

หมวด 5 : การมุ่งเน้นบุคลากร

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากรและในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผล การดำเนินการที่ดีรวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพันบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรเพื่อนำ ศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

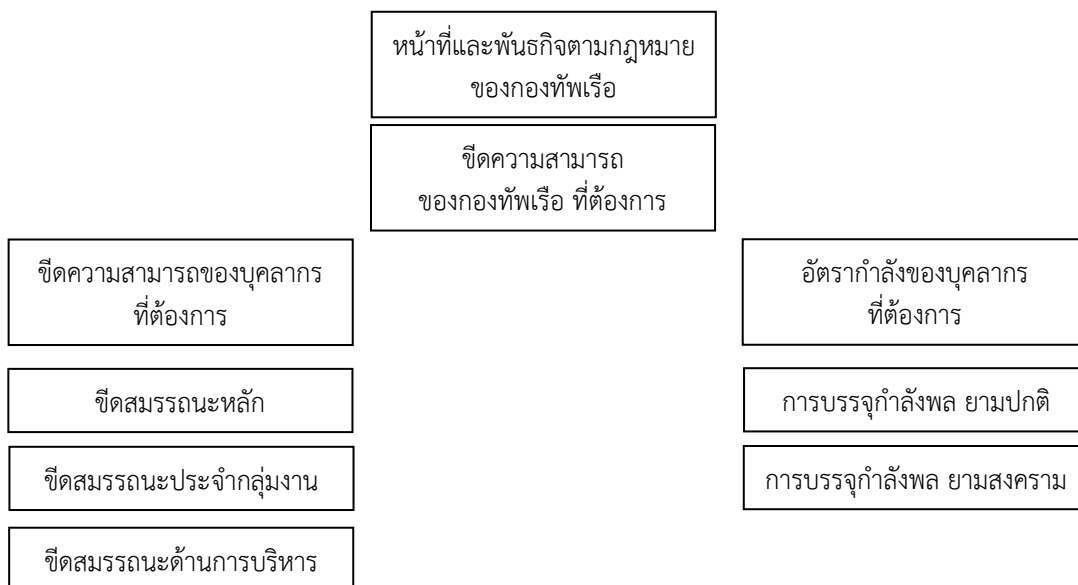
5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร : กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานและมีประสิทธิผล

ให้อธิบายว่ากองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากรเพื่อให้ งานของกองทัพเรือบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่ากองทัพเรือดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการ ทำงานที่เกื้อหนุน และมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

- กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ(Capability) และอัตรากำลัง ด้านบุคลากร



กองทัพเรือมีการจัดหน่วยขึ้นตรงให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามที่กำหนดได้ในพระราชกฤษฎีกาการจัด ส่วนราชการกองทัพเรือ โดยมีโครงสร้างการจัดส่วนราชการ เพื่อรองรับงานด้านฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายปฏิบัติ ฝ่ายสนับสนุนและมีการจัดหรือกำหนดอัตราของหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือให้สอดคล้องกับนโยบายหน่วยเหนือ ภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบโดยกองทัพเรือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงอัตรากองทัพเรือซึ่งมีหน้าที่ใน การพิจารณากำหนดโครงสร้างการจัดส่วนราชการ ภารกิจ ทักษะความรู้และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติ หน้าที่ตามความต้องการของภาระงานของหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ โดยจัดทำให้อยู่ในรูปแบบของมาตรฐาน

การจัดหน่วยประเภทนั้น ๆ และจัดทำออกมาเป็นเอกสารหลักฐานที่เรียกว่า อัตราเฉพาะกิจ หรือ อัตรา ยุทธโศภกรณ โดยเป็นการกำหนดจำนวนอัตราตำแหน่ง และคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งให้สอดคล้องรองรับกับภาระงานและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ ซึ่งในส่วนของการบรรจุกำลังตามอัตราของหน่วยขึ้นตรง นั้น ได้มีการพิจารณาความต้องการในการบรรจุกำลัง ในอัตราของหน่วยขึ้นตรงให้สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบ และสถานภาพด้านงบประมาณ โดย กองทัพเรือได้พิจารณากำหนดสัดส่วนการบรรจุกำลังพลตามโครงสร้างของกองทัพเรือดังนี้

๑. ส่วนบัญชาการ

๑.๑ กพ.ทร.ข.ทร. ยก.ทร. กบ.ทร.กพร.ทร.สข.ทร. และ สข.ทร. บรรจุกำลังพลไม่เกินร้อยละ ๘๐ ของอัตรา

๑.๒ หน่วยอื่นๆ บรรจุกำลังพลไม่เกินร้อยละ ๗๐ ของอัตรา

๒. ส่วนกำลังรบ

๒.๑ กร.นย. สอ.รฝ.ทรภ.๑-๓ บรรจุกำลังพลไม่เกินร้อยละ ๘๐ ของอัตรา

๒.๒ รฐท.สส. และ รฐท.กท.บรรจุกำลังพลไม่เกินร้อยละ ๗๕ ของอัตรา

๒.๓ กรม สท.ทร.บรรจุกำลังพลไม่เกินร้อยละ ๘๐ ของอัตราเต็ม (อจย.)

๓. ส่วนยุทธบริการและส่วนการศึกษาและวิจัย บรรจุกำลังพลไม่เกินร้อยละ ๗๐ ของอัตรา

(อ้างอิง: บันทึก กพ.ทร. ที่ กท๐๕๐๓/๓๙ เรื่อง การกำหนดสัดส่วนควบคุมกำลังพลตามโครงสร้าง ทร.ลง ๒ มิ.ย.๕๗)

(2) บุคลากรใหม่

-กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้
- กองทัพเรือมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง วัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรที่กองทัพเรือจ้างและของชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กองทัพเรือ เป็นผู้ผลิตและจัดหากำลังพลเพื่อให้ได้บุคลากรตามประเภท จำนวนและมี คุณลักษณะ/ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ เป็นไปตามความต้องการที่กำหนด เข้ามาให้การศึกษา ตามหลักสูตรที่กำหนด จนสำเร็จการศึกษา และรับเข้าบรรจุ รวมทั้งกำหนดเส้นทางความเจริญเติบโตใน สายอาชีพ การอบรมและพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามแนวทางรับราชการ ตลอดจนการกำหนด ค่าตอบแทนต่างๆ เพื่อรักษาและจูงใจให้บุคลากรอยู่ในกองทัพเรือต่อไป โดยได้ดำเนินการดังนี้

๑. จัดทำแผนความต้องการในการผลิตกำลังพลตามประเภทและจำนวนต่างๆ อันได้แก่ แผน ผลิตนักเรียนนายเรือ นักเรียนพยาบาล นักเรียนเจ้าหน้าที่เรือสาขาต่างๆ (นักเรียนจ่านาวิกโยธิน นักเรียนจ่า ขนส่ง นักเรียนจ่าสื่อสาร และนักเรียนจ่าอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น)นักเรียนดุริยางค์ และนักเรียนช่างกรมอู่ พร้อมทั้งเสนอเป็นโครงการ ฝึกศึกษาอบรม สัมมนาของกองทัพเรือในแต่ละปีงบประมาณ

๒. จัดทำแผนความต้องการในการจัดหากำลังพล นายทหารปริญญาและนายทหารประทวน ใน สาขาที่ขาดแคลนและไม่มีการผลิตในส่วนของ ทร.พร้อมทั้งเสนอเป็นโครงการ ฝึกศึกษาอบรม สัมมนาของ กองทัพเรือในแต่ละปีงบประมาณ

๓. กำหนดผู้รับผิดชอบทั้งที่เป็นหน่วยงานและคณะกรรมการในการสรรหา ว่าจ้าง และรักษา บุคลากรในระดับต่างๆ ให้เป็นไปตามระเบียบ

๔. ให้ผู้รับผิดชอบในการสรรหา และว่าจ้างดำเนินการประกาศรับสมัครและเลือกสรรด้วยการ สอบคัดเลือกในภาคทฤษฎี การทดสอบร่างกาย การสอบสัมภาษณ์ และตรวจโรค เพื่อให้บุคลากรที่ ต้องการตามคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งแล้วจะบรรจุบุคคลดังกล่าวลงปฏิบัติงาน

๕. จัดทำแนวทางการรับราชการของกำลังพล (Career Path) เพื่อใช้ในการกำหนดเส้นทางการเจริญเติบโตในสายอาชีพ ในเรื่องของปีครองยศ การหมุนเวียนในตำแหน่งต่างๆ ในแต่ละช่วงชั้นยศ และการเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ตลอดจนการได้รับการอบรมและพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามแนวทางการรับราชการในแต่ละช่วงชั้นยศต่างๆ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในการทำงานและการพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายดังกล่าวของกำลังพล

๖. มีการอบรมและพัฒนา กำลังพล เพื่อเพิ่มพูนความรู้สำหรับปฏิบัติในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ตามแนวทางการรับราชการ โดยการจัดทำเป็นโครงการฝึก ศึกษา อบรม สัมมนา ของกำลังพล ทร.

๗. มีการพิจารณาบำเหน็จค่าตอบแทนการปฏิบัติงานเป็นประจำตามวงรอบทุก ๖ เดือน และมีการกำหนดให้สิทธิ สวัสดิการและการบำรุงขวัญที่เหมาะสมกับระดับชั้นยศและตำแหน่งของบุคลากร

สำหรับการผลิตและจัดหากำลังพลนั้น กองทัพอากาศได้เปิดรับสมัครจากบุคคลพลเรือนโดยทั่วไป ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความหลากหลายมาสมัครเพื่อทำการคัดสรรให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและตรงต่อความต้องการที่กำหนด

(3) การทำงานให้บรรลุผล

- กองทัพอากาศมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้... ยามปกติ

- งานของกองทัพอากาศบรรลุผลสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของกองทัพอากาศ
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจ
- มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

กองทัพอากาศมีการจัดหน่วยขึ้นตรงให้สามารถปฏิบัติการได้ตามที่กำหนดได้ในพระราชกฤษฎีกาการจัดส่วนราชการกองทัพอากาศ โดยมีโครงสร้างการจัดส่วนราชการ เพื่อรองรับงานด้านฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายปฏิบัติ ฝ่ายสนับสนุนโดยการจัดหรือกำหนดอัตราของหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศให้สอดคล้องกับนโยบายหน่วยเหนือ ภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยการจัดทำออกมาเป็นเอกสารหลักฐานที่เรียกว่าอัตราเฉพาะกิจ หรือ อัตราชุดโรปรณรวมทั้งมีการจัดระบบงาน การแบ่งระดับการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น และมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ โดยสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบของคำสั่งมอบอำนาจ ซึ่งจะ เป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่นและเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติ ส่งผลให้การปฏิบัติการของหน่วยต่างๆ บรรลุผลสำเร็จในภาพรวมของกองทัพอากาศ ที่ทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ

อีกทั้งกองทัพอากาศ มีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ที่มาจากหลายสายงาน ในลักษณะ Cross Function ซึ่งจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการต่างๆ เพื่อร่วมกันดำเนินการในภารกิจหรือโครงการที่มีความสำคัญและมีความท้าทายในการปฏิบัติที่จะส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น อาทิเช่น

๑. คณะกรรมการการพัฒนา กำลังพลและการจัดการความรู้กองทัพอากาศ ซึ่งมี ผ.ช.ผ.บ.ทร.เป็นประธาน พร้อมด้วยคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน้าที่ที่สำคัญดังนี้

- กำหนดนโยบายด้านการบริหารและการพัฒนา กำลังพลรองรับยุทธศาสตร์ ทร. เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง

- พิจารณาโครงการศึกษาของ ทร. ทั้งในและต่างประเทศทุกประเภทและทุกระดับ
 - กำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ของ ทร. เพื่อให้พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาให้เกิดการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานใน ทร.
- (อ้างอิง : คำสั่ง ทร.(เฉพาะ) ที่ ๓๓/๒๕๕๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการการพัฒนากำลังพลและการจัดการความรู้กองทัพเรือ ลง ๒๒ ม.ค.๕๘)

๒. คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกองทัพเรือ มีหน้าที่ดังนี้

- การกำหนดนโยบาย ทิศทางและแผนงานการพัฒนาคุณภาพชีวิตของ ทร.
- กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของ ทร.
- ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาคุณภาพชีวิตของ ทร.

(อ้างอิง : คำสั่ง ทร.(เฉพาะ) ที่ ๗๘๑/๒๕๕๔ ลง ๑๙ ต.ค.๕๔)

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร... ยามไม่ปกติ

- กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังจะเกิดขึ้นความต้องการเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในช่วงเวลาที่ผ่านมามี
- กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการบริหารอัตรากำลังความต้องการของบุคลากรและความจำเป็นของกองทัพเรือ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

กองทัพเรือ มีการจัดทำแผนผลิตและจัดหากำลังพลในแต่ละประเภท เพื่อบรรจุในโครงสร้างอัตรา ตามความต้องการที่หน่วยขึ้นตรงเสนอความต้องการมา โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับสัดส่วนการควบคุมกำลังพลตามโครงสร้างกำลังที่ ทร.กำหนด อัตราการสูญเสียของหน่วยต่างๆ ที่มีสาเหตุมาจากการเกษียณอายุราชการ การลาออก การเสียชีวิต หรือโอนย้ายไปหน่วยงานอื่น เป็นต้น และมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ด้านงบประมาณ เพื่อให้หน่วยต่างๆ มีกำลังพลที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติภารกิจของหน่วยให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างต่อเนื่อง

กำหนดเป็นนโยบายกองทัพเรือให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือบริหารจัดการกำลังพลของหน่วยให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อให้กำลังพลสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ เมื่อผู้ปฏิบัติงานหลักไม่สามารถปฏิบัติงานได้ โดยมีแนวทางการดำเนินการให้มีการจัดทำคู่มือหรือคำแนะนำการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งที่หน่วยพิจารณาว่าเป็นตำแหน่งสำคัญ เพื่อใช้ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้กำลังพลสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

(อ้างอิง นโยบายเฉพาะผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปี พ. ๕๘ด้านกำลังพล ข้อ ๙)

อีกทั้งกองทัพเรือได้แต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ โดยกำหนดหน้าที่ดังนี้

- จัดทำแนวทางให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ ดำเนินการนำความรู้ที่ได้จากการฝึก ศึกษา อบรม และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานของกำลังพลในทุกระดับ นำมาบันทึกและพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงาน และให้ทุกคนในหน่วยสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- จัดทำแนวทางในการส่งเสริมให้กำลังพลของ ทร. แลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ให้เกิดการเรียนรู้ฝังลึกลงในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้ ทร. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกรูปธรรม ซึ่งถึงแม้ว่าผู้ที่มีความรู้ต่างๆ เกษียณอายุราชการไปแล้ว องค์ความรู้ต่างๆ ก็ยังคงอยู่กับองค์กร ให้ผู้ปฏิบัติงานนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน หรือต่อยอดความรู้ได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

(อ้างอิง : คำสั่งคณะกรรมการพัฒนากำลังพลและการจัดการความรู้กองทัพเรือที่ /๒๕๕๘ เรื่อง แต่งตั้ง คณะอนุกรรมการฯ ลง ม.ค.๕๘)

กำหนดแนวทางรับราชการ(Career Path) ของกำลังพลกองทัพเรือให้ปฏิบัติงานตามสาขาอาชีพของแต่ละพรรค - เหล่าเมื่อแรกบรรจุเพื่อสร้างเสริมความรู้และประสบการณ์ในระดับผู้ปฏิบัติให้เพียงพอที่จะก้าวไปสู่ระดับผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยได้ (ซึ่งโดยปกติแล้วควรจะมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งประมาณ๓ปี) ทั้งในสายงานเดิมรวมทั้งการหมุนเวียนในสายงานอื่นเพื่อเพิ่มวิสัยทัศน์ให้มีความรู้ที่หลากหลายและมีขีดความสามารถในงานหลายด้านและประสบการณ์ให้กว้างขวางขึ้นตามลำดับขั้นตอนของการเจริญเติบโตของตำแหน่งระดับและชั้นยศภายในขอบเขตที่กำหนดโดยจำนวนปีครองยศในแต่ละชั้นยศรวมทั้งได้รับการศึกษาอบรมและพัฒนา เพื่อให้มีความพร้อมที่จะเติบโตในทางราชการในตำแหน่งและภารกิจที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้นตามแนวทางการรับราชการ

(อ้างอิง : อพร ๑๐๐๑ .ตอนที่ ๓)

กองทัพเรือได้กำหนดแนวทางการใช้กำลังพลสำรองของ ทร.ในการบรรจุอัตรากำลังให้แก่หน่วยต่างๆ เพื่อเป็นการเสริม เพิ่มเติมกำลัง หรือทดแทนการสูญเสีย เมื่อมีสถานการณ์ที่ต้องใช้แผนป้องกันประเทศ หรือในยามสงครามโดยขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑.หน่วยใช้กำลัง ได้แก่ ทรภ.๑ - ๓ ศปก.ทร. และ ศปก.ทรภ.๑ - ๓ได้รับการบรรจุกำลังพลประจำการเสริมให้เต็มตามอัตราจากกร. นย. และ สอ.รฝ.และหากยังไม่เต็มตามอัตราให้จัดสรรเพิ่มเติมจากกำลังพลในหน่วยส่วนการศึกษาและวิจัย ส่วนบัญชาการ และส่วนยุทธบริการ ตามลำดับ

๒.กร. นย. สอ.รฝ. รฐท.สส. รฐท.กท. และ อศ.ได้รับการบรรจุกำลังพลประจำการเสริมให้เต็มตามอัตราจากกำลังพลในหน่วยส่วนการศึกษาและวิจัย ส่วนบัญชาการ และส่วนยุทธบริการเท่าที่จะจัดสรรได้ให้หน่วยมีกำลังพลเหลือเพียงพอทำหน้าที่ในยามสงคราม ซึ่งเมื่อบรรจุกำลังพลประจำการเสริมแล้วยังไม่เต็มตามอัตราให้พิจารณาใช้กำลังพลสำรองบรรจุเสริมให้เต็มตามอัตราส่วนที่เหลือ รวมทั้งพิจารณากำลังพลสำรองทดแทนการสูญเสีย

๓. สท.ทร. และส่วนยุทธบริการ (อร. อล.ทร. สพ.ทร. พธ.ทร. ขส.ทร. และ วศ.ทร.) ได้รับการบรรจุกำลังพลประจำการเสริมให้เต็มตามอัตราจากกำลังพลในหน่วยส่วนการศึกษาและวิจัย ส่วนบัญชาการ และส่วนยุทธบริการเท่าที่จะจัดสรรได้และจากกำลังพลสำรองของ ทร.ด้วย

(อ้างอิง : ระเบียบทร.ว่าด้วยการจัดทำบัญชีบรรจุกำลัง พ.และ ตามอนุมัติ ทร ๒๕๓๙.ศ.ท้ายบันทึก ยก/๐๕๐๕ที่ กท .ทร.๕๐ ลง ๔ ก.ง ทรเรื่อง การกำหนดแนวทางการใช้กำลังพลสำรองขอ ๕๓.พ.)

ข. บรรยาการการทำงานของบุคลากร

(5) สภาพแวดล้อมการทำงาน

- กองทัพเรือดำเนินการอย่างไรในการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากรรวมทั้งปรับปรุงให้ดีขึ้น

-มีการกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์อะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของบุคลากร และเป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวแต่ละเรื่อง มีความแตกต่างที่สำคัญหรือไม่สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

กองทัพเรือกำหนดเป็นสวัสดิการในการดูแลปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน ในด้านสุขภาพ สวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของกำลังพล พร้อมทั้งปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

และความเพียงพอต่อความต้องการของกำลังพลอย่างต่อเนื่อง และตามกรอบงบประมาณของ ทร. โดยได้ดำเนินการดังนี้

ด้านสุขภาพ

- จัดให้มีโรงพยาบาล/สถานพยาบาลของกองทัพเรือในทุกพื้นที่ของ ทร. เพื่อให้บริการด้านสุขภาพของกำลังพล ในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การคัดกรอง ป้องกัน บำบัด รักษา และฟื้นฟูสุขภาพของกำลังพล
- จัดให้มีบุคลากรด้านการแพทย์ประจำหน่วยที่ออกราชการสนาม
- จัดให้มีสถานที่ออกกำลังกาย ในพื้นที่ของ ทร. เช่น สนามกีฬา สระว่ายน้ำ สนามกอล์ฟ เป็นต้น
- กำหนดให้กำลังพลทุกนายรับการตรวจสุขภาพเป็นประจำทุกปี พร้อมทั้งให้หน่วยต่างๆ ของ ทร. ทดสอบสมรรถภาพกำลังพล จำนวนปีละ ๒ ครั้ง
- กำหนดเป็นนโยบายให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ ส่งเสริมและรณรงค์ให้กำลังพลออกกำลังกายเป็นการมีส่วนร่วมและทดสอบสมรรถภาพร่างกายของกำลังพลภายในหน่วยปีละ ๒ ครั้งและกวดขันให้กำลังพลไปตรวจสุขภาพประจำปีตามกรอบเวลาที่กำหนด รวมทั้งกำหนดให้กำลังพลมีดัชนีมวลกาย(BMI) ไม่เกิน ๒๔.๙. จากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันหรือลดลง
- กำหนดให้มีแผนป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ตลอดจนการบำบัด รักษาและฟื้นฟูกำลังพลให้พ้นภัยจากสิ่งเสพติด เพื่อการทำงานได้เต็มประสิทธิภาพได้ต่อไป

ด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

- ให้หน่วยต่างๆ จัดให้มีอุปกรณ์ระวางป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้น และวิธีปฏิบัติในการระวางป้องกันอันตรายในขณะปฏิบัติงาน
- ให้หน่วยต่างๆ จัดให้มีอุปกรณ์ดับเพลิงประจำหน่วย พร้อมการตรวจเช็คอุปกรณ์ดับเพลิงเป็นประจำทุกวงรอบ ตลอดจนให้มีการกำหนดมาตรการป้องกันความเสียหายของหน่วยและมีการซักซ้อมเพื่อรองรับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ
- จัดให้มีหน่วยรับผิดชอบในการตรวจสอบมาตรการต่างๆ ในการป้องกันความเสียหายของหน่วยเป็นประจำทุกปี

ด้านความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน

- ให้หน่วยยุทธบริการ ได้แก่ กรมขนส่งทหารเรือ จักรถและเรือโดยสาร สำหรับรับ-ส่งกำลังพลจากพื้นที่ต่างๆ มายังสถานที่ปฏิบัติงาน
- กองทัพเรือ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกองทัพเรือ โดยได้กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของกำลังพล จำนวน ๑๕ ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านสุขภาพกาย สุขภาพจิต จิตวิญญาณ ความรู้และทักษะ สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารงาน ความสำเร็จในการทำงาน ตำแหน่งงานและความก้าวหน้า สิทธิกำลังพล การเงิน การสวัสดิการ การบริการ การปกครอง การยอมรับนับถือ และภาพลักษณ์ โดยจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของกำลังพล จำนวน ๒ ปัจจัย ได้แก่

๑. สภาพการทำงาน (ปัจจัยที่ ๕) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑.๑ ความปลอดภัย ได้แก่ สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยจากอันตราย หรืออุบัติเหตุต่างๆ ที่เกิดแก่ร่างกาย ชีวิต หรือทรัพย์สิน เช่น อัคคีภัย ไฟฟ้า การจลาจล

๑.๒ อาชีวอนามัย ได้แก่ สถานที่ทำงานมีการจัดการเกี่ยวกับชีวอนามัย ซึ่งมีผลต่อสุขภาพทางร่างกายและทางจิตใจ เช่น มีการจัดการน้ำสะอาด การป้องกันเชื้อโรค

๑.๓ สภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสง เสียง อุณหภูมิ การระบายอากาศ ความแออัด

๒.การบริการ (ปัจจัยที่ ๑๒) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๒.๑ การขนส่ง ได้แก่ การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดการขนส่ง เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่กำลังพล เช่น รถบริการ เรือบริการ และอากาศยาน

๒.๒ การเลี้ยงดู ได้แก่ การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลี้ยงดู การบริการจัดเลี้ยง

๒.๓ ที่พักอาศัย ได้แก่ การบริหารจัดการเกี่ยวกับที่พักอาศัยเป็นสวัสดิการ ข้อ

6.....

พร้อมทั้งให้หน่วยขึ้นตรง ทร.ดำเนินการวัดความสุขและประเมินคุณภาพชีวิตในการทำงานของกำลังพลตามปัจจัยชี้วัดที่กำหนดผ่านทางระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นการวัดระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อนำผลการประเมินฯ ที่ได้มาวิเคราะห์ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญเพื่อจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรม ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลให้ดีขึ้นตามลำดับความสำคัญและกรอบงบประมาณ ในการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจในการทำงานของกำลังพล ซึ่งจะมีความต้องการที่แตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน และแต่ละระดับ

(อ้างอิง : คำสั่ง ทร.(เฉพาะ) ที่ ๗๘๑/๒๕๕๔ ลง ๑๙ ต.ค.๕๔ และบันทึก คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตฯ ที่ พค.๓/๕๘ ลง ๙ ม.ค.๕๘)

(6) นโยบายและสวัสดิการ

- กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบายเพื่อสนับสนุนบุคลากร กองทัพเรือได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรตามประเภทและส่วนงานอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่กองทัพเรือจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

กองทัพเรือ ได้จัดสวัสดิการ และการบริการต่างๆ ให้กับกำลังพล เพื่อการดูแลและช่วยเหลือด้านความเป็นอยู่และการดำรงชีวิตของกำลังพลในพื้นที่ต่างๆ ของกองทัพเรือเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจและให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ในด้านต่างๆ ดังนี้

ควรแบ่งหมวดหมู่ ว่าเป็น สวัสดิการหน่วยจัดให้ตามนโยบาย สวัสดิการตามสิทธิ สวัสดิการเพิ่มเติม

๑. ร้านค้าและสโมสร ได้แก่ การบริหารจัดการเกี่ยวกับร้านค้าและสโมสร เช่น หอประชุม กองทัพเรือ ราชนาวีสโมสร นันทอุทยานสโมสร

๒. ที่พักอาศัยส่วนกลางในพื้นที่ต่างๆ โดยแบ่งเป็นส่วนของนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน เช่น แพลตพักอาศัยส่วนกลางทหารเรือบางนา แพลตพักอาศัยส่วนกลางทหารเรือทุ่งมหาเมฆ แพลตพักอาศัยส่วนกลางทหารเรือสุขสวัสดิ์ เป็นต้น

๓. การออมทรัพย์และการกู้เงินภายในกองทัพเรือ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์วังเดิม สหกรณ์เคหะสถานราชนาวี

๔. การกีฬาและนันทนาการให้กับกำลังพลและครอบครัว เช่น ศูนย์พัฒนากีฬาราชนาวี สนามยิงปืน

๕. สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น อาคารรับรอง สถานรับเลี้ยงเด็กปฐมวัย ฼าปนสถาน

๖. ทุนช่วยเหลือและการประกันภัยต่างๆ เช่น ทุนการศึกษาบุตร การประกันภัย ประกันชีวิตให้กับกำลังพลที่ปฏิบัติภารกิจในพื้นที่เสี่ยงภัย

๗. การขนส่งเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่กำลังพล เช่น รถบริการ เรือบริการ และอากาศยาน

๘. ด้านอื่นๆ เช่น การกู้เงินซื้อบ้านกับธนาคารอาคารสงเคราะห์ การจำหน่ายสินค้าเป็นเงินผ่อนส่ง เป็นต้น

อีกทั้งกองทัพเรือ ได้กำหนดเป็นนโยบายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาคุณภาพการสวัสดิการและการบริการให้กับกำลังพลและครอบครัว เพื่อให้มีขวัญกำลังใจและคุณภาพชีวิตที่ดีโดยมีเป้าหมายเพื่อให้กำลังพลทุกระดับได้รับสวัสดิการและการบริการกำลังพลตามสิทธิอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ซึ่งกำหนดเป็น **แนวทางการดำเนินการดังนี้**

๑. ให้ปรับปรุงกระบวนการด้านการสวัสดิการและการบริการกำลังพล เพื่อให้กำลังพลทุกระดับได้รับสวัสดิการและการบริการกำลังพลตามสิทธิอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เพื่อให้มีขวัญกำลังใจ และคุณภาพชีวิตที่ดี

๒. ประชาสัมพันธ์สิทธิด้านการสวัสดิการให้กำลังพลชั้นผู้น้อยทราบถึงสิทธิการเข้าใช้ประโยชน์ รวมถึงให้บริการด้านการสวัสดิการ ให้เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว ทั้งสวัสดิการของ ทร. และสวัสดิการที่หน่วยจัดขึ้นเพื่อให้กำลังพลชั้นผู้น้อยสามารถเข้าถึงและได้รับประโยชน์ตามสิทธิด้านการสวัสดิการได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

๓. จัดสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัยกำลังพลและครอบครัวให้ได้รับ ตามสิทธิอย่างเหมาะสมและทั่วถึง รวมทั้งจัดให้กำลังพลและครอบครัวได้รับสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลอย่างเหมาะสมและทั่วถึง เพื่อให้กำลังพลและครอบครัวได้รับการบริการด้านที่พักอาศัยและการรักษาพยาบาลอย่างเหมาะสมและพอเพียง

(อ้างอิง นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปี ๒๕๘๓ด้านทั่วไป ข้อ ๕)

5.2 ความผูกพันของบุคลากร : กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จในระดับกองทัพเรือ และระดับบุคคล

ให้อธิบายวิธีการที่กองทัพเรือพัฒนาบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ตีรวมทั้งวิธีการที่กองทัพเรือทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(7) องค์ประกอบของความผูกพัน

- กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามประเภทและส่วนงานของบุคลากร (....-ขออธิบายในแต่ละกลุ่มชั้นยศ/ตามส่วนงาน....)

กองทัพเรือ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลของ ทร. โดยมี รอง เสธ.ทร.(ที่รับผิดชอบงานด้านกำลังพล) เป็นประธานกรรมการและให้มีหน้าที่ดังนี้

๑. กำหนดนโยบาย ทิศทางและแผนงานการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลของ ทร. ให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและนโยบาย ทร.
๒. กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ข้อกำหนดและตัวชี้วัดสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพล ทร.
๓. ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาคุณภาพชีวิตของ ทร. และรายงานผลให้ ทร. ทราบตามห้วงเวลาที่กำหนด

สำหรับการดำเนินการในการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพล ทร. นั้น จะเป็นการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่กำลังพล โดยเริ่มจาก....2...การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสม แล้วนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลกับกำลังพล เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยการนี้คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลของ ทร. ได้จัดการสัมมนาการโดยเชิญผู้แทนหน่วยงานต่างๆ ของกองทัพเรือ ที่ได้มีการ....1....สำรวจความต้องการที่หลากหลายของกำลังพลของหน่วยตนเองมาร่วมแลกเปลี่ยนและระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการ.....3...จัดลำดับและทำแผนจัดทำกระบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลของกองทัพเรือ จนได้รับการ....4....อนุมัติจากกองทัพเรือ5...ดำเนินการตามแผน/กระบวนการ.....6.....สำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ.....7.....สรุปเสนอผบ.ทร. เพื่อปรับปรุงปัจจัยในครั้งต่อไป.....รายละเอียดตามผนวก ซึ่งมีกระบวนการที่สำคัญๆ ดังนี้

๑. ผู้แทนหน่วยต่าง ๆ ร่วมกันการสัมมนา กำหนดปัจจัย ได้ ๑๕ ปัจจัย ประกอบด้วย
 - ๑.๑. ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator Factors) จำนวน ๕ ปัจจัย ได้แก่ จิตวิญญาณความสำเร็จในการทำงาน ตำแหน่งงานและความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ และสภาพลักษณะ
 - ๑.๒ ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene Factors) จำนวน ๑๐ ปัจจัย ได้แก่ สุขภาพกาย สุขภาพจิต ความรู้และทักษะ สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารงาน สิทธิกำลังพล การเงิน การสวัสดิการ การบริการและการปกครอง
 ๒. ทบทวนปัจจัยและจัดทำแบบประเมิน
 ๓. ทำการประเมินความพึงพอใจของกำลังพลของหน่วยต่างๆ ที่มีความต้องการที่แตกต่างกันไป
 ๔. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ได้รับจากการสำรวจและการประเมิน แล้วจัดทำแผนงานโครงการของหน่วยต่างๆ
 ๕. ดำเนินการตามแผนงาน ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงโครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพล
- (อ้างอิง : บันทึก คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลของ ทร. ที่ พ.๑/๕๔ ลง ๑๔ ก.พ.๕๔ เรื่อง ขออนุมัติกระบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลของ ทร.)
- (8) วัฒนธรรมของกองทัพเรือ

- กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และความร่วมมือของบุคลากร
- กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และมุมมองของบุคลากร

กองทัพเรือ จัดให้....1....มีการประชุมเป็นประจำทุกเดือนและทุกสัปดาห์ ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติ โดยเป็นการดำเนินการในระหว่างหน่วยงานในระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ และภายใน

หน่วยงานต่างๆ ของกองทัพเรือ เพื่อรับฟังข้อมูล อุปสรรคข้อขัดข้อง ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ รวมทั้งข้อยุติที่ได้จากการระดมความคิดเห็นที่หลากหลายที่ได้จากการอภิปราย ถกแถลงและวิเคราะห์ร่วมกัน จนได้เป็นข้อสรุปในการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิผลต่อไป

อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงของกองทัพเรือ จะ...2.....มีการเยี่ยมเยียนข้าราชการในหน่วยรองของตน เพื่อ พบปะ พูดคุย ติดตามงาน รวมทั้งหารือกันภายในหน่วย เพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้ถกแถลงกับผู้บริหารระดับรองและเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ในการรับฟังอุปสรรคข้อขัดข้องในการทำงาน รวมทั้งรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะหนทางปฏิบัติต่างๆ เพื่อจะสามารถนำไปพัฒนาแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วย ให้มีผลสำเร็จตามที่ต้องการยิ่งขึ้น

หน่วยงานในกองทัพเรือยังมีการ...3.....ประชุมอย่างไม่เป็นทางการภายในหน่วย/กอง/แผนก เพื่อเป็นเวทีในการแสดงและแลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานต่างๆ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

รวมทั้ง กองทัพเรือ จัดให้มี...4.....การสัมมนาฯ แนวทางการปฏิบัติต่างๆ โดยเชิญผู้แทนหน่วยงานต่างๆ ของกองทัพเรือ มาร่วมกันรับฟังหลักการและแนวทางการปฏิบัติ พร้อมทั้งช่วยกัน ระดมความคิดในการเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน เพื่อให้ได้แนวทางการปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้อย่างได้ผลเป็นรูปธรรม ซึ่งได้มาจากการมีส่วนร่วมและสอดคล้องกับความต้องการของทุกภาคส่วนในองค์กร

(9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและสร้างความร่วมมือของบุคลากรอย่างไร
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัลการยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของกองทัพเรืออย่างไร

ในปี 2557กองทัพเรือได้อนุมัติแบบประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพล ของ ทร. และแนวทางการประเมิน ฯ ตามแนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)โดยจะทดลองการประเมิน ฯ ในระดับนายทหารประทวนและลูกจ้างประจำก่อนรวมทั้งให้ กพ.ทร. พิจารณาปรับปรุงแบบประเมินและรายละเอียดให้มีความสมบูรณ์ได้ตามความเหมาะสม แล้วเสนอขออนุมัติใช้ในการประเมินกำลังพลทั้งหมดรวมทั้งเสนอขอยกเลิกแบบประเมินอื่น ๆ ที่มีความซ้ำซ้อนต่อไปโดยมีขั้นตอนในการดำเนินการตามกรอบแนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ดังนี้

๑.การ...1....วางแผนการปฏิบัติงาน (Performance Planning) เป็นขั้นที่ผู้บังคับบัญชาและกำลังพลมา ทบทวนว่าภารกิจ ความรับผิดชอบของงานแต่ละงานเป็นเช่นไร ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาเพิ่มเติมในส่วนไหนบ้างโดยเน้นการสื่อสารสองทางแบบมีส่วนร่วม (Two - way Communication) แล้วร่วมกันคิดเพื่อ...2.....ทำการตกลงร่วมกันในเรื่องของเป้าหมายและดัชนีชี้วัดผลงานซึ่งประกอบด้วยปัจจัยวัดผลงานทั้งทางด้านผลลัพธ์และด้านพฤติกรรม สำหรับด้านพฤติกรรมนั้น ทร.ให้ใช้ขีดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ไปก่อน

๒.การดำเนินการ (Performance Execution) เป็นการ...3.....ติดตามและพัฒนา ทั้งในบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องส่งเสริมกระตุ้น จูงใจ สร้างบรรยากาศในการทำงาน เป็นผู้ฝึกสอน ที่ปรึกษา และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสม ตลอดจนตรวจสอบ ทบทวนผลการปฏิบัติงานของกำลังพลของตนว่าเป็นไปตามดัชนีชี้วัดและเป้าหมายหรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงและพัฒนา อาทิ อบรม สอนงาน เป็นต้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองในการสร้างผลงานที่ดีขึ้นและเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ และในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับและรับการสอนงานอย่างตั้งใจ ทบทวนผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นระยะๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตกลงกันได้ ซึ่งเป็นการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องทั้งวงรอบ

.....4.....๓.การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Assessment) เป็นขั้นการประเมินผลงานของ พนง. โดยการวัดผลการปฏิบัติงานงานที่ปฏิบัติได้จริง (Actual Performance) เปรียบเทียบกับผลงานที่ ผบ.ชา คาดหวัง (Expected Performance) ตามปัจจัยวัดผลงานทั้งทางด้านผลลัพธ์และด้านพฤติกรรมว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

๔. การทบทวนการปฏิบัติงาน (Performance Review) เป็นขั้นที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ว่ามีผลสำเร็จอย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร การปฏิบัติงานร่วมกันในอนาคตต้องพัฒนาปรับปรุงอะไร อย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานในอนาคตประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้ง.....5.....นำผลการประเมินไปใช้ในการให้รางวัลในเรื่องของการปรับเงินเดือน การจ่ายโบนัส ตลอดจนนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงาน การบริหารคนดีคนเก่ง ตลอดจนหาผู้สืบทอดตำแหน่งได้ต่อไป

(บันทึก กพ.ท.ร. ที่ กท.๐๕๐๓/๔๑๔๗ ลง ๒๘ ก.ย. ๕๗)

ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(10) การประเมินความผูกพัน

- กองทัพอเรือประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละประเภทและส่วนงานของบุคลากร
- กองทัพอเรือใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับกองทัพอเรือ การขาดงาน การร้องทุกข์ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

การประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างเป็นทางการ

กองทัพอเรือ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกองทัพอเรือ โดยได้กำหนดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของกำลังพล จำนวน ๑๕ ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยด้านสุขภาพกาย สุขภาพจิต จิตวิญญาณ ความรู้และทักษะ สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารงาน ความสำเร็จในการทำงาน ตำแหน่งงานและความก้าวหน้า สิทธิกำลังพล การเงิน การสวัสดิการ การบริการ การปกครอง การยอมรับนับถือ และภาพลักษณ์ โดยจะมีการกำหนดปัจจัยส่วนหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยต่อความผูกพันต่อกองทัพอเรือประกอบด้วย๕ปัจจัยได้แก่

๑. สภาพการทำงานได้แก่ การกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียงการรบกวนทางสายตาดัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้สะอาดถูกสุขลักษณะต่อร่างกายทั้งในด้านแสงสว่างเสียงตลอดจนความสะอาดทั่วไปและมีมาตรการในการรักษา

ความปลอดภัยในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการป้องกันการบาดเจ็บในระหว่างการทำงานหรือผลกระทบต่อสุขภาพในระยะเพื่อรักษาชีวิตและสุขภาพของคนในองค์กร

๒. ตำแหน่งงานและความก้าวหน้าได้แก่ การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กรการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานการได้รับความก้าวหน้าในอาชีพรวมทั้งการมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มหรือได้รับการฝึกอบรม

๓. สิทธิกำลังพลได้แก่ การบริหารจัดการเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนพิเศษต่างๆ ยศ เครื่องราช เหยี่ยุธรา และสิทธิกำลังพลอื่นๆ

๔. การเงินได้แก่ การจัดการเกี่ยวกับการบริหารการเงินของตัวเองความสามารถในการจัดการหนี้สิน ความพอเพียงในการดำเนินชีวิต และความสามารถในการหารายได้เพิ่มเติม

๕. การยอมรับถือ ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานอาจจะอยู่ในรูปของการชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ

พร้อมทั้งให้หน่วยขึ้นตรง ทร. ดำเนินการวัดความสุขและประเมินคุณภาพชีวิตในการทำงานของกำลังพลตามปัจจัยชีวิตที่กำหนดผ่านทางระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นการวัดระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อนำผลการประเมินฯ ที่ได้มาวิเคราะห์ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญ เพื่อจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรม ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลให้ดีขึ้นตามลำดับความสำคัญและกรอบงบประมาณ ในการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจในการทำงานของกำลังพล ซึ่งจะมีความต้องการที่แตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของกำลังพล

กองทัพเรือไม่มีการประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ

อีกทั้งกองทัพเรือมีการรวบรวมและทำสถิติการลาออก การขอโอนย้าย ของกำลังพลของกำลังพลทุกประเภท ซึ่งเมื่อนำมาคิดเป็นร้อยละของกำลังพลทั้งกองทัพเรือแล้วมีจำนวนน้อยมากนี่คือตัววัด... จึงไม่นำมาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินความผูกพันขององค์กร

(11) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของกองทัพเรือ

- กองทัพเรือมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สำคัญของกองทัพเรือตามที่รายงานไว้ในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของกองทัพเรือ

○ กองทัพเรือไม่มีการประเมินความผูกพันของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

(12) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา.....OK....

- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการของกองทัพเรือและการพัฒนาตนเองของบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร อย่างไร

- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของกองทัพเรือดำเนินการเรื่องต่อไปนี้

• พิจารณาถึงสมรรถนะหลักของกองทัพเรือ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และการบรรลุผลสำเร็จ

ของแผนปฏิบัติการของกองทัพเรือทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของกองทัพเรือและการสร้างนวัตกรรม
- สนับสนุนให้เกิดจริยธรรม และการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
- ปรับปรุงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่กำลังจะลาออกหรือเกษียณอายุ
- ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

กองทัพเรือมีระบบการเรียนรู้และพัฒนา กำลังพลของกองทัพเรือโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ การศึกษาอบรมและพัฒนา กำลังพลในทุกระดับชั้น ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะ ที่ เพียงพอและเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ ของกำลังพลในแต่ละระดับ และในหน้าที่รับผิดชอบที่สูงขึ้น ตามลำดับ เพื่อให้ได้กำลังพลที่มีขีดความสามารถที่ต้องการ เพื่อรองรับภารกิจของกองทัพเรือที่ได้รับมอบ โดยการจัดทำเป็นโครงการฝึก ศึกษา อบรม ประชุมและสัมมนาในประเทศและต่างประเทศของกองทัพเรือ ซึ่งการศึกษาภายในทร. แบ่งออกเป็น ๒ ประเภทคือ การศึกษาเพื่อการผลิตกำลังพลและการศึกษาเพื่อการพัฒนา กำลังพล โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. การศึกษาและอบรมเพื่อการผลิตกำลังพล: ดังนี้

๑.๑ ผลิตนายทหารสัญญาบัตรได้แก่

๑.๑.๑ หลักสูตร รร.นร. ในการผลิตนายทหารสัญญาบัตรหลักของทร. ได้แก่ นายทหาร พรรคนว. กล. และนย.

๑.๑.๒ หลักสูตร วพร. กศษ. พร. ในการผลิตนายทหารสัญญาบัตรหญิงพรรคพิเศษเหล่าทหารแพทย์

๑.๒ ผลิตนายทหารประทวนลูกจ้างและทหารกองประจำการได้แก่

๑.๒.๑ หลักสูตร นรจ. ประกอบด้วย รร. ชุมพลชายศ. ทร. รร. พบ. กศษ. พร. รร. สส. สส. ทร. รร. ขส. ขส. ทร. รร. ฟอ. กศษ. กพช. อร. รร. พธ. พธ. ทร. และ รร. นย. ศฝ. นย. ในการผลิตนายทหาร ประทวนหลักของทร.

๑.๒.๒ หลักสูตร วพร. กศษ. พร. ในการผลิตนายทหารประทวนหญิงพรรคพิเศษเหล่าทหารแพทย์

๑.๒.๓ หลักสูตร ดย. ทร. ในการผลิตนายทหารประทวนพรรคพิเศษเหล่าตย.

๑.๒.๔ หลักสูตร ซอร. กศษ. กพช. อร. ในการผลิตกำลังพลเป็นลูกจ้างประจำของทร. ด้านการ ช่างเฉพาะอย่าง

๑.๒.๕ ศฝ. พย. ศ. ทร. ทำการฝึกอบรมผู้ที่ได้รับการตรวจเลือกเข้ารับราชการเป็นทหารกอง ประจำการให้มีความรู้ความสามารถในวิชาการทหารเรือเบื้องต้นก่อนที่จะส่งไปประจำหน่วยต่างๆของทร.

๒. การศึกษาอบรมและพัฒนาเพื่อการพัฒนา กำลังพล

มีวัตถุประสงค์เพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่กำลังพลของทร. ทั้งที่ทร. ผลิตเองและที่รับเข้า มาจากสถานศึกษาอื่นนอกทร. เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจของ ทร. ได้อย่างมีประสิทธิภาพทันต่อ ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน หลัก ดังนี้

๒.๑ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามชั้นยศหรือตามแนวทางการรับราชการ: เป็นการให้การศึกษา อบรม และพัฒนา เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับระดับชั้นยศหรือตำแหน่งหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบ สูงตามลำดับอันได้แก่

๒.๑.๑ สำหรับนายทหารสัญญาบัตรประกอบด้วย

- หลักสูตรวทร. ผู้จะเข้าศึกษาชั้นยศ. น. อ. ขึ้นไปทุกพรรค - เหล่า

- หลักสูตรร.อส.ผู้จะเข้าศึกษาชั้นยศ.ท. (นายทหารพศ. และนายทหารสัญญาบัตร ที่เลื่อนฐานะมาจากนายทหารประทวน)

- หลักสูตรร.สร.ทร. ผู้จะเข้าศึกษาชั้นยศ.ต. (ผู้สำเร็จการศึกษาจากรร.นร. และนายทหารปริญญาที่ได้รับการคัดเลือก)

- หลักสูตรพรคนาวินผู้จะเข้าศึกษาชั้นยศ.อ. (นายทหารนว. สำเร็จการศึกษาจากรร.นร.)

- หลักสูตรทั่วไปผู้จะเข้าศึกษาชั้นยศ.อ. - น.ต. (นายทหารปริญญาพรรคพิเศษ)

- หลักสูตรเพิ่มวิชาผู้จะเข้าศึกษาชั้นยศ.ท. - ร.อ. (นายทหารสัญญาบัตรที่เลื่อนฐานะมาจากนายทหารประทวน)

- หลักสูตรนายช่างกลชั้นสูงผู้จะเข้าศึกษาชั้นยศ.ต. - น.ท. (นายทหารกล.หรือพศ.เหล่ายศ.คุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป)

- หลักสูตรพรรคกลินผู้จะเข้าศึกษาชั้นยศ.ท. - ร.อ. (นายทหารกล.สำเร็จการศึกษาจากรร.นร.)

-หลักสูตรชั้นนายเรือและหลักสูตรชั้นนายนาวาซึ่งเป็นการอบรมและพัฒนาสายอาชีพ เฉพาะอย่าง ตามพรรค-เหล่า เช่นหลักสูตรชั้นนายเรือและชั้นนายนาวานาย. ของศฝ.นย. เป็นต้น

๒.๑.๒ สำหรับนายทหารประทวนประกอบด้วย

- หลักสูตรนักเรียนพันจ่า (นพจ.) ผู้จะเข้าศึกษาชั้นยศ.จ.อ. ที่ผ่านการคัดเลือกจากการสอบเลื่อนฐานะเป็นพันจ่าเพื่อให้ความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติราชการในหน้าที่ของพันจ่า

- หลักสูตรพันจ่านักเรียน (พจน.) ผู้จะเข้าศึกษาชั้นยศ.พ.จ.อ. ที่ผ่านการคัดเลือกจากการสอบเลื่อนฐานะเป็นนายทหารสัญญาบัตรเพื่อให้ความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติราชการในหน้าที่ของนายทหารสัญญาบัตร

๒.๒ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามสาขาอาชีพเป็นการให้การศึกษา อบรมและพัฒนา : เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเช่นหลักสูตรนายทหารสื่อสารของร.ร.ส.ส.ทร.และหลักสูตรต้นปืนของกฝ.ร. เป็นต้น

(อ้างอิง อทร.๑๐๐๒)

กองทัพเรือได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนากำลังพลและการจัดการความรู้กองทัพเรือ .ทร.ผบ.ผช) (เป็นประธานฯมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนากำลังพลรองรับยุทธศาสตร์ ทร.พร้อมทั้งพิจารณาโครงการศึกษา อบรม ประชุมและสัมมนาในประเทศและต่างประเทศของหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ ทั้งในและต่างประเทศทุกประเภทและทุกระดับเพื่อให้การพัฒนากำลังพลรองรับยุทธศาสตร์ ทร. พ.ทร. บวิสัยทัศน์และสอดคล้องกับ ๒๕๖๗ - ๒๕๕๘.ศ.พ ๒๕๖๗.ศ.ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยมีแนวทางในการพิจารณาเพื่อมุ่งผลการจัดสรรงบประมาณให้กับหลักสูตร กิจกรรม แผนงานและโครงการที่มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนากำลังพลตามยุทธศาสตร์ ทร. (ระยะยาว๑๐ ปี) เป็นลำดับต้นๆ ซึ่งจะทำให้การจัดทำโครงการศึกษาของ ทร.เพื่อผลิตและพัฒนากำลังพล ทร.มีความชัดเจนคุ้มค่าและตรงตามความต้องการของ ทร.เป็นสำคัญ ซึ่งจะเป็นการเตรียมกำลังพลให้มีขีดความสามารถและขีดสมรรถนะในสาขาที่มีความจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของ ทร. ที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์โดยคณะกรรมการพัฒนากำลังพลและการจัดการความรู้กองทัพเรือ ได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนากำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ ทร.๒๕๕๘.ศ.พ.-๒๕๖๗ จำนวน ๔ เป้าหมาย ประกอบด้วย

๑) พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถพร้อมรบตามยุทธศาสตร์ด้านการป้องกัน โดยเน้นการพัฒนากำลังพลรองรับการจัดการเรือดำน้ำ เรือฟริเกตสมรรถนะสูง เป็นลำดับแรก และเน้นในส่วนของขีดความสามารถการปฏิบัติการรบในสาขาสงครามใต้น้ำ การรบผิวน้ำ การป้องกันภัยในอากาศ

และการป้องกันฝั่ง เป็นสำคัญทั้งนี้ ทร.ได้ดำเนินการจัดส่งกำลังพลไปศึกษาเกี่ยวกับเรือดำน้ำมาบางแล้ว เช่น ในปี ๒๕๖ ได้จัดส่งกำลังพลชั้นยศ ร.ท.-น.ต. เดินทางไปศึกษาหลักสูตรพื้นฐานเรือดำน้ำ ณ สาธารณรัฐเกาหลี

๒) พัฒนากำลังพลให้มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศรอบบ้าน และในภูมิภาค โดยการอบรม และส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน และภาษาประเทศมหาอำนาจ เช่น ภาษาจีน เพื่อรองรับการสร้างความมั่นคงทางทะเลทั้งภายในภูมิภาคอาเซียนและภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก

๓) พัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายระหว่างประเทศมากขึ้น รวมทั้งกฎหมายที่มอบอำนาจให้ ทร. เพื่อให้การปฏิบัติการของ ทร.ในบทบาทด้านการรักษากฎหมายในทะเลสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔) พัฒนากำลังพลให้สามารถปฏิบัติการร่วมกับสหประชาชาติด้านการรั (กษาสันติภาพได้ รวมถึงการบรรเทาสาธารณภัยและการให้ความช่วยเหลือประชาชน ทั้งในประเทศและในภูมิภาคอาเซียน (อ้างอิง รายงานการประชุมคณะกรรมการพัฒนากำลังพลและการจัดการความรู้กองทัพเรือ ครั้งที่ ๓๕/๘)

อีกทั้งกองทัพเรือได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนากำลังพลและการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ พร้อมทั้งอนุมัติแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ทร. โดยมีเป้าหมายให้ กองทัพเรือ เป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ สนับสนุนการปฏิบัติงานของ ทร. และกำหนดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ ทร. ไว้ ๓ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

๑. สร้างกำลังพลที่มีความเชี่ยวชาญ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับชั้นให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการแบ่งปัน ถ่ายทอด และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดความเชี่ยวชาญในแต่ละองค์ความรู้ เพื่อเป็นศูนย์กลางการแบ่งปันและให้คำปรึกษาที่ถูกต้อง และพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ให้มีความเข้มแข็งในการเป็นที่พึ่ง ให้คำแนะนำ และกระตุ้นบุคลากรในหน่วยงานของตนให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. สร้างกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ โดยเป็นการจัดระบบการจัดการความรู้ของ ทร.ให้มีโครงสร้างที่ชัดเจน ทั้งโครงสร้างองค์ความรู้ (ที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ในตัวคน) โครงสร้างบุคลากรด้านการจัดการความรู้ รวมทั้งบูรณาการให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานปกติ และสามารถยกระดับการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ โดยไม่เป็นการเพิ่มภาระงาน

๓. สร้างศูนย์ความรู้ของ ทร.ผ่านระบบสารสนเทศ โดยเป็นการนำระบบสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการจัดเก็บและค้นหาค้นหาองค์ความรู้ และเป็นศูนย์ความรู้และศูนย์การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ที่ใช้งานง่ายและมีความรู้ที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกำลังพล ทร. ที่จะนำข้อมูลองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานหรือต่อยอดองค์ความรู้

(อ้างอิง :แผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ทร. พ.ศ.๒๕๕๗ - ๒๕๖๐)

(13) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

- กองทัพเรือมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

กองทัพเรือ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาของ ทร. มีหน้าที่ในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยใช้เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา.ของ.....ภายในสถาบันการศึกษาของกองทัพ ของ สปท.ในการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษาของ ทร. ที่จัดการศึกษาในหลักสูตรการผลิิตกำลังพลประเภทต่างๆ ของ ทร. ทั้งในหลักสูตรปริญญาตรี ได้แก่ รร.นร. และ วพร.๖ และต่ำกว่าปริญญาตรี ได้แก่ รร.นวก.๖ รร.ชุมพล.๖ รร.ดย.๖ และ รร.ซอร.๖ เพื่อให้การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งได้อนุมัติหลักเกณฑ์และคู่มือการประกันคุณภาพการฝึกอบรมของ ทร .พ.ศ.๒๕๕๗ ให้หน่วยงาน/สถานศึกษาของ ทร. ที่ทำหน้าที่ให้การศึกษาและอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามชั้นยศ เช่น หลักสูตร วพร. หลักสูตรรร.สธ.ทร. หลักสูตรพรรคนาวินหลักสูตรเพิ่มวิชาหลักสูตรนักเรียนพันจ่าเป็นต้น และเพิ่มความรู้ตามสายอาชีพ เช่น หลักสูตรนายทหารสื่อสารของรร.สส.สส.ทร. และหลักสูตรต้นปืนของฝร. เป็นต้นนำหลักเกณฑ์และคู่มือดังกล่าว ไปใช้เป็นแนวทางดำเนินการในการฝึกอบรม การประชุม การสัมมนา และการบรรยายพิเศษ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรของ ทร .ตามโครงการศึกษา อบรม ประชุม สัมมนาของหน่วยต่าง ๆ ใน ทร .พร้อมทั้งกำหนดให้รายงานผลการดำเนินการประกันคุณภาพการฝึกอบรมของ ทร.โดยการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (Self Assessment report : SAR) ของแต่ละหลักสูตรที่มีรายละเอียดอธิบายผลการดำเนินการในแต่ละตัวบ่งชี้ ซึ่งจะรวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการฝึกอบรมด้วย

อีกทั้งสถาบันการศึกษาของ ทร. ที่จัดการศึกษาในหลักสูตรการผลิิตกำลังพลประเภทต่างๆ ของ ทร. ทั้งในหลักสูตรปริญญาตรี ได้แก่ รร.นร. และ วพร.๖ และต่ำกว่าปริญญาตรี ได้แก่ รร.นวก.๖ รร.ชุมพล.๖ รร.ดย.๖ และ รร.ซอร.๖ จะได้รับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษา จากคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันการศึกษาของกองทัพ (สปท.) ในวงรอบทุก ๓ ปี และจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในวงรอบทุก ๕ ปี เพื่อให้การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด

สำหรับหลักสูตรปริญญาตรี ได้แก่ วพร.๖ นั้น ยังจะได้รับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษา จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เพื่อประเมินผลการจัดการอุดมศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด....มีตัววัดอะไรใหม่ว่าหลังการพัฒนา คนทำงานดีขึ้น ผิดน้อยลงไหม.....

(อ้างอิง บันทึก กพ.ทร. ที่ กท ๐๕๐๗/๕๙๙๘ ลง ๘๓.ค.๕๗)

(14) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- กองทัพอากาศมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรทั่วทั้งกองทัพอากาศอย่างมีประสิทธิภาพ
- กองทัพอากาศมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างาน และผู้บริหาร อย่างมีประสิทธิภาพ

กองทัพอากาศกำหนดแนวทางการรับราชการของกำลังพล โดยได้พิจารณาตามหลักการคือ การกำหนดให้ปฏิบัติงานตามสาขาอาชีพของแต่ละพรรค-เหล่าเมื่อแรกบรรจุเพื่อสร้างเสริมความรู้และประสบการณ์ในระดับผู้ปฏิบัติให้เพียงพอที่จะก้าวไปสู่ระดับผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยได้ทั้งในสายงานเดิม รวมทั้งการหมุนเวียนในสายงานอื่นเพื่อเพิ่มวิสัยทัศน์และประสบการณ์ให้กว้างขวางขึ้นตามลำดับขั้นตอนของการเจริญเติบโตของตำแหน่งระดับและชั้นยศภายในขอบเขตที่กำหนดโดยจำนวนปีครองยศในแต่ละชั้นยศ พร้อมทั้งได้รับการอบรมและพัฒนาในหลักสูตรต่างๆ ตามแนวทางการรับราชการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และให้มีความพร้อมที่จะเติบโตในทางราชการในตำแหน่งและภารกิจที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้นซึ่งสรุปได้ดังนี้

๑. นายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากกรร.นร.ทุกพรรค-เหล่าเมื่อสำเร็จการศึกษาและได้รับการบรรจุเข้ารับราชการแล้วในช่วงระยะเวลาตั้งแต่แรกบรรจุชั้นยศร.ต. ถึงระดับชั้นยศร.ท.จะบรรจุในหน่วยกำลังรบคือกร.และนย.เป็นหลักหลังจากนั้นในช่วงชั้นยศร.อ. ขึ้นไปจึงจะมีการหมุนเวียนไปบรรจุให้ปฏิบัติงานในหน่วยและสายงานต่างๆตามพรรค-เหล่าและอัตราต่อไปทั้งนี้ยกเว้นพรรคคนว.(สายวิทยาการอศ.)และพรรคคนว.(สายวิทยาการพธ.ทร.)ซึ่งเป็นสายงานเทคนิคที่จะบรรจุให้กับหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการตั้งแต่แรกบรรจุ

๒. นายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยการกำหนดพรรค-เหล่าและสายวิทยาการเมื่อแรกบรรจุจะเป็นตัวบ่งชี้การเจริญเติบโตตามแนวทางการรับราชการของแต่ละพรรค-เหล่าต่อไปโดยสรุปคือแนวทางการรับราชการดังกล่าวยังคงเป็นไปตามหลักการเดียวกันก็คือการปฏิบัติงานในระดับผู้ปฏิบัติในชั้นยศร.ต. - น.ท. และในระดับผู้บริหารในช่วงชั้นยศตั้งแต่ร.อ.ขึ้นไป

๓. นายทหารที่เลื่อนฐานะมาจากนายทหารประทวนหรือนายทหารข. หลักการในการกำหนดแนวทางการรับราชการคงเป็นไปในทำนองเดียวกันแต่สำหรับนายทหารประเภทนี้แล้วจะมีข้อจำกัดอยู่ที่ตำแหน่งอัตราที่จะเลื่อนยศสูงขึ้นซึ่งมีจำนวนน้อยดังนั้นการเลื่อนขึ้นดำรงยศในระดับบ.ต.หรือร.ท. จึงต้องใช้การสอบแข่งขันเป็นหลักและจะมีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่จะขึ้นครองยศสูงได้

(อ้างอิง : อทร.๑๐๐๑)

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างาน และผู้บริหาร กองทัพอากาศ

๑. แนวทางการบริหารจัดการเพื่อเตรียมกำลังพลสำหรับตำแหน่งงานในระดับผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญ (Succession Planning) : เป็นการดำเนินการเพื่อให้สามารถสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บังคับบัญชาใช้ประกอบการพิจารณาในการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ สำหรับตำแหน่งงานในระดับสูงที่สำคัญในอัตราชั้นยศ พล.ร.ต. และ พล.ร.ท. ของ ทร.

แนวทางการดำเนินการ ประกอบด้วย

(๑) การกำหนดตำแหน่งงานในระดับผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญ : ได้แก่ อัตราชั้นยศ พล.ร.ต. และ พล.ร.ท. ของ ทร.

(๒) การกำหนดคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่ง แบ่งเป็น ๓ ส่วน ได้แก่

- **คุณสมบัติพื้นฐาน** :เป็นคุณสมบัติที่กำหนดให้มีในทุกตำแหน่ง ประกอบด้วยจำนวนปีครองยศเป็นไปตามที่ ทร.กำหนดลำดับอาวุโสพรรค – เหล่า การสำเร็จการศึกษาหลักสูตรระดับวิทยาลัยการทัพ มีคะแนนประเมินค่านายทหารสัญญาบัตรเกินร้อยละ ๗๕ (เฉพาะการเลื่อนจาก น.อ.พิเศษ -พล.ร.ต.)และไม่อยู่ระหว่างการพักราชการ ถูกสอบสวน หรือการดำเนินคดีใด ๆ

- **คุณสมบัติประจำตำแหน่ง** เป็นคุณสมบัติที่สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเฉพาะเจาะจงในแต่ละตำแหน่ง เช่น ประสบการณ์ในสายงานที่เกี่ยวข้องและการสำเร็จการศึกษา/อบรม ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง

- **คุณสมบัติพิเศษ** เป็นคุณสมบัติสำหรับใช้ประกอบการพิจารณา **เพิ่มเติม** ในกรณีที่มีผู้ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติประจำตำแหน่งจำนวนมาก เช่นเคยดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ ของหน่วยงานที่จะเข้ารับตำแหน่งการสำเร็จการศึกษา/อบรม ในหลักสูตรพิเศษ เช่น หลักสูตร วปอ.และได้รับการยอมรับจากรุ่นพี่และรุ่นน้อง

(๓) **แนวทางในการคัดเลือก**ผู้มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่ง

- คัดกรองรายชื่อผู้ที่ผ่านคุณสมบัติพื้นฐาน ด้วยระบบสนับสนุนข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (HRMISS)

- คัดกรองรายชื่อผู้ที่ผ่านคุณสมบัติประจำตำแหน่งในแต่ละตำแหน่ง ด้วยระบบสนับสนุนข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (HRMISS)

- นำรายชื่อผู้ที่ผ่านคุณสมบัติประจำตำแหน่งในแต่ละตำแหน่ง พร้อมรายละเอียด **คุณสมบัติพิเศษของแต่ละนาย (ถ้ามี)** เสนอให้คณะกรรมการพิจารณาปรับย้ายและแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของ ทร.

แนวทางฯ นี้จะเป็นเครื่องมือสำหรับช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการคัดเลือกผู้ที่จะดำรงตำแหน่งต่าง ๆ โดยคัดกรองกลุ่มผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในตำแหน่งนั้น ๆ ให้อยู่ในจำนวนที่สะดวกต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้จะไม่ลดทอนอำนาจในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาแต่ประการใด

อาทิเช่น การคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมสำหรับดำรงตำแหน่ง ผบ.กตอ.กร. อัตรฯ พล.ร.ต. นั้น กลุ่มผู้ที่จะได้รับการเสนอชื่อให้ ผู้บังคับบัญชาพิจารณานั้น จะต้องผ่านเกณฑ์คุณสมบัติพื้นฐาน อันได้แก่ ปีครองยศ อัตรฯชั้นเงินเดือน อาวุโส/รุ่น ที่เหมาะสม เป็นต้น หลังจากนั้นจะต้องผ่านคุณสมบัติประจำตำแหน่งอันได้แก่ มีประสบการณ์การผ่านงาน ในตำแหน่ง รอง /เสธ. ของหน่วยที่ หน.หน่วย เป็นนายพลเรือ ผ่านการเป็น ผบ.เรือ และ ผ่านหลักสูตรผบ.เรือและยุทธวิธีเรือผิวน้ำ เป็นต้น ซึ่งก็จะทำให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดผ่านการคัดกรองมาในจำนวนที่เหมาะสมตามลำดับความเหมาะสม เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจในการโยกย้ายลงตำแหน่งดังกล่าว

๒.แนวทางในการบริหารจัดการกำลังพลกลุ่มที่มีขีดสมรรถนะสูง(TalentManagement) : เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพสูง(HighPotential)ในการทำงานและสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในระดับสูง(HighPerformance)ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรโดยผ่านกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบอันได้แก่ **การระบุ** (การสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพสูง) **การพัฒนา** (ฝึกอบรมและพัฒนา) **การธำรงรักษา** (การสร้างแรงจูงใจและการให้ผลตอบแทน) ตลอดจนการติดตามและประเมินผลเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของกลุ่มคนที่มีศักยภาพสูงในการทำงานและก่อให้เกิดความต่อเนื่องในการสั่งสมประสบการณ์ ทักษะ และคุณลักษณะในตำแหน่งงานที่สำคัญขึ้นตามลำดับเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการสืบทอดตำแหน่งงานในระดับสูงที่สำคัญ (SuccessionPlanning) ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมนายทหารสัญญาบัตรช่วงชั้นยศไม่เกิน น.อ.พิเศษ ที่มีขีด
สมรรถนะสูง และมีประสบการณ์ที่เหมาะสม สำหรับการทดแทนตำแหน่งงานในระดับสูงที่สำคัญของ
องค์กร ได้อย่างมีคุณภาพและในเวลาที่เหมาะสม

ภาคผนวก

.....ทบทวนโดย..สำรวจ.. ทุกกลุ่มและทุกระดับ...จัดลำดับ..ทำแผน...เสนอผบ.พิจารณา..ดำเนินการตามแผน...
ประเมินความพึง/ไม่พึงพอใจในกิจกรรมตามแผน....สรุปผลเสนอผู้บริหาร...ปรับปรุงในปีต่อไป

ผนวกกระบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิตกองทัพเรือ (Navy Happy Workplace Work Flow)

