทหารเรือ (<https://www.voiceofnavy.com/r001.html>)

3) การให้ข้อมูลของทีมงานโฆษกกองทัพเรือ และทาง Facebook กองทัพเรือ Royal Thai Navy (<https://www.facebook.com/RoyalThaiNavyFanpage>)

## 4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปัญหา

### 4.2.1 หน่วยงานมีการรวบรวมและจัดทำข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุง/พัฒนาการทำงานอย่างไร (อธิบายแนวทางการดำเนินการ การนำข้อมูลไปใช้ และผลที่เกิดขึ้น) โดยข้อมูล คือ

จากการติดตาม/วิเคราะห์พันธกิจตาม OP(3) ยุทธศาสตร์ และข้อมูลตาม ข้อ 4.1 พบว่ามีความจำเป็น ต้องบูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อให้ได้สารสนเทศในการปฏิบัติการและปรับปรุงกระบวนการ จึงกำหนดแนวทางจัดทำ Big Data ที่สำคัญ 2 ส่วน คือ “ส่วนที่ 1” ข้อมูลการพัฒนากำลังรบ ดำเนินการโดย ยก.ทร. ในการรวบรวมข้อมูลสำคัญ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงทั้งในและนอกประเทศ 2) ข้อมูลภัยคุกคาม และ 3) ข้อมูลความสามารถด้านยุทธโศปกรณ์ บุคลากร และองค์ความรู้ นำมาวิเคราะห์ ผ่านระบบสารสนเทศเพื่อประมวลผลกำหนดความต้องการในการพัฒนาขีดสมรรถนะของ ทร.และเป้าหมาย ระยะสั้นในแต่ละช่วงเวลาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวตามยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี และ “ส่วนที่ 2” ข้อมูลการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล เป็นการรวบรวมข้อมูลความสามารถและการใช้อำนาจ ตามกฎหมายเกิดเป็น Big Data ของเครือข่ายหน่วยงานใน ศรชล. ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลที่เป็นระบบเดียวกัน ง่ายต่อการแลกเปลี่ยนและวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ช่วยให้หน่วยปฏิบัติ ทราบสถานภาพความพร้อม และข้อกฎหมายที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็วกว่าในอดีต เป็นต้น

### 4.2.2 หน่วยงานมีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อนำไปใช้ค้นหาสาเหตุของปัญหา คือ

จากข้อมูลขนาดใหญ่ตามข้อ 4.2.1 พบว่าระดับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตาม OP(18) เช่น ความขัดแย้ง การแย่งชิงและเร่งใช้ทรัพยากรทางทะเล ปัญหาการย้ายถิ่นฐานทางทะเลของชนกลุ่มน้อย ประเทศเพื่อนบ้าน ปัญหาด้านเศรษฐกิจ เมื่อได้วิเคราะห์ในเชิงปริมาณจากฐานข้อมูลแล้ว พบว่ามีอิทธิพล และสัมพันธ์ต่อการเกิดปัญหาความมั่นคงของผลประโยชน์ของชาติทางทะเลของไทย เช่น การก่อการร้าย โจรสลัด แรงงานเถื่อนและค้ายาเสพติดทางทะเล ทำประมงผิดกฎหมาย ยาเสพติด การเสื่อมโทรม ของสภาพแวดล้อมทางทะเล เป็นต้น ทั้งนี้ สามารถนำสาเหตุไปขยายผลแก้ปัญหา เช่น การตั้งจุดสกัด การลักลอบขนยาเสพติดเข้าประเทศไทยทางทะเลและลำน้ำ จากการรวบรวมข้อมูลทางสถิติ (ความถี่ สถานที่ ช่วงเวลา) มาวิเคราะห์พบว่ามีปัจจัยด้านช่วงเวลา ฤดูกาล เหตุการณ์ความขัดแย้งและความเข้มข้นของการ บังคับใช้กฎหมายของประเทศเพื่อนบ้าน ที่สามารถนำมาพยากรณ์กำหนดช่วงเวลา วิธีการและเส้นทางการลำเลียงยาเสพติดเข้าสู่ประเทศไทยได้ ทำให้กำหนดการวางจุดสกัด แนวทางการหาข่าวและระดับการใช้ทรัพยากร ในการป้องกันและปราบปรามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### และแก้ปัญหาเชิงนโยบายโดย

จากการนำสาเหตุของปัญหามาวิเคราะห์สามารถกำหนดแนวทางแก้ปัญหาเชิงนโยบายที่สำคัญ ได้แก่

- 1) การเสนอแก้ไข/เพิ่มเติมกฎหมายเกี่ยวกับการแก้ปัญหาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล อาทิ การบูรณาการอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 2) กำหนดยุทธศาสตร์/แผนงานในการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปัญหา ที่ได้วิเคราะห์คาดการณ์
- 3) การเสนอของบประมาณ/โครงการที่เหมาะสมกับการแก้ปัญหาโดยอ้างอิงจากผลการวิเคราะห์ Big Data
- 4) การกำหนดจุดวางกำลังและแผนงานในการเตรียมการป้องกัน อาทิ การลาดตระเวน

4.2.3 หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ และคาดการณ์ผลลัพธ์ สนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในทุก ระดับ โดยเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คือ

1) ระบบการวิเคราะห์ภาพถ่ายดาวเทียมร่วมกับสถิติอุทกศาสตร์ทางทะเลที่ได้รวบรวมไว้ในฐานข้อมูลมาพยากรณ์พื้นที่ที่จะเกิดพายุหรือสึนามิและภัยธรรมชาติเพื่อแจ้งเตือนประชาชน ชาวประมง ผู้ประกอบการทางทะเลระวังหลีกเลี่ยง และให้หน่วยงานบรรเทาสาธารณภัยเตรียมการให้การช่วยเหลือประชาชน

2) ระบบแสดงภาพสถานการณ์ภัยคุกคามร่วมกับระบบการรายงานตำบลที่อัตโนมัติ (AIS,VMS) ใช้วิเคราะห์การเคลื่อนที่ของเป้าหมายในทะเลที่มีอยู่จำนวนมาก ที่มีลักษณะผิดปกติหรือไม่มีการแสดงตน ซึ่งสามารถคาดการณ์ได้ว่ามีเจตนาไม่บริสุทธิ์

3) ระบบการใช้การวิเคราะห์เชิงสถิติข้อมูลในอดีตหาความน่าจะเป็นของ “ตำบลที่ในทะเล” และ “ช่วงเวลา” ที่มักมีการกระทำผิดกฎหมาย เช่น การลักลอบเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย การขนยาเสพติด การขนของหนีภาษี โดยจะนำข้อมูลมาวางแผนในการป้องกันที่แหล่งกำเนิดการกระทำผิดหรือลาดตระเวนในตำบลที่และช่วงเวลาที่น่าจะเกิดเหตุ เป็นต้น

**สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ และคาดการณ์ผลลัพธ์ได้โดยยกตัวอย่างสถานการณ์และผลลัพธ์**

1) การวิเคราะห์สถิติทางอุทกศาสตร์ทำให้ได้ความน่าจะเป็น/ช่วงเวลาและความรุนแรงของการเกิดภัยธรรมชาติทางทะเล สามารถนำมาวางแผนและจัดสรรทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยคาดการณ์/พยากรณ์ภัยทางธรรมชาติตามหลักสถิติที่น่าจะเกิดขึ้น นำมากำหนดเป็นแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยทางทะเลและเตรียมการรับมือกับสถานการณ์ตามตำบลที่และระดับของความรุนแรงที่ได้คาดการณ์ไว้ ส่งผลให้ระยะเวลาในการปฏิบัติการบรรเทาสาธารณภัยช่วง ปี 62-64 ลดลงร้อยละ 5 (เทียบกับระยะเวลามาตรฐาน) และเพิ่มโอกาสในการลดความสูญเสียต่อชีวิตและทรัพย์สินสูงขึ้น

2) ระบบแสดงภาพภัยคุกคามและการวิเคราะห์เหตุการณ์เชิงสถิติทางทะเล ช่วยให้สามารถคาดการณ์ ฤดูกาล ช่วงเวลา สถานที่ของเหตุการณ์ ตลอดจนรูปแบบการเคลื่อนที่ของเรือที่น่าจะมีการกระทำที่ละเมิดกฎหมาย ซึ่งใช้ประโยชน์ในการวางกำลังเตรียมพร้อมตามช่วงเวลาและตำแหน่งที่มีความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์ เช่น การกำหนดแผนในการลาดตระเวนป้องกันโจรสลัด การค้าน้ำมันเถื่อน ทำให้การละเมิดอธิปไตยและการละเมิดผลประโยชน์ของชาติทางทะเลมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

**4.2.4 มีการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ**

**เช่น การเปรียบเทียบข้อมูล**

มีการเปรียบเทียบใน 2 ระดับ ได้แก่

1) “ระดับยุทธศาสตร์” คือความสามารถในการรักษาอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมพื้นที่ที่ร่วมมือกับมิตรประเทศ อาทิ การตรวจการณ์/พิสูจน์ทราบเป้าหมายที่อาจเป็นภัยคุกคามร่วมระหว่างประเทศ โดยเทียบเคียงจากร้อยละความสำเร็จด้านข้อตกลงความร่วมมือความมั่นคงในภูมิภาค เช่น การลาดตระเวนร่วม การแลกเปลี่ยนทรัพยากรและนวัตกรรม เป็นต้น

2) “ระดับปฏิบัติการ” โดยเทียบเคียงจากอัตราการเพิ่มประสิทธิภาพด้านความรวดเร็ว คุณภาพ ความปลอดภัย ความแม่นยำในการพิสูจน์ทราบเป้าหมายระยะไกล

### กับคู่เทียบ คือ

กองทัพเรือสิงคโปร์ เนื่องจากมีข้อกำหนดสำคัญที่เหมือน ทร.ไทย เช่น ความถูกต้องในการพิสูจน์ทราบเป้าหมายระยะไกล การใช้เทคโนโลยีและหลักการปฏิบัติ และต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างประเทศที่เหมือนกัน เป็นต้น ซึ่ง ทร.ไทย กับ ทร.สิงคโปร์มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรการศึกษา การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และทรัพยากร และมีการฝึกร่วมกัน ทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลจาก ทร.สิงคโปร์มาศึกษา นำมาพัฒนาแนวปฏิบัติของ ทร.ได้ คิดเป็นร้อยละ 40 ของกระบวนการทั้งหมด

## 4.3 การจัดการความรู้ และใช้องค์ความรู้เพื่อเรียนรู้ พัฒนา แก้ปัญหา และสร้างนวัตกรรม

### 4.3.1 หน่วยงานมีการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ โดยวิธี

คณะกรรมการจัดการความรู้ ทร. กำหนดให้ทุกหน่วยงานย่อยของ ทร.มีคณะทำงานจัดการความรู้ หน่วย ทำหน้าที่บริหารจัดการความรู้หน่วยตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับหน่วย หากความรู้ไม่เพียงพอจะต้องแสวงหาเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม และจัดทำความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด และนำความรู้ไปทดลองใช้/ปรับปรุง หากได้ผลที่ดีเกินค่าเป้าหมายให้จัดทำเป็น Best practice ของหน่วย (หากต่ำกว่าเป้าหมายนำไปปรับปรุง) และจัดทำให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาทิ คู่มือ website วารสาร แสตมป์นิทรรศการ พร้อมกับเข้าสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน และขยายความรู้สู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับ ทร. และเหนือกว่า โดยมีการสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัล KM และมีการกำหนดให้ในแต่ละปีทุกหน่วยงานใน ทร.จะต้องมี Best practice อย่างน้อย 1 ผลงาน ที่เข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ของ ทร.

### 4.3.2 หน่วยงานมีการเชื่อมโยงองค์ความรู้กับองค์กรภายนอก เช่น

มี 3 แนวทางที่สำคัญ ได้แก่

1) การเชิญหน่วยงานความมั่นคง (เช่น กรมประมง กรมเจ้าท่า ทบ. ทอ. เป็นต้น) หน่วยงานความมั่นคงทางทะเลต่างประเทศ และภาคเอกชนร่วมศึกษาในหลักสูตรระดับผู้บริหาร (หลักสูตรวิทยาลัยการทัพเรือและเสนาธิการทหารเรือ) ซึ่งจะมีการทำงานวิจัยที่เน้นการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานร่วมระหว่างหน่วยงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2) การวิจัยและพัฒนา ร่วมกับมหาวิทยาลัยและภาคเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อผลิตผลงานวิจัยที่ใช้แก้ปัญหา/เพิ่มประสิทธิภาพที่ ทร.ต้องการ เช่น การผลิตใบจักรเรือร่วมกับ ม.พระจอมเกล้าธนบุรี การพัฒนาอากาศยานไร้คนขับ (UAV) และยานเกราะล้อยางร่วมกับบริษัทเอกชนของไทย ซึ่งเป็นการพึ่งพาตนเอง/ลดการนำเข้ายุทธโปกรณ์ต่างประเทศ

3) การร่วมมือกับหน่วยงานใน ศรชล.พัฒนาแนวทางปฏิบัติงานร่วมและการบูรณาการอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายระหว่างหน่วยงานใน ศรชล.เพื่อพัฒนาแนวปฏิบัติการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางทะเล การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น



## เพื่อนำไปใช้สร้าง/พัฒนานวัตกรรม/แก้ปัญหา คือ

แนวทางการเชื่อมโยงองค์ความรู้ตามข้อ 4.3.2 ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมที่สนับสนุนการให้บริการประชาชน ได้แก่

1) หลักนิยมในการปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพ ส่วนราชการและเอกชนในการบูรณาการรักษาอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ซึ่งได้นำงานวิจัยจากหลักสูตรระดับผู้บริหารของ ทร.ไปต่อยอดส่งผลประเทศไทยมีแผนป้องกันประเทศที่มีการบูรณาการลดปัญหาการประสานงานระหว่างหน่วยงานใน กท.อย่างมีประสิทธิภาพ และแผนงานในการบรรเทาสาธารณภัยร่วมกับภาคเอกชน เช่น การกำจัดคราบน้ำมันรั่วในทะเลร่วมกับผู้ประกอบการน้ำมัน เป็นต้น

2) ผลงานวิจัยเช่น UAV ใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการพิสูจน์ทราบเป้าหมายและลดความเสี่ยงและต้นทุนการปฏิบัติการในอากาศของนักบิน

3) การบูรณาการกฎหมายระหว่างหน่วยงานใน ศรชล. ช่วยให้กระทรวงต่างที่ทำงานใน ศรชล. มีแนวทางในการปรับปรุงกฎหมายที่มีความขัดแย้ง ซ้ำซ้อน และล้าสมัยได้ปรับปรุง ทำให้การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลของไทยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

### 4.3.3 หน่วยงานมีกระบวนการจัดการความรู้ (รวบรวม วิเคราะห์) คือ

คณะกรรมการจัดการความรู้ ทร.เป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินการภาพรวมให้ KM มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และกระบวนการของ ทร.ตามเกณฑ์ PMQA ประกอบด้วย

1) กำหนดเป้าหมายร่วม (Share Vision) ให้ KM ของหน่วยใน ทร.มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทร. พัฒนาชุมชนนักปฏิบัติทุกหน่วยงาน

2) ประเมินตนเอง (Self-Assessment) ทบทวน KPI ของ ทร. วิเคราะห์ปัญหา กำหนดเป้าหมาย และที่ต้องปรับปรุง

3) วางกลยุทธ์ KM มุ่งสู่ความรู้ที่จำเป็นและสอดรับยุทธศาสตร์ ทร.

4) ออกแบบและบูรณาการเข้าสู่งานประจำ (R2R) และเชื่อมโยงส่งมอบคุณค่าร่วมกัน

5) นำไปปฏิบัติ

6) การประเมินผลการดำเนินงาน

7) การเรียนรู้ขององค์กรและเข้าสู่เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ในวงกว้าง โดยมีวงรอบการดำเนินการและทบทวนรายปี

### 4.3.4 หน่วยงานมีการนำองค์ความรู้ ด้าน

คณะกรรมการจัดการความรู้ ทร. กำหนดให้ทุกหน่วยงานย่อยของ ทร.มีคณะทำงานจัดการความรู้ของหน่วย ทำหน้าที่บริหารจัดการความรู้หน่วยตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับหน่วยและจัดทำความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด แล้วนำมาจำแนกว่ามีองค์ความรู้ใดบ้างที่มีความจำเป็น ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วย ได้แก่

1) องค์ความรู้ด้านกฎหมาย

2) องค์ความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนา

3) องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ

4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

5) การบริหารจัดการองค์การ ซึ่งจะเป็้องค์ความรู้ที่จำเป็นในด้านการเตรียมความพร้อมของ ทร.

## ไปใช้ในการปรับปรุงการทำงาน/แก้ปัญหาจนเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)/ มาตรฐานใหม่ คือ

- 1) จากการจัดการความรู้ของ สธน.ทร.ที่นำปัญหาการบูรณาการอำนาจตามกฎหมายของ ทร. กับหน่วยงานต่าง ๆ ใน ศรชล. ที่ก่อให้เกิดปัญหา มาทำการวิเคราะห์และจัดการให้เป็นแนวทางที่ง่ายต่อการปฏิบัติ
- 2) การจัดการความรู้ของ สวพ.ทร. ได้ทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาคือในด้านการซ่อมบำรุงรักษา อากาศยานไร้คนขับ ซึ่งผลงานดังกล่าวได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมจาก กท.
- 3) การแลกเปลี่ยนข้อมูล/ประสานงาน กับหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลอื่น ๆ ภายใต้กรอบความร่วมมือ และหลักการความร่วมมือเท่าทันสถานการณ์ทางทะเล (MDA)
- 4) การช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางด้านทะเลอันดามัน ของ ทรภ.3 โดยการถ่ายทอดองค์ความรู้ ด้านการช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางทะเล ให้กับประชาชน หน่วยงาน รวมไปถึงนักท่องเที่ยวในพื้นที่ เพื่อให้ ผู้ประสบภัยมีความสามารถในการช่วยเหลือตนเองในเบื้องต้น
- 5) แนวทางการจัดตั้งและพัฒนาทีมค้นหาและกู้ภัยในเขตเมือง หรือการจัดตั้ง USAR Team ให้มีความพร้อมในการช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัยพิบัติในเขตเมือง สอดคล้องกับแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ

### 4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และปรับระบบการทำงานให้เป็นดิจิทัล

#### 4.4.1 มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล โดยความเสี่ยงนั้น คือ

ทร.มีความเสี่ยงในการปฏิบัติงานด้านไซเบอร์ ซึ่งมีการะงานที่หลากหลาย การสื่อสารยังไม่ครอบคลุม พื้นที่ปฏิบัติการอย่างปลอดภัย เพียงพอและมีประสิทธิภาพ ระบบการสื่อสารและสารสนเทศที่มีใช้งานอยู่ เป็นระบบแยกกัน ไม่รวมกันเป็นเครือข่าย ขาดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน มีจุดอ่อนด้านกำลังพลผู้ใช้งานระบบ และยังคงปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักนิยม แนวทาง และกรอบการปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

#### 4.4.2 หน่วยงานมีแผนงานรองรับการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ตามมาตรฐานกำกับข้อมูล และรองรับระบบเทคโนโลยีดิจิทัล โดยสาระสำคัญของแผน คือ

มีแผนงานสำคัญที่สนับสนุนให้ ทร.สามารถเชื่อมโยงข้อมูล บังคับบัญชาและประมวลผลข้อมูลสู่การตัดสินใจและปรับปรุงกระบวนการให้บริการใน 2 ส่วน ได้แก่

- 1) สร้างระบบรองรับการทำงานด้านความมั่นคงทางทะเลในระดับนานาชาติ โดยมีเป้าหมายสำคัญ ในการบูรณาการข้อมูลด้านข่าวสารทางทะเลกับหน่วยงานความมั่นคงภายในประเทศ (ศรชล.) และต่างประเทศ (สิงคโปร์) จึงได้พัฒนาศูนย์บริการข้อมูล Big Data และ สังคมนาวิปัญญาประดิษฐ์ (Navy Artificial Intelligence: Navy AI)
- 2) มีแผนแม่บทด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ ทร.มีแผนด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลประกอบด้วย 4 แผนงานสำคัญ ได้แก่ 1) พัฒนาโครงข่ายโทรคมนาคม 2) พัฒนาขีดความสามารถด้านไซเบอร์ 3) พัฒนาระบบควบคุมบังคับบัญชา และ 4) พัฒนาองค์บุคคลและจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

4.4.3 หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ใช้ในการตัดสินใจ และใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ (อย่างน้อย 2 ข้อ) เช่น

**การลดต้นทุน ระบุ เทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ ได้แก่**

1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในรูปแบบเว็บแอปพลิเคชัน (Web Application) ในชื่อ “ระบบบริหารจัดการข้อมูล ศปก.ทรภ.1 (X-OCMS : Expert Operation Center Information Management System)” เพื่อจัดเก็บข้อมูลไว้ในระบบฐานข้อมูล (Database) ให้ง่ายต่อการจัดเก็บ แสดงผลและสืบค้นได้ตลอดเวลา รวมถึงแสดงแผนที่ตำแหน่งเป้าเรือ ที่ปฏิบัติราชการกับ ทรภ.1 หรือตำแหน่งเป้าหมายและเหตุการณ์ที่สำคัญในทะเล เช่น กรณีมีเรือจม จับกุมเรือประมงผิดกฎหมาย และเรือที่กระทำผิดกฎหมายในทะเล เป็นต้น

2) อากาศยานไร้คนขับ (UAV) มาปฏิบัติงานร่วมกับระบบสื่อสารข้อมูลและระบบตรวจจับ เพื่อประยุกต์ใช้ในการกิจการให้บริการต่าง ๆ ของ ทร. เช่น อากาศยานไร้คนขับ Schiebel camcopter S-100 มีขีดความสามารถขึ้นลงแนวดิ่ง ทำให้มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงานร่วมกับเรือที่มีดาตฟ้าเฮลิคอปเตอร์ ในภารกิจลาดตระเวนตรวจการณ์ทางอากาศสนับสนุนการปฏิบัติการทางเรือและการรักษาความมั่นคงทางทะเล การพิสูจน์ทราบเป้าหมาย การค้นหาผู้ประสบภัย เป็นต้น เป็นการลดต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ระยะเวลาที่จะเข้าถึงเป้าหมาย และยังเป็นการลดความเสี่ยงในอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นต่อเจ้าหน้าที่

**ติดตามการทำงานอย่างรวดเร็ว ระบุ เทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ ได้แก่**

ระบบควบคุมบังคับบัญชาและสั่งการ (C4ISR) เป็นระบบสารสนเทศทำงานร่วมกับระบบสื่อสารและระบบตรวจจับ เช่น เรดาร์ ซึ่งติดตั้งที่เรือ อากาศยานและฐานปฏิบัติการบนบกต่าง ๆ ทำงานในลักษณะโครงข่าย เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและแสดงภาพและข้อมูลอื่น ๆ ให้กับผู้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจ รวมถึงหน่วยปฏิบัติสามารถประสานงานการปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

**สร้างนวัตกรรมการให้บริการ ระบุ เทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ ได้แก่**

ระบบรายงานข้อมูลสุขภาพรายบุคคล ของกำลังพล ทร. ครอบครัว และประชาชนที่เข้ารับการรักษา ทั้ง 4 โรงพยาบาลหลักและหน่วยแพทย์ปฐมภูมิ ทร. ได้ตลอด 24 ชม. ผ่าน Application “GO CHECK NEXT” โดยสะดวกใช้งานง่าย เข้าได้หลายช่องทาง (1. สแกน QR Code 2. เข้าเว็บไซต์กรมแพทย์ทหารเรือ | Naval Medical Department (nmd.go.th) 3. ค้นหาทางเว็บเบราว์เซอร์) ทำให้ทราบถึง 1) ประวัติการตรวจสุขภาพ 2) ประวัติการเข้ารับการรักษา 3) ประวัติการแพทย์ 4) ประวัติการรับวัคซีน 5) ประวัติการวินิจฉัยโรค 6) ประวัติการได้รับยา 7) ประวัติทำหัตถการ 8) ประวัติการตรวจ Lab 9) ประวัติการ X-Ray และ 10) สมรรถภาพทางร่างกายกำลังพล ทร. ที่เป็นปัจจุบันและดูย้อนหลังได้ไม่น้อยกว่า 5 ปี

**การเชื่อมโยงเครือข่ายและข้อมูลระหว่าง/ข้ามหน่วยงาน ระบุ กระบวนการ ข้อมูล และระบบใช้ในการเชื่อมโยง ได้แก่**

1) ระบบโครงข่ายวิทยุเชื่อมโยงหน่วยต่าง ๆ ใน ทร. ใช้ในการสื่อสารในหน่วย ทร. ได้ทั่วประเทศและเรือ/อากาศยานที่ปฏิบัติงานอยู่ต่างประเทศ ตลอดจนโครงข่ายการสื่อสารกับหน่วยงานความมั่นคงของประเทศ เช่น หน่วยงานภายในกระทรวงกลาโหม และหน่วยงานที่ร่วมปฏิบัติงานใน ศรชล. เป็นต้น

2) ระบบ Data link เป็นระบบสื่อสารข้อมูลทางยุทธวิธีที่ติดตั้งในยานรบต่าง ๆ ของ ทร. ซึ่งมีจุดเด่นในเรื่องของการสื่อสารข้อมูลสถานการณ์การรบระยะไกลและการรักษาความลับของข้อมูลข่าวสาร โดยสามารถกำหนดรหัสเพื่อให้สามารถติดต่อกับหน่วยกำลังทางทหารกับมิตรประเทศ

#### 4.4.4 แผนป้องกันระบบฐานข้อมูล และปฏิบัติการบนไซเบอร์

ให้สรุปสาระสำคัญของแผนป้องกันระบบฐานข้อมูล และปฏิบัติการบนไซเบอร์ พอสั่งเขป

แผนป้องกันฯ ได้กำหนดแนวทางในการ ดังนี้

- 1) แจ้งบุคลากรทั้งหมดให้ทราบและตระหนักรู้
- 2) กำหนดขั้นตอน/แนวทางดำเนินการ
- 3) จัดทำบัญชีแจ้งหน่วยงานและบุคลากรสำคัญ
- 4) การจัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็น

5) การสำรองข้อมูลอย่างน้อย 2 แห่ง ซึ่งมีรายละเอียดสำคัญในการป้องกันฯ ประกอบไปด้วย

1) กำหนดมาตรการควบคุมระบบเครือข่ายให้ปลอดภัย 2) ติดตั้ง Firewall 3) ติดตั้ง Proxy Sever 4) ติดตั้งซอฟต์แวร์ป้องกันไวรัสพร้อมอัปเดตอยู่เสมอ 5) จัดทำระบบตรวจสอบสิทธิ์การเข้าใช้ระบบ 6) กำหนด จนท. ดูแลระบบและดำเนินการตาม พ.ร.บ.ว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ฯ เมื่อโดนเจาะระบบมีแนวทาง ดังนี้ 1) ตรวจสอบภัยคุกคาม/ระบุสาเหตุ/เรียกประชุมผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์ผลกระทบและแนวทางกู้คืนระบบ 2) ควบคุมและบรรเทาความเสียหาย/ระบุแหล่งคุกคาม 3) แก้ปัญหาป้องกันการลุกลาม 4) กู้คืนระบบ/อุดช่องโหว่/เปลี่ยน Password และ 5) ทบทวนป้องกันการเกิดซ้ำและสรุปผล

#### 4.4.5 หน่วยงานมีตัววัดเพื่อใช้ติดตามแผนงานรองรับการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน

โดยมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศตามมาตรฐานกำกับข้อมูล เพื่อรองรับระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น

- 1) ร้อยละการลดลงของการใช้เอกสารในการปฏิบัติงาน
- 2) ร้อยละการลดลงของเวลาในการปฏิบัติงาน
- 3) ร้อยละของข้อมูลที่ถูกจัดเก็บในรูปแบบฐานข้อมูลดิจิทัล
- 4) ระบบสารสนเทศผ่านการรับรอง ISO 27001

#### 4.4.6 แผนรองรับต่อภัยพิบัติ/ภาวะฉุกเฉิน

ให้ยกตัวอย่างแนวทางปฏิบัติเมื่อเกิดภัยพิบัติ/ภาวะฉุกเฉิน พอสั่งเขป

ทร.ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานมีการจัดทำแผนเตรียมความพร้อมกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินด้าน IT และด้านอื่น ๆ เช่น ไฟไหม้ การก่อการร้ายฯ เป็นต้น ดำเนินการดังนี้

- 1) ขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์:เมื่อได้รับแจ้งให้ จนท.บันทึกข้อมูล/ตรวจสอบ LOG/ผู้ประสานงานฯ แจ้งคณะบริหารความต่อเนื่องด้าน IT/จนท.ระบบฯ ตรวจสอบความเสียหายและแหล่งที่มาของการโจมตีหรือสาเหตุความเสียหาย/ระงับการโจมตีและลดจุดอ่อน/กำจัดข้อมูลโปรแกรมแปลปลอมออกจากระบบ
- 2) ขึ้นจัดการความต่อเนื่อง : หน.ทีมบริหารฯ ควบคุมปฏิบัติตามแผนความต่อเนื่องให้ระบบสามารถกลับมาใช้งานได้/เปิดระบบสำรองและช่องทางการสื่อสารประสานงาน

3) **ชั้นผู้คืนระบบ** : จนท.ระบบอุดช่องโหว่ระบบ/ปรับเปลี่ยน Password/คณะทำงานฯ สรุบทเรียน/แจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวจะต้องมีการทดสอบความพร้อม ซักซ้อม ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

**ผลลัพธ์สำคัญในหมวด 7 ที่เป็นผลจากการดำเนินงานของหมวด 4**

ตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ การสร้างระบบสารสนเทศ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน

### 5.1 ระบบการจัดการบุคลากรที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ

#### 5.1.1 มีการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร โดย (ระบุอย่างน้อย 2 ภารกิจ)

##### ภารกิจที่ 1 คือ

- การเตรียมกำลัง (ปัจจัยทางการทหาร เช่น บุคลากร ยุทโธปกรณ์ หลักปฏิบัติ ยุทธวิธีและทรัพยากรต่าง ๆ นำมาพัฒนา เพื่อให้มีความสามารถและพร้อมปฏิบัติการภารกิจต่าง ๆ ของ ทร. ตามที่รัฐบาล กท. หรืองานด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้องร้องขอ)

##### และขีดความสามารถของบุคลากรที่ตอบสนองภารกิจ คือ

1) ความสามารถด้านการจัดหาปัจจัยทางการทหารมาพัฒนา การประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยี การซ่อมบำรุงและวิจัย/พัฒนายุทธโปกรณ์

2) การพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการทางทหาร อาทิ ความสามารถในการใช้ยุทธโปกรณ์และการทำงานร่วมกับบุคลากรหน่วยงานความมั่นคงต่าง ๆ

3) การบริหารจัดการฝึกหน่วยปฏิบัติการต่าง ๆ ให้มีความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถปฏิบัติการร่วมระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและมิตรประเทศ

ทั้งนี้ ปัจจุบันอัตรากำลังบุคลากรบรรจุร้อยละ 60 จึงต้องพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีทดแทนส่วนขาดของอัตรา และเตรียมการด้านกำลังพลสำรองสำหรับปฏิบัติงานยามสงคราม

##### ภารกิจที่ 2 คือ

- การใช้กำลัง ในการปฏิบัติการทางทหาร ประกอบด้วย

1) การรักษาอธิปไตย (การละเมิดอาณาเขตของไทย)

2) รักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (ความปลอดภัยของเรือสินค้า/ประมง/การท่องเที่ยว/ทรัพยากรธรรมชาติ)

##### และขีดความสามารถของบุคลากรที่ตอบสนองภารกิจ คือ

1) มีความรู้และทักษะในการประยุกต์ใช้ยุทธโปกรณ์ได้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย

2) มีความรู้และทักษะการแก้ปัญหาเชิงยุทธวิธีการปฏิบัติทางการทหาร และการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานความมั่นคงและมิตรประเทศ

3) ความสามารถด้านภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อนบ้าน

4) มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง

5) ความรู้ด้านกฎหมายทะเลและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

##### ภารกิจที่ 3 คือ

- พิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ (เทิดทูนและถวายความปลอดภัยอย่างสมพระเกียรติ)

##### และขีดความสามารถของบุคลากรที่ตอบสนองภารกิจ คือ

1) มีความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์

2) มีความรู้ในขั้นตอนการรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญ

3) สามารถประยุกต์ใช้ความสามารถในการปฏิบัติการทางทหารจากภารกิจที่ 1 และ 2 ในการพิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์

#### ภารกิจที่ 4 คือ

- การสนับสนุนรัฐบาลพัฒนา/เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศและช่วยเหลือประชาชนตลอดจนภารกิจต่าง ๆ ที่รัฐบาลมอบหมาย เช่น สร้างโครงสร้างพื้นฐานโครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) และการบรรเทาสาธารณภัย เช่น ช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางทะเล การจัดการน้ำมัน เป็นต้น

#### และขีดความสามารถของบุคลากรที่ตอบสนองภารกิจ คือ

- 1) มีความรู้ด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่/มวลชนสัมพันธ์
- 2) ความรู้และทักษะด้านเวชศาสตร์ใต้น้ำ/การปฐมพยาบาล/การบรรเทาสาธารณภัย
- 3) มีความรู้เกี่ยวกับงานก่อสร้าง การบริหารจัดการสนามบิน การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน
- 4) ความรู้และทักษะในการบริหาร/ใช้สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการก่อสร้างและพัฒนา

#### 5.1.2 มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีนโยบายการส่งเสริมด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### แนวทางที่เสริมสร้างความคล่องตัวในการทำงานและตัดสินใจ โดยแนวทางนั้น คือ

การกระจายอำนาจ (มอบอำนาจ) ในการปฏิบัติงานในแต่ละลำดับชั้นตามขอบเขตของกฎหมาย เพื่อให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญได้ใช้ความรู้ทักษะอย่างเต็มความสามารถ เกิดความรวดเร็ว ลดขั้นตอนการปฏิบัติ และกระจายอำนาจการตัดสินใจตามพื้นที่ปฏิบัติการ โดยในทุกปี ทร.จะมีการทบทวนคำสั่งมอบอำนาจ/การทำการแทน ผบ.ทร. ให้ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความสามารถเฉพาะทางสามารถตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ เช่น การตัดสินใจในการปฏิบัติการทางทหาร (ลาดตระเวน พิสูจน์ทราบ การใช้อาวุธ) การออกปฏิบัติการช่วยเหลือประชาชนหรือใช้อาวุธตาม “กฎการใช้กำลัง” (Rules of engagement : ROE) โดยไม่ต้องรอการอนุมัติจาก ผบ.ทร. ซึ่งเป็นการคุ้มครองผู้ปฏิบัติหากเกิดการผิดพลาดไม่ต้องรับโทษใดหากได้ปฏิบัติตามคำสั่งมอบอำนาจหรือ ROE ที่เป็นไปตามกฎหมาย จึงทำให้การปฏิบัติการของ ทร.เป็นไปด้วยความคล่องตัวและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

**ส่งเสริมให้บุคลากรริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมการทำงาน เกิดผลงานที่มีสมรรถนะ (high performer) โดยวิธีการ**

ความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในการสร้างนวัตกรรมตั้งแต่ขั้นพื้นฐานจนถึงระดับสูง โดยในการดำเนินการจะจัดสรร งบ. หรือเปิดให้เสนอขอทุนตามความสามารถของบุคลากรและทีมงาน เช่น การจัดการความรู้ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) สิ่งประดิษฐ์ และงานวิจัยและพัฒนา (มีการประกวดและให้รางวัล) เป็นต้น ทร.มีช่องทางให้บุคลากรขอทุนวิจัยและมีกระบวนการควบคุมกำกับดูแลด้านคุณภาพ อาทิ คณะตรวจประเมินผลงานการจัดการความรู้ และคณะกรรมการมาตรฐานยุทธโธปกรณ์ ตลอดจนมีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทักษะการสร้างนวัตกรรม เช่น หลักสูตรนักวิจัยในระดับพื้นฐานและระดับสูง การเปิดคลินิกวิจัยให้คำปรึกษาแบบ online และพัฒนา KM Facilitator ประจำหน่วยสนับสนุนให้บุคลากรใช้ KM เป็นเครื่องมือสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

**5.1.3 มีการจัดการด้านบุคลากร รองรับความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลง ทักษะ หน้าที่ และลักษณะงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนา โดย**

1) ทร.มีมาตรการให้บุคลากรทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวคิดและการวางแผนในการพัฒนาผ่านกระบวนการเสนอแนวคิดแบบ Bottom up ตามลำดับชั้นตั้งแต่แผน กอง กรม และระดับ ทร.

2) การร่วมเสนอความต้องการด้านต่าง ๆ ผ่านระบบการประเมินความพึงพอใจแบบ Online เพื่อเป็นข้อมูลบริหารบุคลากร อาทิ ความต้องการด้านสวัสดิการเพื่อจัดสรรให้ตรงกับความต้องการ ความต้องการด้านการศึกษา ความต้องการด้านการบรรจุให้ตรงกับภูมิลาเนาที่ต้องการ และความเห็น/ข้อเสนอแนะในการดำเนินการของของ ทร.เพื่อนำไปปรับปรุง

3) การสนับสนุนให้มีรวมตัวเป็นกลุ่มหรือชมรมบุคลากรโดยไม่ผูกพันกับสายการบังคับบัญชาที่สามารถเสนอแนวคิดข้อเสนอแนะในมุมมองของกลุ่มหรือทำกิจกรรมเพื่อพัฒนา ทร. เช่น กลุ่มทหารเรือหญิง เพื่อส่งเสริมการมีบทบาทของสตรี ชมรม/สมาคมศิษย์เก่าของของสถานศึกษาต่าง ๆ ใน ทร. ในการพัฒนาเส้นทางสายอาชีพของแต่ละสาขา เป็นต้น

4) กำหนดเส้นทางสายอาชีพของบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและสามารถวางแผนในการพัฒนาตนเอง เช่น เส้นทางการศึกษาของระดับพลทหารที่สามารถพัฒนา/สอบเลื่อนฐานะตามความสามารถได้จนถึงระดับผู้บริหาร เป็นต้น

#### 5.1.4 มีกิจกรรมที่บุคลากรเกิดแรงจูงใจ ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลง เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดย

1) มีระบบการประเมินบุคลากรแบบ 180 องศา ร่วมกับระบบการถ่ายทอด KPI จากหน่วยงานสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีมในการเพื่อรักษา ระดับ KPI ของหน่วย ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

2) มีระบบสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อลดภาระของบุคลากรด้านการเงินเพื่อที่จะทุ่มเทให้กับการทำงาน เช่น ที่พักอาศัย รถรับส่ง สวัสดิการเงินกู้ อาชีพเสริมให้กับครอบครัว เป็นต้น

3) การให้ความช่วยเหลือกรณีบาดเจ็บหรือเสียชีวิตจากการปฏิบัติงาน ทั้งในการรักษาพยาบาล ตลอดจนการดูแลครอบครัว เพื่อลดภาระและความเป็นกังวลบุคลากร

4) มีการส่งเสริมให้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน อาทิ สถานที่ออกกำลังกาย โรงอาหารที่ถูกละเลย เก้าอี้สำนักงานที่ลด Office Syndrome เพื่อให้มีสุขภาพที่ดี

5) มีกิจกรรมให้บุคลากรได้แสดงความสามารถเพื่อรับรางวัลและค่าตอบแทน อาทิ การดำเนินการวิจัยรางวัลบุคคลดีเด่น รางวัลการจัดการความรู้ฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและแก้ปัญหาของหน่วย

#### 5.1.5 มีการวางแผนกำลังคน และมีการเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร คือ

1) การเกิดความขัดแย้งของประเทศมหาอำนาจ อาทิ ในทะเลจีนใต้ที่มีการใช้กำลังทหารจนส่งผลกระทบต่ออธิปไตยของไทยท่ามกลางข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนาความสามารถทางทหารที่อาจทำให้ไทยขาดความสามารถในการรักษาความปลอดภัยของเส้นทางคมนาคมและการขนส่งสินค้าทางทะเลที่มีอยู่ถึงร้อยละ 90 และความเชื่อมั่นในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจจนเป็นผลให้ไทยขาดความสามารถในการแข่งขันทางทะเลของประเทศ



2) ความต้องการในการบูรณาการจุดแข็ง ทรัพยากร และอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายจากเครือข่าย ทั้งภายในและจากมิตรประเทศในการบังคับใช้กฎหมายเพื่อไทยใช้ประโยชน์จากทะเลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ป้องกันปราบปรามโจรสลัด ยาเสพติด การทำประมงผิดกฎหมาย การทำลายสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

### **มีการวางแผนกำลังคน โดย**

แผนแม่บทการพัฒนา ทร.ด้านกำลังพลกำหนดให้พัฒนากำลังพลให้สามารถรับมือกับความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีแนวทางพัฒนาบุคลากร ได้แก่

1) สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการปฏิบัติการทางทหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผล การปฏิบัติงาน

2) พัฒนาทักษะด้านการวิจัยและพัฒนายุทธวิธีเพื่อลดต้นทุนการนำเข้าจากต่างประเทศ

3) พัฒนาการความรู้และทักษะการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ

4) พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับเครือข่ายทั้งในและมิตรประเทศเพื่อร่วมกับกับมือ กับภัยที่มีความซับซ้อนและมีลักษณะเชื่อมโยงระหว่างประเทศ

5) พัฒนาความรู้ด้านกฎหมายด้านการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลและกฎหมายระหว่างประเทศ เพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาที่มีความซับซ้อนและมีความเชื่อมโยงระหว่างประเทศ

## **5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว มุ่งผลสัมฤทธิ์**

### **5.2.1 มีการทำงานเป็นทีมที่ข้ามกลุ่ม/กอง/สำนัก เพื่อผลสำเร็จของงานที่มีสมรรถนะสูงร่วมกัน**

#### **โดย (ระบุรูปแบบของทีมงาน/องค์ประกอบของทีม)**

ทร.มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อบูรณาการความสามารถจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่

1) ระดับ ทร. เช่น คณะทำงานทบทวนยุทธศาสตร์ ทร. และคณะทำงานย่อยตามสาขาต่าง ๆ เป็นการบูรณาการผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ และสาขาปฏิบัติงานต่าง ๆ ร่วมกับศึกษาสภาพแวดล้อม และเสนอแนะทิศทาง/เป้าหมายของ ทร. พร้อมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะจากหน่วยงานภายนอก เพื่อกำหนด เป้าหมายและการขยายผลไปสู่แผนงานต่าง ๆ ให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ

2) ระดับประเทศ โดย ทร.ได้แต่งตั้งคณะทำงานร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยงานใน ศรชล. ซึ่งเป็นการ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานความมั่นคงของประเทศในการบังคับใช้กฎหมาย อาทิ การแก้ปัญหการทำประมงผิด กฎหมาย ขาดการรายงานและไร้การควบคุม (IUU Fishing) และมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหาร เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของกองทัพเรือ (กพอ.ทร.) เข้าไปบูรณาการความร่วมมืองาน EEC กับ หน่วยงานภายนอก ทร. เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

#### **และมีผลสำเร็จของงาน คือ**

คณะทำงานดังกล่าวจะมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีการร่วมมือกันจากผู้เชี่ยวชาญของ ทร. หลากหลายสาขาและเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น แบ่งมอบหน้าที่ของส่วนงานและกรอบกำหนดเวลา ความสำเร็จอย่างชัดเจน เพื่อให้การร่วมกันตัดสินใจทันเวลาและมีประสิทธิภาพ โดยผลสำเร็จของคณะทำงาน ที่กล่าวข้างต้นมีดังนี้

1) คณะทำงานทบทวนยุทธศาสตร์ ทร. ได้ยุทธศาสตร์ที่เป็นการสร้างความมั่นคงระดับภูมิภาค โดย มุ่งมั่นสร้างความเข้าใจและสื่อสาร/หารือกับกองทัพเรือประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศให้เห็นถึง

ความสำคัญในการร่วมกันสร้างความมั่นคงในระดับภูมิภาค (เอเชียตะวันออกเฉียงใต้) จนได้รับความร่วมมือและสร้างกิจกรรมด้านความมั่นคงทางทะเลร่วมกันโดยไม่มีขีดแย้งมาอย่างต่อเนื่อง

2) คณะทำงานที่ปฏิบัติงานใน ศรชล.ทำให้ไทยสามารถแก้ปัญหา IUU Fishing จน EU และนานาชาติยอมรับและยกเลิกการกีดกันทางการค้ากับไทย

**5.2.2 มีการสร้างสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่คล่องตัว สามารถทำงานได้สะดวกและเกิดประสิทธิภาพสูงระดับองค์กร**

**โดยวิธีการ**

ทร.ได้สำรวจความต้องการบุคลากรผ่านแบบสอบถาม online การประเมินความพึงพอใจทุก 6 เดือน เพื่อให้ทราบความต้องการของแต่ละกลุ่ม วิเคราะห์และนำผลจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีกลยุทธ์สร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร สร้างสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อม ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุทั้งร่างกายและทรัพย์สิน ตลอดจนมีการดำเนินการด้านชีวอนามัยที่ส่งผลดีต่อสุขภาพ เช่น สำนักงาน/ส่วนปฏิบัติการ/โรงอาหาร/ห้องน้ำที่มีความเพียงพอและสะอาด อาคารจอดรถ อุปกรณ์ดับเพลิงและการป้องกันความเสียหาย การควบคุมสัตว์และแมลงนำโรค การตรวจสุขภาพ ห้องพักและสถานที่/อุปกรณ์สำหรับออกกำลังกาย ตลอดจนสถานรับเลี้ยงเด็กเล็ก เป็นต้น

**5.2.3 มีการพัฒนาครอบครัวทุกมิติไปสู่องค์กรดิจิทัล (บุคลากร ระบบ ข้อมูล กระบวนการ และ เทคโนโลยี) คือ**

ทร. ได้จัดส่งข้าราชการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในสาขาวิชาชีพทหารเรือด้านต่าง ๆ ไปปฏิบัติงานที่ ศรชล. ในส่วนของนโยบาย การวางแผน และการปฏิบัติการสาขาทางเรือตาม พรบ.การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล พ.ศ.๒๕๖๒ ซึ่งเป็นการทำงานแบบบูรณาการร่วมกับเครือข่ายและหน่วยงานนอก ทร. ได้แก่ กรมเจ้าท่า กรมประมง กรมศุลกากร กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล โดยมีลักษณะการทำงานแบบเครือข่าย (Networking) ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น การทำประมงผิดกฎหมาย การลักลอบค้ำน้ำมันเถื่อน การลักลอบเข้าเมือง การค้ำมนุษย์ การลักลอบขนสินค้าหนีภาษี การลักลอบขนยาเสพติด เป็นต้น โดยการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนหลายมิติ ซึ่งต้องใช้ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่จากหน่วยต่าง ๆ ใน ศรชล.ร่วมมือกัน ตามกรอบของอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมายที่กำหนดไว้ ผ่านการอบรมหลักสูตร และสัมมนาร่วมกัน สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสาร นำไปสู่การบูรณาการการฝึกปฏิบัติร่วมกันในแต่ละปี เกิดเป็นวิธีปฏิบัติงานร่วมกันจากทุกหน่วยงาน

**5.2.4 มีการสร้างสภาพแวดล้อม ที่เอื้อให้บุคลากร**

**มีความรับผิดชอบ/กล้าตัดสินใจ โดย**

ทร.มีเครื่องมือหรือหลักเกณฑ์ช่วยบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญ 2 ลักษณะ ได้แก่

1) “ข้อพิจารณาฝ่ายอำนวยการ” เป็นแนวทางทดสอบวิธีการแก้ปัญหาและช่วยในการตัดสินใจในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด ประกอบไปด้วยการทดสอบ 3 ประการ คือ ความเหมาะสม (Suitability) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความยอมรับได้ (Acceptability) หากผ่านเกณฑ์ทั้ง 3 ถือได้ว่าแนวทางดังกล่าวเป็นวิธีที่เหมาะสม

2) “กฎการใช้กำลัง” เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจของกำลังทหารที่ใช้ในการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือใช้อาวุธป้องกันตนเอง ซึ่งจะมีข้อกำหนดสำหรับการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเป็นการป้องกันการใช้อาวุธที่เกินขอบเขต รวมถึง “ปกป้องผู้ตัดสินใจ” และ “ผู้ปฏิบัติ” มิให้ได้รับโทษใด ๆ หากได้ปฏิบัติตาม กฎการใช้กำลัง เป็นไปอย่างถูกต้อง

### **การเข้าถึงข้อมูล เพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและการแก้ปัญหา โดย**

บุคลากรกองทัพเรือจะมีฐานข้อมูลสำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจและหน้าที่ของตน ทั้งในระดับหน่วยงานและภาพรวมของกองทัพเรือ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) ข้อมูลบริหารจัดการสำหรับบริการสืบค้นข้อมูลและประมวลผลที่เกี่ยวข้อง อาทิ ระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (HRMISS) ระบบฐานข้อมูลและวางแผนด้านการส่งกำลังบำรุง ระบบการซ่อมบำรุง ยุทโธปกรณ์

2) ข้อมูลด้านยุทธการ สำหรับให้ข้อมูลการปฏิบัติการทางทหาร เช่น 2.1) ระบบ Big Data (ศรชล.) ให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ข้อมูลด้านกฎหมาย 2.2) ระบบข้อมูลติดตามเรือประมง (Vessel Monitoring System - VMS) และระบบติดตามเรือพาณิชย์ (Automatic Identification System - AIS) ในการพิสูจน์ทราบเป้าหมายทางทะเลในพื้นที่รับผิดชอบ 2.3) ระบบบริหารจัดการข้อมูล (X-OCMS : Expert Operation Center Information Management System)” เพื่อจัดเก็บข้อมูลไว้ในระบบฐานข้อมูล (Database) ให้ง่ายต่อการจัดเก็บ แสดงผลและสืบค้นได้ตลอดเวลา รวมถึงแสดงแผนที่ตำแหน่งเป้าเรือ

## **5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นมืออาชีพ การสร้างความผูกพันและความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร**

### **5.3.1 มีการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน ได้แก่**

ทร.ได้จัดตั้งคณะกรรมการการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลของ ทร. ซึ่งได้ดำเนินการวิเคราะห์/สำรวจหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน ด้วยการสำรวจด้วยแบบสอบถาม online นำมาวิเคราะห์เชิงปริมาณ พบว่าประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) สุขภาพกาย 2) สุขภาพจิตและอารมณ์ 3) จิตวิญญาณ 4) ความรู้และทักษะ 5) นโยบายบริหารงาน 6) ความสำเร็จของงาน 7) ตำแหน่งงานและความก้าวหน้า 8) สภาพการทำงาน 9) สิทธิกำลังพล 10) การเงิน 11) การสวัสดิการและการบริการ 12) การยอมรับนับถือ 13) การปกครองบังคับบัญชา และ 14) ภาพลักษณ์องค์กร ต่อมาได้มีการทบทวนและปรับปรุงโดยการสำรวจ/วิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ พบว่ามีปัจจัยที่สำคัญตามลำดับดังนี้ 1) อุดมการณ์ความเป็นทหาร 2) การยอมรับนับถือ 3) การจัดสวัสดิการ 4) ตำแหน่งงานและความก้าวหน้า และ 5) สภาพแวดล้อมการทำงาน โดยได้นำข้อมูลไปขยายผลสู่การปรับปรุงสวัสดิการ ปรับสภาพแวดล้อมการทำงาน ปรับปรุงเส้นทางสายอาชีพ

### **5.3.2 ปลูกฝังค่านิยมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ โดยวิธีการ**

ยุทธศาสตร์ ทร. ได้กำหนดแนวทางให้บุคลากรต้องมีความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน (Professional Navy) เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นสากลรองรับการปฏิบัติการร่วมกับมิตรประเทศ โดยมีการกำหนดประเด็นในการพัฒนาให้ยกระดับจากพื้นฐานจนเป็นมืออาชีพ ตาม Core Business ของแต่ละหน่วย ซึ่งแต่ละหน่วยงานและบุคคลจะต้องพัฒนา และรับการประเมิน นำผลไปปรับปรุงเพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ให้เป็นหลักประกันว่าประชาชนจะเกิดความเชื่อมั่นในการบริการของกองทัพเรือ เช่น ในการจัดหน่วยเรือบรรเทาสาธารณภัยทางทะเล จะมีการประเมินโดยเทียบเคียงกับมาตรฐานในระดับสากล โดยเทียบเคียงกับมิตรประเทศที่ได้รับการยอมรับ อาทิ สหรัฐอเมริกา หากพบว่าไม่เป็นไปตามมาตรฐาน จะมีการจัดโครงการยกระดับความสามารถให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติการ

### 5.3.3 มีการปรับกระบวนการทางความคิด (mindset) และสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรมของข้าราชการในทุกระดับ เพื่อให้มุ่งเน้นการทำงานในเชิงรุกและสร้างมูลค่าเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หน่วยงาน และส่วนรวม โดย

แผนแม่บทการพัฒนาด้านกำลังพลกำหนดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน/ค่านิยมที่ดีเพื่อให้กำลังพลมีทัศนคติที่ดีต่อการสร้างคุณค่าให้ประเทศชาติและประชาชน โดยแบ่งกลุ่มบุคลากรเป็น 2 กลุ่มที่สำคัญ ประกอบด้วย

1) กลุ่มระดับบริหารมุ่งสร้างให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ตระหนักในความสำคัญของการบูรณาการระหว่างหน่วยงานและแนวคิดใช้ประโยชน์ด้านกฎหมายและความโปร่งใส เพื่อเติมเต็มโอกาสในการพัฒนาให้สามารถนำพาหน่วยงานไปในทิศทางเดียวกัน

2) กลุ่มระดับปฏิบัติการ มุ่งให้ตระหนักถึงการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม เพื่อเติมเต็มโอกาสในการพัฒนาการเรียนรู้เทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทั้ง 2 ระดับจะให้ความสำคัญของ mindset ของการซื่อสัตย์และความสามัคคีเพื่อสร้างคุณค่าด้านความปลอดภัยและความมั่นคงให้กับประชาชน ทั้งนี้ มีกระบวนการปรับ mindset มีตั้งแต่ขั้นตอนการรับบุคลากร การศึกษาตามห้วงระยะเวลาของแนวทางการรับราชการ และ On the job training ซึ่งจะต้องมีประเด็นดังกล่าวอยู่ในหัวข้อการศึกษา เพื่อมุ่งปรับแนวคิดของบุคลากรให้สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมตาม OP(3)

### 5.3.4 มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอความคิดริเริ่ม โดย

แต่ละกระบวนการปฏิบัติงานเมื่อเสร็จสิ้นการปฏิบัติจะมีการทำ (After Action Review : AAR) โดยผู้ปฏิบัติทุกระดับจะมีโอกาสนำเสนอแนวทางในการปรับปรุง เช่น สิ่งที่ได้ปฏิบัติได้ดี และประเด็นที่ควรปรับปรุง โดยมีการจัดทำสรุปเป็นรายงานผลการดำเนินการต่อไป เช่น กรณีผู้ปฏิบัติได้รับแจ้งประเด็นคำชม หรือ ประเด็นความไม่พึงพอใจในการรับบริการจากประชาชน ซึ่งหน่วยที่รับผิดชอบจะนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไป และส่งมอบประเด็นที่ต้องการพัฒนาสู่กระบวนการวิจัยและพัฒนาของหน่วยงานด้าน R&D และหน่วยศึกษาเพื่อวิจัยหาแนวทางแก้ปัญหาต่อไป เป็นต้น

#### และมีการสนับสนุนความคิดริเริ่มดังกล่าว โดย

จากการเสนอแนวคิดผลการดำเนินการที่ควรปรับปรุงที่ได้จาก AAR จะมีการขยายผลสู่การวิเคราะห์/ปรับปรุงและจัดทำแผนงานต่าง ๆ ตามลำดับสายการบังคับบัญชา นอกจากเรื่องที่มีความซับซ้อนตามนโยบายของ ทร.ให้มีการสนับสนุนกิจกรรมให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความรู้ความสามารถ เช่น การจัดการความรู้ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) จนกระทั่งถึงงานวิจัยที่ต้องใช้เงินทุนในการดำเนินการ โดย ทร.มีกระบวนการในการบริหารงานวิจัยที่เปิดโอกาสให้บุคลากรขอรับการสนับสนุนทุนวิจัยได้ตามความรู้ความสามารถ เช่น โครงการพัฒนาเรือผลักต้นน้ำเพื่อสนับสนุนการแก้ปัญหาอุทกภัย โครงการวิจัยและพัฒนาเรือแคทามารานสนับสนุนการบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น

### 5.3.5 มีการนำปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร มาสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สร้างความร่วมมือและความรับผิดชอบ โดย

ในทุก ๆ ปีจะนำผลการประเมินความผูกพันที่ได้จากการตอบแบบสอบถามผ่านระบบสารสนเทศนำมาวิเคราะห์ว่ากำลังพลแต่ละกลุ่มมีปัจจัยอะไรที่ส่งผลต่อความผูกพันหรือต่อการบรรลุพันธกิจของ ทร.

และจัดกิจกรรมให้เหมาะสมแต่ละกลุ่ม เช่น ใน “กลุ่มปฏิบัติการ” (ชั้นประถม) ปัจจัยความผูกพัน คือ “การจัดสวัสดิการที่เหมาะสม” ซึ่งต้องการลดภาระค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพ จึงมีการจัดให้มีเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และทุนการศึกษาบุตรสำหรับกำลังพลกลุ่มดังกล่าว สำหรับในส่วนของ “กลุ่มบริหาร” (นายทหารสัญญาบัตร) ปัจจัยความผูกพันคือ ความก้าวหน้าและอุดมการณ์ความเป็นทหาร จึงสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ยุติธรรมและเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน รวมถึงให้ความสำคัญกับการยกย่องชมเชยผู้ประกอบคุณงามความดี และผู้ที่สร้างประโยชน์ให้กับหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งแต่ละกิจกรรมดังกล่าวจะมีการทำการประเมินผล เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของกิจกรรมในทุกปี

## 5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร

### 5.4.1 มีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดย

แผนแม่บทการพัฒนา ทร.ด้านกำลังพล กำหนดการพัฒนาบุคลากรสำคัญ ได้แก่

1) หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในแต่ละช่วงของการรับราชการ (ระดับประถม สัญญาบัตร ผู้บริหาร) จะมีเนื้อหาให้เรียนรู้สายงานต่าง ๆ ทั้ง ทร. และวิทยาการสมัยใหม่

2) มีมาตรการหมุนเวียนบุคลากรทำงานข้ามสายงานพร้อมระบบพี่เลี้ยง และแลกเปลี่ยนบุคลากรปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอกที่สำคัญ

3) ระบบการทำงานแบบ Matrix Organization (ดำเนินการเฉพาะกลุ่มบริหาร) ในลักษณะโครงการให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขาทำงาน/เรียนรู้ร่วมกัน เช่น คณะกรรมการบริหารเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ของกองทัพเรือ (กพอ.ทร.) บริหารจัดการงานภายใต้แผนงานบูรณาการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

4) เวทีสัมมนาที่เปิดโอกาสให้กำลังพลได้นำความรู้ในสาขาต่าง ๆ มาร่วมวิเคราะห์ที่ได้แนวทางการแก้ปัญหาเฉพาะ

5) กิจกรรมการจัดการความรู้ของ ทร.ให้มีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวเพื่อให้กำลังพลมีสมรรถนะตามเป้าหมายของ ทร.ในอนาคต

### 5.4.2 มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักขององค์การ

ยุทธศาสตร์ ได้แก่

แผนแม่บทการพัฒนา ทร.ด้านกำลังพลจัดทำเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ ทร.ระยะ 20 ปี เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นตามการเติบโตและเส้นทางอาชีพ สามารถสนับสนุน ทร.ให้สามารถรับมือกับภัยคุกคามด้านความมั่นคงทางทะเลในอนาคตได้ ทั้งภัยดั้งเดิมและรูปแบบใหม่ ตาม OP(18,19) โดยเน้นที่ การปฏิบัติงานในลักษณะสหสาขาร่วมกับหน่วยงานความมั่นคงภายในประเทศและมิตรประเทศได้ ตลอดจนสามารถใช้กฎหมายทะเลที่มีลักษณะเป็นกฎหมายสากลร่วมกับมิตรประเทศได้ เพื่อให้ ทร.สามารถปฏิบัติหน้าที่ ในการป้องกันประเทศ ช่วยเหลือประชาชน และสนับสนุนการพัฒนาประเทศได้อย่างสมบูรณ์

แผนพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ คือ

ประกอบไปด้วย แผนงานย่อย ได้แก่

1) พัฒนาระบบบริหารกำลังพลให้บริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ ปรับปรุง/เรียนรู้ และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และสาขาการปฏิบัติต่าง ๆ ของ ทร.

2) พัฒนากำลังพลให้มีความสมรรถนะเพียงพอต่อแผนการปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์ ทร.

- 3) พัฒนาระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพให้บุคลากรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้
- 4) พัฒนาระบบกำลังพลสำรองเพื่อรองรับการระดมสรรพกำลังจากทหารกองหนุนสำหรับปฏิบัติงานกรณีสภาวะสงคราม (เป็นการบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากร)
- 5) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม สร้างค่านิยมที่ดี ทศนคติและพัฒนาคุณภาพชีวิต/สวัสดิการ /ความผาสุก เพื่อทุ่มเทการปฏิบัติงานให้กับ ทร.และประชาชน

#### สมรรถนะหลัก ได้แก่

- 1) ความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์
- 2) ความมีวินัย (ปฏิบัติตามจริยธรรม หลักเกณฑ์ข้อกำหนดสำคัญต่าง ๆ)
- 3) ขวัญและกำลังใจ (มุ่งมั่นปฏิบัติภารกิจจนสำเร็จ)
- 4) ชีตความสามารถตามสาขาปฏิบัติการทางทหารต่าง ๆ เพื่อความมั่นคงของประเทศและความปลอดภัยของประชาชน เช่น การตรวจการณ์ การค้นหาพิสูจน์ทราบ การใช้อาวุธ การช่วยเหลือผู้ประสบภัย เป็นต้น

#### แผนพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองสมรรถนะหลัก คือ

แผนแม่บทการพัฒนา ทร.ด้านกำลังพลฯ กำหนดส่วนที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักที่สำคัญ 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แผนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและการสร้างค่านิยมที่ดี (จริยธรรมจงรักภักดี วินัย ขวัญกำลังใจ)

ส่วนที่ 2 แผนพัฒนาความสามารถการปฏิบัติการทางทหาร ได้แก่ 1) การใช้งานระบบสารสนเทศและสงครามไซเบอร์ 2) ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการเพื่อความมั่นคงร่วมกับนานาชาติ 3) กฎหมาย และพันธกรณีระหว่างประเทศด้านความมั่นคงทางทะเล 4) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับระบบอาวุธ และระบบอำนวยการรบสมัยใหม่ 5) ความสามารถในการอำนวยการยุทธ์ การวางแผนทางทหาร และการวางแผนในสถานการณ์วิกฤต อาทิ การช่วยเหลือและบรรเทาสาธารณภัย และ 6) ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติตามสาขาการรบต่าง ๆ

#### 5.4.3 มีการพัฒนาของบุคลากร ในด้านต่าง ๆ ที่ครอบคลุมเรื่อง

##### ความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ได้แก่

จากการทบทวนความต้องการพัฒนาความรู้ ได้แบ่งการพัฒนาเป็น 2 ชั้น เพื่อพัฒนาความรู้ที่จำเป็นให้สมบูรณ์ ได้แก่

“ชั้นที่ 1” การอบรมและเรียนรู้ โดย สถานศึกษาของ ทร. ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติการทางทหารสาขาการรบต่าง ๆ 2) การซ่อมสร้างยุทโธปกรณ์ 3) การบริหารจัดการ 4) การพยาบาล 5) การเงินและบัญชี 6) การวิจัยและพัฒนา 7) การประชาสัมพันธ์ 8) การสื่อสารและสารสนเทศ และ 9) การบรรเทาสาธารณภัยให้กับประชาชน โดยประเมินผลของบุคลากรทั้งก่อนและระหว่างการอบรม

“ชั้นที่ 2” การประยุกต์ใช้งานจริง โดย ทร.มีนโยบายในการฝึกแก้ปัญหาสถานการณ์รบในรูปแบบ “รบอย่างไร ฝึกอย่างนั้น” โดยนำความรู้มาฝึกใช้งานจริงและประเมินผลการฝึกในลักษณะสภาวะสงครามจริงในหลายระดับ ได้แก่ 1) ระดับหน่วย : การฝึกยุทธวิธีของหน่วย 2) ระดับ ทร. : เป็นการฝึกหน่วยงานทั้งหมดภายใน ทร. 3) ระดับกองทัพไทย : เป็นการฝึกร่วมของหน่วยงานใน กท.และหน่วยงานความมั่นคงที่เกี่ยวข้อง และ 4) ระดับนานาชาติ : เป็นการฝึกร่วมกับมิตรประเทศ ซึ่งการฝึกดังกล่าวจะมีการสมมุติสถานการณ์ให้ผู้ร่วมฝึกแก้ปัญหาและประเมินผลระดับความสามารถด้านต่าง ๆ

## ความรู้และทักษะดิจิทัล พร้อมตอบสนองต่อปัญหาที่ซับซ้อน และรองรับอนาคต ได้แก่

ทร. มีนโยบายในการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่ความเป็นดิจิทัล จากการทบทวนมีการดำเนินการใน 2 ส่วน ได้แก่

“ส่วนที่ 1” กรมสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศดำเนินการสร้าง/พัฒนาบุคลากร “นักกรรมาวิธีข้อมูล” ประจำการในหน่วยต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ 1) การปฏิบัติการสงครามไซเบอร์ 2) การพัฒนาเว็บแอปพลิเคชันให้มีความมั่นคงปลอดภัย 3) การดูแลระบบเครื่องแม่ข่าย 4) การประชาสัมพันธ์ดิจิทัล (Smart PR) 5) SQL Server 2016 Programming and Implementation 6) Oracle Solaris 11 System Administration 7) PHP and AJAX (JavaScript JQuery JSON XML) และอื่น ๆ ที่จำเป็น ตลอดจนเปิดหลักสูตรอบรมให้กับกำลังพลทั่วไป

“ส่วนที่ 2” การดำเนินการของส่วนงานปฏิบัติตามสาขาทางทหาร เป็นการอบรมให้ความรู้ในเชิงประยุกต์ใช้งานและนำเทคโนโลยีด้านดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับภารกิจของหน่วย

### 5.4.4 มีการพัฒนาบุคลากร และผู้นำให้มีความรอบรู้ เป็นนักคิด มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความคิดเชิงวิฤตที่จะพร้อมรับมือกับปัญหาที่มีความซับซ้อน โดย

การพัฒนาในระบบการศึกษาของ ทร. มีระบบการให้การศึกษาและการคิดวิเคราะห์กับบุคลากรระดับต่าง ๆ โดยมีการฝึกในการรวบรวมองค์ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ นำมาวิเคราะห์ หาแนวทางการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาเชิงวิฤตและพัฒนาหน่วยงาน อาทิ การทำเอกสารวิจัย การจัดทำข้อพิจารณาฝ่ายอำนวยการ ตลอดจนมีการฝึกการตัดสินใจในลักษณะการจำลองสถานการณ์ของปัญหาเพื่อทดสอบการตัดสินใจ หรือทดสอบวิธีการที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด เพื่อให้ได้แนวทางในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน และปัญหาระดับปฏิบัติการให้เหมาะสมกับระดับของบุคลากรดังนี้ ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูง เช่น หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร : คิดวิเคราะห์ปัญหายุทธศาสตร์ระดับชาติ หลักสูตรวิทยาลัยการทัพเรือ : คิดวิเคราะห์ปัญหายุทธศาสตร์ระดับกองทัพ เป็นต้น

2) ผู้บริหารระดับกลางและต้น เช่น หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ หลักสูตรนายทหารอาวุโสและหลักสูตรนายทหารเรือชั้นต้น : คิดวิเคราะห์ระดับปฏิบัติการทางทหาร เป็นต้น

3) ระดับผู้ปฏิบัติ เป็นหลักสูตรสำหรับนายทหารชั้นประทวนเน้นเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านวิชาชีพของทหารเรือ

### ผลลัพธ์สำคัญในหมวด 7 ที่เป็นผลจากการดำเนินงานของหมวด 5

ตัวชี้วัดด้านบุคลากร เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการด้านการบริหารบุคคลและเครือข่ายในการพัฒนา และการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและเครือข่ายในการทำงานร่วมกันของหน่วยงาน เพื่อให้มีสมรรถนะสูง

### 6.1 กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

#### 6.1.1 หน่วยงานมีการออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยกระบวนการนั้น คือ

##### 1.กระบวนการ

ทร.ออกแบบตามแนวคิด Value Chain ของการส่งมอบคุณค่าของหน่วยงานใน ทร.ร่วมกับแนวคิด PDCA โดยมีลำดับกระบวนการ ดังนี้

- 1) “ส่วนบัญชาการ” มีหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์ วางแผน/จัดทางประมาณ/ออกแบบกระบวนการสำคัญ
- 2) “ส่วนยุทธบริการ” ดำเนินการจัดหาทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกส่งมอบให้ส่วนกำลังรบ
- 3) “ส่วนกำลังรบ” ทำการฝึก/เตรียมความพร้อม ปฏิบัติการรักษาดูแลและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล
- 4) “ส่วนการศึกษาและวิจัย” ทำการทบทวนผลการปฏิบัติ/กระบวนการ หาแนวทางปรับปรุง

ลดขั้นตอน เพิ่มประสิทธิภาพ สร้างองค์ความรู้/เทคโนโลยี/นวัตกรรม และพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งมอบคุณค่าให้ส่วนบัญชาการดำเนินการเป็นวงจรต่อไป

##### มุ่งสู่ความเป็นเลิศในเรื่อง

มุ่งสู่ความเป็นเลิศในด้านการรักษาอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติทางทะเลภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบันและอนาคต โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างองค์การทั้งภายในและภายนอกประเทศ ในด้านการรักษาอธิปไตยมุ่งสู่การสร้าง ความมั่นคงร่วมกันในภูมิภาคในการบูรณาการทรัพยากร/ความสามารถ ให้เสริมจุดแข็งซึ่งกันและกันกับกองทัพมิตรประเทศทำให้ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีกิจกรรมด้านความมั่นคงจำนวนมาก อาทิ การประชุมความร่วมมือ การฝึกและการลาดตระเวน/ป้องกันภัยคุกคามรูปแบบใหม่ระหว่างประเทศ ส่งผลให้ในภูมิภาคมีภัยคุกคามรูปแบบใหม่ลดลง สำหรับด้านการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลนอกจากร่วมมือกับมิตรประเทศแล้ว ทร.มีการผลักดันให้เกิดหน่วยงาน ศรชล.เพื่อบูรณาการอำนาจหน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวกับทะเลจากส่วนราชการของไทยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบังคับใช้กฎหมายในทะเลของประเทศไทย โดยผลงานที่เห็นในเชิงประจักษ์ คือ การแก้ปัญหาการบังคับใช้กฎหมายการทำประมงที่ผิดกฎหมาย ขาดการรายงาน และไร้การควบคุม (IUU fishing) และการช่วยเหลือและบรรเทาสาธารณภัยทางทะเล

##### 2.กระบวนการ

การพัฒนากระบวนการบริหารงานของ ทร. ให้มีมาตรฐานสากล ซึ่งมีแนวทางการพัฒนากระบวนการ ดังนี้

- 1) ดำเนินการตามตัวชี้วัดการปฏิบัติการปฏิบัติราชการประจำปี
- 2) จัดทำโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการ ทร. เพื่อสนับสนุนการให้บริการประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม
- 3) ส่งเสริมแนวทางการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพให้แก่ นขต.ทร. และหน่วยเฉพาะกิจ ทร.
- 4) ส่งเสริมแนวทางการจัดการความรู้ของ นขต.ทร. และหน่วยเฉพาะกิจ ทร.
- 5) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ ทร. (Share point) เพื่อเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้ของหน่วยต่าง ๆ ใน ทร.
- 6) จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Enterprise Risk Management : ERM) ระดับ ทร.



และ นขต.ทร. รวมทั้งจัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วย 7) พัฒนาระบบบริหารสินทรัพย์ของ ทร. ให้มีประสิทธิภาพ 8) ปรับปรุงบัญชีต้นทุนผลผลิตของ ทร. ให้สะท้อนต้นทุนค่าใช้จ่ายที่แท้จริง 9) ปรับปรุง กฎ ระเบียบและข้อบังคับของ ทร. ที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และ 10) จัดทำคู่มือการใช้เครื่องมือ การบริหารจัดการการเพิ่มผลผลิตของ ทร.

### **มุ่งสู่ความเป็นเลิศในเรื่อง**

การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ เพื่อให้กองทัพเรือเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และความต้องการของหน่วยเหนือและประชาชน โดยเน้นการเสริมสร้าง ปรับปรุง และพัฒนาระบบบริหารจัดการ เครื่องมือ และทรัพยากรให้เกิดการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้เป็นที่เชื่อมั่นและไว้วางใจจากรัฐบาลและประชาชน ในการปกป้องอำนาจอธิปไตยของชาติ การรักษาประโยชน์ของชาติทางทะเล และภารกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

### **6.1.2 หน่วยงานมีการติดตามควบคุมกระบวนการ โดย**

#### **ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น**

- 1) ระบบบริหารจัดการข้อมูลและ แสดงภาพสถานการณ์ภัยคุกคาม (X-OCMS) ใช้ในการแสดงภาพควบคุมและสั่งการในระดับพื้นที่ปฏิบัติการในการใช้ยุทธโศปกรณ์ของกองทัพเรือเข้าแก้ไขสถานการณ์
- 2) ระบบควบคุมบังคับบัญชาและสั่งการ (C4ISR) ที่บูรณาการข้อมูลจากระบบตรวจจับและระบบสื่อสารใช้ในการควบคุมบังคับบัญชาและสั่งการในภาพรวมของกองทัพเรือในการรักษาอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติและเชื่อมโยงกับหน่วยงานในกลาโหม
- 3) ระบบติดตามเรือประมง (Vessel Monitoring System : VMS)
- 4) ระบบติดตามเรือพาณิชย์ (Automatic Identification System : AIS)
- 5) นำระบบในข้อ 1-4 แลกเปลี่ยนกับมิตรประเทศผ่านระบบสารสนเทศการแลกเปลี่ยนข้อมูลเป้า ระหว่างประเทศ

#### **6) ระบบประเมินความพร้อมรบ**

#### **ใช้ตัวชี้วัด เช่น**

- 1) ระยะเวลาในการค้นหาและพิสูจน์ทราบเป้าหมายที่ต้องสงสัย
- 2) ระยะเวลาในการเข้าพื้นที่ที่มีสถานการณ์ฉุกเฉิน
- 3) ความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร
- 4) ความแม่นยำในการใช้อาวุธเพื่อยับยั้งการละเมิดอธิปไตยและการกระทำที่ผิดกฎหมาย
- 5) ผลการประเมินความพร้อมและผลประเมินการซ้อมการปฏิบัติการ
- 6) ผลลัพธ์ของความขัดแย้งในพื้นที่ทางทะเลกับประเทศเพื่อนบ้าน (จำนวนครั้ง)

#### **ใช้ข้อมูล คือ**

- 1) สถิติการละเมิดอธิปไตยและการกระทำผิดกฎหมาย เช่น ตำบลที่/ช่วงเวลา/สาเหตุที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา เป็นต้น

2) ข้าราชการกระทำเป็นภัยคุกคามและการกระทำผิดกฎหมายจากหน่วยงานความมั่นคงที่เกี่ยวข้องและมีตราประเทศรวมถึงสถิติที่เกี่ยวข้อง

3) ข้อมูลด้านอุทกศาสตร์และการพยากรณ์อากาศทางทะเล

4) ข้อมูลเป้าหมายที่ได้จากสถานีเรดาร์ต่าง ๆ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลเป้าหมายระหว่างหน่วยงานในประเทศและเครือข่ายในภูมิภาคและมิตรประเทศ

#### **ร่วมกับเครือข่าย คือ**

1) เครือข่ายรักษาอธิปไตยทางทะเล ประกอบด้วย บก.ทท. ทบ. ทอ. กระทรวงการต่างประเทศ กองทัพบกมิตรประเทศ ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับทะเล และชุมชน

2) เครือข่ายรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ประกอบด้วย หน่วยงานใน ศรชล. (ตำรวจน้ำ กรมศุลกากร กรมเจ้าท่า กรมประมง กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง และกรมสรรพสามิตร) สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง กรมบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงการต่างประเทศ และกองทัพบกมิตรประเทศ ตลอดจนชุมชนชายฝั่ง และในลำน้ำเขตพื้นที่รับผิดชอบของกองทัพเรือ

3) เครือข่ายความมั่นคงในภูมิภาค ประกอบด้วย ประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ ในการร่วมกันป้องกันภัยที่เชื่อมโยงระหว่างประเทศ

4) เครือข่ายภาคเอกชนและประชาชน สร้างความร่วมมือในการให้ความรู้การป้องกันภัยกับประชาชน และร่วมมือในการสนับสนุนประเทศให้มีความสามารถในการแข่งขัน

**6.1.3 หน่วยงานออกแบบกระบวนการโดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการแบบ end to end Process**

**คิดเป็นร้อยละ 80**

ของกระบวนการทั้งหมดที่ต้องเชื่อมโยงกับหลายหน่วยงาน ระบุ (รายชื่อกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)

#### **1) กระบวนการ**

“สรรหา/จัดหา” (ยุทธศาสตร์และแผน บุคลากร ความรู้ ข้าราชการ ยุทธโศปกรณ์ ส่งกำลังบำรุง งบประมาณ และสร้างเครือข่าย) โดยทบทวน วิเคราะห์ คาดการณ์ความต้องการทรัพยากร กำหนดยุทธศาสตร์ วางแผน (ร่วมกับเครือข่าย) และถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ

#### **หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่**

กระทรวงกลาโหม มหาวิทยาลัย/หน่วยงานวิชาการ สำนักงานข้าราชการ ผู้จัดหายุทธโศปกรณ์/อุปกรณ์ สำนักงานงบประมาณ และกองทัพบกมิตรประเทศ

#### **2) กระบวนการ**

“เตรียมกำลัง” (จัดเตรียมยุทธโศปกรณ์ ฝึก ประเมินผล พัฒนา) เตรียม/พัฒนาทรัพยากรที่ต้องการ เช่น พัฒนา ฝึก ประเมินความสามารถ ตามภารกิจการปฏิบัติการในสาขาต่าง ๆ ด้วยการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานเครือข่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การวางแผน ปฏิบัติ ประเมินผล เพื่อเตรียมกำลังให้พร้อมสำหรับขั้นตอน “ใช้กำลัง” เพื่อปฏิบัติการต่อไป เป็นต้น

## หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

บก.ทท. ทบ. ทอ. ศรชล. กองทัพมิตรประเทศ ชุมชน ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องทะเล อาสาสมัคร

### 3) กระบวนการ

“ใช้กำลัง” : รักษาอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (วางแผน รวบรวมข่าวสาร ค้นหาพิสูจน์ทราบ เข้าปฏิบัติการ และดำเนินการหลังปฏิบัติการ) เป็นการใช้งำลังพลและยุทธโศปกรณ์เข้าปฏิบัติการตามพันธกิจต่าง ๆ อาทิ การลาดตระเวนป้องกันการละเมิดอธิปไตย การบรรเทาสาธารณภัย การบังคับใช้กฎหมาย ซึ่งแต่ละพันธกิจจะมีเครือข่ายความร่วมมือตลอดกระบวนการ(end to end Process) เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางทะเล เริ่มตั้งแต่ วางแผน ค้นหาพิสูจน์ทราบ ปฏิบัติการช่วยเหลือ การส่งกลับสายแพทย์ การดำเนินการด้านกฎหมาย และการฟื้นฟู เป็นต้น

## หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

บก.ทท. ทบ. ทอ. ศรชล. กองทัพมิตรประเทศ ชุมชน ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องทะเล และอาสาสมัคร

**6.1.4 หน่วยงานมีผลงานที่โดดเด่นที่เกิดจากการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการ ได้แก่**

### เทคโนโลยีที่นำมาใช้ คือ

- 1) ระบบตรวจจับ เช่น เรดาร์ โซนาร์ เป็นต้น
- 2) เรือ/อากาศยาน/รหรบ/UAV ที่ใช้ในการปฏิบัติการ
- 3) ระบบอาวุธสำหรับต่อต้านภัยคุกคาม เช่น จรวด ปืน เป็นต้น
- 4) ระบบติดตามเรือประมง (Vessel Monitoring System : VMS)
- 5) ระบบติดตามเรือพาณิชย์ (Automatic Identification System: AIS)
- 6) ระบบสารสนเทศแลกเปลี่ยนข้อมูลทางทะเลในภูมิภาค

ทั้ง 6 เทคโนโลยีถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการติดตาม สืบค้น หาข้อมูลรายละเอียดที่มาที่ไปของเรือ นั้น ๆ คัดกรอง อันจะเป็นการป้องกันด้านความมั่นคงได้ เพราะหากพบเรือ/วัตถุ/บุคคล ที่ไม่ได้มีข้อมูล หรือไม่แสดงตนเองตามระเบียบข้อกำหนดแล้ว อาจสงสัยได้ว่าเรือดังกล่าวอาจมีการกระทำผิดกฎหมาย หรืออาจเป็นอันตรายต่อความมั่นคงของประเทศได้

### กระบวนการที่ถูกระงับ คือ

การใช้งำลังในการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ยกระดับโดยบูรณาการจุดแข็งและอำนาจหน้าที่ ในการบังคับใช้กฎหมายระหว่างหน่วยงานความมั่นคงภายในประเทศ เกิดเป็นหน่วยงาน “ศรชล.” และ พ.ร.บ. การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล พ.ศ.2562 ที่ทำให้การบูรณาการบังคับใช้กฎหมายด้านความมั่นคงในทะเลจากหลายกระทรวงที่เกี่ยวข้อง ทำให้มีความเป็นระบบ ครอบคลุมในทุกมิติของการรักษาผลประโยชน์ของชาติ (เศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม) การทำงานเป็นแบบ End to End มีความรวดเร็ว มีความโปร่งใส ลดความซ้ำซ้อน ถ่วงดุลอำนาจการปฏิบัติงานของ จนท.รัฐ

## ผลงานที่โดดเด่น คือ

การผลักดันให้เกิด พ.ร.บ.การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล พ.ศ.2562 และเกิดหน่วยงาน ศรชล. ร่วมกับการใช้กฎหมายที่มอบอำนาจให้ทหารเรือ โดยกองทัพเรือเป็นหน่วยงานหลักในการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานใน ศรชล. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จนสหภาพยุโรปได้ประกาศปลดสถานะใบเหลืองและการกีดกันการค้าการส่งออกอาหารทะเลของไทย เพื่อแสดงการยอมรับต่อความก้าวหน้าของการแก้ไขปัญหาการทำประมงผิดกฎหมาย ขาดการรายงาน และไร้การควบคุม (IUU fishing) อย่างเป็นทางการเป็นมาตรฐานสากลของไทย และยังคงรักษาสถานะมาจนถึงปัจจุบัน ตลอดจนมีการขยายผลไปสู่การแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อน เช่น แก้ไขปัญหาการบุกรุก (ทำขนำเฝ้าหอย) พื้นที่สาธารณะบริเวณอ่าวบ้านดอน จว.สุราษฎร์ธานี การป้องกันและจับกุมการค้ายาเสพติดและค่าน้ำมันผิดกฎหมายในทะเล และการช่วยเหลือผู้ประสพภัยในทะเล และการช่วยเหลือทางมนุษยธรรมต่อปัญหาชาวโรฮิงจา ที่กองทัพเรือต้องเฝ้าระวังตามแนวชายแดนทะเลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อสังคมเป็นวงกว้าง

## 6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และบริการ

6.2.1 หน่วยงานได้พัฒนานวัตกรรม/นำดิจิทัล เข้ามาใช้ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน/การให้บริการ

### กระบวนการหลัก คือ

“การใช้กำลัง” ในการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (ค้นหา พิสูจน์ทราบ คัดกรอง เป้าหมายทางทะเล ลำน้ำและแนวชายแดนที่ ทร.รับผิดชอบ เพื่อป้องกันการลักลอบเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย การลักลอบลำเลียงยาเสพติดและสิ่งผิดกฎหมายในทะเลและลำน้ำ การขจัดคราบน้ำมันรั่วไหลในทะเล การช่วยเหลือและบรรเทาสาธารณภัยทางทะเล)

### นวัตกรรม/ดิจิทัลที่นำมาใช้ คือ

ระบบการรวบรวมข้อมูลสถิตินำมาวิเคราะห์การปฏิบัติการทางทหารสาขาต่าง ๆ สำหรับพยากรณ์/คาดการณ์ กำหนดสิ่งบอกเหตุและปัจจัยที่ส่งผล เพื่อนำมากำหนดตำแหน่ง ช่วงเวลา ระดับความรุนแรง เช่น การคาดการณ์ตำแหน่งของผู้โยกย้ายถิ่นฐานแบบไม่ปกติ ในมหาสมุทรอินเดีย การคาดการณ์เส้นทางลำเลียงยาเสพติดข้ามแดน การคำนวณทิศทางการแพร่กระจายของน้ำมันที่รั่วไหลในทะเล การคำนวณตำแหน่งของเรือนักท่องเที่ยว/เรือประมงที่ประสพภัยกลางทะเล และมีการใช้เครื่องมือ UAV เพื่อลดการใช้ทรัพยากรด้านน้ำมันเชื้อเพลิง และยังสามารถส่งข้อมูล เห็นภาพพื้นที่จริงได้ด้วยความรวดเร็ว และเป็นปัจจุบัน ทุก ๆ ส่วนสามารถเห็นเป็นภาพเดียวกัน

### กระบวนการสนับสนุน คือ

การจัดการการส่งกำลังบำรุงสนับสนุนกระบวนการจัดการเครือข่ายโซ่อุปทาน และกระบวนการจัดการโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้มีการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ บริการข้อมูล สิ่งอำนวยความสะดวกในการรองรับการปฏิบัติงานและการซ่อมบำรุงของกระบวนการหลัก เช่น ระบบสื่อสารทางทะเล อาคารสถานที่ เรือ อากาศยาน รถบรรทุก และการบริการทางสาธารณสุข ให้สามารถปฏิบัติการตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

## นวัตกรรม/ดิจิทัลที่นำมาใช้ คือ

1) ระบบการพยากรณ์ความต้องการใช้วัสดุอุปกรณ์/การส่งกำลังบำรุงให้กับหน่วยงานใน ทร. และหน่วยงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของ ทร. ตลอดโซ่ซัพพลาย โดยนำข้อมูลความต้องการและสถิติความต้องการในอดีตมาวิเคราะห์ ผ่านระบบงานด้านการส่งกำลังบำรุงต่าง ๆ เช่น RTN CATALOG SUPINV 1-3 NMCRL+ e-SUPPLY (<http://www.supply.navy.mi.th/mmic/index.html>) เพื่อคำนวณวงรอบ ปริมาณ สถานที่ และต้นทุนในการจัดส่งให้ตรงกับความต้องการของหน่วยที่ต้องการใช้งาน โดยให้การขนส่งที่มีจำนวนเที่ยวต่ำสุด ลดต้นทุนในการจัดเก็บ ลดต้นทุนค่าเสื่อมราคาของวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

2) ระบบกระบวนการซ่อมบำรุงตามสภาพ (CBM : Condition Based Maintenance) เป็นกระบวนการการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ ในเรือ ด้วยการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์พิเศษเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง นำมาสร้างเป็นระบบฐานข้อมูลความต้องการตามช่วงเวลา อายุการใช้งาน และสถานการณ์ เพื่อนำมาใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์แปรผล คาดการณ์และประเมินสภาพเครื่องจักร/อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องว่าจะต้องกำหนดการซ่อมบำรุงและจัดหาอะไหล่ในชนิดและจำนวนที่เหมาะสมอย่างไร

### 6.2.2 หน่วยงานมีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดย

1) “กระบวนการหลัก” 1.1) ด้านการรักษาอธิปไตยของชาติ มุ่งเน้นการเสริมสร้างมิตรภาพเพื่อลดความขัดแย้ง เช่น การวางตัวเป็นกลางในด้านความมั่นคงทางทหาร การพบปะผู้นำทางทหารในภูมิภาค เป็นต้น 1.2) ยกกระตือรือร้นระบบ Big Data ด้านรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ให้สามารถบูรณาการการใช้งาน/แลกเปลี่ยนทรัพยากร และใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายร่วมกัน 1.3) ปรับปรุงเครือข่ายการประสานงานเฝ้าระวังร่วมเรือสินค้าและเรือประมงผ่านการรายงานทางวิทยุทางทะเลระยะไกล เพื่อขยายระยะเวลาแจ้งเตือนและเพิ่มประสิทธิภาพการช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางทะเล

2) “กระบวนการสนับสนุน” ในการบูรณาการข้อมูลข่าวสารทางทะเลให้สามารถแสดงภาพร่วมกับระบบข่าวกรองสารสนเทศทางอุทกศาสตร์ทำให้สามารถแสดงภาพข้อมูลทางยุทธวิธีการปฏิบัติการทางทหารร่วมกับข้อมูลด้านอุทกศาสตร์เพื่อประกอบการตัดสินใจร่วมกัน เช่น แผนที่เดินเรือ ข้อมูลภูมิประเทศ ภาพถ่ายดาวเทียม ข้อมูลเป้าหมาย เป็นต้น โดยในรอบปีที่ผ่านมาสามารถนำมาใช้ในการแสดงภาพจุดสกัดหรือช่องทางธรรมชาติที่อาจมีการลักลอบขนยาเสพติดตามแนวชายแดน การช่วยเหลือผู้ประสบภัยในทะเล เพื่อประกอบการตัดสินใจ

### 6.2.3 หน่วยงานมีผลงานนวัตกรรมที่โดดเด่น ที่สามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน หรือส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### นวัตกรรม คือ

แนวทางการบรรเทาสาธารณภัยทางทะเลภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของ ทรภ.2 และขยายไปสู่หน่วยงานบรรเทาสาธารณภัยต่าง ๆ ทัว ทร. มีวัตถุประสงค์ในการช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางทะเลได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกับการป้องกันการแพร่ระบาดของ Covid-19 มี 2 กลไกสำคัญ ได้แก่

1) การรวบรวมบทเรียนเชิงสถิติของโอกาสในการติดเชื้อ Covid-19 ตามจุด Touch point ของการให้บริการที่กำหนดเป็นจุดเสี่ยง/เฝ้าระวังให้กับบุคลากรของ ทร. อาทิ การติดเชื้อระหว่างขนย้ายผู้ป่วย

2) การจัดชุดเตรียมพร้อมของ จนท. ที่ปราศจากการติดเชื้อ และแนวทางปฏิบัติที่ประยุกต์ใช้ ตามมาตรการป้องกัน DMHT ที่ป้องกันการติดเชื้อระหว่าง จนท. กับผู้ประสพภัยและหน่วยสนับสนุน

3) การจัดการเคลื่อนย้ายและพาหนะเคลื่อนย้ายผู้ป่วยที่มีความคล่องตัวปราศจากการรอคอยและป้องกันการติดเชื้ออย่างรัดกุม ระบบการติดต่อสื่อสารและสั่งการที่ทันสมัย ลดระยะเวลา ทำให้การสื่อสารจาก ทร. สู่ผู้ปฏิบัติในพื้นที่ด้วยความรวดเร็วและชัดเจน อาทิ การประชุมติดตามสถานการณ์ประจำวัน ระหว่างผู้ปฏิบัติในพื้นที่กับ ศปก.ทร. ผ่านระบบ C4ISR

### **ปัญหาที่ซับซ้อน หรือส่งผลกระทบต่อสูง คือ**

ภายใต้สถานการณ์ Covid-19 ทำให้บุคลากรติดเชื้อเป็นจำนวนมากอาจไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน บรรเทาสาธารณภัยที่เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อและมีความเสี่ยงต่อการสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนโดยเฉพาะ ในช่วงฤดูมรสุมที่มีเหตุวิกฤตทางทะเลจำนวนมาก ซึ่งเป็นงานที่ต้องการความชำนาญเฉพาะทางของ จนท.และ มีการบูรณาการหลายหน่วยงานตลอดกระบวนการ (ทร. ตร. กรมบรรเทาสาธารณภัยฯ อาสาสมัคร หน่วยงานท้องถิ่น และ รพ.ในพื้นที่/เฉพาะทาง) ตั้งแต่การเข้าช่วยเหลือจนถึงกระบวนการส่งกลับสายแพทย์ อีกทั้งยังต้อง ระวังการติดเชื้อ Covid-19 ที่ต้องสวมใส่อุปกรณ์ป้องกันและดำเนินการด้านมาตรการสาธารณสุขหลายขั้นตอน ทั้งนี้ ในการปฏิบัติจริงอาจจะต้องเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่จะต้องแบ่ง จนท.เข้าทำการช่วยเหลือในแต่ละกรณี ทร.จึงได้มีการจัดทำแนวทางร่วมกับเครือข่ายตลอดกระบวนการ เช่น กำหนดจุดเสี่ยง ทำการเก็บตัว จนท. และ ฝึกซ้อมขั้นตอนต่าง ๆ จนทำให้ผลการปฏิบัติการช่วยเหลือผู้ประสพภัยและการส่งผู้ป่วยไปรักษาพยาบาล ไม่มีรายงานการติดเชื้อโดยตรงจากขั้นตอนของการช่วยเหลือผู้ประสพภัยทางทะเล เป็นต้น

## **6.3 การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน**

### **6.3.1 หน่วยงานได้มีการวิเคราะห์ต้นทุนของกระบวนการ ดังนี้**

**กระบวนการหลักที่สำคัญ 2 ลำดับแรก**

**กระบวนการหลักที่สำคัญลำดับแรก คือ**

กระบวนการจัดหา (ปัจจัยสำคัญทางทหาร) : โดยมีกระบวนการย่อยในการจัดหาและพัฒนาปัจจัย ต่อไปนี้ 1) บุคลากร 2) ความรู้ 3) ข้าราชการ 4) ยุทโธปกรณ์ 5) การส่งกำลังบำรุงต่าง ๆ และ 6) งบประมาณ

**ต้นทุน คือ**

ต้นทุนที่สำคัญตาม 6 กระบวนการ ประกอบด้วย

1) ต้นทุนการสร้างบุคลากร อาทิ การศึกษาอบรมในสถานศึกษาของ ทร.เพื่อผลิตบุคลากร

2) ต้นทุนในการพัฒนาความรู้ที่มีความจำเป็นให้ทันต่อเทคโนโลยีและสถานการณ์จากสถานศึกษา ภายนอก ทร. เช่น การส่งบุคลากรไปศึกษาต่างประเทศ การทำวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

3) ต้นทุนในการจัดหาข่าว เช่น การแลกเปลี่ยนข่าวสารทางทะเลกับต่างประเทศที่ต้องใช้อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ที่มีความเสื่อมราคาสูง และต้นทุนสายข่าวทางยุทธวิธีและในทางลับ เป็นต้น

4) ต้นทุนยุทธโศปกรณ์ในการจัดหาและซ่อมบำรุง เช่น เรือ อากาศยาน รถรบ อาวุธต่าง ๆ เป็นต้น

#### **เป้าหมายในการลดต้นทุนระยะสั้น ได้แก่**

ใช้แนวคิด Lean (7 Waste) วิเคราะห์ในการลดต้นทุนและใช้ติดตามการควบคุม โดยระยะสั้นมีเป้าหมายลดต้นทุนไม่ต่ำกว่า 1.5% โดยมีแนวทางดังนี้

1) ลดการสร้างบุคลากรที่สามารถ Outsource จากบริษัทเอกชน เช่น งานที่ไม่ใช่ Core Competency (เช่น งานแม่บ้าน งานกราฟิกดีไซน์ งานสื่อสิ่งพิมพ์ และงานบริการ)

2) ปรับปรุงกระบวนการหาข่าวจากชุมชน เรือประมง เรือสินค้า ผ่านเครือข่ายความร่วมมือ

3) วิจัยพัฒนาการสร้างยุทธโศปกรณ์ร่วมกับเครือข่ายด้านการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ พัฒนายุทธโศปกรณ์ที่ไม่ซับซ้อนและใช้มาตรการเน้นการใช้งานและซ่อมบำรุงที่มีประสิทธิภาพ (ลดการใช้งบประมาณในการจัดหาจากต่างประเทศ)

#### **ระยะยาว ได้แก่**

ในภาพรวมระยะยาวมีเป้าหมายลดต้นทุนไม่ต่ำกว่า 2% โดยมีแนวทางดังนี้

1) ลดจำนวนบุคลากรโดยเพิ่มประสิทธิภาพของกำลังพลรวมกับการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล (ลดปริมาณการผลิตบุคลากร/ทดแทนโดย Outsourcing)

2) วิจัยและพัฒนาความรู้และยุทธโศปกรณ์ที่จำเป็นจากภายในประเทศเต็มรูปแบบ (ลดการใช้งบประมาณในการจัดหาจากต่างประเทศ)

3) ใช้ระบบสารสนเทศเต็มรูปแบบในการบูรณาการข่าวสารและใช้ประโยชน์จาก AI และ Big data (ลดการทำซ้ำและใช้ระบบ IT เพื่อลดเวลาการรอคอย)

#### **กระบวนการหลักที่สำคัญลำดับที่สอง คือ**

การใช้กำลังรักษาอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล เป็นกระบวนการที่ใช้ทรัพยากรจากขั้นตอน “เตรียมกำลัง” อาทิ บุคลากร และยุทธโศปกรณ์ มาใช้ในการปฏิบัติการต่าง ๆ เช่น การลาดตระเวน การปฏิบัติการใช้อาวุธ การช่วยเหลือและบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น

#### **ต้นทุน คือ**

ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าเสื่อมราคา ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ค่าอุปกรณ์และวัสดุสิ้นเปลือง ในการปฏิบัติการต่าง ๆ เช่น การลาดตระเวน การค้นหาและพิสูจน์ทราบ การปฏิบัติการทางยุทธวิธี และการส่งกลับสายแพทย์ เป็นต้น

#### **เป้าหมายในการลดต้นทุนระยะสั้น ได้แก่**

ใช้แนวคิด Lean (7 Waste) วิเคราะห์ในการลดต้นทุนและใช้ติดตามการควบคุม ในภาพรวมระยะสั้นมีเป้าหมายลดต้นทุนไม่ต่ำกว่า 1.5% โดยมีแนวทางดังนี้

1) ใช้ระบบการข่าวสารทางทะเล รวบรวมข้อมูล สถิติ นำมาพยากรณ์พื้นที่ที่มีโอกาสเกิดเหตุการณ์เพื่อลดการลาดตระเวนในพื้นที่ที่ไม่จำเป็นหรือปลอดภัย

2) ใช้ระบบพิสูจน์ทราบเรืออัตโนมัติในการพิสูจน์ทราบ ร่วมกับเครือข่ายเรือประมงและเรือสินค้าและใช้อากาศยานไร้คนบิน (UAV) ในการค้นหาและพิสูจน์ทราบโดยที่ไม่ต้องเคลื่อนกำลังไปยังเป้าหมาย ซึ่งเป็นการลดกิจกรรมที่ไม่จำเป็น ลดความเสี่ยง/ความสูญเสียของการเกิดอุบัติเหตุ และข้อผิดพลาดการพิสูจน์ทราบที่ไม่ถูกต้อง

3) ใช้เครือข่ายความร่วมมือใน ศรชล.แบ่งมอบงานให้ชัดเจน และปฏิบัติในส่วนที่แต่ละหน่วยถนัดเพื่อประสิทธิภาพ (ลดความซ้ำซ้อนของงานและข้อผิดพลาด)

### **ระยะยาว ได้แก่**

ในภาพรวมระยะยาวมีเป้าหมายลดต้นทุนไม่ต่ำกว่า 2% โดยเพิ่มประสิทธิภาพทั้งกระบวนการตั้งแต่การลาดตระเวน การค้นหาและพิสูจน์ทราบ และการปฏิบัติการทางยุทธวิธี โดยการจัดการและวิจัยยุทธโศปกรณ์ที่มีความสามารถในการป้องปรามภัยคุกคามด้วยกำลังทหารจากต่างประเทศ เช่น เรือดำน้ำ ยานรบที่มีความสามารถในการใช้งานอเนกประสงค์ (Multipurpose) สามารถตรวจจับและใช้อาวุธในระยะไกล และระบบอำนวยความสะดวกที่สามารถแลกเปลี่ยนข่าวสารกับมิตรประเทศ ซึ่งจะทำให้การป้องกันอธิปไตยและการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลไม่ต้องใช้จำนวนเรือและอากาศยานจำนวนมาก โดยใช้จำนวนน้อยแต่มีประสิทธิภาพ (ลดข้อผิดพลาดและการรอคอยจากการใช้ยุทธโศปกรณ์ไม่เหมาะสม) อีกทั้งยังมีศักยภาพสงครามหรือความสามารถเพียงพอต่อการบูรณาการความสามารถร่วมกับกองทัพมิตรประเทศได้

### **กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ 2 ลำดับแรก**

#### **กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญลำดับแรก คือ**

การบริหารทรัพยากรบุคคล

#### **ต้นทุน คือ**

การฝึกอบรม/การศึกษา การสวัสดิการ และดูงาน สำหรับการพัฒนาองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญที่ยังเป็นจุดอ่อนของ ทร. เช่น เทคโนโลยีทางการทหารสมัยใหม่ ภาษาต่างประเทศและภาษาเพื่อนบ้าน เป็นต้น

#### **เป้าหมายในการลดต้นทุนระยะสั้น ได้แก่**

ใช้แนวคิด Lean (7 Waste) วิเคราะห์ในการลดต้นทุนและใช้ติดตามการควบคุม ในภาพรวมระยะสั้นมีเป้าหมายลดต้นทุนไม่ต่ำกว่า 1.5% โดยมีแนวทางดังนี้

1) เพิ่มการอบรมในลักษณะการเรียนรู้ทาง Online ในรูปแบบ On demand (ลดกระบวนการไม่จำเป็นและการรอคอย)

2) ใช้ระบบที่เลี้ยงในการถ่ายทอดงาน และการเรียนรู้ข้ามสายงาน (ลดกระบวนการที่ไม่จำเป็น)

3) ปรับระบบสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการตามกลุ่ม (ลดความซ้ำซ้อนหรือการให้สวัสดิการที่ไม่เกิดประโยชน์)

4) ลดการดูงานต่างประเทศที่ไม่จำเป็นโดยเพิ่มการดูงานจากหน่วยงานชั้นนำภายใน และการแลกเปลี่ยนบุคลากรการปฏิบัติงานและนักเรียนทหารกับต่างประเทศ (ลดกระบวนการและการผลิตที่ไม่จำเป็น)



## ระยะยาว ได้แก่

ใช้แนวคิด Lean (7 Waste) วิเคราะห์ในการลดต้นทุนและใช้ติดตามการควบคุม ในภาพรวมระยะยาว มีเป้าหมายลดต้นทุนไม่ต่ำกว่า 2% โดยมีแนวทางดังนี้

- 1) ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาเรียนรู้ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง (ลดการผลิตที่ไม่จำเป็น)
- 2) การฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมการทำงานจริง (On Job Training) (ลดการอบรมบุคลากรในห้องเรียน เน้นการฝึกปฏิบัติงานจริงซึ่งมีประสิทธิภาพสูงกว่า)
- 3) ยกระดับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่มีความซับซ้อนและจำเป็นต่อ ทร.
- 4) กรณีจัดหายุทธโศปกรณ์จากต่างประเทศจะต้องมี มาตรการ Offset policy หรือการชดเชย ด้วยการพัฒนาความรู้ที่สำคัญจากผู้จำหน่ายยุทธโศปกรณ์จากต่างประเทศให้เป็นความรู้ที่ยั่งยืนกับบุคลากร ทร. หรือของไทย

## กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญลำดับที่สอง คือ

กระบวนการจัดการโครงสร้างพื้นฐาน (สิ่งอำนวยความสะดวก/ส่งกำลังบำรุงภายใน/ซ่อมสร้าง ยุทธโศปกรณ์/การแพทย์)

### ต้นทุน คือ

- 1) ต้นทุนสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อาคาร/สถานที่ ฐานทัพ ท่าเรือ การใช้สาธารณูปโภค เป็นต้น
- 2) ต้นทุนการส่งกำลังบำรุง เช่น การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือในการสนับสนุนการปฏิบัติการ เป็นต้น
- 3) ต้นทุนการซ่อมสร้างยุทธโศปกรณ์ เช่น การซ่อมยุทธโศปกรณ์ (เรือ อากาศยาน ยานรบ อาวุธ) ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

## เป้าหมายในการลดต้นทุนระยะสั้น ได้แก่

ใช้แนวคิด Lean (7 Waste) วิเคราะห์ในการลดต้นทุนและใช้ติดตามการควบคุม ในภาพรวมระยะสั้นมีเป้าหมายลดต้นทุนไม่ต่ำกว่า 1.5% โดยมีแนวทางดังนี้

- 1) มีมาตรการส่งเสริมการใช้ไฟฟ้า/น้ำประปาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยส่งเสริมพฤติกรรมประหยัดและเพิ่มการใช้เทคโนโลยีประหยัดพลังงาน (ลดการใช้พลังงานที่ไม่จำเป็น)
- 2) ใช้แนวคิด Just in time ในการจัดส่งวัสดุอุปกรณ์แบบทันเวลาพอดี (ลดต้นทุนการจัดเก็บ)
- 3) พยากรณ์ความต้องการในการซ่อมบำรุงยุทธโศปกรณ์ เพื่อให้สามารถกำหนดความต้องการวัสดุ/อะไหล่ (ลดต้นทุนในการจัดเก็บและการขนส่งที่ไม่จำเป็น)

## ระยะยาว ได้แก่

ในภาพรวมระยะยาวมีเป้าหมายลดต้นทุนไม่ต่ำกว่า 2% โดยมีแนวทางดังนี้ 1) การปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ในระบบสาธารณูปโภคเมื่อครบกำหนดจะต้องใช้อุปกรณ์ประหยัดพลังงาน 2) การซ่อมบำรุงและการจัดหาวัตถุดิบ ให้เอกชนดำเนินการในรายการที่สามารถทำได้ (Outsourcing) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และลดกระบวนการที่ ทร.ไม่ถนัดให้เอกชนดำเนินการแทน

### 6.3.2 หน่วยงานมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างนวัตกรรมในการลดต้นทุน

โดยนวัตกรรมนั้น คือ

การบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (บก.ทท. ทบ. ทอ.) ในอดีตไม่ได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลภาพสถานการณ์แบบอัตโนมัติ เป็นผลให้แต่ละเหล่าทัพเห็นภาพสถานการณ์ไม่ตรงกันเกิดความล่าช้าในการสื่อสาร/ประสานงาน ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจผิดพลาดและประสิทธิภาพ/ต้นทุนของการปฏิบัติ เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบภัยในทะเลและการปฏิบัติการป้องกันประเทศมีความล่าช้า จึงได้ร่วมกันพัฒนานวัตกรรมเป็นระบบ Network Centric Warfare (NCW) ซึ่งเป็นระบบบูรณาการข้อมูลร่วมกันระหว่างเหล่าทัพ และสามารถวิเคราะห์ข้อมูล แสดงภาพสถานการณ์เพื่อการตัดสินใจได้ ซึ่งทำให้เครือข่ายการรักษาอธิปไตยของประเทศเห็นภาพสถานการณ์โดยรวมผ่านระบบ NCW แบบอัตโนมัติได้ด้วยความรวดเร็ว จึงทำให้สามารถลดขั้นตอนการดำเนินการแบบ Manual ที่มีความล่าช้าและมีต้นทุนการดำเนินการสูง

โดยสามารถลดต้นทุน ได้อย่างไรระบุ

ระบบ NCW เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเหล่าทัพผ่านระบบสื่อสารต่าง ๆ ในแบบอัตโนมัติและแบบ Near Real Time ทำให้ทุกฝ่ายเห็นภาพสถานการณ์เดียวกัน ประสานงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ส่งผลให้ลดกระบวนการปฏิบัติที่ไม่จำเป็น ลดต้นทุนบุคลากร ลดเวลาในการประกอบภาพสถานการณ์ และลดข้อผิดพลาด อีกทั้งสามารถพยากรณ์และการประมวลผลทางสถิติให้ทราบถึงความน่าจะเป็นของเหตุการณ์และกำหนดแผนการลาดตระเวนตามการพยากรณ์ ซึ่งนำมาออกแบบกระบวนการได้อย่างเหมาะสม และการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า ตลอดจนกำหนดตำบลที่เกิดเหตุการณ์ไม่สงบ การกระทำผิดกฎหมาย และการลักลอบเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย ทำให้สามารถวางแผนการลาดตระเวนหรือกำหนดจุดสกัดได้อย่างเหมาะสม

### 6.3.3 นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดย (ระบุ)

การกำหนดนโยบาย/มาตรการ คือ

1) เพิ่มประสิทธิภาพโดยใช้หลักการ Lean (7 Waste) มาลดกิจกรรมที่ไม่จำเป็น ผ่านการวางแผนปฏิบัติราชการโดยนำระบบบริหารทรัพยากร ระบบ Business intelligence (BI) ด้านงบประมาณ และระบบบัญชีการเงิน มาตรวจสอบความซ้ำซ้อนของแผนงาน กิจกรรม บุคลากรและเครื่องมือ ตลอดจนวิเคราะห์ในการพยากรณ์ต้นทุนที่สามารถลดหรือควบคุมได้โดยไม่กระทบต่อภารกิจและคุณภาพการให้บริการ

2) ในยุทธศาสตร์ ทร.มีการกำหนดให้ใช้ยุทธวิธีที่มีความสามารถในการปฏิบัติได้ในหลายภารกิจ (Multipurpose System) และมีประสิทธิภาพสูง เพื่อลดต้นทุนในการจัดหายุทธวิธี เช่น สามารถใช้ได้ทั้งในภารกิจที่ต้องใช้อาวุธรักษาอธิปไตย ปราบปรามยาเสพติด รักษาเส้นทางคมนาคม บรรเทาสาธารณภัย ซึ่งจะทำให้เกิดความประหยัดและใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

### **การใช้เทคโนโลยี คือ**

จากการวิเคราะห์ต้นทุนพบว่าการลาดตระเวนในพื้นที่ที่มีความปลอดภัย ทำให้เกิดต้นทุนที่ไม่จำเป็นที่เป็นสาเหตุจากไม่ทราบแนวโน้มของการเกิดเหตุ จึงมีการพัฒนาระบบ Network Centric Warfare ใช้ในการรวบรวมข่าวสาร นำมาประมวลผลในระบบแสดงภาพสถานการณ์ภัยคุกคาม (NACMSA/ X-OCMS) เพื่อวิเคราะห์ทางสถิติและวิเคราะห์ภัยคุกคามเชิงคุณภาพจากข่าวสารหาโอกาสความน่าจะเป็นของระดับความรุนแรง ตำแหน่งและช่วงเวลาในการเกิดเหตุการณ์ร้ายทางทะเล เช่น การเกิดเหตุผู้ประสบภัยทางทะเล มักเกิดในฤดูท่องเที่ยวและช่วงที่พายุเข้า ทำให้สามารถวางแผนการลาดตระเวนและเฝ้าระวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับการลาดตระเวนในพื้นที่ที่มีโอกาสเกิดเหตุร้ายสูง โดยลดการลาดตระเวนในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงต่ำ ส่งผลให้ลดต้นทุน ซึ่งจากผลลัพธ์การดำเนินการพบว่าการวิเคราะห์ดังกล่าวทำให้สามารถลดพื้นที่ในการลาดตระเวนและเฝ้าระวังลงได้ร้อยละ 25 และลดระยะเวลาในการเข้าพื้นที่ รวมถึงความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

### **แบ่งปันทรัพยากร คือ**

ในเครือข่ายรักษาสภาพประโยชน์ของชาติทางทะเล (ศรชล.) มีการจัดระบบการปฏิบัติงานที่บูรณาการความสามารถของบุคลากร เครื่องมือ และสถานที่ โดยที่ทุกหน่วยงานไม่จำเป็นต้องสร้างหรือลงทุนในทรัพยากรที่ไม่ใช่สมรรถนะหลักของตน เช่น ในภารกิจในการรักษาสิ่งแวดล้อมทางทะเล จะมีการกำหนดบทบาทของแต่ละหน่วยงาน โดยใช้เรือจาก ทร. ใช้นักวิทยาศาสตร์จากกรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง ใช้ฐานข้อมูลเรือจากกรมประมง ใช้อุปกรณ์จากกรมเจ้าท่า และใช้ จนท. สอบสวนจาก ตร. โดยมีการบูรณาการภายใต้กฎหมาย พ.ร.บ.การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ส่งผลให้ ทร. ลดงบประมาณด้านการผลิตบุคลากรและการจัดหาอุปกรณ์ที่ซ้ำซ้อน อีกทั้ง ทำให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นจากการบูรณาการดังกล่าว ทั้งนี้แนวทางดังกล่าวได้นำไปใช้กับการแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางการทหารกับกองทัพประเทศเพื่อนบ้านด้วย เช่น การแบ่งพื้นที่การลาดตระเวน และการร่วมเฝ้าระวังภัยธรรมชาติและการกระทำผิดกฎหมายระหว่างประเทศทางทะเลร่วมกัน เป็นต้น

### **6.3.4 หน่วยงานมีการใช้ข้อมูลเทียบเคียง (Benchmarks) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยข้อมูลเทียบเคียงที่นำมาใช้ คือ**

เทียบเคียงการรักษาอธิปไตยและความมั่นคงทางทะเลกับกองทัพเรือประเทศสิงคโปร์ โดยข้อมูลได้มาจากการหาข่าวทางการทูตทหาร การขอดูงานระบบการบริหารจัดการกองทัพ และการร่วมปฏิบัติการและการฝึกกับประเทศสิงคโปร์ มีข้อมูลที่นำมาใช้เทียบเคียงที่สำคัญ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีด้านการควบคุมบังคับบัญชาและการสื่อสารทางทหาร 2) การสร้างความสัมพันธ์ด้านความมั่นคงทางทะเลกับมิตรประเทศ และ 3) การใช้ภาษาในการสื่อสารในการปฏิบัติการร่วมระหว่างประเทศ

### **และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อย่างไรระบุ**

มีการนำแนวทางการพัฒนาของ ทร. สิงคโปร์มาประยุกต์พัฒนาขีดความสามารถตามประเด็นการเทียบเคียง ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาเป้าหมายระยะยาวโดยลดการจัดหาอุปกรณ์

จากต่างประเทศให้สามารถพึ่งพาตนเอง หากต้องจัดหาจากต่างประเทศจะต้องมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรของไทย 2) การสร้างความสัมพันธ์ทางทหารระหว่างมิตรประเทศจะต้องมีเป้าหมายส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ร่วมกันแบบ Win-Win และ 3) กำลังพลของ ทร.สิงคโปร์มักจะสื่อสารได้ 3 ภาษา (จีน อังกฤษ และอื่น ๆ) ซึ่งจะเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติการร่วมระหว่างประเทศจึงได้นำแนวทางของ ทร.สิงคโปร์มาเป็นแนวทางสนับสนุนกำลังพล ทร.

#### 6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติ

6.4.1 หน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดในการติดตาม ควบคุมกระบวนการ (Leading Indicator) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ส่งสัญญาณเพื่อการคาดการณ์ความสำเร็จของกระบวนการ ระบุ

##### กระบวนการ คือ

ใช้แนวคิด Value Chain กระบวนการปฏิบัติการหลัก ประกอบไปด้วย 3 กระบวนการ ได้แก่ 1) การจัดหา 2) เตรียมกำลัง และ 3) ใช้กำลังปฏิบัติการ สำหรับกระบวนการสนับสนุนประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ ได้แก่ 1) การจัดการโซ่อุปทาน 2) การจัดการโครงสร้างพื้นฐาน 3) บริหารทรัพยากรบุคคล 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

##### ตัวชี้วัด คือ

กระบวนการหลัก 1) การจัดหา/KPI : ร้อยละความสำเร็จของการจัดหาตามแผน 2) เตรียมกำลัง/KPI : ระดับผลการประเมินความพร้อม และ 3) ใช้กำลังปฏิบัติการ/KPI : ร้อยละการลดลงของการละเมิดอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

กระบวนการสนับสนุน 1) การจัดการโซ่อุปทาน/KPI : ผลการประเมินความสามารถของหน่วยงานที่เป็นสมาชิกโซ่อุปทาน 2) การจัดการโครงสร้างพื้นฐาน/KPI : ผลการประเมินความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานแต่ละด้าน 3) บริหารทรัพยากรบุคคล/KPI : ผลการประเมินขีดสมรรถนะบุคลากร และ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร/KPI : ระดับความพร้อมใช้ของข้อมูล (ด้านเวลาและความถูกต้อง)

6.4.2 หน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของการจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น

##### ตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจ คือ

1) ร้อยละการลดลงของการละเมิดผลประโยชน์ของชาติทางทะเลและการกระทำผิดกฎหมายทะเล : การดำเนินการดังกล่าวเป็นการสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของประเทศจากการป้องกันและปราบปรามโจรสลัด ก่อการร้าย (ในเส้นทางการขนส่งสินค้าและกิจกรรมทางเศรษฐกิจทางทะเล) การทำลายทรัพยากรธรรมชาติ ประมงผิดกฎหมาย การค้าสิ่งของผิดกฎหมาย

2) มูลค่าการลงทุนสะสม (แสนล้านบาท) ในโครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ที่ ทร.เป็นหน่วยงานรับผิดชอบก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกสนับสนุนการลงทุนในพื้นที่

### ตัวชี้วัดด้านสังคม คือ

1) จำนวนโครงการและกิจกรรมช่วยเหลือสังคม : เป็นการดำเนินการให้องค์ความรู้และทักษะให้ชุมชนเข้มแข็ง รับมือกับภัยคุกคามที่เกี่ยวข้องกับทะเล และสนับสนุน ทร.สร้างความมั่นคงทางทะเล คือ การอบรมหลักสูตรไทยอาสาป้องกันชาติทางทะเล (ให้ความรู้ในการรับมือกับภัยคุกคามที่มาทางทะเล ภัยธรรมชาติ คำยาเสพติด การก่อการร้าย) และหลักสูตรการประมงกับความมั่นคงของชาติเพื่อให้ชาวประมงมีวิถีการทำประมงที่ยั่งยืน

2) จำนวนผู้ได้รับผลกระทบจากความไม่สงบในพื้นที่รับผิดชอบของกองทัพเรือ คือ จังหวัดชายแดนภาคใต้และพื้นที่คาบเกี่ยวกับทะเลและลำน้ำ ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการรักษาความสงบสุขในพื้นที่รับผิดชอบให้กับประชาชน

### ตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อม คือ

1) จำนวนโครงการและกิจกรรมที่สนับสนุนการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน คือ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของป่าชายเลนในพื้นที่รับผิดชอบของ ทร.

2) จำนวนเต่าทะเลที่เพาะพันธุ์ในสถานอนุรักษ์ของกองทัพเรือที่ปล่อยสู่ธรรมชาติ

3) ร้อยละของปริมาณการจับสัตว์น้ำที่เพิ่มขึ้น (เป็นผลมาจากการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ IUU fishing และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทำให้สภาพแวดล้อมทางทะเลได้คืนสภาพ)

### ตัวชี้วัดด้านสาธารณสุข คือ

1) ร้อยละของผู้ป่วยฉุกเฉินด้านเวชศาสตร์ใต้น้ำและประสบภัยในทะเลที่สามารถนำส่งเพื่อรับการรักษาพยาบาลได้อย่างปลอดภัย

2) ชีตความสามารถในการจัดตั้งโรงพยาบาลสนามสนับสนุนภาวะวิกฤต

3) ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่ใช้บริการโรงพยาบาลในสังกัด ทร.

### 6.4.3 ผลงานที่โดดเด่น ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบรรลุยุทธศาสตร์ชาติที่สำคัญ คือ

ที่สำคัญ 2 ผลงาน ได้แก่

1) การบูรณาการด้านความมั่นคงกับกองทัพเรือมิตรประเทศที่สำคัญ เช่น สาธารณรัฐประชาชนจีน เครือรัฐออสเตรเลีย สาธารณรัฐอินเดีย สาธารณรัฐสิงคโปร์ และสหพันธรัฐมาเลเซีย ในการร่วมกันหาแนวทางแผนงานในการป้องกันและสร้างให้เกิดความมั่นคงทางทะเลในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ การป้องกันการก่อการร้าย การค้ามนุษย์ โจรสลัด การรักษาความปลอดภัยและให้การช่วยเหลือในเส้นทางขนส่งสินค้าทางทะเล การลาดตระเวนร่วม

2) การยกระดับสนามบินอู่ตะเภาเป็น “สนามบินนานาชาติเชิงพาณิชย์หลัก แห่งที่ 3” เชื่อมสนามบินดอนเมืองและสุวรรณภูมิ ด้วยรถไฟความเร็วสูง ทำให้ทั้ง 3 สนามบินสามารถรองรับผู้โดยสารรวมกันได้มากถึง 200 ล้านคนต่อปี

## อธิบายโดยสรุป

1) การบูรณาการด้านความมั่นคงกับกองทัพเรือมิตรประเทศ ที่เกิดจากความร่วมมือฯ ทำให้เกิดความมั่นคง ปลอดภัย ลดความหวาดระแวง ระวังภัยด้านยาเสพติดระหว่างประเทศ และส่งผลด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่เกิดจากความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการและการลงทุนภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับทะเล อาทิ การขนส่งสินค้าและฐานขุดเจาะกลางทะเลปลอดภัยจากโจรสลัดและได้รับการช่วยเหลือยามเกิดภัยธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง โดยเฉพาะทางทะเล

2) โครงการพัฒนาสนามบินอู่ตะเภาและเมืองการบินภาคตะวันออกจะทำให้เกิดศูนย์กลางการพัฒนาธุรกิจเป้าหมาย โดยเฉพาะการเป็น “ศูนย์กลางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และ Logistics & Aviation” รวมถึงการเป็นศูนย์กลางของ “มหานครการบินภาคตะวันออก” โดยเข้าเชื่อมโยงเป็นส่วนขยายของกรุงเทพฯ และปริมณฑลไปทางตะวันออก ที่สามารถเชื่อมโยงกันได้สะดวกทั้งทางน้ำ ทางบก และทางอากาศ เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการบินและประตูเศรษฐกิจสู่เอเชีย ส่งเสริมการลงทุนภายใต้โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

### 6.4.4 หน่วยงานมีการเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อประสิทธิผลของการดำเนินงาน โดยมีการจัดการความเสี่ยง โดยความเสี่ยงนั้นคือ

ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลของประเทศเพื่อนบ้าน เช่น มีการละเมิดอธิปไตยทางทะเล การปฏิเสธการลาดตระเวนร่วมกัน การปฏิเสธการประชุมทางทหารร่วมกัน การปฏิเสธการฝึกปฏิบัติการในทะเลร่วมกัน เป็นต้น

#### และจัดการโดยวิธีการ

ยกระดับความสัมพันธ์ทางทหาร ให้เป็นความสัมพันธ์ระหว่างประเทศผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงการต่างประเทศ โดยการเสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างความชัดเจนในเส้นเขตแดนทางทะเล ผ่าน MOU ระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ โดยความร่วมมือกันทางเศรษฐกิจ เป็นต้น และ ทร.มีการเสริมสร้างความร่วมมือกับมิตรประเทศ อย่างต่อเนื่องเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจร่วมกัน อาทิ การฝึกผสมทางทะเลระหว่างอาเซียน – สหพันธรัฐรัสเซีย (ASEAN – Russia Naval Exercise : ARNEX) การฝึกทางทะเล (Southeast Asia Cooperation and Training : SEACAT) การประชุม Navy to Navy Talk การประชุมในกรอบรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนและประเทศคู่เจรจา การสวนสนามทางเรือนานาชาติ (International Fleet Review : IFR) การลาดตระเวนร่วมระหว่างกองทัพเรือ - กองทัพเรือมาเลเซีย ณ พื้นที่รอยต่อเขตแดนทางทะเลของทั้งสองประเทศ ด้านฝั่งอ่าวไทย การลาดตระเวนร่วมระหว่าง ทร. กับ ทร.อินเดีย (INDO – THAI Coordinated Patrol : INDO – THAI CORPAT) และการลาดตระเวนร่วมระหว่าง ทร. กับ ทร.เวียดนาม

เตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเพื่อให้การดำเนินการของหน่วยงาน เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยภัยพิบัติ/ภาวะฉุกเฉิน คือ

ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น อาทิ การก่อวินาศกรรม การก่อจลาจล การชู้วางระเบิด การเกิดเหตุภัยพิบัติตามธรรมชาติหรือสภาพอากาศเลวร้าย เกิดการทำร้ายร่างกาย ก่อการร้าย การแพร่เชื้อโรคร้าย ยุทโธปกรณ์หลักไม่สามารถปฏิบัติงานได้ โดยหน่วยงานของ ทร.จะต้องมีระบบงานสำรองเพื่อให้ยังคงสามารถ ปฏิบัติงานตามภารกิจตลอดจนสามารถช่วยเหลือประชาชนและสนับสนุนรัฐบาลในการรับมือกับวิกฤตได้

**และมีการเตรียมการเพื่อให้หน่วยงานมีความพร้อมรับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าว โดย**

จัดตั้งศูนย์และหน่วยเรือบรรเทาสาธารณภัย ประจำพื้นที่รับผิดชอบของ ทร. และพื้นที่เสี่ยงภัย มีโครงสร้างการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานบรรเทาสาธารณภัยในพื้นที่ มีการเตรียมพร้อมโดยการวางแผนและฝึก ตามห้วงเวลาที่กำหนด โดยมีการฝึกร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่ปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีหลายแผนตั้งแต่ระดับ หน่วยงานย่อย ระดับ ทร. และระดับ กท. เช่น แผนป้องกันความเสียหาย แผนเผชิญเหตุ แผนบรรเทาสาธารณภัย แผนป้องกันประเทศ และแผนระดมสรรพกำลังจากทุกภาคส่วนในการป้องกันประเทศกรณีเกิดสงคราม เป็นต้น โดยแต่ละแผนจะประกอบไปด้วยแนวทางดังนี้ 1) การป้องกัน (Prevention) 2) การเตรียมการ (Preparedness) 3) การตอบสนอง/ตอบโต้ (Response) และ 4) ฟื้นฟูเยียวยา (Recovery) ในแต่ละปีจะมีการทบทวน ปรับปรุง แนวทาง/แผนงานให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

**ผลลัพธ์สำคัญในหมวด 7 ที่เป็นผลจากการดำเนินงานของหมวด 6**

ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลและการจัดการกระบวนการ เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการ บรรลุเป้าหมายด้านการบริหารจัดการเพื่อการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

