

แนวทางการพัฒนาการศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ของกองทัพเรือใน
ทศวรรษหน้า

โดย

พลเรือตรี ก่อเกียรติ ปั่นดี
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนากำลังพล
กรมกำลังพลทหารเรือ

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๙
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐

บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการศึกษา เพื่อรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ ในทศวรรษหน้า

ลักษณะวิชา การทหาร

ผู้วิจัย พลเรือตรี ก่อเกียรติ บันดี **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** ๕๙

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการศึกษา เพื่อรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือในทศวรรษหน้านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการโครงการการศึกษาของกองทัพเรือในปัจจุบันและวิเคราะห์ปัจจัยข้อจำกัดของการดำเนินการโครงการศึกษาของกองทัพเรือ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการศึกษา เพื่อรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ ให้เหมาะสมกับบริบทในทศวรรษหน้า โดยมีขอบเขตการวิจัยที่เน้นการวิจัยเฉพาะกระบวนการและรูปแบบในการดำเนินโครงการศึกษาของกองทัพเรือ ตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำโครงการจนถึงการประเมินโครงการ โดยข้อมูลเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลในส่วนที่สามารถเปิดเผยได้เท่านั้น การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันประกอบด้วยกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และพัฒนากำลังพลของกองทัพเรือ (In-depth Interview) การใช้แบบสอบถามผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเสนอโครงการศึกษาและการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่ากองทัพเรือมีกระบวนการจัดทำโครงการศึกษาตามหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น ๓ ขั้นตอนได้แก่ ๑) ขั้นตอนพิจารณาจัดทำโครงการฯ ๒) ขั้นตอนดำเนินโครงการฯ ๓) ขั้นตอนติดตามและประเมินผลโครงการฯ และมีแนวทางการพัฒนาในอนาคตที่ได้นำเอาเป้าหมายการพัฒนากำลังพลมาใช้เป็นกรอบในการจัดสรรงบประมาณ การประเมินกำลังพลตามขีดสมรรถนะ มีข้อจำกัดในการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนากำลังพลยังไม่ครอบคลุมความต้องการในอนาคต ขาดการบูรณาการ ระบบขีดสมรรถนะที่นำมาใช้ยังขาดความสมบูรณ์ ขาดการนำเอาสถิติ และการประเมินผลมาใช้ในการพิจารณาโครงการศึกษา สำหรับแนวทางการพัฒนาควรมีการทบทวนเป้าหมายการพัฒนากำลังพลให้ครอบคลุมความต้องการในอนาคต นำเอาผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาโครงการศึกษา ควรมีการพัฒนา ระบบติดตามโครงการศึกษาโดยใช้ระบบสารสนเทศและควรมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการศึกษา นอกจากนั้นควรมีการพิจารณาโครงการศึกษาในเชิงบูรณาการ การคัดเลือกคนเข้ามาในกองทัพควรพิจารณาทักษะทางด้านภาษาร่วมด้วย รวมทั้งมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อใช้พัฒนากำลังพลในหน่วยด้วย

คำนำ

ปัจจุบันโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม และระบบขนส่งประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การติดต่อสื่อสารสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว โลกก้าวเข้าสู่ภาวะไร้พรมแดนหรือยุคของโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้การบริโภคข้อมูลข่าวสารตลอดจนการรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ส่งผลให้สัมพันธ์กันระหว่างบุคคล ชุมชน และสังคมโลก ตลอดจนองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรของตนดำรงอยู่ได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ กองทัพอเรือเป็นองค์กรหลักในด้านความมั่นคงทางทะเล มีภารกิจและหน้าที่ในการป้องกันประเทศ รักษาอธิปไตย ส่งเสริมและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล เพื่อให้การปฏิบัติงานของกองทัพอเรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กองทัพอเรือจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เป็นหน่วยงานความมั่นคงทางทะเล ที่มีบทบาทนำในภูมิภาค และเป็นเลิศในการบริหารจัดการ” การที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ กองทัพอเรือต้องพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร และกำหนดแนวทางในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยให้สามารถตอบสนองตามวิสัยทัศน์ กองทัพอเรือได้พัฒนากำลังพลด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย แต่เครื่องมือที่สำคัญ คือ การศึกษา โดยกองทัพอเรือจัดการศึกษาเองหรือส่งไปศึกษาทั้งในและต่างประเทศตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ยังไม่สามารถสรุปผลการดำเนินโครงการศึกษาดังกล่าวได้อย่างชัดเจน ว่าบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพอเรือหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ทั้งมีความคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ ผู้วิจัยหวังว่า แนวทางการพัฒนาการศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพอเรือในทศวรรษหน้าฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการศึกษา เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดทำโครงการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อเป้าหมายต่อไป

พลเรือตรี

(ก่อเกียรติ ปันดี)

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๓
วิธีการดำเนินการวิจัย	๓
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย	๔
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และการบริหารงานทั่วไป ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๕
กล่าวนำ	๕
แนวคิด และทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๕
หลักการพัฒนากำลังพลด้วยระบบขีดสมรรถนะ	๙
ประเภทของสมรรถนะ	๑๐
เครื่องมือการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	๑๒
หลักการพัฒนาเป็นองค์กรการสมรรถนะสูง	๑๕
คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรขีดสมรรถนะสูง	๑๘
ทฤษฎีและแนวคิดในการบริหารและประเมินโครงการ	๒๒
หลักการบริหารโครงการ	๒๕
ยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติทางทะเล	๒๗

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
วิสัยทัศน์กองทัพเรือ	๒๙
ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ	๓๐
บทบาทของกองทัพเรือ	๓๓
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓๕
กรอบความคิดของการวิจัย	๓๘
สรุป	๓๙
บทที่ ๓ สถานภาพ และผลสัมฤทธิ์โครงการศึกษาของกองทัพเรือ	๔๐
สถานภาพโครงการศึกษาของกองทัพเรือ	๔๖
ผลสัมฤทธิ์โครงการศึกษาของกองทัพเรือ	๕๓
การจัดทำโครงการศึกษาของหน่วยต่าง ๆ	๖๕
การศึกษานอกเหนือทางทหาร	๗๐
การวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดทำโครงการศึกษาของเหล่าทัพ	๗๐
สรุป	๗๓
บทที่ ๔ ปัจจัยข้อจำกัดและแนวทางพัฒนาโครงการศึกษาของกองทัพเรือ	๗๔
ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	๗๔
ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบการดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือ	๗๕
ปัจจัยข้อจำกัดโครงการศึกษาของกองทัพเรือ	๘๑
ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผลโครงการศึกษา	๘๒
แนวทางการพัฒนาโครงการศึกษาของกองทัพเรือ	๘๘
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๘๙
สรุป	๘๙
ข้อเสนอแนะ	๙๓

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๑-๑	งบประมาณโครงการศึกษาของทัพอเรือ	๒
๓-๑	จำนวนกำลังพลของทัพอเรือแยกตามหน่วย ตามประเภท	๔๘
๓-๒	โครงการพัฒนาองค์บุคคลของกองทัพอเรือปีงบประมาณ ๒๕๖๒-๒๕๖๗	๕๐
๓-๓	การจัดสรรงบประมาณโครงการศึกษาของกองทัพอเรือ ปีงบประมาณ ๒๕๕๙-๒๕๖๐	๕๒
๓-๔	ความคาดหวังของขีดสมรรถนะหลักของกองทัพอเรือ	๕๕
๓-๕	ระดับขีดสมรรถนะการใช้ภาษาอังกฤษ	๕๗
๓-๖	ความคาดหวังของขีดสมรรถนะด้านการบริหารของกองทัพอเรือ	๕๘
๓-๗	สรุปผลการประเมินขีดสมรรถนะด้านการบริหารภาพรวมของ กองทัพอเรือ	๖๐
๓-๘	สรุปผลการประเมินขีดสมรรถนะหลัก ภาพรวมของกองทัพอเรือ	๖๑
๓-๙	สรุปผลการประเมินขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๑๙ กลุ่มงาน/สายวิทยาการ	๖๒
๓-๑๐	หลักสูตรที่ไม่สามารถจัดส่งไปศึกษาได้ งบ.๕๙	๖๓
๓-๑๑	หลักสูตรที่สถาบันฯ ไม่สามารถเปิดการศึกษา โดยหน่วยดำเนินการ ปรับแต่งโครงการฯ งบ.๕๙	๖๔
๔-๑	แสดงจำนวนและคำร้อยละของข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามหน่วยงาน ที่สังกัด สายวิทยาการ	๗๕
๔-๒	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบการดำเนินการ จัดทำโครงการศึกษาของกองทัพอเรือ ขั้นการพิจารณาจัดทำโครงการของกองทัพอเรือ จำแนกตามรายชื่อ	๗๖
๔-๓	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบ การดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพอเรือ ขั้นการดำเนินการ รายงานโครงการศึกษาของกองทัพอเรือ จำแนกตามรายชื่อ	๗๘
๔-๔	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบ การดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพอเรือ ขั้นการติดตามผล และประเมินผล จำแนก ตามรายชื่อ	๗๙
๔-๕	ประเด็นปัญหา และความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการศึกษา ของ ทร.	๘๓

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า	
๒-๑	วิวัฒนาการของแนวคิดการบริหารโครงการ	๒๔
๒-๒	ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์กองทัพเรือกับสถานะความขัดแย้ง	๓๒
๓-๑	คณะกรรมการพัฒนากำลังพล และการจัดการความรู้กองทัพเรือ	๔๑
๓-๒	แนวความคิดในการพัฒนากำลังพลของกองทัพเรือ	๔๔
๓-๓	กรอบเวลาตามแผนกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๖๒	๔๖

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม และระบบขนส่งประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การติดต่อสื่อสารสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว โลกก้าวเข้าสู่สภาวะไร้พรมแดนหรือยุคของโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้การบริโภคข้อมูลข่าวสารตลอดจนการรับรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ส่งผลให้ความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล ชุมชน และสังคมโลก ตลอดจนองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรของตนดำรงอยู่ได้ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ หากองค์กรคิดว่าจะทำให้ตนเองยังคงยืนอยู่ได้อย่างยั่งยืนและมีความสามารถในการก้าวไปให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องหันมาให้ความสนใจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือ การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งนับเป็นความท้าทายว่าจะทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นทันต่อการปรับเปลี่ยนของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) เป็นกระบวนการในการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุงและพัฒนาบุคคลในองค์กร เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและผลผลิตต่าง ๆ อย่างเป็นระบบขึ้น โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา อันนำไปสู่เป้าหมายที่มีต่อองค์กรและตัวพนักงานเอง ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารจัดการซึ่งมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ การบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่า เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ซึ่งส่งผลต่อการทำงานของทีมงาน หน่วยงาน และองค์กรโดยการเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้น

กองทัพเรือเป็นองค์กรหลักในด้านความมั่นคงทางทะเล มีภารกิจและหน้าที่ในการป้องกันประเทศ รักษาอธิปไตย ส่งเสริมและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล การนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานของกองทัพเรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กองทัพเรือจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือไว้ว่า “เป็นหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลที่มีบทบาทนำในภูมิภาค และเป็นเลิศในการบริหารจัดการ” การที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ กองทัพเรือ ต้องพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร และกำหนดแนวทางในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยให้สามารถตอบสนองตามวิสัยทัศน์ที่กองทัพเรือกำหนดไว้ ซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าว หมายถึง กองทัพเรือมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นหน่วยงานหลักด้านความมั่นคงทางทะเลของประเทศที่มีความพร้อมและมีขีดความสามารถสูง เป็นที่เชื่อมั่นและไว้วางใจจากสาธารณชนในการปฏิบัติการทางทหารเพื่อรักษาสิทธิและอำนาจอธิปไตยทางทะเล รักษา

ความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล และภารกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ตั้งแต่ภาวะปกติไปจนถึงภาวะสงครามโดยการยึดมั่นการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงมีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีการกำกับดูแลองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล และมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีเป้าหมายที่สำคัญในอนาคตจะต้องเป็นหน่วยงานหลักด้านความมั่นคงทางทะเลของประเทศและมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงทางทะเล อีกทั้งมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากลตั้งแต่การกำหนดทิศทางการนำองค์กรและยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน สามารถนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเป็นหน่วยงานที่ได้รับความเชื่อมั่นและพึงพอใจจากทั้งบุคลากรภายในกองทัพเรือ ประชาชน หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยคุณค่าที่กองทัพเรือจะส่งมอบให้กับสังคม คือ การเป็น “กองทัพเรือที่ประชาชนเชื่อมั่นและภาคภูมิใจ” อันหมายถึง การเป็นหน่วยงานที่เป็นหลักประกันด้านความมั่นคงทางทะเลให้กับประเทศ มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต และมีคุณธรรม เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของประชาชน รวมทั้งได้รับความชื่นชมและยกย่องในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

จากความต้องการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวกองทัพเรือได้พัฒนากำลังพลด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย แต่เครื่องมือที่สำคัญ คือ การศึกษา ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเพื่อการผลิตกำลังพล และเพื่อการพัฒนากำลังพล โดยกองทัพเรือ จัดการศึกษาเองหรือส่งไปศึกษาทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนากำลังพลและการจัดการความรู้กองทัพเรือมีผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารเรือเป็นประธานฯ เพื่อกำกับดูแลในเรื่องดังกล่าวรวมทั้งการพิจารณาโครงการศึกษาของกองทัพเรือ

ตารางที่ ๑ - ๑ งบประมาณโครงการศึกษากองทัพเรือ

ปี งบประมาณ	โครงการศึกษาใน ทร.	โครงการศึกษาใน ประเทศ นอก.ทร.	โครงการฝึกศึกษา ต่างประเทศ ของ ทร.	รวมทั้งสิ้น
๕๕	๔๒๖,๙๑๓,๐๔๗.๙๕	๒๑,๘๙๕๘๙๖.๐๐	๑๗๗,๔๙๙,๖๙๙.๖๖	๖๒๖,๓๐๘,๖๔๓.๖๑
๕๖	๔๒๓,๓๖๐,๐๓๖.๓๓	๓๕,๑๗๑,๕๒๐.๐๐	๑๐๓,๔๒๙,๗๙๐.๒๓	๕๖๑,๙๖๑,๓๕๖.๕๖
๕๗	๔๓๒,๙๕๑,๓๘๓.๙๙	๒๔,๔๐๓,๑๔๐.๐๐	๑๐๔,๑๖๙,๑๘๓.๗๘	๕๖๑,๕๒๓,๗๐๗.๗๗
๕๘	๔๕๑,๖๒๓,๒๖๙.๗๙	๒๑,๖๑๕,๔๗๒.๐๐	๑๐๕,๗๖๑,๕๑๒.๓๘	๕๗๘,๐๐๐,๒๕๔.๑๗
๕๙	๔๔๙,๙๙๘,๑๕๕.๘๗	๒๒,๐๙๓,๕๗๑.๐๐	๘๗,๑๓๖,๔๓๔.๐๖	๕๕๙,๒๒๘,๑๖๐.๙๓
๖๐	๔๖๔,๓๕๔,๑๑๕.๐๖	๒๑,๘๙๓,๕๐๓.๒๖	๕๔,๙๙๙,๐๑๔.๖๒	๕๔๖,๒๔๖,๑๓๒.๙๔

ที่มา : กองการศึกษา สำนักพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารเรือ , ๒๕๕๙

กองทัพเรือได้ใช้งบประมาณเฉลี่ยปีละไม่ต่ำกว่า ๕๐๐ ล้านบาท ในโครงการศึกษา ประกอบด้วย โครงการศึกษา อบรม ประชุม และสัมมนาของหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพเรือ โครงการศึกษา และอบรมข้าราชการตามสถานศึกษาในประเทศ นอกกองทัพเรือ และโครงการฝึก ศึกษา ประชุม สัมมนา และดูงาน ณ ต่างประเทศของกองทัพเรือ โดยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ยังไม่สามารถสรุปผลการดำเนินโครงการศึกษาดังกล่าวได้อย่างชัดเจนว่าบรรลุเป้าหมายในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือหรือไม่ อย่างไร รวมทั้งมีความคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินโครงการศึกษาต่าง ๆ ของกองทัพเรือเป็นไปอย่างมีระบบ สามารถพัฒนาบุคลากร ให้รองรับยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือได้ จึงจำเป็นต้องทำการวิจัยในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสถานภาพและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการโครงการการศึกษาของกองทัพเรือในปัจจุบัน
๒. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยข้อจำกัดของการดำเนินการโครงการการศึกษาของกองทัพเรือ
๓. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการศึกษา เพื่อรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือให้เหมาะสมกับบริบทในทศวรรษหน้า

ขอบเขตของการวิจัย

๑. เน้นการวิจัยเฉพาะกระบวนการและรูปแบบในการดำเนินโครงการการศึกษาของกองทัพเรือ ตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำโครงการจนถึงการประเมินโครงการ
๒. ข้อมูลเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลในส่วนที่สามารถที่เปิดเผยได้เท่านั้น

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันประกอบด้วยกระบวนการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และพัฒนากำลังพลของกองทัพเรือ รวมทั้งทฤษฎี แนวคิด เอกสารทางธุรการที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกองทัพเรือ (In-depth Interview) การใช้แบบสอบถามความรู้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเสนอโครงการศึกษา และการสนทนากลุ่ม ผู้รับผิดชอบจัดทำโครงการศึกษาฯ แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับหลักการอย่างสมเหตุสมผลเพื่อนำไปสู่ผลการวิจัยที่มีเหตุผล รวมทั้งนำเสนอข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อกองทัพเรือต่อไป

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบสถานภาพและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการโครงการการศึกษาของ
กองทัพเรือในปัจจุบัน
๒. ทราบข้อจำกัดของการดำเนินการโครงการการศึกษาของกองทัพเรือ
๓. ผลการวิจัยเป็นแนวทางการพัฒนาการศึกษา เพื่อรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของกองทัพเรือในทศวรรษหน้า

คำจำกัดความ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ในองค์กร รวมทั้งเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและผลผลิตต่าง ๆ
ของพนักงานอย่างเป็นระบบขึ้น โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมการศึกษา
และการพัฒนา อันนำไปสู่เป้าหมายที่มีต่อองค์กรและตัวพนักงานเอง

องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับแรงกดดัน
ต่าง ๆ จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีการ
เลื่อนไหลของข้อมูลในองค์กร มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตั้งยึดเหนี่ยวทำให้
บุคลากรมีค่านิยมร่วมกัน บุคลากรทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีความ
ผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีความพึงพอใจและมีความ
มุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมี
ประสิทธิภาพ

ขีดสมรรถนะ (Competency)

หมายถึง สถานะหรือคุณภาพที่ต้องการของงานเฉพาะหรืองานที่กำหนด เป็นสิ่งที่บ่ง
บอกความคาดหวังหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของงานนั้น ๆ หรืออาจ
กล่าวได้ว่าขีดสมรรถนะเป็นความสามารถที่ได้รับการยอมรับและพิสูจน์
แล้วว่ามีความจำเป็นต่องานนั้น ๆ จริงและบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งงานนั้น
ควรจะมี ซึ่งอาจบ่งชี้ทั้งปัจจัยด้านความรู้ ทักษะและความสามารถในการ
ทำงาน พฤติกรรม ทศนคติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน ที่ตนเอง
รับผิดชอบ

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และการบริหารงานทั่วไป ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในรอบ ๒๐ ปีที่ผ่านมา การบริหารคนได้มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดมาแล้วถึง ๒ ครั้ง ครั้งแรกคือ จากมุมมองเดิมที่เน้นการควบคุมใช้วินัยเป็นเครื่องมือในการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ และมองคนเป็นปัจจัยการผลิต ปรับเปลี่ยนมาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งมองคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มนุษย์จะควบคุมตนเอง มีความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้คนใช้ดุลยพินิจในการทำงาน และครั้งที่สอง คือการปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาสู่กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management) ซึ่งการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ในครั้งนี้ไม่ได้เป็นการแทนที่แนวคิดเดิม แต่เป็นการเพิ่มเติมในส่วนของการบูรณาการ กล่าวคือ ทำให้กรอบแนวคิดในการบริหารบุคลากรถูกผนวกและแทรกซึมเข้าไปในทุกระดับ ทุกแผนก งานในองค์กร ซึ่งกองทัพเรือก็ไม่ได้ได้รับการยกเว้น ทั้งนี้ การที่จะพัฒนากำลังพลของกองทัพเรือ จะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันจะนำไปสู่การพัฒนากำลังพลของกองทัพเรือ เพื่อให้ปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือต่อไป

แนวคิด และทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำที่ใช้เกี่ยวกับการบริหารมี ๒ คำ ที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน คือคำว่า การบริหารงานบุคคล (Personal Management) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นคำ ๒ คำ ที่สามารถสรุปได้ว่า คือการบริหารงานบุคคลและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้ได้คนดี มีความสามารถ การบำรุงรักษาและการพัฒนาบุคลากร การใช้ประโยชน์จากบุคลากรจนกระทั่งการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง ซึ่งการบริหารงานในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะถือว่า ความสำเร็จขององค์กร คือความสำเร็จที่มาจากบุคลากรภายในองค์กร แต่การที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นเรื่องยาก ดังนั้น การศึกษาแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับความสนใจและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากต่อทุกองค์กร

๑. ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่น่าสนใจมีดังนี้

กลุ่มที่ ๑ เป็นการให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้าง ๆ ดังเช่น เดลิก บริงเกอร์บอฟ (๑๙๙๑ : ๑๒๖) กล่าวไว้ว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้มนุษย์เป็นแกนสำคัญในการพัฒนา...”

กลุ่มที่ ๒ เป็นการให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โกวิทท์ กังสนันท์ (๒๕๓๘ : ๔๙) ชี้ให้เห็นว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการลงทุนเพื่อการคาดหวังผลสำเร็จในอนาคต ซึ่งการลงทุนในด้านนี้ครอบคลุมทั้งในด้านการพัฒนาและบำรุงรักษาระดับความรู้ทักษะที่เหมาะสม รวมถึงการปรับทัศนคติและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับลักษณะงาน รวมทั้งแรงจูงใจในงาน บรรยากาศการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้...”

กลุ่มที่ ๓ เป็นการให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการฝึกอบรม สมาน รังสิโยภุชณ (๒๕๕๓ : ๓) กล่าวว่า “เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่นความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ วิธีการทำงานอันนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน...”

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมา ไม่ว่าจะเป็คำว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่ามีความหมายไม่แตกต่างกันมากนัก และสามารถใช้แทนกันได้ซึ่งหมายถึง กระบวนการในการที่จะยกระดับความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และหมายถึงกระบวนการในการส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติที่ดี เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคคลให้สามารถปรับตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่บุคลากรทำงานอยู่ในองค์กร

๒. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีการนำนวัตกรรมเข้ามาริเริ่มใช้ในองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นหรือจุดชนวนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ และยังมี การเผยแพร่ (Diffusion) นวัตกรรมนั้น ๆ ไปปฏิบัติเป็นวงกว้างในองค์กร รวมถึงเป็นการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และการปรับเปลี่ยนความรู้ความสามารถของคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของงานที่ปฏิบัติ ช่วยในการกระตุ้นให้คนตื่นตัวเพื่อให้ความพร้อมต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และท้ายสุดการพัฒนาบุคลากรยังช่วยในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน

หน่วยงานด้วย สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในองค์กร トラバไตที่ องค์กรมองเห็นคุณค่าและสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานดึงศักยภาพในตนเอง ออกมาให้ได้มากที่สุด ย่อมเป็นประโยชน์ทั้งของตัวบุคคลเองและองค์กรด้วยเช่นกัน

๓. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๓.๑ วัตถุประสงค์ขององค์กร หมายถึงความมุ่งหมายขององค์กรที่มีจุดเน้นในแง่ของ ส่วนรวม เพื่อสร้างความน่าสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงแนะนำวิธีการปฏิบัติงานและ พัฒนาฝีมือของพนักงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานสูงสุด เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยาย องค์กรและเพื่อให้สามารถตอบสนองบริการอันมีประสิทธิภาพให้แก่ลูกค้า

๓.๒ วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลหมายถึง ความมุ่งหมายของผู้ที่ปฏิบัติงานภายในองค์กร หรือหน่วยงานเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อการพัฒนาคุณภาพในการทำงาน เพื่อส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการทำงานและเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของโลกใบนี้ จะช่วยให้การบริหารงานในด้านองค์การและด้านบุคคลเป็นไปในทางเดียวกัน

๔. ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วย การหาความจำเป็นของการ พัฒนาบุคลากร (Personal Development Needs) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การเลือก วิธีการ (Methods) ที่เหมาะสม การกำหนดโครงการ การดำเนินโครงการ การดำเนินงานตามโครงการที่ กำหนดหรือจัดทำขึ้นและท้ายสุดคือการประเมินและติดตามผลว่า การพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการไป แล้วนั้นได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องประการใดรวมทั้งการ ติดต่อดูว่าหน่วยงานและบุคลากรนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้วเพียงใด คุ่มค่า หรือไม่ ธีระยุทธ หล่อเลิศรัตน์ (๒๕๓๐) ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่า “การฝึกอบรมโดยชุดการเรียนรู้เป็น ขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในการเลือกวิธีการในการนำความรู้ไปสู่พนักงาน ซึ่งผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลขององค์กรต้องคำนึงถึงว่า ควรจะดำเนินการด้วยวิธีใดที่จะได้ผลที่เร็วที่สุดและเกิดความ คุ่มค่ามากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องคำนึงถึงปัญหาพร้อมแนวทางการแก้ปัญหาที่อันอาจจะเกิดขึ้น จำนวนบุคลากรที่ต้องพัฒนา งบประมาณ ระยะเวลาและข้อเท็จจริงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง”

๕. องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โกวิทย์ กังสนันท์ (๒๕๓๘ : ๔๙) องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้ ๓ ประการ ประกอบด้วย

๕.๑ การพัฒนาบุคคล (Individual Development) ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร จะมุ่งการให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่บุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถแยก ประสบการณ์การเรียนรู้เป็น ๓ ประเภทคือ การอบรม การศึกษาและการพัฒนา ในการเลือกวิธีการ เรียนรู้ว่าจะใช้แบบใดนั้นจะขึ้นอยู่กับจุดมุ่งเน้นที่ผู้บังคับบัญชาจะเลือกใช้

๕.๒ การพัฒนาทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) การพัฒนาทางความก้าวหน้าในอาชีพจะสนับสนุนและให้โอกาสแก่บุคคลในการตรวจสอบความเติบโตในงาน (Career path) ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์ความสามารถและความสนใจของตนเองให้สอดคล้องระหว่างความต้องการในการพัฒนาและความเติบโตของตนเอง กับความต้องการในการพัฒนาและเติบโตขององค์กร ผู้บริหารสามารถใช้การพัฒนาทางความก้าวหน้าในอาชีพในการเพิ่มผลผลิต ปรับทัศนคติในงานบุคลากรและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคล

๕.๓ การพัฒนาองค์กร (Organization Development) มีจุดประสงค์หลักคือการเจริญเติบโตของบุคคล สายงาน และองค์กร โดยเกิดขึ้นจากการนำของของผู้นำหน่วยที่จะเป็นผู้กระตุ้นในกระบวนการพัฒนาองค์กร การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี การบริหารงานขององค์กรทั้งหมด โดยการใช้การเรียนรู้และเป็นการมุ่งเน้นบุคลากรทั้งหมดในองค์กรมากกว่าการเน้นที่ปัจเจกบุคคล

๖. ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจกล่าวได้ว่าประกอบด้วยการพัฒนาบุคคลที่ช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ช่วยลดระยะเวลาการทำงานและลดค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลืองลงได้ สามารถแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาและยังเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคลทางหนึ่ง เพราะการพัฒนาบุคคลจะมีผลทำให้บุคคลสามารถเข้าใจทั้งเรื่องคน เรื่องงาน และองค์กรได้อย่างกว้างขวาง และมีความเกี่ยวเนื่องในการที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ได้

๗. เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเรียนรู้ต่อเนื่องการเรียนรู้ต่อเนื่องการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์การปฏิบัติงาน การศึกษา การดูงาน และอื่น ๆ ซึ่งเมื่อก้าวโดยสรุปตามที่ กิ่งทอง ทองใบ และคณะ (๒๕๓๓) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทำได้ ๓ วิธี ได้แก่

๗.๑ การให้ความรู้โดยการให้การศึกษา สามารถทำได้ใน ๒ ลักษณะคือ การศึกษาก่อนการเข้าทำงาน เป็นการศึกษาตามหลักสูตรภายในโรงเรียน มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพต่อไป และการศึกษาภายหลังจากได้ผ่านการสรรหาคัดเลือกและได้ทำงานในองค์กรมาระยะหนึ่งแล้ว เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ซึ่งวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นการให้ความรู้ในทางทฤษฎีโดยทั่ว ๆ ไปเพื่อให้บุคคลนำไปใช้ในการทำงาน มิได้เป็นการให้ความรู้ด้านหนึ่งใดโดยเฉพาะเหมือนการฝึกอบรม อนึ่งในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการศึกษา จะต้องมีการวางแผนระยะยาวเป็นอย่างดี แต่องค์กรจะสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อมีการพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว อีกทั้งจะต้องใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรแบบอื่นด้วย

คือ การฝึกอบรม และการพัฒนางานในสัดส่วนที่เหมาะสม ซึ่งเป็นเคล็ดลับสำคัญแห่งความสำเร็จในองค์กรนั้น

๗.๒ การฝึกอบรม โดยการจัดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงาน อย่างเป็นระบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีจุดหมายเกี่ยวกับงานโดยเฉพาะ กล่าวคือ เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคคลให้เหมาะกับงานที่ทำอยู่ การฝึกอบรมบุคลากรสามารถทำได้หลายประเภท เช่น การฝึกอบรมนี้ องค์กรจะดำเนินการขึ้นเองภายในองค์กร หรือจัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมกับสถาบันอื่น ๆ ก็ได้

๗.๓ การพัฒนาตนเองของพนักงาน การพัฒนาตนเองในที่นี้ หมายถึงการที่บุคคลแต่ละคนแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองขึ้นเอง เพื่อเป็นการเตรียมตนเองสำหรับความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป การพัฒนาตนเองอาจเป็นไปได้โดยการศึกษาหรือฝึกอบรมทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ องค์กรควรมีการส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง โดยการจัดให้มีห้องสมุด หรือจัดหาหนังสือ บทความ และเอกสารต่าง ๆ ให้พนักงานได้อ่านหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งการเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ สำหรับบุคลากรที่มีการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองของพนักงานอาจเป็นไปได้โดยการศึกษาหรือฝึกอบรมที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ หากแต่มีคุณภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นในทางที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร นอกจากนี้การพัฒนาตนเองอาจเป็นไปได้ในลักษณะของการพัฒนาจิตใจหรือบุคลิกภาพของพนักงานก็ได้ กล่าวโดยสรุปได้ว่า วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมี ๓ ลักษณะดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งก็มีลักษณะที่คล้ายกัน ซึ่งทุกวิธีการมุ่งเน้นเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้จะเลือกวิธีการใดคงต้องขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรนั้น ๆ เป็นสำคัญ

หลักการพัฒนากำลังพลด้วยระบบขีดสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (๒๕๔๗) ระบุว่า สมรรถนะหรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร สมรรถนะ มีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๖-๒๕๖๑) ดังนี้

๑. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

๒. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

๓. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

๔. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วจะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง

๕. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

๖. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้นเพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็ส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น **ประโยชน์ของ Competency ในด้านการพัฒนาบุคคล** จึงสรุปได้ดังนี้

๑. การเลือกสรรเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรและงาน
๒. การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงาน ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
๓. การพัฒนาฝึกอบรม ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
๔. การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล
๕. การบริหารผลงาน (Performance management)
๖. การบริหารคนเก่ง (Talent Management)
๗. การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน
๘. การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ

ประเภทของสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะ แบ่งออกเป็น ๓ ประเภท (ฮาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ , ๒๕๕๒:๔๘) ดังนี้

๑. **ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถประเภทนี้ก็จะ

ส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ซึ่ความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์องค์การ

๒. ซึ่ความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นซึ่ความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role - Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์การจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การ

๓. ซึ่ความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะ ของงานต่าง ๆ (Job - Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หน้าที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกซึ่ความสามารถชนิดนี้ที่เรียกว่า Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้

องค์ประกอบของสมรรถนะ ตามหลักแนวคิดของ แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland : ๑๙๗๓:๕๗-๘๓) องค์ประกอบของสมรรถนะ มี ๕ ส่วน คือ

๑. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

๒. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

๓. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นเช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

๔. บุคลิกลักษณะประจำของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

๕. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ระดับของสมรรถนะ Proficiency Level (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์,๒๕๕๗) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่ง โดยจะแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่

๑. Basic Level ขั้นเรียนรู้ : การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้

๒. Doing Level ชั้นปฏิบัติ : การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเองหรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

๓. Developing Level ชั้นพัฒนา : ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน

๔. Advanced Level ชั้นก้าวหน้า : การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ตามที่กำหนด

๕. Expert Level ชั้นผู้เชี่ยวชาญ : การมุ่งเน้นกลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กร รวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงานและมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่าสมรรถนะ (Competency) นั้น เป็นแนวคิดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและประเมินผลงานของบุคลากรได้ตรงวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์กรมากที่สุด โดยสมรรถนะแบ่งออกเป็น **สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน** ดังนั้น ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหาร จะต้องมียึดสมรรถนะที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยเฉพาะกรอบงานบริหารที่เป็นงานหลักของผู้บริหาร จะต้องปรากฏชัดสามารถตรวจวัดและประเมินผลได้ โดยการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ชัดเจน ทั้งนี้สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล การดำเนินงานขององค์กรและมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร อันมีผลทำให้การดำเนินภารกิจบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรมีอยู่หลายวิธี วิธีที่เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลาย (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ, ๒๕๒๒:๑๒๘) มีดังนี้

๑. **การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)** การฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถบุคลากรที่เน้นให้เกิดความรู้ ทักษะ ทศนคติแรงจูงใจและบุคลิกภาพที่เปลี่ยนไปจากเดิมเป็นการเรียนรู้ระยะสั้น (Shortterm learning) โดยมีผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่จัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามความสำคัญและความจำเป็น

๒. **การสอนงาน (Coaching)** เป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น

จนกระทั่งสามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากร โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support) ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๓. การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT) การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงานในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด

๔. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) โปรแกรมนี้ เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Development partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงานพร้อมที่จะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ โปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นรูปแบบของการมองจากคนภายนอกต่อการดำเนินชีวิตปกติและประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่าย

๕. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นกิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติเน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

๖. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การเพิ่มปริมาณงาน เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยลักษณะงานที่มีมูลค่างาน (Job Value) ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานจะเพิ่มขึ้นหรือขยายขอบเขตงานขึ้น การประเมินผลการทำงานของบุคลากรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการทำงาน (KPI : Key Performance Indicators) ที่ชัดเจนและสามารถวัดออกมาเป็นรูปธรรม เป็นตัวเลขที่จับต้องได้ เนื่องจากการให้ข้อมูลป้อนกลับหรือการชี้แจงหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาเฝ้าติดตามพนักงานเป็น เรื่องที่สำคัญมาก เพื่อให้พนักงานไม่เกิดข้อข้องใจถึงผลการประเมินที่เกิดขึ้น

๗. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) การมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้บุคลากรใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่ม

เป็นการมอบหมายโครงการให้กับบุคลากรหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกัน ร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลายการมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหรือเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารโครงการที่กำหนดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของโครงการเป็นระยะ การมอบหมายโครงการ จะไม่เกิดประโยชน์หากผู้บังคับบัญชาขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับ การพูดคุยกับบุคลากรเป็นระยะถึงจุด แข็งจุดอ่อนของพวกเขา รวมถึงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อให้โครงการที่มอบหมายให้กับ บุคลากรประสบความสำเร็จ

๘. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน (Lateral Moves) จากงานหนึ่ง ไปอีกงานหนึ่ง มากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Moves) การหมุนเวียนงานนั้น สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยน หน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

๙. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นเครื่องมือ การพัฒนาบุคลากรที่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่ เกิดขึ้นในการทำงาน และนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมี แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองได้

๑๐. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) การติดตาม/สังเกต เป็นเครื่องมือบุคลากร พนักงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็น เทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้น โดยไม่ ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สุดที่สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และ เลียนแบบได้ในระยะเวลาทำงานปกติ เพื่อให้พนักงานได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ใ นการทำงาน ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของ แม่แบบภายในระยะเวลาสั้น ๆ ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงหนึ่งเดือนหนึ่งปี ทั้งนี้การติดตาม/ ฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนี้จะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเอง

๑๑. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นเทคนิควิธีพัฒนา บุคลากรขององค์กรการที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองไม่จำเป็นต้อง ใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่อง การเรียนรู้และสื่อสารต่าง ๆ ที่ต้องการได้

๑๒. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การเป็นวิทยากรภายใน วิทยากร หมายถึงผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้กับบุคคลต่าง ๆ ฟังได้

๑๓. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การดูงานนอกสถานที่ เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งโดยมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตการณ์ การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดประสงค์หนึ่ง

๑๔. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่เน้นให้บุคลากรได้ร่วมฝึกงานและทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายหรือในบางองค์กร เรียกว่า การพบผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ฝึกงานเท่านั้น คือผู้ที่เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลาย ๆ ด้าน

๑๕. การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) การประชุม/สัมมนา เป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดและผลงานใหม่ ๆ รวมทั้งการหารือและระดมความคิดเห็นกัน

๑๖. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) การให้ทุนการศึกษา เป็นการพัฒนาบุคลากรให้พนักงานได้ใช้ช่วงเวลาดำเนินการปกติ หรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับสูงขึ้นไป โดยการศึกษาคือในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากรหรือการทำงานในอนาคต หรือประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

สรุปเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน โปรแกรมพี่เลี้ยง การเพิ่มคุณค่าในงาน การเพิ่มปริมาณงาน การมอบหมายโครงการ การหมุนเวียนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตาม/สังเกต การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเป็นวิทยากรภายใน การดูงานนอกสถานที่ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ การประชุม/สัมมนา และการให้ทุนการศึกษา

หลักการพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

วัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุก ๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน คือ ความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาวปัจจุบัน หน่วยงานเอกชนหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

สำหรับหน่วยราชการนั้น การที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจ อย่างไรก็ตามก็ได้มีความพยายามในการที่จะให้คำจำกัดความหรือนิยามของหน่วยราชการที่เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

Gartner Group บริษัทที่ปรึกษาชื่อดังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นควรจะประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๕ ประการด้วยกัน (ฟลุ เดชะรินทร์ , ๒๕๔๙ : ๓-๔) ประกอบด้วย

๑. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting Ambitious Targets and Achieving Them)
๒. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared values)
๓. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)
๔. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจ และปฏิบัติได้ (Translating Strategy into operational terms)
๕. มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (Business Agility)

Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่

๑. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered)
๒. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented)
๓. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
๔. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible)
๕. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative)
๖. มีความมุ่งมั่น (Passionate)

Linder และ Brooks ให้รายละเอียดลงไปอีกว่า จากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง ๖ ประการ หน่วยงานราชการ จะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีก ๙ ประการ ได้แก่

๑. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and Policy Making)
๒. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and Process Design)
๓. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
๔. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
๕. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
๖. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)

- ๗. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and Logistics)
- ๘. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)
- ๙. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information Management)

นอกเหนือจาก Linder และ Brooks แล้ว ยังมีที่ปรึกษาจาก Accenture อีกสองคนที่พยายามหาคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดย Vivienne Jupp และ Mark P. Younger ได้ระบุว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด ๗ ประการ ได้แก่

๑. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly Outcome and Value Focused)

๒. มีประสิทธิภาพสูง (Highly Efficient)

๓. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of Changes in Their Environments, and Able to Translate Insight into Action)

๔. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็จัดหาผู้อื่นให้มาทำ ในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly Focused on Their Core Capabilities, and Adopt Outsourcing Strategies to Improve Efficiencies in Noncore Activities)

๕. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)

๖. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the Growth and Development of Their Employees)

๗. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by Courageous Leaders)

Linda Holbeche กับคณะ ได้ทำการวิจัยองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและได้กล่าวถึงลักษณะของ HPO ไว้ ๓ ประการคือ

๑. องค์กรแบบ HPO จะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Focus on The “Right Things”)

สิ่งแรกที่องค์กรแบบ HPO ทำคือ สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวดึงดูดคนดีคนเก่งเข้ามาในองค์กร การที่องค์กรมุ่งปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยทำให้ องค์กรเข้มแข็งวัฒนธรรมที่ถูกต้องนี้จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมและมุ่งหวังผลระยะยาว ไม่ใช่หวังแค่กำไรระยะสั้น องค์กรแบบ HPO จะระมัดระวังในการเลือกสรรคนเพราะคนจะช่วยทำให้ งานประสบความสำเร็จ ไม่ใช่การมีวิสัยทัศน์หรือแผนกลยุทธ์ที่ดีแล้วจะนำองค์กรสู่ผลงานสูง แต่คนต่างหากที่ทำให้ผลงานสูง เหมือนอย่างหนังสือที่เป็นผลงานวิจัยที่มีชื่อเสียงของ Jim Collins เรื่อง Good to Great เขาได้กล่าวไว้ชัดเจนว่า องค์กรที่ยิ่งใหญ่เริ่มต้นที่ “คน” ใครควรที่จะถูกเลือกมา ร่วมงานกับบริษัท เอาคนเหล่านั้นขึ้นบนรถบัส แล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

๒. บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร (Reconcile Different, Potentially Conflicting, Stakeholder Needs)

แรงกดดันจากการทำงานมีมากมายและเป้าหมายขององค์กรก็มีทั้งระยะสั้นและระยะยาวเป้าหมายระยะสั้นมักจะเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้น เช่นผลกำไร ในขณะที่เป้าหมายระยะยาวที่ต้องการของพนักงานและชุมชน ถ้าองค์กรสนใจแค่เป้าหมายระยะสั้น ทำกำไรเยอะ ๆ ก็จะไปขัดแย้งและมีผลทางลบต่อพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหารและผู้บริหารเองก็ไม่มีทางเลือกด้วยว่าจะเอาทางใดทางหนึ่ง องค์กรที่เป็น HPO จะสนใจความต้องการของลูกค้า โดยการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพให้บริหารที่ดีกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน นอกจากนั้นองค์กรแบบ HPO จะเห็นคุณค่าของพนักงานความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ขององค์กรเป็นสิ่งที่ค่อย ๆ เกิดขึ้น สะสมทีละเล็กละน้อย การที่จะทำให้พนักงานรักษาองค์กรเป็นเรื่องยากและต้องลงทุน

๓. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (Aim for Sustainable Success Over The Long- Term)

การที่จะมีความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ องค์กรต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ ๑) ควรมีการจัดการการเงินที่ค่อนข้างไปในทางอนุรักษ์นิยม (Conservative in Financing) นั่นคือ การใช้เงินอย่างคุ้มค่า ๒) ต้องมีความไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว ๓) ต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์ และ ๔) ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลว องค์กรต้องมอบอำนาจให้พนักงานคิดและตัดสินใจ

ถ้าทำได้แบบนี้ก็จะทำให้องค์กรมีสมรรถนะสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบโดยที่พนักงานเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้

คุณลักษณะขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO Characteristics) ตามแนวทางของเอกเซน ประกอบด้วย (Frank Buytendijk, ๒๐๐๖ : ๑)

๑. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุ (Setting Ambitious Targets and Achieving them)

๒. คนในองค์กรมีค่านิยมร่วม (Shared Values)

๓. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic Focus and Alignment)

๔. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating Strategy into Operational Terms)

๕. มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (Business Agility)

คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรขีดสมรรถนะสูง (HPO FACTORS/online ,๒๐๑๖)

๑. มีคุณลักษณะโดยทั่วไปเช่นเดียวกับคุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มุ่งมั่นใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเอง มีรูปแบบทางความคิดที่ดี มีทักษะในการจัดการความขัดแย้ง มีทักษะในการจัดการความรู้ มีทักษะในการทำงานเป็นทีม และคิดเป็นระบบ)
๒. สามารถสร้างผลงานที่สูงกว่าความคาดหวังมาก/สร้างสรรค์นวัตกรรม
๓. มีความยืดหยุ่น และสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดเพื่อกลับมาสู่ภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว
๔. มีความสามารถที่หลากหลาย และสามารถเสริมพลังซึ่งกันและกัน
๕. สามารถประสานความร่วมมือกับผู้ส่งมอบงาน(Suppliers) และผู้รับบริการ
๖. มีความรักและผูกพันองค์กรสูง

การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้นั้น จะเป็นการที่องค์กรต่าง ๆ พยายามที่จะดำเนินการพัฒนาระบบบริหารของตนเองให้เป็นที่ยอมรับ โดยผ่านการรับรองจากองค์กรรับรองคุณภาพแห่งชาติในแต่ละประเทศมี โดยต้องผ่านเกณฑ์ที่ทางองค์กรรับรองคุณภาพแห่งชาติกำหนด ซึ่งในที่นี้จะยกตัวอย่าง องค์กรรับรองคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับในต่างประเทศต่าง ๆ และเกณฑ์ในแต่ละประเด็นหลักที่องค์กรต่าง ๆ ต้องปฏิบัติและผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

๑. Baldrige Criteria for Performance Excellence

มาตรฐานการรับรองคุณภาพนี้เป็นรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่บริหารโดย American Society for Quality (ASQ) และดำเนินการโดยสถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Science and Technology : NIST) ซึ่งเป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้การกำกับของกระทรวงพาณิชย์ สหรัฐอเมริกา ซึ่งกรอบการดำเนินงานนี้ได้กลายเป็นพื้นฐานของการรับรองรางวัลคุณภาพหรือการรับรองด้านธุรกิจที่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้นำไปเป็นต้นแบบมากกว่า ๗๐ ประเทศทั่วโลก ซึ่งในเกณฑ์ที่กำหนดนี้จะประกอบด้วย ๗ ส่วนที่สำคัญ คือ

- ๑.๑ การนำองค์กร
- ๑.๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- ๑.๓ การมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด
- ๑.๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- ๑.๕ การมุ่งเน้นกำลังคน
- ๑.๖ การจัดการกระบวนการ
- ๑.๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

การดำเนินการตามมาตรฐานดังกล่าวจะต้องผ่านเกณฑ์ที่กำหนด จึงจะได้รับการรับรอง ซึ่งองค์กรต่างๆ ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ โดยในการดำเนินการตามกรอบมาตรฐานดังกล่าวนี้มีปัจจัยสำคัญที่ควรให้ความสำคัญ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กร การบริการลูกค้า

ที่เยี่ยมยอด การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบุคลากรต้องมีความใฝ่รู้ การเพิ่มคุณค่าให้กับพนักงาน และหุ้นส่วน องค์กรมีความยืดหยุ่น การมุ่งสู่นาคต การจัดการนวัตกรรม การบริหารด้วยข้อมูล ความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างค่านิยมและการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ การมีมุมมองการบริหารเชิงระบบ

๒. European Foundation for Quality Management Excellence

มาตรฐานการรับรองคุณภาพนี้เป็นรางวัลคุณภาพที่ใช้เป็นมาตรฐานการรับรองคุณภาพและความเป็นเลิศด้านการบริหารในภูมิภาคยุโรป ในนามของ European Business Excellence Award ที่บริหารโดย European Foundation for Quality Management (EFQM) ซึ่งในเกณฑ์ที่กำหนดนี้จะประกอบด้วย ๙ ส่วนที่สำคัญ คือ

๒.๑ การนำองค์กร

๒.๒ นโยบายและยุทธศาสตร์

๒.๓ คน

๒.๔ หุ้นส่วน และทรัพยากร

๒.๕ กระบวนการ

๒.๖ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า

๒.๗ ผลลัพธ์ด้านพนักงาน

๒.๘ ผลลัพธ์ด้านสังคม

๒.๙ ผลลัพธ์ด้านการดำเนินการที่สำคัญ

การดำเนินการตามมาตรฐานดังกล่าวจะต้องผ่านเกณฑ์ที่กำหนด จึงจะได้รับการรับรอง ซึ่งองค์กรต่างๆ ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ โดยในการดำเนินการตามกรอบมาตรฐานดังกล่าวนี้ มีปัจจัยสำคัญที่ควรให้ความสำคัญ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นผลลัพธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า ภาวะผู้นำและการดำรงจุดมุ่งหมาย การจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลและกระบวนการ การพัฒนาคนและมีความมีส่วนร่วม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นวัตกรรม และการปรับปรุง การพัฒนาหุ้นส่วน ความรับผิดชอบต่อสังคม

๓. Singapore Quality Award

มาตรฐานการรับรองคุณภาพนี้เป็นรางวัลคุณภาพของประเทศสิงคโปร์ เป็นพื้นฐานสำหรับองค์กรต่าง ๆ ของสิงคโปร์ในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำในด้านการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานสูงสุดของสิงคโปร์โดยมีเป้าหมายที่จะนำประเทศสิงคโปร์ให้เป็นประเทศที่เป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการในระดับโลก ซึ่งบริหารโดย SPRING Singapore ซึ่งในเกณฑ์ที่กำหนดนี้จะประกอบด้วย ๗ ส่วนที่สำคัญ คือ

๓.๑ การนำองค์กร

๓.๒ การวางแผน

๓.๓ ข้อมูล

๓.๔ คน

๓.๕ กระบวนการ

๓.๖ ลูกค้ำ

๓.๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

การดำเนินการตามมาตรฐานดังกล่าวจะต้องผ่านเกณฑ์ที่กำหนด จึงจะได้รับการรับรอง ซึ่งองค์การต่างๆ ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ โดยในการดำเนินการตามกรอบมาตรฐานดังกล่าวนี้มีปัจจัยสำคัญที่ควรให้ความสำคัญ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์การ คุณภาพการบริการลูกค้าที่เยี่ยมยอด การเน้นด้านนวัตกรรม การเพิ่มคุณค่าให้กับพนักงานและหุ้นส่วน องค์การมีความยืดหยุ่น ระบบการขับเคลื่อนด้วยความรู้ ความรับผิดชอบต่อสังคม การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ การมีมุมมองการบริหารเชิงระบบ

๔. Canada Awards for Excellence

มาตรฐานการรับรองคุณภาพนี้เป็นรางวัลคุณภาพของประเทศแคนาดา เป็นพื้นฐานสำหรับองค์การต่างๆ ของประเทศแคนาดา ในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำในด้านการบริหารจัดการที่มีมาตรฐาน ซึ่งกำกับโดย สถาบันคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Institute) ซึ่งในเกณฑ์ที่กำหนดนี้จะประกอบด้วย ๗ ส่วนที่สำคัญ คือ

๔.๑ การนำองค์การ

๔.๒ การวางแผน

๔.๓ การมุ่งเน้นลูกค้า

๔.๔ การมุ่งเน้นคน

๔.๕ การจัดการกระบวนการ

๔.๖ การมุ่งเน้นหุ้นส่วน

๔.๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ

การดำเนินการตามมาตรฐานดังกล่าวจะต้องผ่านเกณฑ์ที่กำหนด จึงจะได้รับการรับรอง ซึ่งองค์การต่างๆ ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ และเป็นกรอบการดำเนินการในระยะยาวของระบบการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ โดยในการดำเนินการตามกรอบมาตรฐานดังกล่าวนี้มีปัจจัยสำคัญที่ควรให้ความสำคัญ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม การเน้นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ลูกค้าและด้านตลาด ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การจัดการกระบวนการเชิงป้องกันการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการมีส่วนร่วมของพนักงาน การมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการข้ามผ่านกรอบความคิด การยึดมั่นในหน้าที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม

๕. Australian Business Excellence Awards

มาตรฐานการรับรองคุณภาพนี้เป็นรางวัลคุณภาพของประเทศออสเตรเลีย เป็นพื้นฐานสำหรับองค์กรต่าง ๆ ของออสเตรเลีย ในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการ ซึ่งบริหารโดย SAI Global และในเกณฑ์ที่กำหนดนี้จะประกอบด้วย ๗ ส่วนที่สำคัญ คือ

- ๕.๑ การนำองค์กร
- ๕.๒ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- ๕.๓ ยุทธศาสตร์และการวางแผน
- ๕.๔ คน
- ๕.๕ ข้อมูลสารสนเทศและความรู้
- ๕.๖ การจัดการกระบวนการ การพัฒนา และนวัตกรรม
- ๕.๗ ความสำเร็จและความยั่งยืน

นอกจากนี้ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ได้กำหนดให้ประเทศของตนมีหน่วยงานหรือองค์กรที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือกำหนดมาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อเป็นหน่วยดูแลและรับรองการมีมาตรฐานในด้านการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานในระดับประเทศ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้องค์กรต่าง ๆ และภาคเอกชน ได้มีการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการและก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงหรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการเป็นหน่วยงานรับรองรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ทฤษฎีและแนวคิดในการบริหารและประเมินโครงการ

ทฤษฎีและแนวคิดในการบริหารโครงการมีวิวัฒนาการจากแนวคิดดั้งเดิมว่าด้วยการนำปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เป็นทรัพยากรของโครงการเข้าสู่กระบวนการ (Process) เพื่อจัดทำกิจกรรมนำส่งผลผลิต (Output) ผนวกกับทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ว่าด้วยปัจจัยภายนอกที่เป็นเงื่อนไขหรืออิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการ ซึ่งใช้กันจนมากระทั่งปี ค.ศ.๑๙๕๐ ภายใต้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ และในระหว่างปี ค.ศ.๑๙๕๐-๑๙๖๐ ภายใต้ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting) ที่เน้นการคำนวณค่าประสิทธิภาพ (Efficiency)

หลักการและวิธีการในการบริหารโครงการได้เริ่มปรับเปลี่ยนในประเทศตะวันตกตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ.๑๙๖๐ จากการบริหารงบประมาณที่เน้นการจัดทำกิจกรรม โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่าเค้าโครงการเชิงเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Approach – LFA) ภายใต้ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

พัฒนาการของการบริหารโครงการแบบแผนงานได้รับการเสริมสร้างอย่างเข้มข้นในช่วงปี ค.ศ.๑๙๗๐ โดยองค์กร The Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit – GTZ ของประเทศไทยสหพันธ์รัฐเยอรมนี จากการนำเสนอหลักการการวางแผนโครงการแบบมุ่งเน้น

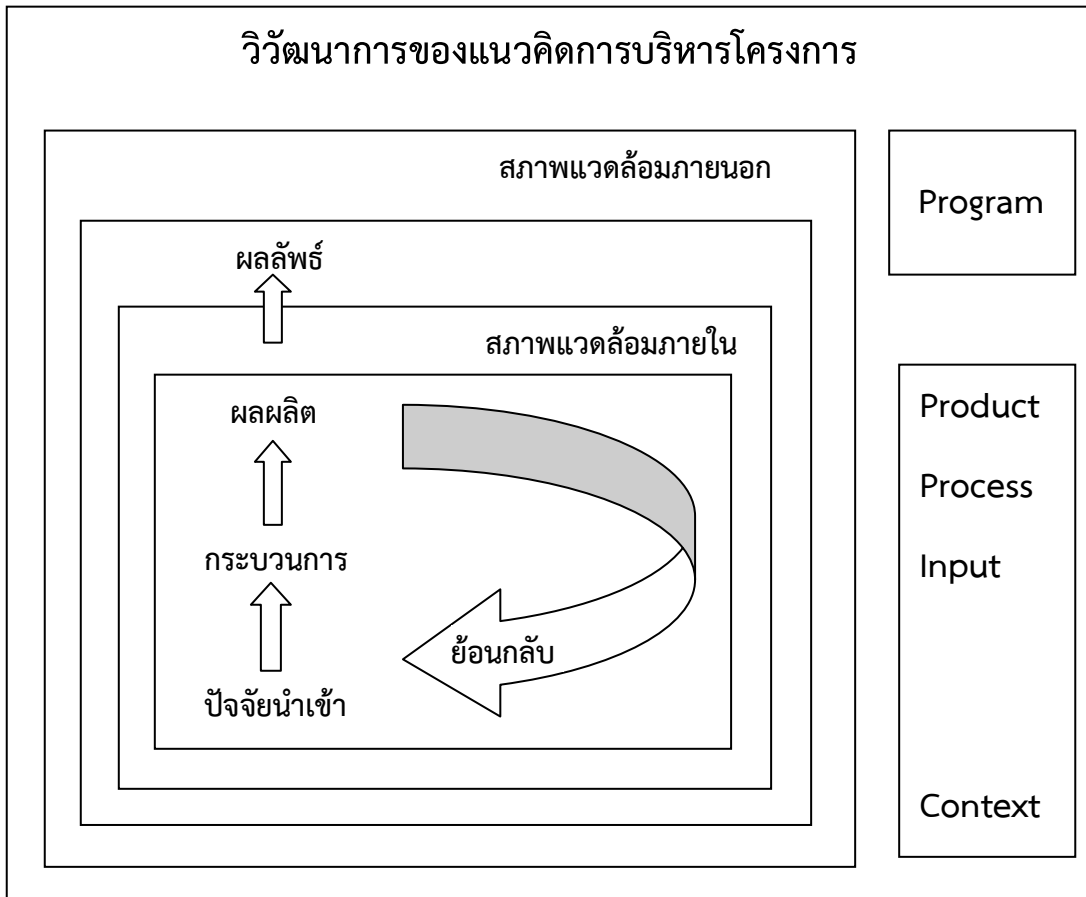
เป้าประสงค์ Zeil Orientierte Projekt Planung – ZOPP ซึ่งได้นำเค้าโครงการเชิงเหตุผลสัมพันธ์เข้าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารโครงการที่เรียกว่าการบริหารวัฏจักรของโครงการ (Project Cycle Management – PCM) ภายใต้ทฤษฎีแผนงาน (Program Theory) ซึ่งใช้ในกลุ่มประเทศสหภาพยุโรป (European Union – EU) และแพร่หลายมายังประเทศต่าง ๆ ในซีกโลกตะวันออก ในขณะที่ประเทศสหรัฐอเมริกาได้นำเค้าโครงการเชิงเหตุผลสัมพันธ์ผสมผสานกับตัวแบบเชิงตรรกะ (Logic Model) และพัฒนาการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวางแผนและประเมินผล (Participatory Planning and Evaluation) หรือที่เรียกกันว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) ซึ่งแพร่หลายในประเทศสหรัฐอเมริกาในปัจจุบัน และต่อมาอิทธิพลของตัวแบบเชิงตรรกะ (Logic Model) ได้รับการนำมาใช้ในการประเมินความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ (Value for Money) ในประเทศอังกฤษและแพร่หลายในประเทศเครือจักรภพ จนกระทั่งเป็นตัวแบบสากลของประเทศที่ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในปัจจุบัน

๑. ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

ระบบองค์การเป็นระบบเปิดซึ่งรักษาสถานะให้มั่นคงในขณะที่สสารและพลังงานเข้ามาทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง (ที่เรียกว่าดุลยภาพที่เคลื่อนไหวได้) ระบบองค์การได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมและในขณะเดียวกันระบบองค์การก็มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมด้วย แนวคิดนี้สามารถนำมาใช้อธิบายระบบขององค์การทางธุรกิจได้ องค์การทางธุรกิจเป็นระบบที่มนุษย์สร้างขึ้นซึ่งมีบทบาทซึ่งกันและกันกับสภาพแวดล้อม เช่น ลูกค้า คู่แข่ง องค์การของผู้ใช้แรงงาน ผู้ผลิตวัตถุดิบ รัฐบาล และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ยิ่งไปกว่านั้นองค์การทางธุรกิจเป็นระบบที่เป็นส่วนประกอบซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างกันกับส่วนประกอบอื่น ๆ เพื่อช่วยกันนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การ และปัจเจกบุคคลผู้มีส่วนร่วมต้องการ (Johnson and Rosenzweig, ๑๙๗๐, Cited From Kerzner, ๑๙๙๒: ๖๙-๗๐)

ทฤษฎีระบบได้รับการนำมาใช้ในการวางแผนโครงการในช่วงปี ค.ศ. ๑๙๗๐ โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำไปเข้าไปสู่กระบวนการ และออกมาเป็นผลผลิต แล้วย้อนกลับไปยังปัจจัยนำเข้า ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และผู้บริหารโครงการจำเป็นต้องพิจารณาและหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ และขจัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวของโครงการอันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานและป้องกันความล้มเหลวของแผนงานเช่นกัน

แผนภาพที่ ๒-๑ วิวัฒนาการของแนวคิดการบริหารโครงการ



ที่มา : รศ.ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ ,๒๕๕๖ : ๒๖

ต่อมาแนวความคิดในการประเมินผลภายใต้ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Planing Programming Budgeting System – PPBS) ซึ่งยึดเน้นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้าไปสู่กระบวนการและออกมาเป็นผลผลิต จนกระทั่งส่งผลต่อผลลัพธ์ (Outcome) และทำให้เกิดผลกระทบ (Impact) ต่อความสำเร็จของเป้าประสงค์ในระดับแผนงาน (Program Goal) และเป็นแนวคิดที่ยังคงใช้อยู่กับการประเมินผลในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting – PBB)

๒.ทฤษฎีแผนงาน (Program Theory)

Wholey (๑๙๘๗:๗๘) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของทฤษฎีแผนงานได้แก่การระบุทรัพยากรของแผนงาน กิจกรรมของแผนงาน และผลลัพธ์ต่างๆ ที่พึงประสงค์ของแผนงาน รวมทั้งเงื่อนไขความสำเร็จที่เป็นลูกโซ่เชื่อมโยงจากทรัพยากรโครงการไปยังกิจกรรม ผลลัพธ์และผลกระทบของแผนงาน

การประเมินผลแผนงานได้รับการยอมรับของนักวิชาการประเมินผลว่ามีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจในกระบวนการจัดทำกิจกรรมการพัฒนา รูปแบบ ลักษณะ และความเข้มข้นในการส่งมอบบริการ ประสพการณ์การให้บริการที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน และความคาดหวังผลลัพธ์จากกระบวนการให้บริการ (Green and McAllister, ๒๐๐๒: ๓)

การประเมินผลที่อิงทฤษฎีเน้นการระบุองค์ประกอบของการให้บริการที่สำคัญ (Key service components) และผลลัพธ์ต่าง ๆ ของแผนงานที่คาดหวัง (Expected Program Outcomes) และกระบวนการทำงานที่ค้ำึงถึงเงื่อนไขความสำเร็จ (Assumptions) ที่มีผลต่อการบรรลุผลลัพธ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาทฤษฎีแผนงาน (Green and McAllister, ๒๐๐๒: ๓)

การผนวกเอาแนวคิดการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมมีประโยชน์ต่อผู้ประเมินผล ผู้ให้บริการและผู้รับบริการในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันในการกำหนดปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขความสำเร็จการพัฒนากระบวนการประเมินผลที่สะท้อนถึงผลการจัดทำกิจกรรมและการบรรลุผลลัพธ์ได้อย่างถูกต้อง การกำหนดกิจกรรมการประเมินผลที่เป็นระบบและการสนับสนุนทรัพยากรการประเมินผลรวมทั้งการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกันและการเผยแพร่รายงานการประเมินผล (Green and McAllister, ๒๐๐๒: ๓)

๓. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of change)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเป็นทั้งทฤษฎีและวิธีการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทฤษฎีนี้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ ผลผลิต ความสำเร็จ และเงื่อนไขความสำเร็จ ซึ่งผู้ที่มีส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงแสดงความต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อบรรลุประสงค์ระยะยาวโดยกำหนดสมมุติฐานที่ชัดเจนและพิสูจน์ได้ รวมทั้งตัวชี้วัดที่ความสำเร็จได้ในกระบวนการปฏิบัติงานและการประเมินผล

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงกำเนิดจาก Aspen Institute Roundtable on Community Change ในช่วงปี ค.ศ.๑๙๙๒ และได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นหลังปี ค.ศ.๒๐๐๐ ซึ่งเน้นการพัฒนาทฤษฎีโดยชุมชนของตนเอง ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมีที่มาจากการประเมินผลแผนงานในช่วงปี ค.ศ.๑๙๘๐ ของนักวิชาการด้านระเบียบวิธีการประเมินผล

หลักการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ (Project Cycle Management – PCM) มี ๕ ขั้นตอน ประกอบด้วยการกำหนดขอบเขตของแผนงาน (Programming) การระบุรายละเอียดของโครงการโดยผู้เสนอขอโครงการ (Identification) การพิจารณาอนุมัติโครงการโดยแหล่งทุน (Formulation) การปฏิบัติงานรวมทั้งการติดตามผล และรายงานผลความก้าวหน้า (Implementation, Including Monitoring and Reporting) และการประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผลโครงการ

รูปแบบของการประเมินผลมี ๓ รูปแบบ ได้แก่

๑. การประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation)

การประเมินผลประสิทธิภาพ (Efficiency Evaluation) เป็นการศึกษาประสิทธิภาพของผลผลิตใน 4 มิติ ได้แก่ มิติเชิงปริมาณ มิติเชิงคุณภาพ มิติเชิงเวลา และมิติเชิงต้นทุน ส่วนการประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการศึกษาว่าประสิทธิภาพของผลผลิตที่แตกต่างไปจากแผนเกิดจากกระบวนการจัดทำกิจกรรมใดบ้าง โดยมองย้อนกลับจาก Outputs มาถึง Activities

Activities<-----Outputs

รูปแบบนี้ต่างจากการติดตามผล (Monitoring) ในแง่ที่ Monitoring เป็นการศึกษากระบวนการนำทรัพยากรมาดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลผลิต โดยมองจากการจัดหาทรัพยากรว่ามีความครบถ้วนและนำเข้ากระบวนการจัดทำกิจกรรมในระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ ถ้าไม่มีความครบถ้วนในระยะเวลาที่กำหนดจะมีผลต่อความสำเร็จในระดับผลผลิตมากน้อยเพียงใด

Inputs----->Activities- - - - ->Outputs

๒. การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)

การประเมินผลโครงการเป็นการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Post-Project Evaluation) เน้นการวิเคราะห์ประสิทธิผล (Effectiveness) หรือผลลัพธ์ (Outcome) โดยศึกษาว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่เพียงใด และเกิดจากผลผลิตใดบ้าง มากน้อยเพียงใด

Outputs<-----Outcome

รูปแบบนี้ต่างจากการประเมินผลระหว่างโครงการ (On-going Evaluation) ในแง่ที่การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) โดยทั่วไปหมายถึงการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Post-Project Evaluation) ในขณะที่ On-going Evaluation ทำการประเมินผลเมื่อการดำเนินการไปได้เพียงครึ่งเวลาของโครงการ

๓. การประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation)

การประเมินผลกระทบเน้นการวิเคราะห์ผลที่ได้รับต่อเนื่องจากประสิทธิผลของโครงการโดยศึกษาว่าผลที่ได้รับจากการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการสามารถ “เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุน” การบรรลุเป้าประสงค์การพัฒนาได้หรือไม่เพียงใด

Outcome----->Impact

การประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) แต่เดิมเป็น “การประเมินผลกระทบหลังการดำเนินงาน” แต่ในระยะหลังการวางแผนพัฒนาเริ่มให้ความสนใจต่อ “การประเมินผลกระทบก่อนดำเนินงาน” หรือ “Impact Assessment” ค่อนข้างมาก ทั้งการประเมินผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment – EIA) และการประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact

Assessment- SIA) ด้วยเหตุนี้จึงมีความแตกต่างในศัพท์วิชาการระหว่าง Impact Evaluation และ Impact Assessment ตามที่กล่าวไว้

ยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติทางทะเล(พ.ศ. ๒๕๕๘-๒๕๖๔)

ยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติทางทะเล (กรมยุทธการทหารเรือ , ๒๕๕๘-๒๕๖๘:๑-๓) เป็นเจตจำนงแห่งรัฐในการใช้และพัฒนาพลังอำนาจแห่งชาติเพื่อป้องกัน รักษา และเพิ่มพูนผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติทางทะเล ได้กำหนดให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของชาติในการแสวงประโยชน์จากทะเลตามห้วงเวลา และมุ่งเน้นการสร้างเสถียรภาพความปลอดภัย เสรีภาพและสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมทางทะเลของทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน โดยได้มีการเชื่อมโยง กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๙) เพื่อให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติทางทะเลในอีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งวิสัยทัศน์ความมั่นคงแห่งชาติทางทะเลของไทย คือ “ประเทศไทยสามารถปกป้อง รักษา และแสวงหาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลได้อย่างสมดุลและยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารจัดการ และการบูรณาการการใช้พลังอำนาจของชาติในทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพ ” ทั้งนี้ผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ประกอบด้วย ๑) อำนาจอธิปไตย บูรณภาพแห่งดินแดน สิทธิอธิปไตย และเขตอำนาจของชาติทางทะเล ๒) ความมั่นคงความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัย และการมีสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการใช้ประโยชน์และการดำเนินกิจกรรมทางทะเล ๓) ความเจริญรุ่งเรือง ความสมบูรณ์ มั่งคั่งที่ยั่งยืนของชาติ และความอยู่ดีมีสุขของประชาชนอันเนื่องมาจากกิจกรรมทางทะเลในทุกมิติ ๔) ผลประโยชน์สูงสุดและยั่งยืนจากทะเลและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับทะเลในทุกมิติ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ๕) การมีเกียรติศักดิ์ศรีและเป็นที่ยอมรับในประชาคมระหว่างประเทศด้านกิจกรรมทางทะเล

สำหรับกรอบแนวคิดพื้นฐานสำหรับการดำเนินยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติทางทะเล มีดังนี้ คือ ๑) การดำเนินยุทธศาสตร์ทั้งในเชิงรุก เชิงป้องกันและป้องปรามอย่างเหมาะสม ๒) การดำเนินยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในประเทศและการร่วมมือระหว่างประเทศโดยเฉพาะในระดับภูมิภาค ๓) การดำเนินยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของการดำรงเกียรติและศักดิ์ศรีของประเทศ อยู่บนพื้นฐานของการตระหนักถึงสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกที่ดีของประชาคมโลก ๔) การดำเนินยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของการใช้พลังอำนาจของชาติอย่างสมดุลและเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเพื่อให้การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล และ ๕) การดำเนินยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของความสอดคล้องกับหลักการ กฎหมาย พันธกรณี ความร่วมมือ และหลักการอันเป็นสากล ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติทางทะเลของไทย มี ๖ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาศักยภาพความมั่นคงของชาติทางทะเล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การคุ้มครองการใช้ประโยชน์จากทะเล

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสร้างความสงบเรียบร้อย และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากทะเล

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การสร้างความสมดุลและยั่งยืนของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมทางทะเล

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรความรู้ และความตระหนักถึงความสำคัญ

ของทะเล

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การบริหารจัดการผลประโยชน์ของชาติทางทะเลขององค์กรของรัฐ

ในการนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติทางทะเล ประกอบด้วย

๑. มีระบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์ มีการแบ่งมอบความรับผิดชอบภารกิจของส่วนราชการที่เป็นหน่วยเจ้าภาพและหน่วยที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติที่ชัดเจน และมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานในการจัดทำยุทธศาสตร์ มาตรการ โครงการ และแผนงาน รวมทั้งมีงบประมาณรองรับอย่างพอเพียง

๒. มีกลไกในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและระบบการประเมินผลยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับนโยบาย และอำนวยการปฏิบัติ เพื่อติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องและสร้างดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

๓. มีการสร้างความสมดุลและความสอดคล้องทั้งด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการสร้างหลักของการใช้ทะเลที่มองทะเลเป็นภาพเดียวกันทั้งหมด และมีตัวชี้วัดที่จะเป็นตัวประเมินผลหรือตัดสินร่วมกัน ด้วยการตระหนักถึงความซับซ้อนของกิจกรรมทางทะเลที่มีความหลากหลาย เช่น ความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ การอยู่ดีมีสุขของคนในสังคม และความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมทางทะเล

๔. มีการศึกษาวิจัยทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ในมิติทางด้านความมั่นคงทางทะเลโดยการตั้งองค์กรที่มีสถานะ อำนาจหน้าที่ และกฎหมายรองรับชัดเจนในการรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

๕. มีภาคีเครือข่ายสนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ โดยการให้ภาคการเมือง ภาควิชาการ ภาคเอกชน ภาคประชาชนสังคม และภาคประชาชน โดยเฉพาะบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม

๖. มีการรณรงค์ให้ทุกภาคส่วนตื่นตัวและตระหนักถึงความรับผิดชอบร่วมกันในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงทางทะเล โดยผลักดันให้เป็นวาระแห่งชาติ

๗. มีการปรับปรุงและพัฒนากฎหมาย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านความมั่นคงทางทะเล โดยเฉพาะในส่วนที่เอื้ออำนวยให้การรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล การแก้ไขปัญหาภัยคุกคามความมั่นคงรูปแบบใหม่ ฯลฯ

๘. มีการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์/นโยบายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการบริหารราชการแผ่นดินอย่างชัดเจน เพื่อจะได้มีการผลักดันงบประมาณในการดำเนินการ

วิสัยทัศน์กองทัพเรือ

วิสัยทัศน์กองทัพเรือ (กรมยุทธการทหารเรือ, ๒๕๕๘-๒๕๖๓ : ๘-๙) “เป็นหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลที่มีบทบาทนำในภูมิภาคและเป็นเลิศในการบริหารจัดการ” โดยสาระสำคัญและเป้าหมายของวิสัยทัศน์ในการเป็นหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลที่มีบทบาทนำในภูมิภาค หมายถึง กองทัพเรือ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นหน่วยงานหลักด้านความมั่นคงทางทะเลของประเทศที่มีความพร้อมและมีขีดความสามารถสูงเป็นที่เชื่อมั่นและไว้วางใจจากสาธารณชนในการปฏิบัติการทางทหารเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามเพื่อรักษาสีทธิและอำนาจอธิปไตยทางทะเล รักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล และภารกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ตั้งแต่ภาวะปกติ รวมทั้งเป็นความภาคภูมิใจของคนในชาติในการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางทะเลในระดับนานาชาติ ซึ่งเป็นเกียรติและศักดิ์ศรีของประเทศไทยในเวทีระหว่างประเทศ ตลอดจนเป็นแบบอย่างในการพัฒนากองทัพเรือที่ดี โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อการรักษาผลประโยชน์ สร้างความสงบสุขและความเจริญรุ่งเรืองของภูมิภาคร่วมกันเป็นหลัก และให้ความสำคัญกับการพึ่งพาตนเองโดยไม่มุ่งเน้นการแข่งขันในการเสริมสร้างยุทธโธปกรณ์จนเกินความจำเป็นโดยมีเป้าหมาย ดังนี้

๑. เป็นหน่วยงานหลักด้านความมั่นคงทางทะเลของประเทศไทย ที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงทางทะเลและการพัฒนาให้มีการจัดระเบียบที่ดีในทะเล

๒. เป็นหน่วยงานที่ได้รับการเชื่อถือจากประเทศในภูมิภาคอาเซียน ในการริเริ่มแนวทางการดำเนินงานด้านความมั่นคงทางทะเลที่สร้างสรรค์และได้รับการยอมรับให้เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีในภูมิภาคอาเซียน

๓. เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทและมีส่วนร่วมสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงทางทะเลทั้งภายในภูมิภาคอาเซียนและภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก

๔. เป็นหน่วยงานที่ได้รับการไว้วางใจและเป็นที่เชื่อมั่นจากสาธารณชนว่าการปฏิบัติการกิจใด ๆ จะประสบผลสำเร็จและเป็นผลงานที่มีความโดดเด่นในเวทีระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นเกียรติและศักดิ์ศรี รวมทั้งเป็นความภาคภูมิใจของคนในชาติ

ในด้านการเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ หมายถึง กองทัพเรือ ยึดมั่นการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการกองทัพมีมาตรฐานระดับสากล มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือในเรื่องความโปร่งใส ความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งการใช้จ่ายงบประมาณจากภาษีของประชาชนเป็นไปอย่างคุ้มค่าและมี

ประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานราชการ ภายในประเทศและต่างประเทศในด้านการบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การมีความคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงานตามภารกิจและเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม ซึ่งมีเป้าหมายดังนี้

๑. เป็นหน่วยงานที่มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากลตั้งแต่การกำหนดทิศทาง การนำองค์กร และยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน สามารถนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบการจัดเก็บสถิติข้อมูลผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ ที่สามารถใช้ในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลได้อย่างถูกต้องน่าเชื่อถือ และทันต่อสถานการณ์

๒. เป็นหน่วยงานที่มีระบบการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีระบบการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบการจัดการข้อเรียกร้องและข้อร้องทุกข์ที่เป็นรูปธรรมและเป็นไปตามหลักของกฎหมาย รวมทั้งมีระบบการจัดการผลกระทบทางลบที่ดี และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

๓. เป็นหน่วยงานที่ได้รับความเชื่อมั่นและพึงพอใจจากทั้งบุคลากรภายในกองทัพเรือ ประชาชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

๔. เป็นหน่วยงานที่มีระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง

สำหรับคุณค่าที่กองทัพเรือส่งมอบให้กับสังคมที่ว่า “กองทัพเรือที่ประชาชนเชื่อมั่นและภาคภูมิใจ” จากวิสัยทัศน์กองทัพเรือ พุทธศักราช ๒๕๖๗ เป็นภาพความคาดหวังที่กองทัพเรือมุ่งพัฒนา เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นในอนาคต รวมทั้งยังสามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้น ในความรู้สึกของประชาชนว่า กองทัพเรือจะส่งมอบผลการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าและน่าภูมิใจให้กับสังคม ในทุกภารกิจ โดยเฉพาะการเป็นหน่วยงานที่สามารถสร้างหลักประกันด้านความมั่นคงทางทะเลให้กับประเทศ มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม มีความเป็นมืออาชีพและมุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อการพึ่งพาตนเอง ตลอดจนเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทที่โดดเด่นในการธำรงไว้ซึ่งเกียรติ และศักดิ์ศรีของประเทศในสังคมโลก เป็นที่ยอมรับ เชื่อถือ และยกย่องจากสาธารณชนในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ

ยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ (กรมยุทธการทหารเรือ, ๒๕๕๘-๒๕๖๗ : ๑๓-๑๕) ในห้วง ๑๐ ปีข้างหน้า (พุทธศักราช ๒๕๕๘ - ๒๕๖๗) เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ตามระดับความขัดแย้งตั้งแต่ภาวะขัดแย้งที่ต้องใช้กำลังรบเข้าปฏิบัติการ มีดังนี้

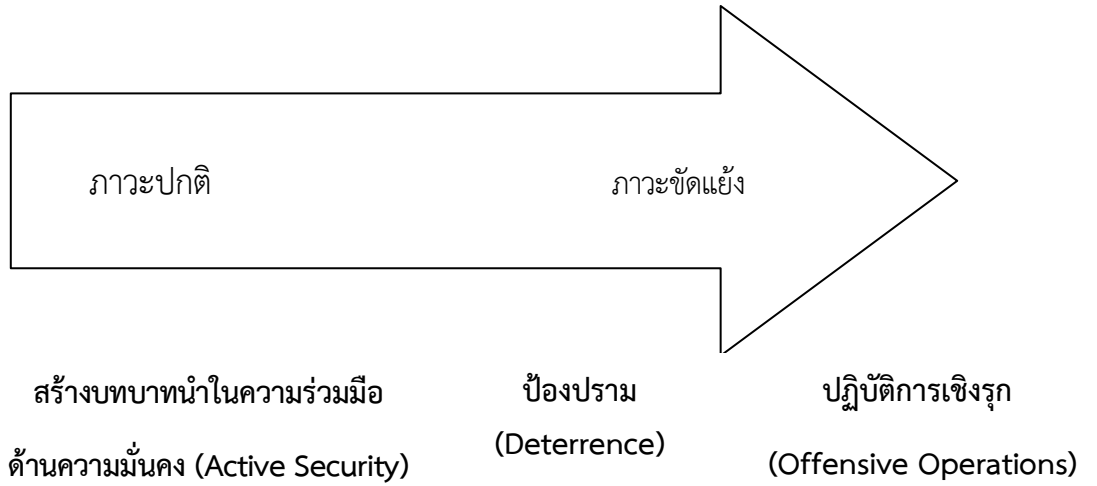
๑. สร้างบทบาทนำในความร่วมมือด้านความมั่นคง (Active Security Cooperation) เป็นยุทธศาสตร์ตามแนวความคิดเชิงป้องกันและสร้างสรรค์ โดย กองทัพเรือจะต้องแสดงบทบาทนำในการริเริ่มให้เกิดความร่วมมือด้านความมั่นคงทางทะเลทั้งในระดับหน่วยงานภายในประเทศและภูมิภาค ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาเชิงรุกก่อนที่ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นและหากความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว ก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ทันเวลา ซึ่งมาตรการดังกล่าวจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในเวทีระหว่างประเทศ รวมทั้งผลประโยชน์ที่ประเทศพึงจะได้รับ

๒. ป้องปราม (Deterrence) เป็นยุทธศาสตร์เชิงป้องกันที่เป็นระบบสำรองยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคง โดยมีแนวคิดที่จะยับยั้งความตั้งใจในการคุกคามของฝ่ายตรงข้ามเนื่องจากปัญหาความมั่นคงเป็นสิ่งอันไม่พึงประสงค์ และต้องมีมาตรการป้องกันอย่างเต็มที่ที่ไม่ให้เกิดขึ้นหรือขยายความรุนแรง เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อและสร้างความเสียหายค่อนข้างมากในการแก้ไข และหลายเรื่องมีผลต่อความอยู่รอดของชาติทั้งทางตรงและทางอ้อม

๓. ปฏิบัติการเชิงรุก (Offensive Operations) เป็นยุทธศาสตร์ขั้นสุดท้ายในการแก้ปัญหาโดยใช้ยุทธโศปกรณ์และกำลังทางเรือดำเนินการเมื่อไม่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยยุทธศาสตร์เชิงป้องกันได้ด้วยการปฏิบัติการเชิงรุกของกำลังที่มีขนาดเหมาะสมแก่สถานการณ์ เพื่อไม่ให้สถานการณ์ขยายตัวจนไม่สามารถควบคุมได้ และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายระหว่างประเทศและความชอบธรรมของประชาคมโลก อย่างไรก็ตาม ต้องให้ผลการปฏิบัติอยู่ในสถานะที่ได้เปรียบในการเจรจาต่อรองและยังคงรักษาเกียรติภูมิของชาติไว้ได้

จากยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเพื่อให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์และสถานะความขัดแย้ง สามารถสรุปเป็นแผนภาพยุทธศาสตร์ของ กองทัพเรือตามระดับความขัดแย้งได้ตามภาพที่ ๒-๒ รวมทั้งสรุปเป็นแผนภาพที่กองทัพเรือจะสามารถควบคุมปัญหาความมั่นคงทางทะเลใน ๑๐ ปีข้างหน้าด้วยยุทธศาสตร์ทั้ง ๓ ประการ ตามแผนภาพที่ ๒-๓

แผนภาพที่ ๒-๒ ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์กองทัพเรือกับสถานะความขัดแย้ง



ที่มา: กรมยุทธการทหารเรือ , ปี ๒๕๕๗

ภาพที่ ๒-๓ แผนยุทธศาสตร์ กองทัพเรือ



ที่มา: กรมยุทธการทหารเรือ , ปี ๒๕๕๗

สรุปได้ว่าการที่กองทัพเรือจะบรรลุวิสัยทัศน์กองทัพเรือในห้วง ๑๐ ปีข้างหน้าได้นั้น กองทัพเรือต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ๓ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ๑) ยุทธศาสตร์การสร้างความบอบหนาในความร่วมมือด้านความมั่นคง (Active Security Cooperation) ๒) ยุทธศาสตร์การป้องปราม (Deterrence) และ ๓) ยุทธศาสตร์การปฏิบัติการเชิงรุก (Offensive Operations) ทั้งนี้จะต้องพัฒนาผู้บริหารกองทัพเรือให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ตอบสนองยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือทุกด้าน

บทบาทของกองทัพเรือ

จากการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมด้านความมั่นคงที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของกองทัพเรือและความคาดหวังของภาคส่วนต่าง ๆ ที่มีต่อกองทัพเรือในอนาคต รวมทั้งจากบทบาทและหน้าที่ของกองทัพตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แผนนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงของประเทศ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทำให้ในช่วงทศวรรษหน้ากองทัพเรือจะต้องเป็นหน่วยงานหลักด้านความมั่นคงทางทะเลของประเทศ ที่มีบทบาทสำคัญ ๓ ประการดังนี้

๑. บทบาทในการปฏิบัติการทางทหาร (Military Role) เป็นบทบาทในการปฏิบัติการทางเรือเพื่อป้องกันประเทศในรูปแบบต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่กระทบต่ออำนาจอธิปไตยและเอกราชของประเทศ ซึ่งจำเป็นต้องใช้กำลังทางเรือที่เข้มแข็งปฏิบัติการด้วยความเฉียบขาด รุนแรง และเด็ดขาด

๒. บทบาทในการรักษากฎหมายและช่วยเหลือ (Constabulary Role) เป็นบทบาทในการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การรักษากฎหมายตามที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ทหารเรือเป็นเจ้าหน้าที่ ๒๙ ฉบับ รวมถึงการให้ความช่วยเหลือประชาชนและพัฒนาประเทศ

๓. บทบาทในกิจการระหว่างประเทศ (Diplomatic Role) เป็นบทบาทในการใช้กำลังทางเรือสนับสนุนการดำเนินนโยบายและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของรัฐบาล และใช้แสดงกำลังเพื่อสนับสนุนการเจรจาต่อรองเมื่อมีการขัดกันผลประโยชน์ของชาติหรือเหตุการณ์วิกฤติที่กระทบต่อผลประโยชน์ของชาติโดยตรง

จากยุทธศาสตร์กองทัพเรือและบทบาทกองทัพเรือข้างต้น กองทัพเรือได้กำหนดแนวคิดทางยุทธศาสตร์ตามบทบาทเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาแนวทางในการปฏิบัติของ กองทัพเรือให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ได้ ดังนี้

๑. สร้างบทบาทนำในความร่วมมือด้านความมั่นคง (Active Security Cooperation)

๑.๑ ด้านการปฏิบัติการทางทหาร ริเริ่มสร้างความร่วมมือด้านการทหารกับประเทศเพื่อนบ้าน มิตรประเทศ และประเทศมหาอำนาจต่าง ๆ ทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคี เพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นมิตร รักษาความเป็นกลาง ลดเงื่อนไขและโอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง รวมทั้งป้องกันมิให้ความขัดแย้งขยายขอบเขตออกไปนอกเหนือการควบคุม

๑.๒ ด้านการรักษากฎหมายและช่วยเหลือ ริเริ่มและเป็นหน่วยงานหลักในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการข่าว การประสานการปฏิบัติในทุกกระดับทั้งหน่วยงานภายในประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาเนื่องจากปัญหาความมั่นคงทางทะเลใน ๑๐ ปีข้างหน้า เป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนและส่งผลกระทบต่อทุกประเทศในภูมิภาค และไม่สามารถแก้ปัญหาได้โดยประเทศใดตามลำพัง เช่น การกระทำผิดกฎหมายในทะเลที่มีลักษณะเป็นอาชญากรรมข้ามชาติ และการก่อการร้ายในทะเล เป็นต้น

๑.๓ ด้านกิจการระหว่างประเทศ ริเริ่มและมีบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือป้องกันภัยคุกคามเฉพาะเรื่องที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงกับกลุ่มประเทศในภูมิภาค ประเทศมหาอำนาจ และองค์กรระหว่างประเทศทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลกตามนโยบายรัฐบาล เช่น ปัญหาภัยธรรมชาติที่รุนแรง การช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมในภูมิภาคและภายใต้กรอบขององค์กรสหประชาชาติ เป็นต้น

๒. การป้องปราม (Deterrence)

๒.๑ ด้านการปฏิบัติการทางทหาร พัฒนาและแสดงขีดความสามารถของกำลังทางเรือให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะยับยั้งความคิดฝ่ายตรงข้ามที่จะใช้กำลังต่อฝ่ายเรา เช่น การเสริมสร้างขีดความสามารถกำลังรบให้มีดุลยภาพทัดเทียมกับฝ่ายตรงข้าม และมีขีดความสามารถในการโจมตีและสร้างความเสียหายได้อย่างรุนแรง รวดเร็ว การแสดงกำลังในพื้นที่ที่เสื่อมโทรมตามห้วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อแสดงให้เห็นว่ากองทัพอากาศเรือมีขีดความสามารถที่จะเข้าถึงพื้นที่ดังกล่าวได้ การส่งกำลังที่มีสมรรถนะสูงเข้าร่วมกิจกรรมทางเรือ/ทางทะเลในภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง การสาธิตการใช้อาวุธที่มีศักยภาพสูงทั้ง ๒ ฝั่งทะเล เป็นต้น

๒.๒ ด้านการรักษากฎหมายและช่วยเหลือ แสดงขีดความสามารถในการป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดกฎหมายในทะเล โดยการลาดตระเวนแสดงกำลังในพื้นที่ที่ล่อแหลมที่จะเกิดการกระทำผิดกฎหมายทั้งในทะเลและพื้นที่ทางบกและลำน้ำที่กองทัพเรือรับผิดชอบตามห้วงเวลาที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

๒.๓ ด้านกิจการระหว่างประเทศ สนับสนุนกำลังป้องปรามที่จัดเตรียมไว้เป็นเครื่องมือร่วมกับพลังอำนาจของชาติในด้านอื่น ๆ ในการสนับสนุนการดำเนินนโยบายต่างประเทศของรัฐบาล

๓. ปฏิบัติการเชิงรุก (Offensive Operations)

๓.๑ ด้านการปฏิบัติการทางทหาร ใช้กำลังทางเรือในลักษณะริเริ่มปฏิบัติการเพื่อป้องกันประเทศด้วยความเด็ดขาด รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลการปฏิบัติอยู่ในสถานะได้เปรียบในการเจรจาต่อรอง และได้ผลในเชิงป้องปราม นอกจากนั้นสถาบันพระมหากษัตริย์ยังเป็นสถาบันหลักของชาติ และเป็นศูนย์รวมจิตใจของประชาชนทุกคน และรัฐธรรมนูญกำหนดให้ทหารมีหน้าที่ปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ กองทัพเรือจึงต้องมีมาตรการป้องกันก่อนเกิดเหตุและต้องปฏิบัติการกิจนี้โดยไม่ยอมให้มีข้อบกพร่องใด ๆ เกิดขึ้น

๓.๒ ด้านการรักษากฎหมายและช่วยเหลือ ใช้ทรัพยากรของกองทัพเรือในการสนับสนุนการปราบปรามการกระทำผิดกฎหมายทั้งในทะเล พื้นที่ทางบกและลำน้ำที่ กองทัพเรือรับผิดชอบ โดยเน้นการปฏิบัติก่อนที่การกระทำผิดจะเกิดขึ้นหรือแพร่กระจายเข้าสู่ประเทศไทยตามขอบเขตของกฎหมายที่มอบอำนาจให้ กองทัพเรือ และใช้กำลังทางเรือสนับสนุนการช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัยพิบัติทางธรรมชาติในทะเลและชายฝั่ง รวมทั้งการพัฒนาประเทศที่ได้รับมอบหมาย

๓.๓ ด้านกิจการระหว่างประเทศ ใช้กำลังทางเรือดำเนินการตามกรอบความร่วมมือกับกลุ่มประเทศในภูมิภาค มหาอำนาจ และองค์การระหว่างประเทศตามนโยบายรัฐบาลโดยเฉพาะการปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือจากสงคราม (Military Operations Other Than War : MOOTW) เช่น การปราบปรามโจรสลัด การรักษาสันติภาพ และการช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม เป็นต้น โดยกองทัพเรือจะต้องมีส่วนร่วมริเริ่มแนวคิดในการปฏิบัติการร่วมในโอกาสต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่าในช่วงทศวรรษหน้า การที่กองทัพเรือจะเป็นหน่วยงานหลักด้านความมั่นคงทางทะเลของประเทศได้นั้น กองทัพเรือจะต้องมีบทบาทที่สำคัญ คือ บทบาทในการปฏิบัติการทางทหาร (Military Role) บทบาทในการรักษากฎหมายและช่วยเหลือ (Constabulary Role) และ บทบาทในกิจการระหว่างประเทศ (Diplomatic Role) ในการนี้จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้มีขีดสมรรถนะที่สูงขึ้นในหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้ผู้บริหารของกองทัพเรือสามารถปฏิบัติงานตอบสนองวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กองทัพเรือ อันจะทำให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่จุดหมายที่กองทัพเรือต้องการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นาวาเอก วสันต์ สารภิกจ (๒๕๕๓) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารของกองทัพเรือเพื่อขับเคลื่อนกองทัพเรือในทศวรรษหน้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์หาขีดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารกองทัพเรือในทศวรรษหน้า และหาแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารกองทัพเรือในระดับชั้นยศนาวาเอก และนาวาเอก (พิเศษ) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารกองทัพเรือและองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผู้บริหารกองทัพเรือ พบว่าอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนกองทัพเรือในอนาคต ประกอบด้วย การขาดแรงจูงใจ จากระบบการบริหารและพัฒนากำลังพล ผู้บริหารกองทัพเรือมีขีดสมรรถนะยังไม่พอในการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนกองทัพเรือให้บรรลุเป้าหมายของกองทัพเรือในอนาคต รวมทั้งบริหารกองทัพเรือยังขาดองค์ความรู้เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์กองทัพเรือที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีข้อเสนอแนะ ด้านนโยบายกองทัพเรือควรมีนโยบายการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของกองทัพเรือที่เหมาะสมและเป็นธรรม ด้วยการจัดทำโครงการพัฒนาคณะและคนดี เพื่อเตรียมไว้เป็นผู้บริหารกองทัพเรือในอนาคต ด้านขีดสมรรถนะควรมีการพัฒนาขีดสมรรถนะทั้ง ๓ ด้าน คือ การพัฒนาขีดสมรรถนะหลัก การพัฒนาขีดสมรรถนะด้านการบริหาร และการพัฒนาขีดสมรรถนะตามกลุ่มงาน ด้านการพัฒนาการบริหารและการพัฒนากำลังพลควรจัดทำ

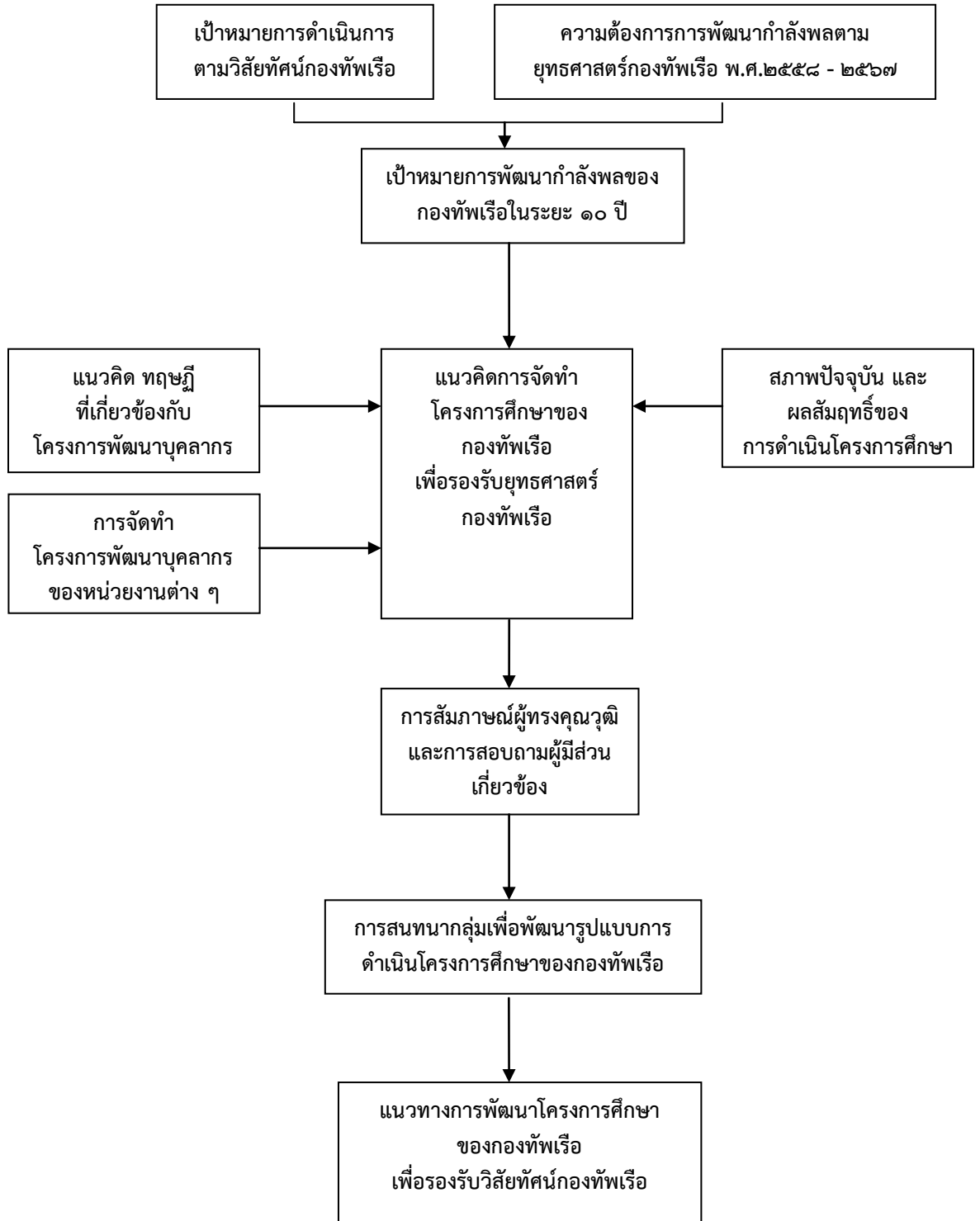
ระบบการพัฒนาสายอาชีพด้วยการจัดทำผังความก้าวหน้าในสายอาชีพทุกสายงานให้ชัดเจน จัดทำแผนพัฒนาคนเก่งและคนดี เพื่อเตรียมไว้สำหรับตำแหน่งงานระดับบริหาร

นาวาเอก ธีรรัตน์คุณ (๒๕๕๙) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารชั้นยศนาวาเอก และนาวาเอก (พิเศษ) เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือในทศวรรษหน้า โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้บริหารของกองทัพเรือให้เหมาะสมกับบริบทของกองทัพเรือใน ๑๐ ปีข้างหน้า สรุปผลการศึกษาได้ว่าขีดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารกองทัพเรือในทศวรรษหน้าจะต้องมีขีดสมรรถนะที่จำเป็น ประกอบด้วยขีดสมรรถนะด้านความรู้เพื่อรองรับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กองทัพเรือ ขีดสมรรถนะด้านการบริหาร ขีดสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ โดยองค์ประกอบในการพัฒนาผู้บริหารที่มีผลกระทบต่อการขับเคลื่อนกองทัพเรือในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย นโยบายการพัฒนาผู้บริหาร ขีดสมรรถนะที่เหมาะสมของผู้บริหารกองทัพเรือ ระบบการบริหารกำลังพลในระดับผู้บริหาร ระบบการประเมินขีดสมรรถนะของผู้บริหาร ภาระการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร โดยมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารกองทัพเรือ ดังนี้คือ ด้านนโยบาย ควรมีนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารกองทัพเรืออย่างชัดเจนในการพัฒนาคนเก่งและคนดีของกองทัพเรือที่เหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อเตรียมผู้บริหารกองทัพเรือไว้ในอนาคต การพัฒนาขีดสมรรถนะที่เหมาะสม ในด้านขีดสมรรถนะหลักต้องเน้นการพัฒนาในเรื่องการทำงานเป็นทีม ขีดสมรรถนะด้านการบริหาร เน้นไปที่การพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการบริหารจัดการและรูปแบบการบริหาร รวมทั้งการพัฒนาความรู้ผู้บริหารเพื่อรองรับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กองทัพเรือ สำหรับระบบการบริหารกำลังพลในระดับผู้บริหาร ต้องมีระบบการพัฒนาอาชีพ ด้วยการกำหนดผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ การพัฒนาคนเก่งและคนดี และการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำหรับตำแหน่งงานระดับบริหารระดับสูง และมีระบบการประเมินขีดสมรรถนะผู้บริหารที่เหมาะสม ทั้ง ๓ ด้าน รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้บริหารกองทัพเรือพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ กองทัพเรือควรจัดทำโครงการพัฒนาผู้บริหารกองทัพเรือ ด้วยการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารในระดับชั้นยศนาวาเอกและนาวาเอก (พิเศษ) เป็นหลักสูตรระยะสั้น โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดสมรรถนะด้านการบริหาร และส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้บริหารกองทัพเรือ

พลอากาศตรี สุทธิพันธุ์ ต่ายทอง (๒๕๕๙) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังพลรองรับการเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค โดยศึกษาบริบทภาพรวมของกองทัพอากาศซึ่งประกอบด้วยบทบาทหน้าที่ ภารกิจและพันธกิจของกองทัพอากาศที่ต้องปฏิบัติ ตามขอบเขตความรับผิดชอบตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม รวมถึงได้ศึกษารายละเอียดของวิสัยทัศน์กองทัพอากาศ ที่ตั้งเป้าหมายในการเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาคตามห้วงระยะเวลาที่ได้กำหนด หลังจากนั้นได้นำผลที่ได้รับจากการศึกษาข้างต้นมาวิเคราะห์ โดยการเปรียบเทียบระหว่างกำลังพลที่กองทัพอากาศต้องการในการรองรับการเป็น

กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาคกับกำลังพลที่กองทัพอากาศมีอยู่ในปัจจุบันและจากผลการวิจัยพบว่าแนวทางที่ใช้ในการบริหารและพัฒนากำลังพลของกองทัพอากาศที่ใช้อยู่ในปัจจุบันในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับหนึ่ง แต่ควรได้รับการพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมในบางประการให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น รวมทั้งเพิ่มเติมแนวทางเพื่อกระตุ้นให้ส่วนราชการขึ้นตรงกองทัพอากาศนำไปปฏิบัติ สำหรับแนวทางที่ใช้เพื่อพัฒนากำลังพลของกองทัพอากาศในการรองรับการเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาคที่ได้เสนอในเอกสารวิจัยฉบับนี้ ประกอบด้วย แนวทางในการพัฒนาคุณสมบัติส่วนบุคคล และการเสริมสร้างขีดสมรรถนะให้กับกำลังพล โดยได้จากการศึกษาทฤษฎี หลักการในพัฒนาบุคคลขององค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบริบทของกองทัพอากาศ

กรอบแนวคิดของการวิจัย



สรุป

ในทศวรรษหน้ากองทัพเรือได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เป็นหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลที่มีบทบาทนำในภูมิภาคและเป็นเลิศในการบริหารจัดการ” ภายใต้ยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติทางทะเลที่จะต้องดำเนิน ๖ ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ ๓ ยุทธศาสตร์และการมุ่งพัฒนาเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ซึ่งหมายถึง ยึดมั่นการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง การดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องปรับแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการบุคคล โดยนำเอาแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์มาเป็นเป้าหมายในการพัฒนา

เครื่องมือการพัฒนามนุษย์ที่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน โปรแกรมพี่เลี้ยง การเพิ่มคุณค่าในงาน การเพิ่มปริมาณงาน การมอบหมายโครงการ การหมุนเวียนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตาม/สังเกต การเรียนการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเป็นวิทยากรภายใน การดูงานนอกสถานที่ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ การประชุม/สัมมนา และการให้ทุนการศึกษา ซึ่งการฝึกอบรมในห้องเรียนคือทำให้ความรู้โดยการศึกษา ภายหลังจากได้ผ่านการสรรหาคัดเลือกเข้ามาในกองทัพเรือได้ระยะหนึ่งแล้วเพื่อเพิ่มพูนความรู้และจะต้องมีการวางแผนระยะยาวอย่างมีเป้าหมายและเป็นระบบ

การกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรขีดสมรรถนะสูง อันได้แก่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มุ่งมั่นใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเองมีรูปแบบทางความคิดที่มีทักษะในการจัดการความขัดแย้งมีทักษะในการจัดการความรู้มีทักษะในการทำงานเป็นทีม และคิดเป็นระบบซึ่งจะนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกองทัพเรือ

หลักสมรรถนะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกรอบที่ใช้ในการวัดและประเมินคนในองค์กรว่าบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยขีดสมรรถนะแบ่งออกเป็นขีดสมรรถนะหลัก ขีดสมรรถนะด้านการบริหาร และขีดสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

หลักการบริหารโครงการสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการตรวจสอบความสมบูรณ์ของโครงการศึกษาของกองทัพเรือ ซึ่งถูกแบ่งเป็น ๕ ขั้นตอนได้แก่ ๑) การกำหนดขอบเขตของแผนงาน ๒)การระบุรายละเอียดของโครงการโดยผู้เสนอขอโครงการ ๓) การพิจารณาอนุมัติโครงการโดยแหล่งทุน ๔) การติดตามผลและรายงานความก้าวหน้า ๕) การประเมินผล

บทที่ ๓

สถานภาพ และผลสัมฤทธิ์โครงการศึกษาของกองทัพเรือ

กองทัพเรือได้กำหนดวงรอบการบริหารกำลังพลไว้ ๕ ขั้นตอน ประกอบด้วย ๑) การกำหนดความต้องการ และการจัดหากำลังพล ๒) การใช้ และการควบคุมกำลังพล ๓) การพัฒนา กำลังพล ๔) การอนุรักษ์กำลังพล ๕) การให้พ้นราชการ (เอกสารประกอบกรอบกรม หลักสูตรนายทหาร กำลังพล รุ่นที่ ๑๓ ,๒๕๕๙) โดยการจัดทำโครงการศึกษาศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนากำลังพล และการจัดการความรู้กองทัพเรือ ขึ้นเพื่อ รับผิดชอบการให้ความเห็นชอบกำหนดทิศทาง และกำกับดำเนินการโดยตรง ดังนี้

๑. โครงสร้างและหน้าที่

กองทัพเรือได้ยกระดับความสำคัญของการพัฒนากำลังพลจากเดิมมีคณะกรรมการ โครงการศึกษาและการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ ที่มี รองเสนาธิการทหารเรือ เป็นประธาน เป็น คณะกรรมการพัฒนากำลังพลและการจัดการความรู้กองทัพเรือ มี ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารเรือ เป็น ประธานคณะกรรมการ เมื่อ ๒๒ ม.ค.๕๘ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

๑. กำหนดนโยบายด้านการบริหารและการพัฒนากำลังพลรองรับยุทธศาสตร์ กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๖๗ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) มีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งพัฒนาไปสู่การเป็นหน่วยงาน ความมั่นคงทางทะเลที่มีบทบาทนำในภูมิภาค

๒. พิจารณาโครงการศึกษาของกองทัพเรือ ทั้งในประเทศและต่างประเทศของกำลังพล ทุกประเภทและทุกระดับ รวมทั้งพิจารณาโครงการพัฒนาองค์บุคคลของกองทัพเรือ ระยะสั้น (๕ ปี) และการจัดส่งนักเรียนนายเรือไปศึกษา ณ ต่างประเทศ

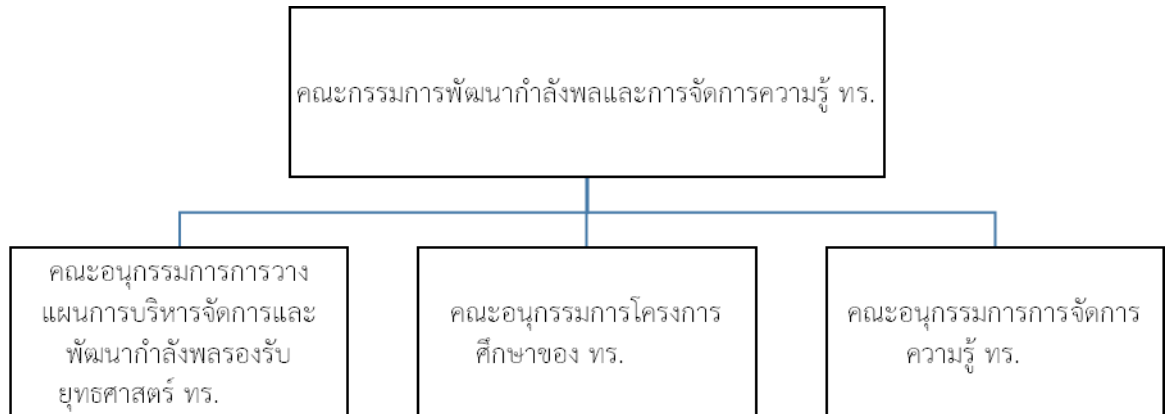
๓. กำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ เพื่อให้พัฒนาสู่ความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) รวมทั้งพัฒนาให้เกิดการสร้างนวัตกรรมแห่ง การเรียนรู้ของหน่วยงานในกองทัพเรือ ให้บรรลุเป้าหมายหรือสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ตามหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

๔. กำกับ ดูแล และติดตามผลการดำเนินการตามข้อ ๑ – ๓ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กองทัพเรือ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ นโยบายกองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๖๒ และนโยบาย ผู้บัญชาการทหารเรือ

๕. ปรับปรุงแผนการบริหารและการพัฒนากำลังพลรองรับยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ. ๒๕๕๘ ถึง ๒๕๖๗ ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

๖. พิจารณาดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ที่จะเป็ผลดีต่อการบริหารและการพัฒนา
กำลังพลของกองทัพเรือ เพื่อบรรลุถึงคุณค่าที่กองทัพเรือส่งมอบให้กับสังคม “กองทัพเรือที่ประชาชน
เชื่อมั่นและภาคภูมิใจ”

แผนภาพที่ ๓-๑ คณะกรรมการพัฒนากำลังพลและการจัดการความรู้กองทัพเรือ



ที่มา กรมกำลังพลทหารเรือ , ๒๕๕๘

คณะอนุกรรมการจำนวน ๓ คณะ ประกอบด้วย

๑. คณะอนุกรรมการวางแผนการบริหารจัดการและพัฒนากำลังพลรองรับยุทธศาสตร์
กองทัพเรือ มี รองเสนาธิการทหารเรือ(สายงานกำลังพล) เป็นประธานอนุกรรมการ มีอำนาจ
หน้าที่จัดทำแผนกลยุทธ์บริหารจัดการและพัฒนากำลังพลรองรับยุทธศาสตร์กองทัพเรือ ทั้งใน
ระยะสั้นและระยะยาว เพื่อบ่มบูนองคืการขีดสมรรถนะสูง มีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคม
อาเซียน รวมทั้งพัฒนาไปสู่การเป็นหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลที่มีบทบาทนำในภูมิภาค และ
พิจารณาปรับปรุง/แก้ไข แผนหรือแนวทางต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์บริหาร
จัดการและพัฒนากำลังพลรองรับยุทธศาสตร์กองทัพเรือ ให้ถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ

๒. คณะอนุกรรมการโครงการศึกษาของกองทัพเรือมี เจ้ากรมกำลังพลทหารเรือ เป็น
ประธานอนุกรรมการ มีอำนาจหน้าที่จัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือทั้งในและต่างประเทศของ
กำลังพลทุกประเภทและทุกระดับ โครงการพัฒนาองค์บุคคลกองทัพเรือระยะสั้น (๕ ปี) และวางแผน
การจัดส่งนักเรียนนายเรือไปศึกษา ณ ต่างประเทศ

๓. คณะอนุกรรมการการจัดการความรู้ของกองทัพเรือมีปลัดบัญชาทหารเรือมีปลัดบัญชา
ทหารเรือ เป็นประธานอนุกรรมการ มีอำนาจหน้าที่จัดทำแนวทางให้ หน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ และ
หน่วยเฉพาะกิจ กองทัพเรือ ดำเนินการนำความรู้ที่ได้จากการฝึก ศึกษา อบรม ประชุม สัมมนา ดูงาน
และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานของกำลังพลในทุกระดับนำมาบันทึกและพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อ
นำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานและให้ทุกคนในองคืการสามารถเข้าถึง
ความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้กองทัพเรือ
เป็นองคืการขีดสมรรถนะสูง และส่งเสริมให้กำลังพลกองทัพเรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และ

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ให้เกิดการเรียนรู้ฝังลึกลงในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาให้ กองทัพเรือ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม

๒. กรอบทิศทางการพัฒนากำลังพล

กองทัพเรือ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นหน่วยงานหลักด้านความมั่นคงทางทะเลของประเทศที่มีความพร้อมและมีขีดความสามารถสูง เป็นที่เชื่อมั่นและไว้วางใจจากสาธารณชนในการปฏิบัติภารกิจทางทหารเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม รักษาสิทธิและอำนาจอธิปไตยทางทะเล รักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล และภารกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง มีการกำกับดูแลองค์การที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการกองทัพเรือมีมาตรฐานระดับสากล มุ่งสู่ความเป็นเลิศและมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือในเรื่องความโปร่งใส ความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ กองทัพเรือ พุทธศักราช ๒๕๖๗ “เป็นหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลที่มีบทบาทนำในภูมิภาค และเป็นเลิศในการบริหารจัดการ”

๓. เป้าหมายการพัฒนากำลังพลของกองทัพเรือในระยะ ๑๐ ปี (๒๕๕๘ - ๒๕๖๗)

ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๖๗ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนากำลังพล ให้มีความรู้เพียงพอและรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ก้าวไปอย่างรวดเร็วได้ พัฒนาบุคลากรตามหลักขีดสมรรถนะ (Competency) ที่มีประสิทธิภาพ ให้มีความเชี่ยวชาญมีความเป็นมืออาชีพในแต่ละสาขาปฏิบัติกรอย่างแท้จริง พัฒนาความรู้ความเข้าใจในกฎหมายระหว่างประเทศ การช่วยเหลือประชาชนและให้มีระบบการบริหารจัดการกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองโดยกำหนดเป้าหมายในการพัฒนากำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๖๗ จำนวน ๗ เป้าหมาย ดังนี้

๓.๑ พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถพร้อมรบตามยุทธศาสตร์การป้องกัน โดยเน้นการพัฒนากำลังพลรองรับการจัดหาเรือดำน้ำ เรือฟริเกตสมรรถนะสูงเป็นลำดับแรก และเน้นในส่วนของการขีดความสามารถการปฏิบัติการรบในสาขาสงครามใต้น้ำ การรบผิวน้ำ การป้องกันภัยทางอากาศและการป้องกันฝั่งเป็นสำคัญ

๓.๒ พัฒนากำลังพลให้มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศรอบบ้านและในภูมิภาค โดยการอบรมและส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน และภาษาประเทศมหาอำนาจ เช่น ภาษาจีน เพื่อรองรับการสร้างบทบาทนำในการเสริมสร้างความมั่นคงทางทะเล ทั้งภายในภูมิภาคอาเซียนและภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก

๓.๓ พัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายระหว่างประเทศมากขึ้น รวมทั้งกฎหมายที่มอบอำนาจให้กองทัพเรือ เพื่อให้การปฏิบัติการของกองทัพเรือในบทบาทด้านการรักษากฎหมายในทะเลสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๔ พัฒนากำลังพลให้สามารถปฏิบัติการร่วมกับสหประชาชาติด้านการรักษา สันติภาพได้ รวมถึงการบรรเทาสาธารณภัยและการให้ความช่วยเหลือประชาชน ทั้งในประเทศและ ในภูมิภาคอาเซียน

๓.๕ พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการทางบก การต่อต้าน การก่อการร้ายและพลแม่นปืน

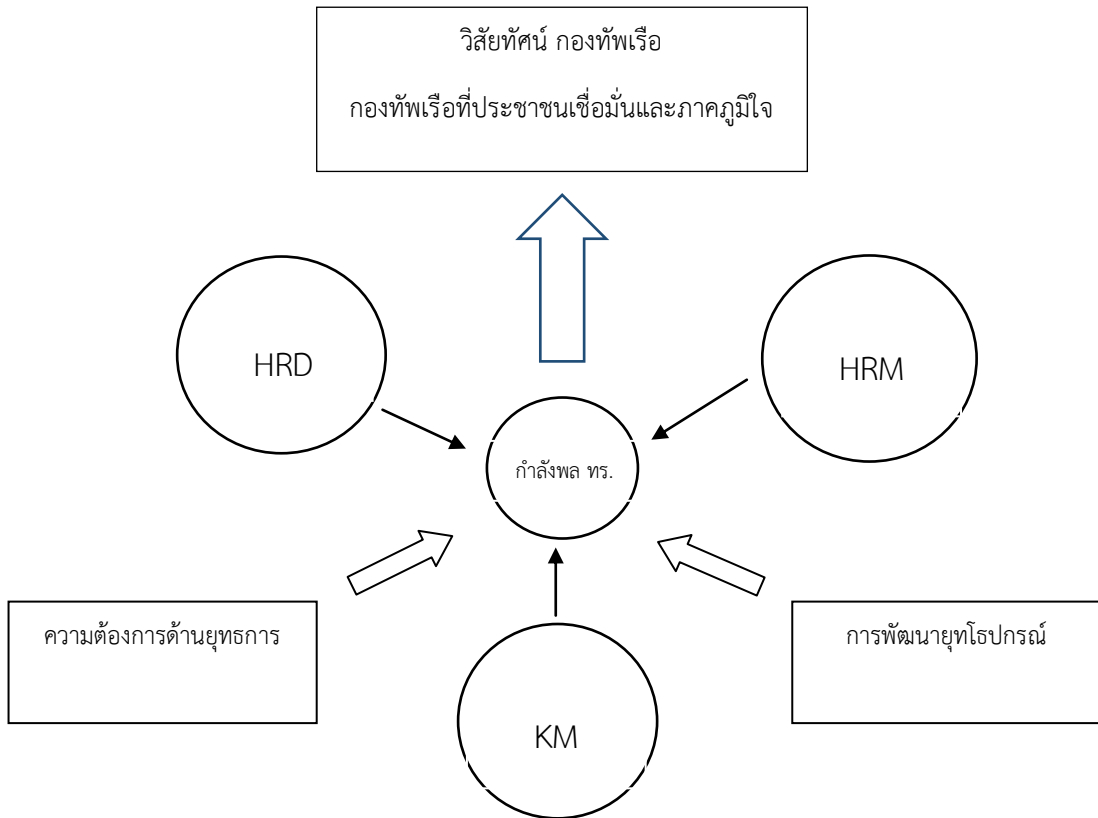
๓.๖ การพัฒนากำลังพลตามหลักขีดสมรรถนะ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างเป็น ระบบตามมาตรฐาน

๓.๗ การพัฒนากำลังพลในระดับผู้บริหาร (น.อ. – น.อ.พิเศษ) ให้มีความพร้อมใน การบริหารจัดการสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับสูงของกองทัพเรือในอนาคต โดยมุ่งเน้นการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และหลักการด้านการทูต

๔.แนวความคิดในการพัฒนากำลังพล

การพัฒนาคนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด และเป็นรากฐานของการพัฒนาปรับปรุงทั้งหมด เมื่อ คนมีความรู้ความสามารถแล้ว ก็จะสามารรถขับเคลื่อนการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ภายในหน่วยให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ออกมา ก็จะมีประสิทธิภาพเช่นกัน จากนั้นจึงนำผลลัพธ์ จากหน่วยต่าง ๆ เข้าสู่ชั้นการบริหารผลงาน เพื่อเชื่อมโยงการปฏิบัติของหน่วยต่าง ๆ ให้ประสาน สอดคล้องกัน อันจะทำให้ กองทัพเรือบรรลุภารกิจหรือก็คือเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยประกอบด้วย การ จัดการ ๓ ด้าน คือ ๑. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) ๒. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) และ ๓. การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

แผนภาพที่ ๓-๒ แนวความคิดในการพัฒนากำลังพลของกองทัพเรือ



ที่มา : คณะกรรมการพัฒนากำลังพล และการจัดการความรู้กองทัพเรือ , ๒๕๕๘

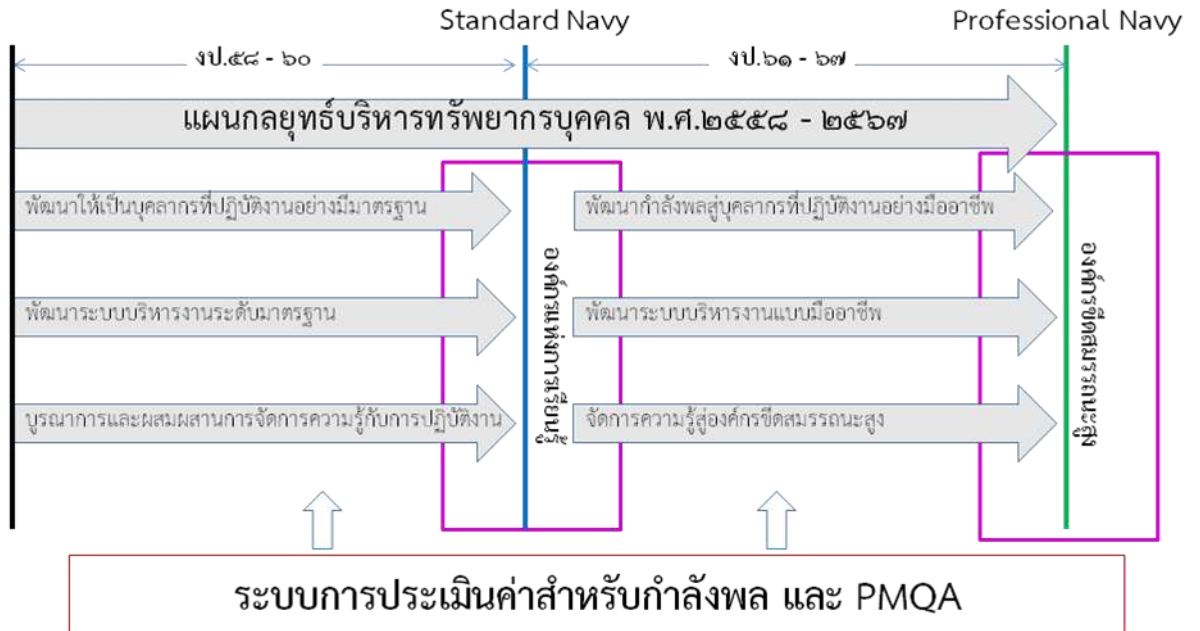
จากกรอบแนวความคิดดังกล่าวนำไปสู่การจัดการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๖๗ เพื่อบริหารทรัพยากรบุคคลให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กองทัพเรือกำหนดโดยปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคล จากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำซึ่งเป็นงานในเชิงรับเป็นการวางแผนเชิงรุก โดยใช้ HR Scorecard (Human Resource Scorecard : การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล) เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสำนักงาน ก.พ.ได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จไว้ ๕ มิติ เพื่อให้ทุกส่วนราชการใช้บริหารยุทธศาสตร์ และใช้เป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ซึ่งสามารถนำมากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน ระยะเวลาดำเนินการ รวมทั้งหน่วยที่รับผิดชอบ ดำเนินการ สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ ได้แก่

๑. การบริหารกำลังพลตามหลักขีดสมรรถนะ
๒. จัดทำแนวทางการรับราชการของกำลังพลทุกประเภท เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารและพัฒนากำลังพลของกองทัพเรือ
๓. การพัฒนากำลังพลให้มีความรู้เพียงพอและรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม
๔. การพัฒนาความรู้ความเข้าใจในกฎหมายระหว่างประเทศและกฎหมายที่มอบอำนาจให้ กองทัพเรือรักษากฎหมายในทะเลและชายฝั่ง
๕. พัฒนากำลังพลที่ต้องปฏิบัติในภารกิจการรักษาสันติภาพ การบรรเทาสาธารณภัย และการช่วยเหลือประชาชนทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน
๖. กำลังพลในระดับผู้บริหารมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานในระดับสากล
๗. ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านกำลังพล
๘. มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
๙. ความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
๑๐. การพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลของกองทัพเรือ

แผนภาพที่ ๓-๓ กรอบเวลาตามแผนกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๖๒



ที่มา คณะกรรมการพัฒนากำลังพล และการจัดการความรู้กองทัพเรือ, ๒๕๕๘

สถานภาพโครงการศึกษาของกองทัพเรือ

๑. การจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือ

โครงการศึกษาของกองทัพเรือ ประกอบด้วย ๑) โครงการศึกษา อบรม ประชุม และสัมมนาของหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพเรือ ๒) โครงการศึกษา อบรม และอบรมข้าราชการตามสถานศึกษาในประเทศนอกกองทัพเรือ ๓) โครงการฝึก ศึกษา ประชุม สัมมนา และดูงาน ณ ต่างประเทศ ของกองทัพเรือมีการจัดทำโครงการแบ่งออกเป็น ๒ ขั้นตอนได้แก่

๑.๑ ขั้นการเสนอโครงการ

กรมกำลังพลทหารเรือรวบรวมความต้องการ จากหน่วยต่าง ๆ เพื่อจัดทำความต้องการงบประมาณเบื้องต้น เสนอสำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ พิจารณาและกำหนดกรอบวงเงินเบื้องต้นสำหรับใช้เป็นฐานให้คณะกรรมการโครงการศึกษา และคณะกรรมการฯ พิจารณา โดยจะพิจารณาและกำหนดเป้าหมายในการพัฒนากำลังพลจากนโยบายต่าง ๆ และแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์ และแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือเพื่อใช้เป็นกรอบในการพิจารณา และเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้เห็นชอบ และเสนอ กองทัพเรืออนุมัติโครงการในประเทศกับเห็นชอบโครงการต่างประเทศ เสนอ กระทรวงกลาโหม อนุมัติต่อไป

๑.๒ ขั้นการติดตาม

เมื่อโครงการอนุมัติแล้ว สำหรับหลักสูตรในประเทศ สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ จะโอนงบประมาณให้หน่วยที่เป็นหน่วยเจ้าของหลักสูตรถืองบประมาณ และกองทัพเรือได้มอบให้หน่วยเจ้าของหลักสูตรเป็นหน่วยจัดการเปิดอบรมและส่งกำลังพลเข้าศึกษา ส่วนหลักสูตรต่างประเทศจะโอนเงินให้ กรมการเงินทหารเรือ ถืองบประมาณหน่วยเจ้าของหลักสูตรจะดำเนินการคัดเลือกกำลังพลแล้ว เสนอ กองทัพเรือ ขออนุมัติเข้าศึกษาตามขั้นตอนต่อไป ซึ่งการติดตามการดำเนินการตามโครงการฯ นั้น กรมกำลังพลทหารเรือ กำหนดให้หน่วยเจ้าของหลักสูตรรายงาน การดำเนินการตามโครงการให้ กรมกำลังพลทหารเรือ ทราบ และรวบรวมทุกเดือน เพื่อเป็นข้อมูลต่อไป

๒. สถานภาพด้านกำลังพล

กองทัพเรือมีอัตรารวมของนายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน พลทหาร และ ลูกจ้างรวม ๑๑๑,๒๔๑ อัตรา บรรจุ ๖๙,๘๘๗ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๘๒ ในจำนวนนี้แยกเป็นการบรรจุในส่วนบัญชาการบรรจุ ๓,๖๔๔ อัตรา ส่วนกำลังรบ บรรจุ ๔๗,๖๐๐ อัตรา ส่วนยุทธบริการ บรรจุ ๑๔,๖๑๓ อัตรา ส่วนศึกษาและวิจัย บรรจุ ๔,๐๓๐ อัตรา โดยมีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญา เอกจำนวน ๗๘ นาย ระดับปริญญาโท จำนวน ๑,๓๔๗ นาย โดยมีกำลังพลที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกบรรจุในส่วนยุทธบริการมากที่สุด ๓๖ นาย และบรรจุในส่วนกำลังรบน้อยที่สุด ๓ นาย ส่วนระดับปริญญาโท บรรจุในส่วนยุทธการมากที่สุด ๕๐๙ นาย และน้อยที่สุดในส่วนศึกษาและวิจัย จำนวน ๑๗๖ นาย รายละเอียดตามตารางที่ ๓-๑

ตารางที่ ๓ - ๑ จำนวนกำลังพลกองทัพเรือแยกตามหน่วย ตามประเภท

ลำดับ	หน่วย	สัญญาบัตร		ประทวน		พลทหาร		ลูกจ้าง		รวม		ปริญญาเอก	ปริญญาโท
		อ.	จ.	อ.	จ.	อ.	จ.	อ.	จ.	อ.	จ.		
1	ส่วนบัญชาการ	2,552	2,095	2,443	1,342	149	122	226	85	5,370	3,644	25	394
	กองบัญชาการกองทัพเรือ	213	164	104	18	0	0	0	0	317	182	6	54
	สำนักงานเลขานุการกองทัพเรือ	55	60	71	34	16	28	23	7	165	129	-	7
	กรมสารบรรณทหารเรือ	87	78	140	64	10	6	102	41	339	189	-	5
	กรมกำลังพลทหารเรือ	574	596	226	110	8	13	6	3	814	722	9	128
	กรมข่าวทหารเรือ	223	181	183	133	8	14	4	3	418	331	2	51
	กรมยุทธการทหารเรือ	196	124	125	56	8	5	8	3	337	188	1	30
	กรมส่งกำลังบำรุงทหารเรือ	143	86	103	48	8	4	3	2	257	140	-	17
	กรมการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ	338	299	951	619	40	23	58	23	1,387	964	7	36
	กรมกิจการพลเรือนทหารเรือ	111	89	102	52	8	6	0	0	221	147	-	15
	สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ	180	114	76	42	8	2	3	1	267	159	-	20
	กรมการเงินทหารเรือ	162	122	229	108	6	5	11	1	408	236	-	8
	กรมจเรทหารเรือ	44	27	28	17	6	6	1	1	79	51	-	4
	สำนักงานตรวจสอบภายในทหารเรือ	136	84	63	20	8	4	3	0	210	108	-	5
	สำนักงานจัดหายุทโธปกรณ์ทหารเรือ	47	29	23	14	8	3	3	0	81	46	-	5
	สำนักงานพระธรรมนูญทหารเรือ	50	42	19	7	7	3	1	0	77	52	-	9
2	ส่วนกำลังรบ	8,661	6,425	36,953	19,650	31,279	20,676	1,708	849	78,601	47,600	3	268
	กองเรือยุทธการ	3,772	2,510	13,253	7,418	4,136	1,798	317	157	21,478	11,883	-	127
	ทัพเรือภาคที่ ๑	147	117	284	188	99	69	4	0	534	374	-	10
	ทัพเรือภาคที่ ๒	287	232	735	517	232	216	141	77	1,395	1,042	-	15

ตารางที่ ๓ - ๑ จำนวนกำลังพลกองทัพเรือแยกตามหน่วย ตามประเภท (ต่อ)

ลำดับ	หน่วย	สัญญาบัตร		ประทวน		พลทหาร		ลูกจ้าง		รวม		ปริญญาเอก	ปริญญาโท
		อ.	จ.	อ.	จ.	อ.	จ.	อ.	จ.	อ.	จ.		
	ทัพเรือภาคที่ ๓	267	191	671	425	263	192	131	49	1,332	857	1	14
	หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน	1,881	1,641	10,068	5,446	17,702	12,712	41	32	29,692	19,831	1	34
	หน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง	930	625	7,291	3,139	6,226	3,727	0	0	14,447	7,491	-	12
	ฐานทัพเรือสัตหีบ	1,104	851	2,950	1,274	1,420	636	1,049	522	6,523	3,283	1	39
	ฐานทัพเรือกรุงเทพ	131	124	660	530	468	448	25	12	1,284	1,114	-	11
	กรมสารวัตรทหารเรือ	142	134	1,041	713	733	878	0	0	1,916	1,725	-	6
3	ส่วนยุทธบริการ	6,017	4,758	9,162	4,882	1,455	2,323	6,569	2,650	23,203	14,613	36	509
	กรมอุททหารเรือ	1,117	894	1,409	667	10	70	3,239	1,412	5,775	3,043	13	113
	กรมอิเล็กทรอนิกส์ทหารเรือ	295	283	877	533	0	33	49	17	1,221	866	3	25
	กรมช่างโยธาทหารเรือ	180	170	241	104	0	28	654	258	1,075	560	-	19
	กรมสรรพาวุธทหารเรือ	482	441	1,362	852	230	128	837	369	2,911	1,790	2	20
	กรมพลธิการทหารเรือ	447	363	958	496	390	1,037	361	112	2,156	2,008	-	25
	กรมแพทย์ทหารเรือ	2,562	1,890	1,580	721	20	5	980	317	5,142	2,933	16	222
	กรมการขนส่งทหารเรือ	371	272	1,630	957	595	800	169	68	2,765	2,097	1	19
	กรมอุทกศาสตร์	283	205	550	252	106	104	40	9	979	570	1	31
	กรมสวัสดิการทหารเรือ	186	165	430	224	102	112	212	66	930	567	-	16
	กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือ	94	75	125	76	2	6	28	22	249	179	-	19
4	ส่วนศึกษาและวิจัย	1,224	975	1,902	1,063	435	1,782	506	210	4,067	4,030	14	176
	กรมยุทธศึกษาทหารเรือ	803	669	1,382	773	385	1,713	309	131	2,879	3,286	7	102
	โรงเรียนนายเรือ	322	241	444	253	42	65	193	76	1,001	635	5	65

ที่มา : กรมกำลังพลทหารเรือ

กองทัพเรือได้อนุมัติโครงการพัฒนาองค์บุคคลของกองทัพเรือ ปีงบประมาณ ๖๒-๖๗ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดขอบเขตและทิศทางการพัฒนาบุคลากรพัฒนาบุคลากรครู/อาจารย์และบุคลากรตามสายวิชาชีพให้มีคุณวุฒิที่สูงขึ้นในสาขาที่กองทัพเรือมีคนขาดแคลนโดยกำหนดแผนการจัดส่งข้าราชการไปศึกษาระดับปริญญาโท ปริญญาโท-เอก และปริญญาเอก ณ มหาวิทยาลัย ทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกองทัพเรือ พ.ศ. ๒๕๕๘-๒๕๖๗ กับขีดสมรรถนะหลักของหน่วยจำนวน ๙๗ หลักสูตร รวม ๑๔๗ พุณ

โดยสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนากำลังพล ประจำปีงบประมาณ ๖๑ ได้จำนวน ๕ เป้าหมาย จากจำนวน ๗ เป้าหมาย ตามตารางที่ ๓-๒ ดังนี้
ตารางที่ ๓-๒ โครงการพัฒนาองค์บุคคลของกองทัพเรือปีงบประมาณ ๒๕๖๒ - ๒๕๖๗

เป้าหมายในการพัฒนากำลังพลกองทัพเรือ	จำนวนหลักสูตร	จำนวนทุนการศึกษา	ร้อยละของจำนวนทุนตามโครงการฯ
เพื่อพัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถพร้อมรบตามยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันปรามองรับการจัดหาเรือดำน้ำเรือฟริเกตสมรรถนะสูง และการปฏิบัติการรบในสาขาสงครามใต้น้ำการรบผิวน้ำ การป้องกันภัยทางอากาศและการป้องกันฝั่ง	๓	๔	๒.๗๒
เพื่อพัฒนากำลังพลตามหลักขีดสมรรถนะเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	๘๖	๑๓๑	๘๙.๑๒
เพื่อพัฒนากำลังพลให้มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศรอบบ้านและในภูมิภาค	๑	๒	๑.๓๖
เพื่อพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายระหว่างประเทศ รวมทั้งกฎหมายที่ให้อำนาจทหารเรือ	๖	๘	๕.๔๔
เพื่อพัฒนากำลังพลในระดับผู้บริหาร (น.อ.-น.อ.พิเศษ) ให้มีความพร้อมในการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และหลักการด้านการทูต	๑	๒	๑.๓๖
รวม	๙๗	๑๔๗	๑๐๐

ที่มา : กรมกำลังพลทหารเรือ , ๒๕๖๐

จากการตรวจสอบจำนวนกำลังพลที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีและพบว่ากองทัพเรือได้มีการบริหารกำลังพลในส่วนดังกล่าวอย่างสมดุลคือบรรจุในหน่วยที่มีความจำเป็นต่อการใช้งาน กล่าวคือ บรรจุกำลังพลที่มีคุณวุฒิการศึกษาสูงกว่า ปริญญาตรีไว้ในส่วนยุทธบริการมากที่สุด เพื่อให้ใช้ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ต้องทำ การพัฒนาในอนาคตได้มีการนำเอาเป้าหมายการพัฒนากำลังพลมาใช้เป็นกรอบการจัดสรรลงทุน

๓.สถานภาพด้านงบประมาณโครงการศึกษาของกองทัพเรือ

กองทัพเรือได้ใช้งบประมาณเฉลี่ยปีละไม่ต่ำกว่า ๕๐๐ ล้านบาท ในโครงการศึกษาของกองทัพเรือทุกประเภท รวมทั้งโครงการศึกษาประจำปี และงบประมาณรวมของกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ อย่างไรก็ดีเมื่อมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและหน้าที่ด้านการพัฒนากำลังพลของกองทัพเรือตั้งแต่ปีงบประมาณ ๕๙ ได้มีการจัดสรรงบประมาณตามเป้าหมายการพัฒนากำลังพลจำนวน ๗ เป้าหมาย ดังนี้

๓.๑ พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถพร้อมรบตามยุทธศาสตร์การป้องกัน โดยเน้นการพัฒนากำลังพลรองรับการจัดหาเรือดำน้ำ เรือฟริเกตสมรรถนะสูงเป็นลำดับแรก และเน้นในส่วนของการขีดความสามารถการปฏิบัติการรบในสาขาสงครามใต้น้ำ การรบผิวน้ำ การป้องกันภัยทางอากาศและการป้องกันฝั่ง เป็นสำคัญ

๓.๒ พัฒนากำลังพลให้มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศรอบบ้านและในภูมิภาค โดยการอบรมและส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาประเทศเพื่อนบ้านและภาษาประเทศมหาอำนาจ เช่น ภาษาจีน เพื่อรองรับการสร้างบทบาทนำในการเสริมสร้างความมั่นคงทางทะเล ทั้งภายในภูมิภาคอาเซียน และภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก

๓.๓ พัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายระหว่างประเทศมากขึ้น รวมทั้งกฎหมายที่มอบอำนาจให้กองทัพเรือ เพื่อให้การปฏิบัติการของกองทัพเรือในบทบาทด้านการรักษากฎหมายในทะเลสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๔ พัฒนากำลังพลให้สามารถปฏิบัติการร่วมกับสหประชาชาติด้านการรักษาสันติภาพได้ รวมถึงการบรรเทาสาธารณภัยและการให้ความช่วยเหลือประชาชน ทั้งในประเทศและในภูมิภาคอาเซียน

๓.๕ พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการทางบก การต่อต้านการก่อร้าย และพลแม่นปืน

๓.๖ การพัฒนากำลังพลตามหลักขีดสมรรถนะ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตามมาตรฐาน

๓.๗ การพัฒนากำลังพลในระดับผู้บริหาร (น.อ. – น.อ.พิเศษ) ให้มีความพร้อมในการในการบริหารจัดการสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับสูงของ กองทัพเรือในอนาคต โดยมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และหลักการด้านการทูต

นอกจากนี้เป็นการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการผลิตได้แก่ หลักสูตรนักเรียนนายเรือ นักเรียนจำ นักเรียนพยาบาล เป็นต้น อีกส่วนได้แก่หลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนาตามสายวิชาชีพ

ตารางที่ ๓ - ๓ การจัดสรรงบประมาณโครงการศึกษาของกองทัพเรือ ปีงบประมาณ ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐

ปี ๒๕๕๙

เป้าหมาย	ใน			นอก			ต่าง			รวมทั้งสิ้น	ร้อยละรวม
	จำนวนส่ง	งป.	ร้อยละ	จำนวนส่ง	งป.	ร้อยละ	จำนวนส่ง	จำนวนเงินส่ง	ร้อยละ		
ผลิต	12,903	76,820,955.48	23.37	13	11,989,383.11	29.54	-	-	-	88,810,338.59	20.28
พัฒนา	26,672	130,852,586.82	39.80	125	253,645.70	0.63	-	-	-	131,106,232.52	29.93
เป้า 1	1,236	17,170,569.73	5.22	-	-	0.00	30	14,307,273.41	20.83	31,477,843.14	7.19
เป้า 2	46,714	68,838,795.64	20.94	1,067	7,937,952.56	19.56	393	51,638,519.03	75.19	128,415,267.23	29.32
เป้า 3	2,355	7,641,165.75	2.32	24	105,205.09	0.26	5	691,918.27	1.01	8,438,289.12	1.93
เป้า 4	21	877,901.78	0.27	-	-	0.00	3	1,643,976.39	2.39	2,521,878.17	0.58
เป้า 5	20	3,715.99	0.00	-	-	0.00	-	-	-	3,715.99	0.00
เป้า 6	163	310,037.13	0.09	2	4,544.54	0.01	-	-	-	314,581.67	0.07
เป้า 7	637	26,221,046.54	7.98	1,232	20,290,731.00	50.00	2	399,593.94	0.58	46,911,371.48	10.71
	90,721	328,736,774.87	100.00	2,463	40,581,462.00	100.00	433	68,681,281.04	100	437,999,517.91	100.00

๒๕๕

ปี ๒๕๖๐

เป้าหมาย	ใน			นอก			ต่าง			รวมทั้งสิ้น	ร้อยละรวม
	จำนวนส่ง	งป.	ร้อยละ	จำนวนส่ง	งป.	ร้อยละ	จำนวนส่ง	จำนวนเงินส่ง	ร้อยละ		
ผลิต	9,095	80,776,423.33	29.52	11	27,647,056.00	24.14	-	-	-	108,423,479.33	27.93
พัฒนา	18,800	97,531,210.69	35.64	105	5,664,077.00	4.95	-	-	-	103,195,287.69	26.58
เป้า 1	871	12,542,320.03	4.58	-	-	0.00	19	8,732,724.98	20.83	12,542,340.86	3.23
เป้า 2	32,927	56,656,321.42	20.70	-	23,013,961.00	20.10	248	31,518,583.05	75.19	79,670,357.61	20.52
เป้า 3	1,660	5,321,896.76	1.94	20	914,900.00	0.80	3	422,325.89	1.01	6,236,797.77	1.61
เป้า 4	15	606,734.08	0.22	-	-	0.00	2	1,003,433.24	2.39	606,736.47	0.16
เป้า 5	14	22,792.00	0.01	-	-	0.00	-	-	-	22,792.00	0.01
เป้า 6	115	304,162.75	0.11	2	19,550.00	0.02	-	-	-	323,712.75	0.08
เป้า 7	449	19,903,123.00	7.27	1,035	57,259,544.00	50.00	1	243,900.00	0.58	77,162,667.58	19.88
	63,946	273,664,984.06	100.00	2,070	114,519,088.00	100.00	273	41,920,967.16	100.00	88,184,172.06	100.00

ที่มา กรมกำลังพลทหารเรือ, ปี ๒๕๕๙

ผลสัมฤทธิ์โครงการศึกษาของกองทัพเรือ

ได้แบ่งออกเป็น ๒ ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์ประสิทธิผล (Effectiveness) หรือ ผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งได้จากการประเมินกำลังพลของกองทัพเรือตามหลักขีดสมรรถนะและประสิทธิภาพ การใช้งบประมาณตามเป้าหมาย

๑. การประเมินกำลังพลกองทัพเรือตามหลักขีดสมรรถนะ

กองทัพเรือได้ดำเนินการจัดทำระบบขีดสมรรถนะกองทัพเรือเพื่อเป็นพื้นฐานในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็น ๓ ประเภท ได้แก่ ขีดสมรรถนะหลัก ขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และขีดสมรรถนะด้านการบริหาร เพื่อให้สามารถประเมินและพัฒนากำลังพลแบบรวมการ ทั้งด้าน วิชาชีพ และด้านการบริหาร ดังนี้

๑.๑ ขีดสมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีแบบพื้นฐานเพื่อที่จะนำองค์กรให้บรรลุขีดวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยขีดสมรรถนะหลักของกองทัพเรือ กำหนดไว้ ๕ ขีดสมรรถนะ (ย่อว่า TEACH) ดังนี้

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับหมู่คณะภายในหน่วยงาน หรือภายนอกหน่วยงานของตน เพื่อให้บรรลุภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นรวมทั้งให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานของ ผู้ร่วมงานอย่างเต็มที่ และสามารถกระตุ้นหรือจูงใจผู้ร่วมงาน เพื่อปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ความมีคุณธรรมจริยธรรม (Ethics and Morality) หมายถึง เป็นผู้ที่ดีตรงตนเองอยู่ในกฎเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องในสังคมและการปฏิบัติหน้าที่ การปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน ตรงไปตรงมาและเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความยึดมั่นในความถูกต้อง เสนอผลงาน ให้คำชี้แนะ และข้อคิดเห็นตามความจริงรวมทั้งพร้อมที่จะปกป้องผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

ความรู้รอบรู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Active lifelong Learning & Knowledgeability) หมายถึง เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ มีความรอบรู้ที่ทันสมัยต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี วิทยาการ และพัฒนาการต่าง ๆ ในขอบเขตงานของตน และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้ เป็นผู้แสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ อยู่เสมอ

ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (Creative & Initiative Thinking) หมายถึง เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย มีการรับฟังแนวคิดใหม่ ๆ จากผู้อื่นและนำเสนอแนวคิดใหม่ที่แตกต่างจากผู้อื่น สามารถเชื่อมโยงความรู้จากหลายมิติในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยผลของการมีความคิดริเริ่ม มีส่วนให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และสามารถถ่ายทอดแนวคิดใหม่ที่ปฏิบัติได้ผลแล้วไปสู่บุคคลหรือหน่วยงานอื่น

ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Holistic Efficiency & Commitment to Goal Achievement) หมายถึง เป็นผู้ทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้งานบรรลุ ตามเป้าหมายและตรงต่อเวลา มีความสามารถในการควบคุมตนเองให้สงบ เยือกเย็น ภายใต้อ ความกดดัน มีการกระทำที่เป็นเหตุเป็นผลอย่างสม่ำเสมอ และมีกำลังใจเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน รวมทั้งบริหารจัดการและทุ่มเททรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

ระดับความคาดหวังของขีดสมรรถนะหลักของกองทัพเรือ (Core Competency Mapping) กำหนด ค่าคาดหวังในตำแหน่งอัตราชั้นยศต่าง ๆ โดยไม่แยกกลุ่มสายวิชาชีพหรือสายวิทยาการ เนื่องจากขีดสมรรถนะหลัก เป็นขีดสมรรถนะที่กำลังพลของกองทัพเรือ ทุกนายต้องมีเหมือนกัน ดังนี้

๑. ค่าคาดหวังการทำงานเป็นทีม ให้ทุกตำแหน่งอัตราชั้นยศมี “การทำงานเป็นทีม” อยู่ในระดับเดียวกันและสูงกว่ามาตรฐาน (ระดับ ๔) เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจบรรลุเป้าหมายจากการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม

๒. ค่าคาดหวังความมีคุณธรรมจริยธรรม ให้ตำแหน่งชั้นยศนาวาตรีขึ้นไปต้องมี “ความมีคุณธรรมจริยธรรม” สูงกว่ามาตรฐาน (ระดับ ๔) สำหรับตำแหน่งอัตราชั้นยศ เรือเอก – จ่าเอก ให้ อยู่ในระดับมาตรฐาน (ระดับ ๓)

๓. ค่าคาดหวังความรู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ให้ตำแหน่งชั้นยศนาวาโทขึ้นไปต้องมี “ความรู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง” สูงกว่ามาตรฐาน (ระดับ ๔) สำหรับตำแหน่งอัตราชั้นยศ นาวาตรี – จ่าเอก ให้อยู่ในระดับมาตรฐาน (ระดับ ๓)

๔. ค่าคาดหวังความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ให้ตำแหน่งชั้นยศนาวาโทขึ้นไปต้องมี “ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์” สูงกว่ามาตรฐาน (ระดับ ๔) สำหรับตำแหน่งอัตราชั้นยศ นาวาตรี – จ่าเอก ให้อยู่ในระดับมาตรฐาน (ระดับ ๓)

๕. ค่าคาดหวังความมุ่งมั่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ให้นายทหารสัญญาบัตรทุกตำแหน่งมี “ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์” สูงกว่ามาตรฐาน (ระดับ ๔) สำหรับตำแหน่งอัตราชั้นยศ พันจ่าเอก (พิเศษ) – จ่าเอก ให้อยู่ในระดับมาตรฐาน (ระดับ ๓)

ตารางที่ ๓-๔ ความคาดหวังของขีดสมรรถนะหลักของกองทัพเรือ

สมรรถนะหลัก	น้ำหนักคะแนน	ตำแหน่งอัตราชั้นยศ										
		นายพลเรือ	น.อ.พิเศษ	น.อ.	น.ท.	น.ต.	ร.อ.	ร.ท.	พ.จ.อ.(พ)	พ.จ.อ.	จ.อ.	
๑.การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	๒๐	๔	๔	๔	๔	๔	๔	๔	๔	๔	๔	๔
๒.ความมีคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Morality)	๒๐	๔	๔	๔	๔	๔	๓	๓	๓	๓	๓	๓
๓.ความรอบรู้เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง (Active lifelong Learning Knowledgeability)	๒๐	๔	๔	๔	๔	๓	๓	๓	๓	๓	๓	๓
๔.ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (Creative & Initiative Thinking)	๒๐	๔	๔	๔	๔	๓	๓	๓	๓	๓	๓	๓
๕.ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Holistic Efficiency & Commitment to Goal Achievement)	๒๐	๔	๔	๔	๔	๔	๔	๔	๓	๓	๓	๓

ที่มา : กรมกำลังพลทหารเรือ , ๒๕๕๙

๑.๒ ขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะสายงานที่ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงานของ กองทัพเรือ กำหนดให้หน่วย หัวหน้าสายวิทยาการ ๑๙ สายวิทยาการ ดำเนินการ

๑.๓ ขีดสมรรถนะด้านการบริหารของกองทัพเรือ (Managerial Competency)

หมายถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะด้านการบริหารที่ผู้บริหารทุกระดับต้องมี เพื่อให้สามารถบริหารหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยขีดสมรรถนะด้านการบริหารของกองทัพเรือ กำหนดไว้ ๖ ขีดสมรรถนะ ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารทีมงาน การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านศักยภาพ คุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นมาตรฐานและมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ

การบรรลุภารกิจ หมายถึง ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา สามารถสร้างผลผลิต/บริการตามแผนกลยุทธ์ รวมทั้งสามารถนำนโยบายหรือแผนงานไปสู่การปฏิบัติและวิเคราะห์ประเมินค่าได้

การนำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (จากวิสัยทัศน์หน่วยเหนือประเด็นยุทธศาสตร์ ค่านิยม หรือปัจจัยอื่น ๆ) แล้วนำไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการบริหารความสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม

การทำงานร่วมกับผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการอธิบาย แนะนำ และแสดงข้อเท็จจริง/แนวคิดในการโน้มน้าวและเจรจาต่อรองกับบุคคล/กลุ่มคน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การบริหารทรัพยากร หมายถึง ความสามารถในการสรรหาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณพัสดุ และข่าวสาร ตามความคาดหวังของสาธารณะและนำไปสู่การบรรลุภารกิจของกองทัพเรือ และสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สนับสนุนการตัดสินใจ

ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ หมายถึง พฤติกรรมทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสาร

ตารางที่ ๓-๕ ระดับขีดสมรรถนะการใช้ภาษาอังกฤษ

ระดับขีดสมรรถนะ	พฤติกรรมทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ
ระดับ ๑	มีคะแนน ALCPPT หรือ ECL ต่ำกว่า ๖๐ คะแนน - มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษต่ำกว่าระดับ ๒
ระดับ ๒	มีคะแนน ALCPPT หรือ ECL ตั้งแต่ ๖๐ – ๗๔ คะแนน - สื่อสารเป็นภาษาอังกฤษในสถานการณ์ประจำวัน - สามารถอ่านเข้าใจข้อความหรือคำแนะนำในการปฏิบัติการที่ไม่ซับซ้อน - สามารถฟังเข้าใจประเด็นหลักในการพูดที่มีความยาวประมาณ ๔๕ วินาที - สามารถเขียนประโยคง่าย ๆ ได้
ระดับ ๓	มีคะแนน ALCPPT หรือ ECL ตั้งแต่ ๗๕ – ๗๙ คะแนน - สื่อสารเป็นภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ - สามารถอ่านบทความทั่ว ๆ ไป ที่มีความยาวไม่เกิน ๓๐๐ คำ - สามารถเขียนสรุปจากการฟังบรรยายที่มีความยาวประมาณ ๑ - ๓ นาทีได้ - สามารถเข้าร่วมการสนทนา/อภิปราย ในหัวข้อที่คุ้นเคยได้
ระดับ ๔	มีคะแนน ALCPPT หรือ ECL ตั้งแต่ ๘๐ – ๘๔ คะแนน - สื่อสารเป็นภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานทั่วไปได้ - สามารถอ่านทำความเข้าใจบทความทางวิชาการที่มีเนื้อหาไม่ซับซ้อนมาก มีความยาวไม่เกิน ๓๕๐ คำ - สามารถฟังการบรรยายสรุป และพูดในประเด็นที่ได้เตรียมการมา - สามารถเขียนบทความในงานที่เกี่ยวข้องกับความยาวประมาณ ๑๕๐ คำ
ระดับ ๕	มีคะแนน ALCPPT หรือ ECL ตั้งแต่ ๘๕ คะแนน ขึ้นไป - สื่อสารเป็นภาษาอังกฤษในการบรรยายสรุปได้ - สามารถอ่านทำความเข้าใจบทความทางวิชาการที่มีเนื้อหาซับซ้อน - สามารถเขียนบทความทางวิชาการความยาว ประมาณ ๔๕๐ – ๕๐๐ คำ - สามารถสื่อสารกับผู้ที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลัก (Native Speaker) ได้อย่างสมบูรณ์

ที่มา : กรมกำลังพลทหารเรือ , ๒๕๕๙

ระดับความคาดหวังของขีดสมรรถนะด้านการบริหารของกองทัพเรือ (Managerial Competency Mapping) กำหนดค่าคาดหวังในตำแหน่งอัตราชั้นยศ โดยไม่แยก กลุ่มสายวิชาชีพ หรือสายวิทยาการ แต่กำหนดตั้งแต่ชั้นยศ น.ท.ขึ้นไป

ตารางที่ ๓-๖ ความคาดหวังของขีดสมรรถนะด้านการบริหารของกองทัพเรือ

กลุ่มผู้บริหาร	ระดับความคาดหวังของขีดสมรรถนะด้านการบริหาร					
	ภาวะผู้นำ	การบรรลุภารกิจ	การนำการเปลี่ยนแปลง	การทำงานร่วมกับผู้อื่น	การบริหารทรัพยากร	ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ
พล.ร.ท. - พล.ร.อ.	-	๕	๕	-	๕	-
พล.ร.ต.	๕	๔	๔	๕	๔	-
น.อ.พิเศษ	๔	๔	๔	๔	๔	๔
น.อ.	๔	๓	๓	๔	๓	๓
น.ท.	๓	๓	๓	๓	๓	๓

ที่มา : กรมกำลังพลทหารเรือ , ๒๕๕๙

๑.๔ ผลการประเมินกำลังพลกองทัพเรือ

กองทัพเรือกำหนดให้มีการประเมินกำลังพลกองทัพเรือปีละ ๒ ครั้ง ครั้งที่ ๑ ภายใน ๑๕ กุมภาพันธ์ และครั้งที่ ๒ ภายใน ๑๕ สิงหาคม ของทุกปี ผลการประเมินขีดสมรรถนะของกองทัพเรือ ซึ่งประเมินใน ๓ ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และ สมรรถนะด้านการบริหาร ในภาพรวมปรากฏว่ากำลังพลกองทัพเรือ ในทุกระดับชั้นยศมีผลการประเมินขีดสมรรถนะเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดีถึงดีมาก สรุปได้ดังนี้

๑.๔.๑ ขีดสมรรถนะหลัก มีหัวข้อที่ทำการประเมิน ประกอบด้วยการทำงานเป็นทีม คุณธรรมจริยธรรม รอบรู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความมุ่งมั่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ผลการประเมินของกำลังพลกองทัพเรือ มีขีดสมรรถนะโดดเด่นในการปฏิบัติงานในหัวข้อความรู้รอบรู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และควรนำไปปรับปรุงในหัวข้อ การทำงานเป็นทีม

๑.๔.๒ ขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีหัวข้อที่ทำการประเมิน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ผลการประเมินของกำลังพลกองทัพเรือ มีขีดสมรรถนะโดดเด่นในการปฏิบัติงานในหัวข้อ ทักษะ และควรนำไปปรับปรุงในหัวข้อ คุณลักษณะ

๑.๔.๓ ขีดสมรรถนะด้านการบริหาร มีหัวข้อที่ทำการประเมิน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การบรรลุภารกิจ การนำการเปลี่ยนแปลง การทำงานร่วมกับผู้อื่น การบริหารทรัพยากร และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ผลการประเมินของกำลังพลกองทัพเรือ (ชั้นยศ น.อ.(พ) – น.ท.) มีขีดสมรรถนะโดดเด่นในการปฏิบัติงานในหัวข้อการบรรลุภารกิจ และควรนำไปปรับปรุงในหัวข้อ การนำการเปลี่ยนแปลง สำหรับในหัวข้อทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในวงรอบนี้ นั้น ยังไม่สามารถวัดได้อย่างเที่ยงตรง เนื่องจากผู้ประเมินส่วนใหญ่ประเมินด้วยความเห็นส่วนตัวหรือจากการคาดเดา โดยไม่มีข้อมูลหรือผลจากการทดสอบภาษาอังกฤษมาใช้ประกอบการพิจารณา

อย่างไรก็ดีเนื่องจากกองทัพเรือมุ่งมั่นจะไปสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูงข้อกำหนดคุณลักษณะของบุคคลากรในองค์กรประกอบด้วย

มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มุ่งมั่นใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเองมีรูปแบบทางความคิดที่ดีมีทักษะในการจัดการความขัดแย้งมีทักษะในการจัดการความรู้มีทักษะในการทำงานเป็นทีม และคิดเป็นระบบ สามารถสร้างผลงานที่สูงกว่าความคาดหมายมาก / สร้างสรรค์นวัตกรรม มีความยืดหยุ่นและสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดเพื่อกลับมาสู่ภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว มีความสามารถที่หลากหลาย และสามารถเสริมพลังซึ่งกันและกัน จึงควรมีการนำเอาคุณลักษณะเหล่านี้ไปประยุกต์ไว้ในขีดสมรรถนะต่าง ๆ ด้วย

ตารางที่ ๓ - ๗ สรุปผลการประเมินขีดสมรรถนะด้านการบริหารภาพรวมของ ทร.

กลุ่ม ชั้นยศ	ผลการประเมิน (ร้อยละ)																	
	ภาวะผู้นำ			การบรรลุภารกิจ			การนำการเปลี่ยนแปลง			การทำงานร่วมกับผู้อื่น			การบริหารทรัพยากร			ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ		
	GAPs< ๐	GAPs= ๐	GAPs> ๐	GAPs< ๐	GAPs= ๐	GAPs> ๐	GAPs< ๐	GAPs= ๐	GAPs> ๐	GAPs< ๐	GAPs= ๐	GAPs> ๐	GAPs< ๐	GAPs= ๐	GAPs> ๐	GAPs< ๐	GAPs= ๐	GAPs> ๐
น.อ. (พ)	๔.๙๕	๓๔.๑๖	๖๐.๘๙	๗.๕๒	๔๒.๔๑	๕๐.๐๖	๗.๙๑	๕๙.๑๔	๓๒.๙๔	๕.๑๕	๓๑.๕๓	๖๓.๓๒	๗.๖๖	๔๙.๖๑	๔๒.๗๓	๙.๐๘	๖๗.๗๐	๒๓.๒๒
น.อ.	๑.๑๗	๓๗.๙๔	๖๐.๘๙	๑.๖๘	๕.๖๗	๙๒.๖๕	๑.๖๘	๘.๑๙	๙๐.๑๓	๑.๑๙	๒๙.๑๑	๖๙.๖๙	๑.๖๘	๖.๖๒	๙๑.๗๐	๒.๐๐	๑๕.๙๗	๘๒.๐๔
น.ท.	๑.๑๒	๘.๐๗	๙๐.๘๒	๑.๒๗	๗.๐๕	๙๑.๖๘	๑.๒๒	๑๐.๙๐	๘๗.๘๘	๑.๒๓	๖.๘๑	๙๑.๙๗	๑.๒๗	๘.๗๓	๙๐.๐๑	๑.๓๗	๒๖.๙๘	๗๑.๖๕
รวม	๗.๒๕	๘๐.๑๖	๒๑๒.๕ ๙	๑๐.๔๗	๕๕.๑๓	๒๓๔.๔ ๐	๑๐.๘๑	๗๘.๒๔	๒๑๐.๙ ๕	๗.๕๗	๖๗.๔๕	๒๒๔.๙ ๘	๑๐.๖๑	๖๔.๙๕	๒๒๔.๔ ๓	๑๒.๔๔	๑๑๐.๖ ๕	๑๗๖.๙ ๑

หมายเหตุ : ร้อยละของผลการประเมินเปรียบเทียบกับผู้รับการประเมินทั้งหมดในแต่ละกลุ่มชั้นยศ

ที่มา กรมกำลังพลทหารเรือ , ๒๕๖๐

ตารางที่ ๓ - ๘ สรุปผลการประเมินขีดสมรรถนะหลัก ภาพรวมของกองทัพเรือ

กลุ่มชั้นยศ	ผลการประเมิน (ร้อยละ)														
	การทำงานเป็นทีม			คุณธรรมจริยธรรม			รอบรู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง			มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์			มีความมุ่งมั่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์		
	GAPs< ○	GAPs= ○	GAPs> ○	GAPs< ○	GAPs= ○	GAPs> ○	GAPs< ○	GAPs= ○	GAPs> ○	GAPs< ○	GAPs= ○	GAPs> ○	GAPs< ○	GAPs= ○	GAPs> ○
น.อ.(พ)	๗.๕๒	๕๐.๙๗	๔๑.๕๐	๗.๖๕	๔๐.๐๘	๕๒.๒๗	๗.๙๑	๕๔.๐๙	๓๘.๐๐	๗.๙๑	๖๒.๑๓	๒๙.๙๖	๗.๓๙	๔๕.๐๑	๔๗.๖๐
น.อ.	๑.๖๘	๕๒.๔๗	๔๕.๘๖	๑.๖๘	๔๓.๗๖	๕๔.๕๖	๑.๗๘	๕๗.๑๙	๔๑.๐๓	๑.๗๘	๖๕.๕๘	๓๒.๖๓	๑.๖๘	๔๘.๖๙	๔๙.๖๓
น.ท.	๑.๔๒	๕๕.๕๘	๔๓.๐๐	๑.๓๒	๔๘.๓๘	๕๐.๓๐	๑.๓๗	๖๑.๘๗	๓๖.๗๖	๑.๔๒	๗๑.๑๐	๒๗.๔๘	๑.๔๗	๔๙.๘๕	๔๘.๖๘
น.ต.	๑.๕๒	๖๒.๓๙	๓๖.๐๙	๑.๓๙	๖๐.๓๙	๓๘.๒๒	๑.๒๓	๖.๖๘	๙๒.๐๙	๑.๒๓	๘.๔๘	๙๐.๒๙	๑.๔๓	๖๒.๓๙	๓๖.๑๗
ร.ต. - ร.อ.	๑.๓๙	๗๔.๐๑	๒๔.๖๐	๑.๐๙	๗.๔๒	๙๑.๕๐	๑.๑๐	๙.๗๗	๘๙.๑๓	๑.๐๙	๑๑.๗๐	๘๗.๒๑	๑.๔๑	๗๕.๖๒	๒๒.๙๗
จ.ต. - พ.จ.อ. (พ)	๒.๖๒	๘๑.๓๑	๑๖.๐๗	๑.๗๕	๑๗.๑๘	๘๑.๐๗	๑.๗๘	๒๑.๕๓	๗๖.๖๙	๑.๘๐	๒๓.๒๒	๗๔.๙๗	๑.๗๔	๑๖.๘๙	๘๑.๓๗
รวม	๑๖.๑๔	๓๗๖.๗ ๓	๒๐๗.๑ ๒	๑๔.๘๘	๒๑๗.๑ ๙	๓๖๗.๙ ๓	๑๕.๑๘	๒๑๑.๑ ๑	๓๗๓.๗ ๑	๑๕.๒๔	๒๔๒.๒ ๑	๓๔๒.๕ ๖	๑๕.๑๒	๒๙๘.๔ ๕	๒๘๖.๔ ๓

หมายเหตุ : ร้อยละของผลการประเมินเปรียบเทียบกับผู้รับการประเมินทั้งหมดในแต่ละกลุ่มชั้นยศ

ที่มา กรมกำลังพลทหารเรือ , ๒๕๖๐

ตารางที่ ๓ -๙ สรุปผลการประเมินขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๑๙ กลุ่มงาน/สายวิทยาการ

กลุ่มชั้นยศ	ผลการประเมิน (ร้อยละ)								
	ความรู้			ทักษะ			คุณลักษณะ		
	GAPs<๐	GAPs=๐	GAPs>๐	GAPs<๐	GAPs=๐	GAPs>๐	GAPs<๐	GAPs=๐	GAPs>๐
น.อ.(พ)	๙.๘๕	๕๕.๘๐	๓๔.๓๖	๗.๕๖	๔๔.๗๔	๔๗.๖๙	๙.๒๑	๕๐.๕๐	๔๐.๒๙
น.อ.	๑.๗๔	๕๒.๕๗	๔๕.๖๔	๒.๓๙	๔๒.๘๕	๕๔.๗๕	๑.๙๑	๕๖.๖๓	๔๑.๔๖
น.ท.	๒.๘๘	๔๙.๘๖	๔๗.๒๗	๒.๓๑	๓๘.๖๙	๕๙.๐๐	๒.๒๘	๕๑.๙๔	๔๕.๗๘
น.ต.	๑.๓๓	๓๑.๙๔	๖๖.๗๓	๐.๘๘	๒๘.๑๐	๗๑.๐๒	๐.๙๘	๔๖.๓๖	๕๒.๖๖
ร.ต. - ร.อ.	๑.๕๕	๓๒.๐๘	๖๖.๓๘	๑.๐๔	๓๑.๑๔	๖๗.๘๓	๑.๘๘	๓๙.๐๔	๕๙.๐๘
จ.ต. - พ.จ.อ.(พ)	๑.๐๘	๑๕.๕๗	๘๓.๓๕	๑.๗๔	๒๗.๓๖	๗๐.๙๐	๒.๕๓	๒๗.๓๔	๗๐.๑๒
รวม	๑๘.๔๖	๒๓๗.๘๑	๓๔๓.๗๓	๑๕.๙๒	๒๑๒.๘๘	๓๗๑.๑๙	๑๘.๗๙	๒๗๑.๘๑	๓๐๙.๓๙

หมายเหตุ : ร้อยละของผลการประเมินเปรียบเทียบกับผู้รับการประเมินทั้งหมดในแต่ละกลุ่มชั้นยศ

ที่มา กรมกำลังพลทหารเรือ , ๒๕๖๐

๒. ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณตามเป้าหมาย

ในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ หน่วยต่าง ๆ ในกองทัพเรือสามารถจัดส่งข้าราชการเข้าอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาโท และเอก ไม่สามารถจะจัดส่งไปศึกษาได้ ๔ หลักสูตร วงเงิน ๖๑๖,๐๐๐ บาท และหลักสูตรที่ไม่สามารถเปิดการศึกษาได้แต่หน่วยสามารถปรับแต่งโครงการโดยดำรงวัตถุประสงค์ไว้จำนวน ๓๑ หลักสูตร วงเงิน ๓๖๑,๔๖๐ บาท รายละเอียดตามตารางที่ ๓-๙ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีค่าใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัวในการปรับการใช้งบประมาณโดยยังคงดำรงวัตถุประสงค์ไว้

ตารางที่ ๓-๑๐ หลักสูตรที่ไม่สามารถจัดส่งไปศึกษาได้ งบ.๕๙

สถาบัน	หลักสูตร	จำนวน	งบ.
มหาวิทยาลัยของรัฐ (ยกเว้นมหาวิทยาลัยเปิด)	-ปริญญาโท สาขาวิศวกรรมสารสนเทศ	1	๕๕,๐๐๐.๐๐
	-ปริญญาเอก สาขาเคมี	1	๗๕,๐๐๐.๐๐
	-ปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขา เมคคาทรอนิกส์	1	๓๙๖,๐๐๐.๐๐
	-วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	๙๐,๐๐๐.๐๐
	รวม	4	๖๑๖,๐๐๐.๐๐

ที่มา : กรมกำลังพลทหารเรือ ปีงบประมาณ ๒๕๕๙

ตารางที่ ๓-๑๑ หลักสูตรที่สถาบันฯ ไม่สามารถเปิดการศึกษา โดยหน่วยดำเนินการปรับแต่ง
โครงการฯ งบ.๕๙

สถาบัน	หลักสูตร	จำนวน	งบ.
โรงเรียนอินเตอร์เน็ตและการออกแบบ Net Design/สถานฝึกอบรมอื่น	-Responsive Web Design	๑	๑๐,๐๐๐.๐๐
ACIS Professional Center	-Introduction and Interpretation of G13ISO/IEC 27001:2013 (ISMS),Annex A:133 Controls and ISO/IEC 27002:2005	๑	๙,๕๒๓.๐๐
	-Writing and Developing Information Security Policies, Standards and Procedures	๑	๑๒,๘๔๐.๐๐
	-Cyber Defense Initiative Conference	๔	๔๒,๘๐๐.๐๐
	-Security Operation Center : SOC	๒	๕๓,๕๐๐.๐๐
	-Practical IT Audit Techniques Workshop for IT Auditor	๑	๑๒,๘๔๐.๐๐
ศูนย์อบรม ITCert/ศูนย์ฝึกอบรมอื่น	-SWICH-Implementing Cisco IP Swiched Network	๒	๕๐,๐๐๐.๐๐
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติกรุงเทพฯ ฯ	-SIPOC Model	๒	๗,๒๗๖.๐๐
	-Plan & Process Linkage	๒	๗,๒๗๖.๐๐
บริษัท Metro Systems Corporation PLC.	-SolidWorks Fundamental Course	๔	๕๔,๖๐๐.๐๐
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์/สำนักฝึกอบรมและสัมมนา NIDA Professional Training	-เทคนิคเชิงลึกในการจัดการความเสี่ยงสมัยใหม่แบบครบวงจร	๑	๗,๘๖๐.๐๐
สมาคมชิปปิ้งแห่งประเทศไทย	-ตัวแทนออกของ	๒	๒๑,๘๔๐.๐๐
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (มสธ.)	-กลยุทธ์การบริหารจัดการฝึกอบรม	๒	๙,๐๐๐.๐๐
หน่วยงานราชการและสถานศึกษาเอกชน	-Network Administration and Monitoring Tools	๑	๒๗,๕๐๐.๐๐
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	-Innovative Leader	๒	๙,๔๘๐.๐๐
สถาบันเอกชน	-การถ่ายภาพสตูดิโอ (Studio)	๒	๕,๐๐๐.๐๐
CERTIFIED Technical Training Center	-CCNA (Cisco Certified Network Associates)	๑	๒๐,๑๒๕.๐๐
	รวม	๓๑	๓๖๑,๔๖๐.๐๐

ที่มา : กรมกำลังพลทหารเรือ ปีงบประมาณ ๒๕๕๙

การจัดทำโครงการศึกษาของหน่วยต่าง ๆ

๑. กองบัญชาการกองทัพไทย

กำหนดแผนพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพล ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๕๘- ๒๕๖๒ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ ๔ ด้าน

๑.๑ การปลูกฝังกำลังพลให้ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมหลัก

๑.๑.๑ กำลังพลมีคุณธรรม จริยธรรมและมีจิตสำนึก ประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมหลักของ บก.ทท. ค่านิยมหลักของคนไทย ๑๒ ประการ และคติพจน์ กระทรวงกลาโหม (BEST)

๑.๑.๒ กำลังพลและครอบครัวไม่ยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติด สิ่งผิดกฎหมาย และผู้มีอิทธิพล

๑.๒ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง กำลังพล ที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่ง

๑.๒.๑ จัดหาและบรรจุกำลังพลที่มีคุณภาพได้อย่างเพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติ

๑.๒.๒ มีสายวิทยาการ สายงานของกองบัญชาการกองทัพไทย ที่ชัดเจนเพื่อการบริหารจัดการกำลังพล

๑.๒.๓ มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่สมบูรณ์ถูกต้องสามารถนำไปใช้บริหารจัดการกำลังพลได้

๑.๒.๔ กองบัญชาการกองทัพไทย มีแนวทางรับราชการของกำลังพลทุกสายวิทยาการ สายงานที่ชัดเจน

๑.๒.๕ พัฒนาและขับเคลื่อนระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) เพื่อนำมาใช้บริหารจัดการกำลังพล

๑.๒.๖ กองบัญชาการกองทัพไทย มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

๑.๒.๗ การพัฒนาระบบบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้เป็นไปตาม ROAD MAP ของ กระทรวงกลาโหม (BEST)

๑.๒.๘ การพัฒนาระบบกำลังสำรอง ที่จะนำไปสู่ความพร้อมของกำลังสำรองให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกำลังประจำการได้จริง

๑.๒.๙ ระบบการเกษียณอายุข้าราชการทหาร สามารถยืดหยุ่นตามลักษณะงานและตามความเชี่ยวชาญ

๑.๒.๑๐ ระบบสารสนเทศสามารถสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๓ การพัฒนากำลังพลและคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามขีดสมรรถนะที่ต้องการ และมุ่งสู่ประชาคมอาเซียน

๑.๓.๑ พัฒนาผู้บริหารและกำลังพลให้มีสมรรถนะตามที่กำหนด

๑.๓.๒ พัฒนากำลังพลได้สอดคล้องกับความต้องการ และพัฒนาปรับปรุง หลักสูตรการศึกษา / การฝึกอบรมให้ทันสมัยสอดคล้องกับองค์ความรู้ที่ต้องการ

๑.๓.๓ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของ กำลังพลทุกระดับและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๑.๓.๔ พัฒนาภาษาอังกฤษและภาษาของชาติในประชาคมอาเซียน เพื่อความพร้อมในการเข้าเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

๑.๓.๕ กำลังพลมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีความพร้อมในการปฏิบัติการกิจ

๑.๔ การสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

๑.๔.๑ พัฒนาระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับระบบจำแนกตำแหน่ง

๑.๔.๒ บก.ทท. มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส เป็น ธรรมตรวจสอบได้

๑.๔.๓ ขับเคลื่อนการสร้างความสุขด้วยการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการ ปฏิบัติงาน (ด้านการปฏิบัติงานสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยอุปกรณ์การปฏิบัติงาน) ให้ดี ขึ้น พัฒนางานบริการ และสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของกำลังพลกองบัญชาการกองทัพ ไทย พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน

การจัดทำโครงการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย หน่วยขึ้นตรงเสนอความ ต้องการให้ กรมกำลังพลทหาร ทหาร รวบรวม

ในกรณีเป็นหลักสูตรในกระทรวงกลาโหม กรมกำลังพลทหาร จะเสนอความต้องการไป ยังเหล่าทัพเพื่อขอทราบจำนวนที่นิ่งและยอดงบประมาณที่ต้องใช้ แล้วคัดคนเพื่อขออนุมัติตัวบุคคล กับผู้บัญชาการทหารสูงสุด

ในกรณีเป็นหลักสูตรนอกกระทรวงกลาโหมจะเข้าคณะกรรมการที่มี เสนาธิการทหาร เป็นประธานพิจารณาเสนอผู้บัญชาการทหารสูงสุดอนุมัติแล้วคัดคน

ในกรณีเป็นหลักสูตรต่างประเทศ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศเสนอรวบรวมความ ต้องการหลักสูตรจากหน่วยต่าง ๆ แล้วเสนอความต้องการไปยังประเทศที่ต้องการ หลังจากประเทศ ต่าง ๆ ตอบรับการสนับสนุน จะเสนอให้หน่วยต่าง ๆ คัดเลือกตัวบุคคลและขออนุมัติผู้บัญชาการ ทหารสูงสุดให้เดินทาง

กรณีการฝึกหน่วยขึ้นตรงจะเสนอผ่านกรมยุทธการทหาร ถืองบประมาณ

ขั้นตอนการอนุมัติ

กรณีหลักสูตรในกระทรวงกลาโหม และ นอกกระทรวงกลาโหม กรมกำลังพลทหารเป็นหน่วยรวบรวมเสนอขออนุมัติผู้บัญชาการทหารสูงสุด

กรณีหลักสูตรต่างประเทศ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เสนออนุมัติตัวบุคคลผ่านกรมกำลังพลทหารให้อนุมัติ

กรณีการฝึก กรมยุทธการทหาร รวบรวมเสนอผู้บัญชาการทหารสูงสุดอนุมัติ

การติดตามและประเมินผล

หน่วยเสนอรายงานผล ผ่าน กรมกำลังพลทหาร/สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ/ กรมกำลังพลทหาร

สำหรับการติดตาม

กรมกำลังพลทหารถึงงบประมาณ

กรมกำลังพลทหารถึงงบประมาณฝึก

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ถึงงบประมาณต่างประเทศ ในกรณีไม่พอจะขอเพิ่มจากกรมกำลังพลทหาร

ทั้ง ๓ หน่วยจะกำกับการใช้ของของตนเอง

๒. กองทัพบก

๒.๑ มีการแยกการจัดการศึกษาของกองทัพบก ให้สอดคล้องกับ “การฝึกเป็นบุคคล (individual training)” ซึ่งเป็นการศึกษาทางทหารตามระบบการฝึกทางทหารสากล กับ “การศึกษาเฉพาะทาง (education)” ซึ่งเป็นการศึกษาทางพลเรือนตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

๒.๒ วัตถุประสงค์ : ได้ขยายความชัดเจนในการสร้างความพร้อมรบด้านการฝึกและศึกษาของกองทัพบกให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมโดยการเตรียมกำลังพลทุกตำแหน่งในอัตรากองทัพบก ให้ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ผ่านระบบการศึกษาของกองทัพบก

๒.๓ ร่างยุทธศาสตร์กองทัพบก พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๗๙ ได้กำหนดกลยุทธ์และแผนงานปฏิบัติสำหรับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนี้

๒.๓.๑ พัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพล โดยมีกลยุทธ์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลตามระบบคุณธรรม การพัฒนาระบบการปลดถ่ายกำลังพลที่มีประสิทธิภาพโดยศึกษาจากกองทัพบกประเทศต่าง ๆ ซึ่งใช้ผลการศึกษาเป็นหลักฐานสำคัญในการดำเนินการดังกล่าว

๒.๓.๒ พัฒนาการฝึกและศึกษาให้กำลังพลทุกตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้จริงโดยการปฏิบัติ ซึ่งสามารถกระทำได้โดยผ่านระบบการศึกษาที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ

๒.๓.๓ ยกระดับคุณภาพครู อาจารย์ โดยการปรับปรุงการบริหารจัดการครู อาจารย์ในโรงเรียน สถาบันการศึกษา มุ่งเน้นคุณภาพของการศึกษาและขวัญกำลังใจของครู อาจารย์ โดยการหมุนเวียนและกำหนดแนวทางรับราชการของครูอาจารย์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

๒.๔ กองทัพบกมีการจัดทำนโยบายการศึกษาของกองทัพบก เป็นการพัฒนาจากนโยบายการศึกษาลำดับที่ผ่านมาโดยเพิ่มการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น และบูรณาการระบบ การศึกษากับระบบต่าง ๆ ของกองทัพบก กำหนดแผนการปฏิบัติระยะเวลาดำเนินการ และสายงาน ฝ่ายอำนวยการที่รับผิดชอบในแต่ละเรื่องให้ชัดเจนมีความเป็นสากลในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รองรับร่างยุทธศาสตร์กองทัพบก การพัฒนาระบบราชการ ระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม และตอบสนองต่อนโยบายของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้กองทัพบกสามารถสร้างความพร้อมรบให้เกิดขึ้น ได้อย่างเป็นรูปธรรม

๒.๕ การรวบรวมโครงการศึกษา มีกรมยุทธศึกษาทหารบกเป็นหน่วยรวบรวม ความต้องการ และกลั่นกรองเสนอกรมยุทธศึกษาทหารบก และเสนอให้คณะอนุกรรมการพิจารณา จัดสรรงบประมาณด้านการศึกษาทางทหารมี รองเสนาธิการทหารบก ด้านยุทธการ เป็นประธาน พิจารณาจัดสรรงบประมาณ ซึ่งมี ผู้บัญชาการทหารบก ให้ความเห็นชอบ และอนุมัติ โดยมีการจัดทำ เป็นโครงการศึกษาทำนองเดียวกับกองทัพเรือ ในการพิจารณาโครงการศึกษาทางทหารจะใช้นโยบาย การศึกษา (ซึ่งกรมยุทธศึกษาทหารบก เป็นผู้ออกโดยจะเป็นการกำหนดเกี่ยวกับหลักสูตรตามแนวทาง รับราชการ หลักสูตรเพิ่มพูนความรู้และหลักสูตรการผลิต) รวมทั้งใช้อำนาจและนโยบายต่าง ๆ เป็น แนวทางพิจารณา และกรมยุทธศึกษาทหารบกเป็นหน่วยผู้ประเมินผลและกำกับดูแลงบประมาณ

๓. กองทัพอากาศ

๓.๑ นโยบายกองทัพอากาศด้านกำลังพล

จากเจตนารมณ์ผู้บัญชาการทหารอากาศในการจัดทำนโยบายของผู้บัญชาการ ทหารอากาศ ประจำปีพุทธศักราช ๒๕๕๙ ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนากองทัพอากาศเพื่อ มุ่งสู่วิสัยทัศน์อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานของกองทัพอากาศต้องเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน เพื่อดำรงขีดความสามารถของกองทัพอากาศในการป้องกัน ประเทศ รักษาความมั่นคงภายในและการสนับสนุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ จึงกำหนดนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติของส่วนราชการกองทัพอากาศ โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามแผนงานใน แผนแม่บทกองทัพอากาศทุกด้านตามทิศทางยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ ทั้งนี้ทุกส่วนแต่ละ ส่วนราชการ กองทัพอากาศมุ่งมั่นสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาและดำรงขีดความสามารถของ กองทัพอากาศ ดังนั้น การพึ่งพาตนเอง การสร้างองค์ความรู้ การสร้างมาตรฐาน การทำงานและสร้าง ความปลอดภัยเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

ปัจจุบันยุทธโศปกรณ์ส่วนใหญ่ของกองทัพอากาศเป็นยุทธโศปกรณ์ที่มีความทันสมัย และมีความซับซ้อนทางเทคโนโลยี ตลอดจนถึงต้องมีระบบการส่งกำลังและการซ่อมบำรุงที่มี

ประสิทธิภาพ แต่ด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณของประเทศ ทำให้สภาพยุทธโศปกรณ์บางส่วนของ กองทัพอากาศมิได้รับการจัดหาทดแทนหรือมิได้รับการปรับปรุง อายุการใช้งานค่อนข้างสูงและยังคง ใช้เทคโนโลยีดั้งเดิม จึงเกิดความแตกต่างค่อนข้างมากระหว่างยุทธโศปกรณ์แบบเดิมและยุทธโศปกรณ์ใหม่ การส่งกำลังและการซ่อมบำรุงยุทธโศปกรณ์แบบเดิมเริ่มประสบปัญหาโดยเฉพาะการขาดแคลนอะไหล่ และอะไหล่บางส่วน แม้จะหาได้แต่มีราคาสูงมาก เนื่องจากหยุดสายการผลิตแล้วในขณะเดียวกันการ ส่งกำลังและการซ่อมบำรุงยุทธโศปกรณ์แบบใหม่มีรูปแบบและทางเลือกเพิ่มมากขึ้นและต้องใช้ งบประมาณสูง เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถนำยุทธโศปกรณ์ไปใช้ในการปฏิบัติการกิจได้ตามความต้องการ ของกองทัพอากาศ อนึ่ง ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำรงขีดความสามารถของกองทัพอากาศคือ กำลัง พลกองทัพอากาศที่ต้องสามารถปฏิบัติงานกับยุทธโศปกรณ์เดิมและยุทธโศปกรณ์ใหม่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยต้องดำรงองค์ความรู้และมาตรฐานการปฏิบัติงานเดิมเพื่อให้เกิดความปลอดภัย ในขณะที่ต้องเรียนรู้เทคโนโลยียุทธโศปกรณ์แบบใหม่เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นโจทย์สำคัญของกองทัพอากาศในการดำรงขีดความสามารถของกองทัพอากาศโดยใช้ ยุทธโศปกรณ์ได้อย่างคุ้มค่าและยั่งยืน บนพื้นฐานของความปลอดภัย

๓.๒ แผนแม่บทกองทัพอากาศ

จากวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ตามที่ได้กำหนดไว้ กองทัพอากาศได้จัดทำแผน แม่บทกองทัพอากาศด้านกำลังพลปีพุทธศักราช ๒๕๕๗ - ๒๕๖๒ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ขับเคลื่อนงานด้านกำลังพลให้เกิดความต่อเนื่องและสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างแท้จริงโดยมี ประเด็นสำคัญที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทกองทัพอากาศด้านกำลังพล ดังนี้

๓.๒.๑ ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในประเด็นที่ ๒ การดำรง ขีดความสามารถและความพร้อมในการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศ โดยการพัฒนาสมรรถนะ กำลังพลของกองทัพอากาศ และการเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๓.๒.๒ ความเชื่อมโยงกับการเสริมสร้างขีดความสามารถการปฏิบัติการที่ใช้ เครื่องมือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) โดยการเสริมสร้างขีดความสามารถทรัพยากรบุคคลและองค์กร (Human and Organization)

๓.๒.๓ การเพิ่มขีดความสามารถด้านกำลังพลของกองทัพอากาศ มีสาระ ครอบคลุมยุทธศาสตร์ทั้งในส่วนของรูปแบบการผลักดันให้มีการปฏิบัติ และรูปแบบการเสริมสร้าง กระตุ้นยกระดับให้ส่วนราชการขึ้นตรงกองทัพอากาศ และตัวข้าราชการเกิดการเตรียมตัวเพื่อการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถรองรับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น เพื่อให้การบริหาร ทรัพยากรบุคคลเกิดประสิทธิภาพสัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์กองทัพอากาศ จึงได้กำหนดเป้าหมายที่ สำคัญในส่วนที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์กองทัพอากาศและการเสริมสร้างขีดความสามารถในการ ปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง

๓.๓ การรวบรวมโครงการศึกษา

มีการจัดทำโครงการศึกษาฯ ทำนองเดียวกับกองทัพเรือโดยกรมกำลังพลทหารอากาศ เป็นหน่วยรวบรวมเสนอเข้าคณะกรรมการพิจารณา และเสนอขอความเห็นชอบ และอนุมัติต่อไป โดยกรมกำลังพลทหารอากาศ เป็นหน่วยขออนุมัติเปิดหลักสูตรและโครงการที่ได้รับอนุมัติแล้วตลอดจนทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินการของหลักสูตรและโครงการต่าง ๆ

หมายเหตุ หลักสูตร หมายถึง หลักสูตรทั่วไป กองทัพอากาศเปิดเอง
โครงการ หมายถึง หลักสูตรนอกกองทัพอากาศ

การศึกษานอกเหนือทางทหาร

การศึกษา ป.ตรี โท เอก ประชุม สัมมนา ในและต่างประเทศที่ไม่ใช่การฝึกทางทหาร มีขั้นตอนเช่นเดียวกับการศึกษา อบรมทางทหาร แต่คณะอนุกรรมการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ จะ มีรองเสนาธิการทหารบก ด้านกำลังพล เป็นประธาน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดทำโครงการศึกษาของเหล่าทัพ

๑. การเปรียบเทียบวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

กองทัพไทยมีวัตถุประสงค์ของการจัดทำโครงการศึกษา เพื่อบรรลุแผนพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพล ๕ ปี พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๖๒ ด้านการศึกษา ซึ่งกำหนดการพัฒนากำลังพล และคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามขีดสมรรถนะที่ต้องการและมุ่งสู่ประชาคมอาเซียน มุ่งพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะการเป็นผู้นำในยุคใหม่และมีธรรมาภิบาล จัดทำหลักสูตรแนวทางการรับราชการ ปรับปรุงกระบวนการส่งเข้ารับการศึกษาและพัฒนากำลังพล พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและภาษาประเทศรอบบ้าน พัฒนาประสิทธิภาพงานโดยใช้ KM และประเมินผลการปฏิบัติราชการกำลังพลกองทัพที่มีวัตถุประสงค์ของการจัดทำโครงการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายการศึกษา (ซึ่งกรมยุทธการทหารบกเป็นผู้ออก โดยจะเป็นการกำหนดเกี่ยวกับหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ หลักสูตรเพิ่มพูนความรู้และหลักสูตรการผลิต) รวมทั้งใช้อนุมัติและนโยบายต่าง ๆ เป็นแนวทางการพิจารณากองทัพเรือดำเนินโครงการการศึกษาเพื่อตอบกลยุทธ์ นโยบาย แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ทร. พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๖๗ รวมทั้งเป้าหมายในการพัฒนากำลังพลประจำปี เพื่อมุ่งพัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถพร้อมรบตามยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันประเทศ รองรับการจัดหาเรือดำน้ำ เรือฟริเกตสมรรถนะสูง และการปฏิบัติการรบในสาขาสงครามใต้น้ำ การรบผิวน้ำ การป้องกันภัยทางอากาศและการป้องกันฝั่งพัฒนากำลังพลตามหลักขีดสมรรถนะเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาประเทศรอบบ้านและในภูมิภาคมีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายระหว่างประเทศ รวมทั้งกฎหมายที่ให้อำนาจทหารเรือพัฒนากำลังพลในระดับผู้บริหาร (น.อ.-น.อ.พิเศษ) ให้มีความพร้อมในการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นการ

บริหารทรัพยากรบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และหลักการด้านการทูตสามารถปฏิบัติการร่วมกับสหประชาชาติด้านการรักษาสันติภาพ รวมถึงการบรรเทาสาธารณภัยและการให้ความช่วยเหลือประชาชนทั้งในและนอกประเทศและมีขีดความสามารถในการปฏิบัติการทางบก และการต่อต้านการก่อการร้าย กองทัพอากาศมีการจัดทำโครงการจัดทำโครงการศึกษาเพื่อเป็นกลไกของการพัฒนากำลังพล อันจะส่งผลต่อการการปฏิบัติการกิจตามแผนแม่บทต่าง ๆ ของกองทัพอากาศ ให้ประสบความสำเร็จและนำมาซึ่งการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศไปสู่เป้าหมาย

การกำหนดนโยบายด้านการศึกษาของกองทัพบก ถือเป็นความชัดเจนในการดำเนินงาน ทั้งหน่วยดำเนินนโยบาย ผู้รับผิดชอบโครงการ รวมทั้งหน่วยปฏิบัติ ทำให้ง่ายต่อการกำหนดทิศทางของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งสามารถใช้เป็นข้อมูลการประเมินสมรรถนะของหน่วย ในส่วนของเหล่าทัพอื่น ดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาโดยกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์นโยบาย เป้าหมาย หรือแผนการดำเนินการต่าง ๆ ที่เหล่าทัพกำหนดไว้ ซึ่งขาดความชัดเจนต่อการดำเนินการ

๒. การเปรียบเทียบกระบวนการจัดทำโครงการศึกษาและอนุมัติ

การดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาของเหล่าทัพ จะดำเนินการเริ่มจากหน่วยขึ้นตรงของแต่ละเหล่าทัพเสนอความต้องการ จะแตกต่างกันเพียงหน่วยที่รวบรวมข้อมูลความต้องการเพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป โดยกองทัพไทย หน่วยขึ้นตรงดำเนินการผ่านกำลังพลทหาร กองทัพบกแยกดำเนินการโดยการศึกษา หน่วยขึ้นตรงดำเนินการผ่านกรมกรมยุทธศึกษาทหารบก ส่วนของการฝึกดำเนินการผ่านกรมยุทธการทหารบก ส่วนกองทัพอากาศดำเนินการเช่นเดียวกับกองทัพอากาศเรือ ซึ่งเมื่อหน่วยซึ่งทำหน่วยที่รวบรวมโครงการดำเนินการในขั้นการรวบรวมแล้ว จะพิจารณาความเหมาะสม ความสอดคล้องกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ของเหล่าทัพเช่นเดียวกันทุกเหล่าทัพ เพื่อดำเนินการส่งให้หน่วยหรือคณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาในขั้นต่อไป

การพิจารณาอนุมัติกองทัพไทยดำเนินการโดยแยกออกเป็นหลักสูตรในกระทรวงกลาโหม กองทัพไทยจะดำเนินการเสนอความต้องการที่นึ่งศึกษาและยอดงบประมาณที่ต้องใช้จากเหล่าทัพแล้ว ดำเนินการคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษา/อบรม แล้ว เสนอขออนุมัติตัวบุคคลพร้อมงบประมาณจากผู้บัญชาการทหารสูงสุด หลักสูตรนอกกระทรวงกลาโหม จะต้องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการที่มีเสนาธิการทหารเป็นประธาน เพื่อเสนอขออนุมัติตัวบุคคลพร้อมงบประมาณจากผู้บัญชาการทหารสูงสุด สำหรับหลักสูตรต่างประเทศ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (สปท.) รวบรวมความต้องการจากหน่วยต่าง ๆ แล้วเสนอความต้องการไปยังประเทศที่ต้องการ หลังจากประเทศต่าง ๆ ตอบรับการสนับสนุนที่ศึกษา/อบรมแล้ว จะเสนอกลับให้หน่วยต่าง ๆ โดย สปท. จะเสนออนุมัติตัวบุคคลผ่านกำลังพลทหาร และในส่วนของกรฝึก กรมยุทธการทหารจะรวบรวมเพื่อเสนอผู้บัญชาการทหารสูงสุดอนุมัติ

กองทัพบกเมื่อกรมยุทธศึกษาทหารบกพิจารณาแล้วเสนอต่อให้กรมยุทธการทหารบก พิจารณา และส่งให้คณะอนุกรรมการพิจารณาจัดสรร งบ.(อจสง.) ด้านการศึกษาทางทหาร ซึ่งมีรองเสนาธิการทหารบก (ด้านยุทธการ) เป็นประธาน พิจารณาคำขอของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกแล้วส่งกลับไปให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกจัดทำรายละเอียดเพื่อทำขอจัดสรร นำเข้าอนุกรรมการพิจารณาจัดสรร งบ.(อจสง.) ด้านการศึกษาทางทหาร พิจารณาให้ความเห็นขออีกครั้ง เพื่อส่งให้คณะกรรมการพิจารณาจัดสรร งบ.(อสง.) ซึ่งมี ผู้บัญชาการทหารบกเป็นประธาน พิจารณาเห็นชอบแล้วผ่าน (สปช.) เพื่อให้ผู้บัญชาการทหารบกอนุมัติโครงการในประเทศ และเห็นชอบโครงการต่างประเทศ เพื่อเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมอนุมัติต่อไปกองทัพเรือ ดำเนินการโดยคณะอนุกรรมการโครงการศึกษาของกองทัพเรือ เจ้ากรมกำลังพลทหารเรือเป็นประธาน พิจารณาความสอดคล้องกับกลยุทธ์นโยบาย แผนกลยุทธ์การบริหารและการพัฒนากำลังพลรองรับยุทธศาสตร์กองทัพเรือ รวมทั้งเป้าหมายในการพัฒนากำลังพลประจำปี กับกรอบวงเงินที่ได้รับการจัดสรรจาก สปช.ท.แล้วจึงเสนอคณะกรรมการพัฒนากำลังพลและการจัดการความรู้กองทัพเรือซึ่งมีผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารเรือ เป็นประธาน พิจารณาในชั้นคณะกรรมการฯ พิจารณาเห็นชอบ ก่อนเสนอขออนุมัติผู้บัญชาการทหารเรือ อนุมัติโครงการในประเทศ และเห็นชอบโครงการต่างประเทศ เพื่อเสนอ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมอนุมัติต่อไป กองทัพอากาศ ดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการโครงการศึกษาของกองทัพอากาศ โดยมีรองเสนาธิการทหารอากาศ เป็นประธาน พิจารณาโดยยึดแผนแม่บทต่าง ๆ และยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ เมื่อเห็นชอบแล้วเสนออนุมัติผู้บัญชาการทหารอากาศอนุมัติโครงการในประเทศ และเห็นชอบโครงการต่างประเทศ เพื่อเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมอนุมัติต่อไป

การพิจารณาอนุมัตินั้น แต่ละเหล่าทัพมีวิธีการดำเนินงาน และขั้นตอนที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากการแบ่งมอบงานของแต่ละเหล่าทัพมีความแตกต่างกัน รวมทั้งภารกิจ สายการบังคับบัญชา ก็มีความแตกต่างกัน

๓. การเปรียบเทียบการติดตามและประเมินผล

การดำเนินโครงการการติดตามและประเมินผลกองทัพไทยได้จัดงบประมาณด้านการพัฒนา ทั้งในและต่างประเทศกรมกำลังพลทหารเป็นหน่วยถืองบประมาณ การรายงานให้หน่วยเสนอรายงานผล ผ่านกรมกำลังพลทหารงบประมาณด้านการฝึกกรมยุทธการทหารเป็นหน่วยถืองบประมาณ การรายงานให้หน่วยเสนอรายงานผล ผ่านกรมยุทธการทหาร งบประมาณต่างประเทศ สปท.เป็นหน่วยถืองบประมาณ การรายงานให้หน่วยเสนอรายงานผล ผ่าน สปท.และทั้ง 3 หน่วย จะกำกับการใช้งบประมาณของตนเองกองทัพบก งบประมาณศึกษาทางทหาร สำนักปลัดบัญชาทหารบกเป็นผู้ถือ โดยการประเมิน ยุทธศึกษาทหารบก เป็นผู้ประเมินผลและกำกับดูแลงบประมาณกองทัพเรือ หน่วยขึ้นตรงที่เป็นหน่วยเจ้าของหลักสูตรถืองบประมาณ และหน่วยเจ้าของหลักสูตร เป็นหน่วยจัดการเปิดอบรมและส่งกำลังพลเข้าศึกษา ส่วนหลักสูตรต่างประเทศ กรมการเงินทหารเรือ

ถึงงบประมาณ หน่วยเจ้าของหลักสูตรจะดำเนินการคัดเลือกกำลังพลแล้วเสนอ กองทัพอากาศขออนุมัติ เข้าศึกษาตามขั้นตอนต่อไป ซึ่งการติดตามการดำเนินการตามโครงการฯ นั้น กรมกำลังพลทหารเรือ กำหนดให้หน่วยเจ้าของหลักสูตรรายงาน การดำเนินการตามโครงการให้ กรมกำลังพลทหารเรือทราบ และรวบรวมทุกเดือน กองทัพอากาศทุกหลักสูตรและโครงการกรมกำลังพลทหารอากาศเป็นหน่วย ขออนุมัติเปิดโดยหน่วยเปิดหลักสูตรเป็นผู้รายงานผลมาที่กรมกำลังพลทหารอากาศ เพื่อเสนอผลการดำเนินการต่อไป

การติดตามและประเมินผล ปัจจุบันทุกเหล่าทัพดำเนินการติดตามในรูปแบบการ ติดตามการใช้งบประมาณ มิได้มีการประเมินโครงการว่าโครงการที่ดำเนินการนั้นเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่หรือเป็นโครงการที่คุ้มค่าต่อการตัดสินใจในการดำเนินการหรือไม่รวมถึง การศึกษาว่าในการดำเนินการโครงการมีปัญหาที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขในเรื่องอะไรบ้าง และเป็นโครงการที่มีคุณค่ามากน้อยเพียงใด

สรุป

ในบทนี้ได้ทำการศึกษาสถานภาพและผลสัมฤทธิ์โครงการศึกษาของกองทัพอากาศซึ่งมีการ ดำเนินการตามแนวคิดและทฤษฎี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา กำลังพลกองทัพอากาศระยะ ๑๐ ปี ไว้ ๗ เป้าหมาย มีกระบวนการในการจัดทำโครงการศึกษา ๓ ขั้นตอนได้แก่ ๑) ขั้นตอนพิจารณาจัดทำโครงการฯ ๒) ขั้นตอนการดำเนินการโครงการฯ ๓) ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผลโครงการฯ สถานภาพด้านการศึกษาของกำลังพลมีการบริหารกำลังพลอย่างสมดุล โดยบรรจุกำลังพลที่มีการศึกษาตรงกับความต้องการใช้งาน และมีแนวทางการพัฒนาในอนาคต ที่ได้มีการนำเอาเป้าหมาย การพัฒนากำลังพลมาใช้เป็นกรอบในการจัดสรรงบประมาณ ด้าน ผลสัมฤทธิ์โครงการศึกษานำเอาการประเมินกำลังพลตามหลักขีดสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือ ผลการประเมินมีบางหัวข้อควรนำไปใช้ปรับปรุงแก้ไข โดยเฉพาะ คุณลักษณะบุคคลากรในองค์กรขีด สมรรถนะสูง ควรนำไปประยุกต์ไว้ในขีดสมรรถนะต่าง ๆ ด้วยเนื่องจากเป็นเป้าหมายหนึ่งที่ กองทัพอากาศต้องการให้บรรลุ ผลสัมฤทธิ์ในด้านประสิทธิภาพการใช้งบประมาณตามเป้าหมาย มีการใช้ งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคล่องตัวในการปรับการใช้งบประมาณโดยสังคมดำรง วัตถุประสงค์ไว้

ผลจากการวิเคราะห์ เปรียบเทียบจัดทำโครงการศึกษาของเหล่าทัพ พบว่าแม้ กองทัพอากาศจะมีการจัดทำเป้าหมายการพัฒนากำลังพลไว้แต่ยังขาดความชัดเจนและตัวชี้วัดที่ใช้วัด ความสำเร็จ เช่น นโยบายด้านการศึกษาของกองทัพบก และการติดตามประเมินผลเป็นไปในรูปแบบ ของการติดตามการใช้งบประมาณมิได้มีการประเมินโครงการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มี ความคุ้มค่าเพียงใด ควรมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

บทที่ ๔

ปัจจัยข้อจำกัดและแนวทางพัฒนาโครงการศึกษาของกองทัพเรือ

ในบทนี้จะได้ศึกษาข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการศึกษาจำนวน ๓ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการศึกษาของหน่วยต่าง ๆ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับพิจารณาและการติดตามและประเมินผลโครงการศึกษา

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ในการศึกษาสถานภาพและผลสัมฤทธิ์โครงการศึกษาของกองทัพเรือและปัจจัยข้อจำกัดนั้นได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายด้านการศึกษาประกอบด้วย พลเรือเอก ณะ อารีนิจ ผู้บัญชาการทหารเรือ พลเรือเอก นริส ประทุมสุวรรณ ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารเรือ พลเรือเอก ลือชัย รุดดิษฐ์ เสนาธิการทหารเรือ พลเรือโท ไตรสิทธิ์ พันธุ์สิทธิ์ รองเสนาธิการทหารเรือ (สายงานด้านกำลังพล) พลเรือโท พัลลภ ทองระอา เจ้ากรมกำลังพลทหารเรือ การสัมภาษณ์นี้มีแนวทางการสัมภาษณ์ตาม ผนวก ก. โดยมุ่งเน้นถึงความพึงพอใจและความคิดเห็นต่อโครงการศึกษาของกองทัพเรือในปัจจุบัน และสิ่งที่สมควรพัฒนาและปรับปรุงให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือในทศวรรษหน้า

ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับการจัดการโครงการศึกษาของกองทัพเรือในปัจจุบันที่มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือมีบางหลักสูตรในการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามสาขาวิชาซึ่งยังไม่ตอบสนองต่อการพัฒนากำลังพล เพราะยังไม่สามารถนำเอาความรู้มาใช้ปฏิบัติงานได้จริง (พลเรือเอก นริส ฯ) และควรมีการปรับความเข้าใจกับหน่วยต่าง ๆ ในการเสนอโครงการศึกษาให้ตรงกับความต้องการของกองทัพเรือ โดยมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุแต่ละช่วงเวลาให้ชัดเจน (พลเรือโท ไตรสิทธิ์ ฯ) นอกจากนี้ยังเห็นว่าโครงการศึกษาของกองทัพเรือมีข้อจำกัดในการพิจารณาตามกรอบงบประมาณที่ได้รับจัดสรร แต่ไม่ได้มีการจัดสรรตามเหตุผลความจำเป็น (พลเรือโท พัลลภ ฯ) และควรมีการนำยุทธศาสตร์มาเป็นตัวตั้งในการจัดสรรงบประมาณ มีการบูรณาการลดความซ้ำซ้อนโดยการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพลดทอนความต้องการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมตามความจำเป็น (พลเรือเอก ลือชัย ฯ)

สำหรับสิ่งที่สมควรพัฒนา และปรับปรุงสามารถสรุปได้ดังนี้

๑. การกำหนดเป้าหมายการพัฒนากำลังพลที่ใช้เป็นกรอบในการจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือ ควรนำยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ รวมทั้งนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจ

แห่งชาติ มาร่วมพิจารณาด้วย (พลเรือเอก ลือชัย ฯ) และต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรแต่ละเป้าหมาย (พลเรือเอก นริส ฯ)

๒. การจัดการศึกษาควรทำในลักษณะบูรณาการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ต้องมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสมุทธานุภาพของชาติ เช่น โรงเรียนนายเรือควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานในทะเลส่งบุคลากรเข้ามาศึกษา และมีการแลกเปลี่ยนวิทยากร (พลเรือเอก ลือชัย ฯ)

๓. ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้านภาษาตั้งแต่คัดเลือกคนเข้ามาในกองทัพจะต้องมีพื้นฐานพร้อมที่จะพัฒนาต่อไป และต้องมีการพัฒนาและใช้งานอย่างต่อเนื่อง (พลเรือโท ไตรสิทธิ์ ฯ)

๔. ต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการตรวจสอบ และประเมินผลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง (พลเรือเอก ณะ ฯ) แม้ว่าจะนำเอาระบบขีดสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือแล้ว แต่ยังไม่สมบูรณ์ โดยเฉพาะระบบขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามตำแหน่ง เพื่อวิเคราะห์จาก GAP Analysis ของแต่ละตำแหน่ง (พลเรือเอก นริส ฯ) ที่หน่วยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางกำหนดการศึกษาของหน่วยได้ นอกเหนือจากเป้าหมายการพัฒนา กำลังพลที่กำหนดไว้ (พลเรือโท พัลลภ ฯ)

ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบการดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือ

ผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการศึกษาฯ ประกอบด้วย ส่วนบัญชาการ จำนวน ๑๗ นาย ส่วนกำลังรบจำนวน ๑๖ นาย ส่วนยุทธบริการ จำนวน ๑๕ นาย และส่วนศึกษาวิจัย จำนวน ๕ นาย ซึ่งแบ่งออกเป็นหน่วยตามสายวิทยาการ (๑๙ สายวิทยาการ) จำนวน ๓๘ นาย หน่วยที่มีใช้หน่วยสายวิทยาการ จำนวน ๑๔ นาย โดยมีแบบสอบถามตาม ผนวก ข

๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตารางที่ ๔-๑ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดสายวิทยาการ

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (N = ๕๓)	ร้อยละ
๑.ส่วนราชการ		
ส่วนบัญชาการ	๑๗	๓๒.๐๘
ส่วนกำลังรบ	๑๖	๓๐.๑๙
ส่วนยุทธบริการ	๑๕	๒๘.๓๐
ส่วนศึกษาและวิจัย	๕	๙.๔๓
๒.สายวิทยาการ		
หน่วยตามสายวิทยาการ (๑๙ สายวิทยาการ)	๓๘	๗๑.๗๐
หน่วยที่มีใช้สายวิทยาการ	๑๔	๒๘.๓๐

การสำรวจความคิดเห็นของผู้รับชอบการจัดทำโครงการศึกษาฯ ประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบสังกัด ส่วนบัญชาการ จำนวน ๑๗ นาย คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๐๘ ผู้รับผิดชอบสังกัดส่วนกำลังรบ จำนวน ๑๖ นาย คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๑๙ ผู้รับผิดชอบสังกัดส่วนยุทธบริการ จำนวน ๑๕ นาย คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๓๐ และผู้รับผิดชอบสังกัดส่วนการศึกษาและวิจัย จำนวน ๕ นาย คิดเป็นร้อยละ ๙.๔๓ โดยแยกออกเป็นหน่วยตามสายวิทยาการ (๑๙ สายวิทยาการ) จำนวน ๓๘ นาย คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๗๐ หน่วยที่มีใช้สายวิทยาการ จำนวน ๑๕ นาย คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๓๐

๒. ผลการวิเคราะห์การสำรวจความคิดเห็นของผู้รับชอบการดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือ ขึ้นการพิจารณาจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือ

ตารางที่ ๔-๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้รับชอบการดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือ ขึ้นการพิจารณาจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือ จำแนกตามรายชื่อ

ลำดับ	ขึ้นการพิจารณาจัดทำโครงการการศึกษาของกองทัพเรือ	ร้อยละ	S.D.	ระดับความคิดเห็น
๑	หน่วยมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ภาระงานทางการจัดทำแผนพัฒนากำลังพลของหน่วย	๔.๐๘	๐.๗๖	มากที่สุด
๒	วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนากำลังพลของหน่วยมีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้	๔.๐๐	๐.๖๕	มากที่สุด
๓	หน่วยมีการชี้แจงและทำความเข้าใจนโยบาย เป้าหมายแนวทางแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำโครงการฯ ของหน่วย	๓.๙๖	๐.๖๕	มาก
๔	ผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการฯ ทราบนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางการจัดทำโครงการฯ ของหน่วย	๔.๐๘	๐.๖๒	มากที่สุด
๕	ผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการฯ มีประสบการณ์ในการจัดทำโครงการฯ ของหน่วย	๓.๙๔	๐.๕๗	มาก
๖	มีการแต่งตั้งกรรมการ คณะทำงาน รวมทั้งมีการประชุม เพื่อพิจารณาโครงการฯ ให้ความสอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังพลของหน่วย	๓.๘๗	๐.๘๑	มาก
๗	ระยะเวลาที่กำหนดให้หน่วยสำหรับพิจารณาจัดทำรายละเอียด และเสนอความต้องการโครงการฯ มีความเหมาะสม	๓.๙๖	๐.๕๕	มาก

ตารางที่ ๔-๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบการดำเนินการจัดทำ
โครงการศึกษาของกองทัพเรือ ชั้นการพิจารณาจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือ
จำแนกตามรายชื่อ (ต่อ)

ลำดับ	ชั้นการพิจารณาจัดทำโครงการการศึกษาของกองทัพเรือ	ร้อยละ	S.D.	ระดับความคิดเห็น
๘	มีการประเมินผลการดำเนินการตามโครงการฯ ของหน่วยในปีที่ผ่านมา	๓.๖๖	๐.๗๑	มาก
๙	มีการนำผลการประเมินการดำเนินการตามโครงการฯ ของหน่วยในปีที่ผ่านมา ประกอบในการพิจารณาจัดทำโครงการฯ ของปีต่อไป	๓.๘๑	๐.๖๘	มาก
๑๐	หน่วยมีการพิจารณาการใช้งบประมาณของโครงการฯ เป็นไปด้วย ความประหยัด และเกิดประโยชน์แก่กองทัพเรือสูงสุด	๔.๒๓	๐.๕๘	มากที่สุด
๑๑	เอกสาร แบบฟอร์มการจัดทำโครงการฯ มีรายละเอียดเหมาะสม ทำให้เกิดความเข้าใจ และง่ายต่อการจัดทำโครงการฯ ของหน่วย	๓.๙๔	๐.๕๐	มาก
๑๒	คำชี้แจงรายละเอียดของโครงการฯ มีรายละเอียดเหมาะสม และเพียงพอสำหรับการพิจารณาในระดับ นชต.ทร.	๓.๙๖	๐.๕๙	มาก
	รวม	๓.๙๖	๐.๖๕	มาก

ชั้นการพิจารณา หน่วยมีการพิจารณาการใช้งบประมาณของโครงการฯ เป็นไปด้วยความประหยัดและเกิดประโยชน์แก่กองทัพเรือ อยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๔.๒๓ รองลงมา หน่วยมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางการจัดทำแผนพัฒนากำลังพลของหน่วย ผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการฯ ทราบนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางการจัดทำโครงการฯ ของหน่วยคิดเป็นร้อยละ ๔.๐๘ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนากำลังพลของหน่วยมีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ คิดเป็นร้อยละ ๔.๐๐ หน่วยมีการชี้แจงและทำความเข้าใจนโยบาย เป้าหมายแนวทาง แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำโครงการฯ ของหน่วย ระยะเวลาที่กำหนดให้หน่วยสำหรับพิจารณาจัดทำรายละเอียด และเสนอความต้องการโครงการฯ มีความเหมาะสม คำชี้แจงรายละเอียดของโครงการฯ มีรายละเอียดเหมาะสมและเพียงพอสำหรับการพิจารณาในระดับ นชต.ทร. คิดเป็นร้อยละ ๓.๙๖ ผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการฯ มีประสบการณ์ในการจัดทำโครงการฯ ของหน่วย คิดเป็นร้อยละ ๓.๙๔ เอกสารแบบฟอร์มการจัดทำโครงการฯ มีรายละเอียดเหมาะสม ทำให้เกิดความเข้าใจและง่ายต่อการจัดทำโครงการฯ ของหน่วย คิดเป็นร้อยละ ๓.๙๔ มีการแต่งตั้งกรรมการ คณะทำงาน รวมทั้งมีการประชุม

เพื่อพิจารณาโครงการฯ ให้ความสอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังพลของหน่วย คิดเป็นร้อยละ ๓.๘๗ มีการนำผลการประเมินการดำเนินการตามโครงการฯ ของหน่วยในปีที่ผ่านมา ประกอบในการพิจารณาจัดทำโครงการฯ ของปีต่อไปคิดเป็นร้อยละ ๓.๘๑ และน้อยที่สุดคือ หน่วยที่มีการประเมินผลการดำเนินการตามโครงการฯ ของหน่วยในปีที่ผ่านมา คิดเป็นร้อยละ ๓.๖๖

ขั้นการพิจารณาจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือ หน่วยมีการพิจารณาการใช้งบประมาณของโครงการฯ เป็นไปด้วยความประหยัดและเกิดผลประโยชน์แก่กองทัพเรือ มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางการจัดทำแผนพัฒนากำลังพลของหน่วย ผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการฯ ทราบนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางการจัดทำโครงการฯ ของหน่วย วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนากำลังพลของหน่วยมีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ แต่ส่วนของการประเมินการดำเนินการตามโครงการฯ ของหน่วยในแต่ละปี หน่วยมิได้ดำเนินการ เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาจัดทำโครงการฯ ของปีต่อไป รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการตามโครงการฯ ของหน่วยในปีที่ผ่านมา มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย

๓. ผลการวิเคราะห์การสำรวจความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบการดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือ ขั้นการรายงานโครงการศึกษาของกองทัพเรือ

ตารางที่ ๔-๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบการดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือ ขั้นการดำเนินการรายงานโครงการศึกษาของกองทัพเรือ จำแนกตาม รายชื่อ

ลำดับ	ขั้นการดำเนินการรายงานโครงการการศึกษาของกองทัพเรือ	ร้อยละ	S.D.	ระดับความคิดเห็น
๑.	หน่วยของท่านมีการดำเนินการตามโครงการฯ ที่ได้รับอนุมัติอย่างครบถ้วน	๔.๔๐	๐.๕๓	มากที่สุด
๒.	หน่วยของท่านมักจะมีการปรับแต่งรายละเอียดโครงการฯ อยู่เสมอ	๓.๗๐	๐.๘๐	มาก
๓.	ในการจัดการฝึก ศึกษา อบรม ประชุม ดูงาน และสัมมนา ซึ่งจัดโดยหน่วยของท่าน ตามโครงการฯ มีจำนวนผู้เข้าร่วมเป็นไปตามที่ขออนุมัติไว้ในโครงการฯ	๔.๒๑	๐.๕๗	มากที่สุด
๔.	การเบิก-จ่ายงบประมาณสำหรับการดำเนินการตามโครงการฯ มีความสะดวก เรียบร้อย	๔.๑๕	๐.๕๓	มาก
๕.	งบประมาณที่ได้รับตามโครงการฯ มีความเหมาะสมและเพียงพอ ต่อหน่วย	๓.๓๔	๐.๗๖	มาก
๖.	งบประมาณที่ได้รับตามโครงการฯ มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อผู้เข้ารับการศึกษา/อบรม	๓.๕๓	๐.๗๗	มาก
	รวม	๓.๘๙	๐.๗๗	มาก

ขั้นการดำเนินการรายงานโครงการศึกษาของกองทัพเรือ หน่วยดำเนินการตามโครงการฯ ที่ได้รับอนุมัติอย่างครบถ้วน อยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๔.๔๐ รองลงมาหน่วยสามารถจัดการฝึก ศึกษา อบรม ประชุม ดูงาน และสัมมนา ตามจำนวนที่ขออนุมัติไว้ในโครงการฯ ได้ คิดเป็นร้อยละ ๔.๒๑ การเบิก-จ่ายงบประมาณสำหรับการดำเนินการตามโครงการฯ มีความสะดวก เรียบร้อย คิดเป็นร้อยละ ๔.๑๕ หน่วยมีการปรับแต่งรายละเอียดโครงการฯ อยู่เสมอ คิดเป็นร้อยละ ๓.๗๐ งบประมาณที่ได้รับตามโครงการฯ มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อผู้เข้ารับการศึกษ/อบรม คิดเป็นร้อยละ ๓.๕๓ และน้อยที่สุดคือ งบประมาณที่ได้รับตามโครงการฯ มีความเหมาะสมและเพียงพอ ต่อหน่วย คิดเป็นร้อยละ ๓.๓๔

ขั้นการรายงานโครงการศึกษาของกองทัพเรือ หน่วยดำเนินการตามโครงการฯ ที่ได้รับอนุมัติอย่างครบถ้วน และสามารถจัดการฝึก ศึกษา อบรม ประชุม และสัมมนา ตามจำนวนที่ขออนุมัติไว้ในโครงการฯ โดยหน่วยมีการปรับแต่งรายละเอียดโครงการฯ อยู่เสมอ รวมทั้งงบประมาณที่ได้รับตามโครงการฯ ไม่เหมาะสม และเพียงพอต่อผู้เข้ารับการศึกษ/อบรม

ผลการวิเคราะห์การสำรวจความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบการดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือ ขั้นการติดตามผลและประเมินผล

ตารางที่ ๔-๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบการดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือ ขั้นการติดตามผลและประเมินผล จำแนกตามรายชื่อ

ลำดับ	ขั้นการติดตามผลและประเมินผล	ร้อยละ	S.D.	ระดับความคิดเห็น
๑.	การจัดหลักสูตร เปิดการอบรมตามโครงการฯและการจัดซื้อจัดจ้างมีความรัดกุมดีและเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	๔.๑๙	๐.๕๙	มากที่สุด
๒.	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร เปิดการอบรมตามโครงการฯ และการจัดซื้อจัดจ้างมีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอน ระเบียบที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี	๓.๙๘	๐.๖๐	มาก
๓.	หน่วยงานมีการแต่งตั้งผู้ควบคุมดูแลการใช้งบประมาณของหน่วยอย่างเป็นระบบ	๔.๓๐	๐.๖๑	มากที่สุด
๔.	หน่วยของท่านมีการประเมินผลดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการโครงการฯ อย่างครบถ้วนตรงเวลา	๔.๑๕	๐.๖๓	มากที่สุด

ตารางที่ ๔-๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบการดำเนินการจัดทำ
โครงการศึกษาของกองทัพเรือ ขึ้นการติดตามผลและประเมินผล จำแนกตามรายชื่อ (ต่อ)

ลำดับ	ขึ้นการติดตามผลและประเมินผล	ร้อยละ	S.D.	ระดับความคิดเห็น
๕.	มีการประชุมผู้รับผิดชอบหลักสูตร/โครงการฯ การเงิน งบประมาณระหว่างปีงบประมาณ เพื่อปรับปรุงแก้ไข ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น	๓.๘๗	๐.๖๒	มาก
๖.	มีการกำหนดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบผล การใช้จ่ายงบประมาณ	๓.๘๑	๐.๗๔	มาก
๗.	หน่วยมีการจัดทำสถิติ และรวบรวมข้อมูลการเปิด การศึกษา/อบรม ที่ผ่านมา เพื่อใช้ในการจัดทำโครงการฯ ในวงรอบถัดไป	๓.๘๓	๐.๘๓	มาก
	รวม	๔.๐๒	๐.๖๘	มากที่สุด

โดยขั้นตอนการติดตามผลการประเมินผล หน่วยงานมีการแต่งตั้งผู้ควบคุมดูแลการใช้ งบประมาณของหน่วยอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๔.๓๐ รองลงมา มีการจัด หลักสูตร เปิดการอบรมตามโครงการฯ และการจัดซื้อจัดจ้างมีความรัดกุมดีและเป็นไปตามระเบียบที่ เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ ๔.๑๙ หน่วยมีการประเมินผลการดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการ โครงการฯ อย่างครบถ้วนตรงเวลา คิดเป็นร้อยละ ๔.๑๕ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร ปิดการอบรม ตามโครงการฯ และการจัดซื้อจัดจ้างมีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอน ระเบียบเกี่ยวข้องเป็นอย่างดี คิดเป็นร้อยละ ๓.๙๘ มีการประชุมผู้รับผิดชอบหลักสูตร/โครงการฯ การเงิน งบประมาณระหว่าง ปีงบประมาณ เพื่อปรับปรุงแก้ไข ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น คิดเป็นร้อยละ ๓.๘๗ หน่วยมีการจัดทำสถิติ และรวบรวมข้อมูลการเปิดการศึกษา/อบรม ที่ผ่านมา เพื่อใช้ในการจัดทำโครงการฯ ในวงรอบถัดไป คิดเป็นร้อยละ ๓.๘๓ และน้อยที่สุดคือ หน่วยมีการกำหนดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบ ผลการใช้จ่ายงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ ๓.๘๑

ขึ้นการติดตามและการประเมินผล หน่วยมีการแต่งตั้งผู้ควบคุมดูแลการใช้งบประมาณของ หน่วยอย่างเป็นระบบ มีการจัดหลักสูตร เปิดการอบรมตามโครงการฯ และการจัดซื้อจัดจ้างมีความ รัดกุมและเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง แต่ไม่ได้ดำเนินการจัดทำสถิติและรวบรวมข้อมูลการเปิด การศึกษา/อบรม เพื่อใช้ในการจัดทำโครงการฯ รวมทั้งหน่วยมีการกำหนดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพใน การตรวจสอบผลการใช้จ่ายงบประมาณอยู่ในระดับน้อย

ปัจจัยข้อจำกัดโครงการศึกษาของกองทัพเรือ

จากผลการเปรียบเทียบการดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือกับ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเปรียบเทียบการจัดทำโครงการศึกษากับเหล่าทัพ การศึกษาข้อคิดเห็นจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการศึกษาของ หน่วยต่าง ๆ สรุปปัจจัยข้อจำกัดได้ ดังนี้

๑. ยังไม่มีการนำยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ รวมทั้งนโยบายพัฒนา เศรษฐกิจแห่งชาติมาใช้ และขาดการกำหนดตัวชี้วัดผลความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรแต่ละ เป้าหมาย

๒. การจัดการศึกษาขาดการบูรณาการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ต้องมีความเข้าใจ ตรงกันเกี่ยวกับสมุทธานุภาพของชาติ เช่น โรงเรียนนายเรือควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานใน ทะเลส่งบุคลากรเข้ามาศึกษาและมีการแลกเปลี่ยนวิทยากร

๓. ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้านภาษา ตั้งแต่คัดเลือกคนเข้ามาในกองทัพ จะต้องมีความรู้พื้นฐานพร้อมที่จะพัฒนาต่อไป และต้องมีการพัฒนาและใช้งานอย่างต่อเนื่อง

๔. ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการตรวจสอบ และการประเมินผลอย่างเป็น ระบบต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีระบบขีดสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือแล้ว แต่ยังไม่สมบูรณ์ โดยเฉพาะ ระบบขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ตามตำแหน่ง เพื่อวิเคราะห์จาก GAP Analysis ของแต่ละตำแหน่ง ที่หน่วยสามารถนำมาใช้เป็น แนวทางกำหนดการศึกษาของหน่วยได้ นอกเหนือจากเป้าหมายการพัฒนากำลังพลที่กำหนดไว้

๕. ขาดการประเมินโครงการฯ เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาจัดทำโครงการฯ ในแต่ละปี

๖. ขาดการจัดทำสถิติและรวบรวมข้อมูลการเปิดการศึกษา/อบรม เพื่อใช้ในการจัดทำ โครงการฯ ในวงรอบถัดไป และการกำหนดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบผลการใช้จ่าย งบประมาณ

๗. นโยบายด้านการศึกษายังไม่ชัดเจนทำให้หน่วยดำเนินนโยบาย และหน่วยรับผิดชอบ โครงการ รวมทั้งหน่วยปฏิบัติไม่สามารถใช้เป็นข้อมูลการประเมินผลการศึกษา

๘. การติดตามและประเมินผล ปัจจุบันมีการติดตามในรูปแบบการติดตามการใช้ งบประมาณ มิได้มีการประเมินโครงการว่าโครงการที่ดำเนินการนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือไม่ หรือเป็นโครงการที่คุ้มค่าต่อการตัดสินใจในการดำเนินการหรือไม่ รวมถึงการศึกษาว่าในการ ดำเนินการโครงการมีปัญหาที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขในเรื่องอะไรบ้างและเป็นโครงการที่ มีคุณค่ามากน้อยเพียงใด

ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม และประเมินผลโครงการศึกษา

การประชุมกลุ่มผู้ปฏิบัติงานโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม และประเมินผลโครงการศึกษา จำนวน ๙ นาย โดยทั้งหมดเป็นข้าราชการกองศึกษา สำนักพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารเรือ โดยนำเอาประเด็นปัญหาที่ได้รับจากการตรวจสอบวิเคราะห์ในขั้นต้น นำไปประชุมกลุ่มย่อย เพื่อแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นปัญหาดังกล่าว

ตารางที่ ๔-๕ ประเด็นปัญหา และความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการศึกษาของ ทร.(ต่อ)

ลำดับ	ปัญหา สิ่งที่เหมาะสมควรพัฒนาและปรับปรุง	ความคิดเห็น
๑.	<p>การกำหนดเป้าหมายการพัฒนากำลังพลที่ใช้เป็นกรอบในการจัดทำโครงการศึกษาของ ทร. ควรนำยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ รวมทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ มาร่วมพิจารณา และต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรแต่ละเป้าหมาย</p>	<p>ตามที่รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ เพื่อพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี สำหรับ ทร.เป็นเครื่องมือหนึ่งของรัฐบาลในการขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์และนโยบายดังกล่าว ซึ่งการดำเนินการขับเคลื่อนจะต้องใช้ความรู้ความสามารถของกำลังพล ทร. เป็นสำคัญ ดังนั้นการจัดทำโครงการศึกษาควรที่จะต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ ๕ ๖ ๗ ๘ ๙ ๑๐ ๑๑ ๑๒ ๑๓ ๑๔ ๑๕ ๑๖ ๑๗ ๑๘ ๑๙ ๒๐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นสำคัญ เพื่อจะได้พัฒนากำลังพล ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย และ แผน ดังกล่าว โดยต้องมีการกำหนด KPI กับการประเมินผลการดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในโครงการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดความคุ้มค่ากับงบประมาณที่เสียไป</p>

ตารางที่ ๔-๕ ประเด็นปัญหา และความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการศึกษาของ ทร. (ต่อ)

ลำดับ	ปัญหา สิ่งที่สมควรพัฒนาและปรับปรุง	ความคิดเห็น
๒.	<p>การจัดการศึกษาควรทำในลักษณะบูรณาการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ต้องมีความเข้าใจตรงกัน เกี่ยวกับสมุทนาฎภาพของชาติ เช่น โรงเรียนนายเรือควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานในทะเลส่งบุคลากรเข้ามาศึกษาและมีการแลกเปลี่ยนวิทยากร</p>	<p>เห็นด้วยอย่างยิ่ง เนื่องจากประเทศไทยมีอัตราการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับทะเลมีอัตราเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการในด้านสมุทนาฎภาพไม่สามารถดำเนินการเพียงหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งได้ จะต้องมีการบูรณาการงานของหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทะเลเข้าด้วยกัน เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่ง ศรชล.ถือเป็นหน่วยงานที่รัฐบาลได้มอบหมายให้ ทร.เป็นผู้นำในการดำเนินการ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้บุคลากรของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในทะเลได้รับรู้และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันและมีการประสานสอดคล้องกับงานที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ นับว่าเหมาะสม ที่จะให้ รร.นร. เป็นหน่วยที่ให้การศึกษากับกำลังพลที่มาจากหน่วย ฝึก าน ในทะเล เพื่อให้มีความรู้ ความรักสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมุทนาฎภาพให้กับประเทศไทย ซึ่งจะสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ นโยบาย และ แผน ดังกล่าว</p>

ตารางที่ ๔-๕ ประเด็นปัญหา และความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการศึกษาของ ทร. (ต่อ)

ลำดับ	ปัญหา สิ่งที่เหมาะสมควรพัฒนาและปรับปรุง	ความคิดเห็น
๓.	ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้านภาษา ตั้งแต่คัดเลือกคนเข้ามาในกองทัพจะต้องมีพื้นฐานพร้อมที่จะพัฒนาต่อไป และต้องมีการพัฒนาและใช้งานอย่างต่อเนื่อง	การพัฒนาภาษาอังกฤษนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นทักษะที่ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สำหรับการคัดเลือกกำลังพลที่เข้ามาเป็นข้าราชการในกองทัพ จะต้องมีความรู้พื้นฐานทางด้านภาษาไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๕๐ ของข้อสอบที่ใช้ในการคัดเลือก เพื่อพร้อมที่จะพัฒนาทักษะทางด้านภาษาได้อย่างต่อเนื่อง และควรจัดให้มีการพูด และฟัง ภาษาอังกฤษ ในที่ทำงาน เพื่อให้เกิดทักษะทางด้านภาษา ต่อไป
๔.	ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการตรวจสอบ และการประเมินผลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีระบบชี้วัดสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือแล้ว แต่ยังไม่สมบูรณ์ โดยเฉพาะระบบชี้วัดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามตำแหน่ง เพื่อวิเคราะห์จาก GAP Analysis ของแต่ละตำแหน่ง ที่หน่วยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางกำหนดการศึกษาของหน่วยได้ นอกเหนือจากเป้าหมายการพัฒนากำลังพลที่กำหนดไว้	เพื่อให้การใช้งบประมาณเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน การตรวจสอบและการประเมินผล เป็นสิ่งสำคัญมาก และการพัฒนาระบบตรวจสอบและการประเมินอย่างต่อเนื่องจะทำให้ลดช่องว่างในการปฏิบัติงานของงานที่รับผิดชอบของกำลังพลได้เป็นอย่างดี และมีความคุ้มค่าต่องบประมาณที่ได้รับระบบชี้วัดสมรรถนะเป็นกระบวนการที่สำคัญในการกำลั้งพลของหน่วยว่ามีคุณลักษณะในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะกับตำแหน่งไหน อย่างไร รวมทั้งต้องจัดทำระบบ IDP (Individual Development Plan) การพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เพื่อให้กำลังพล และหน่วยสามารถพัฒนา GAP ของกำลังพลได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายการพัฒนากำลังพลที่กำหนด

ตารางที่ ๔-๕ ประเด็นปัญหา และความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการศึกษาของ ทร. (ต่อ)

ลำดับ	ปัญหา สิ่งที่เหมาะสมพัฒนาและปรับปรุง	ความคิดเห็น
๕.	หน่วยมิได้ดำเนินการประเมินโครงการฯ เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาจัดทำโครงการฯ ในแต่ละปี	หน่วยที่ได้รับงบประมาณ(หน่วยเจ้าของทุน) ต้องมีการประเมินโครงการที่ได้รับ หลังจากที่ได้ส่งกำลังพลไปศึกษาแล้วว่าสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ได้หรือไม่ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่องบประมาณที่เสียไป และหากหน่วยไม่มีการประเมินการจัดทำโครงการศึกษาจะมีผลทำให้เสียงบประมาณและโอกาสในการพัฒนากำลังพลเป็นอย่างยิ่ง
๖.	หน่วยปรับแต่งรายละเอียดโครงการฯ อยู่เสมอและงบประมาณที่ได้รับตามโครงการฯ ไม่เหมาะสมและเพียงพอต่อผู้เข้ารับการศึกษา/อบรม	ไม่เห็นด้วยกับการปรับแต่งรายละเอียดโครงการ เพราะเป็นการเพิ่มภาระงานโดยไม่จำเป็น การจัดทำโครงการฯ หน่วยต่าง ๆ ต้องผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ ให้ความสำคัญกับงบประมาณที่ตั้งไว้ และต้องนำธรรมเนียมปฏิบัติอันประกอบด้วย คุณธรรม ความคุ้มค่า ความโปร่งใส ความร่วมมือ และความรับผิดชอบ มาใช้ในการจัดทำโครงการฯ และมีการบูรณาการโครงการ ฯ ร่วมกัน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน
๗.	หน่วยที่ไม่มีการจัดทำสถิติและรวบรวมข้อมูลการเปิดการศึกษา/อบรม เพื่อใช้ในการจัดทำโครงการฯ ในวงรอบถัดไป และหน่วยมิได้มีการกำหนดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบผลการใช้จ่ายงบประมาณ	ควรมีการกำหนดมาตรการในการปฏิบัติ เพื่อให้การใช้งบประมาณคุ้มค่าและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการจัดทำรายละเอียดและข้อมูลในการศึกษาอบรมทำให้เกิดความง่ายต่อการจัดทำโครงการ ฯ การใช้งบประมาณ และการตรวจสอบต่าง ๆ หากหน่วยใดไม่มีการดำเนินการจะต้องมีการปรับลดงบประมาณลง

ตารางที่ ๔-๕ ประเด็นปัญหา และความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการศึกษาของ ทร. (ต่อ)

ลำดับ	ปัญหา สิ่งที่เหมาะสมพัฒนาและปรับปรุง	ความคิดเห็น
๘.	ควรมีการกำหนดนโยบายด้านการศึกษาที่ชัดเจนทำให้หน่วยดำเนินนโยบาย ผู้รับผิดชอบโครงการ ร่วมทั้งหน่วยปฏิบัติ สามารถใช้เป็นข้อมูลการประเมินสมรรถนะของหน่วย	การดำเนินการของกองทัพเรือเป็นการรวมศูนย์ มีคณะอนุกรรมการฯ คณะกรรมการฯ ร่วมดำเนินโครงการกับ หน่วยขึ้นตรง สามารถร่วมกันกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนได้
๙.	การติดตามและประเมินผล ปัจจุบันทุกเหล่าทัพดำเนินการติดตามในรูปแบบการติดตามการใช้งบประมาณ มิได้มีการประเมินโครงการว่าโครงการที่ดำเนินการนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ หรือเป็นโครงการที่คุ้มค่าต่อการตัดสินใจในการดำเนินการหรือไม่รวมถึงการศึกษาว่าในการดำเนินการโครงการมีปัญหาที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขในเรื่องอะไรบ้างและเป็นโครงการที่มีคุณค่ามากน้อยเพียงใด	ต้องมีการกำหนดให้หน่วยที่ได้รับงบประมาณ (หน่วยเจ้าของทุน) ต้องมีการประเมินโครงการที่ได้รับ หลังจากที่ได้ส่งกำลังพลไปศึกษาแล้วจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ได้หรือไม่ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่องบประมาณที่เสียไป และหากหน่วยไม่มีการประเมินการ จัดทำโครงการศึกษาจะมีผลทำให้เสียงบประมาณและโอกาสในการพัฒนากำลังพลเป็นอย่างยิ่ง

แนวทางการพัฒนาโครงการศึกษาของกองทัพเรือ

๑. ชั้นการพิจารณาจัดทำโครงการศึกษา

๑.๑ ควรมีการทบทวนเป้าหมายการพัฒนากำลังพลระยะ ๑๐ ปี โดยนำเอา ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ มาร่วมพิจารณา ตลอดจนต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนากำลังพลในแต่ละเป้าหมายให้ชัดเจน

๑.๒ การเสนอโครงการศึกษาจะต้องมีการนำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์โครงการศึกษา ในปีที่ผ่านมา มาใช้ประกอบการพิจารณาโครงการศึกษา เพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างรอบคอบ คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพ

๒. ชั้นการดำเนินโครงการ

มีความเหมาะสมในการปฏิบัติอยู่แล้ว โดยหลักสูตรในประเทศหน่วยเจ้าของหลักสูตร เป็นผู้ถืองบประมาณ และดำเนินการตามขั้นตอนจนจบหลักสูตร มีการรายงานผลให้กรมกำลังพล ทหารเรือทราบทุกเดือน ส่วนหลักสูตรต่างประเทศ กรมการเงินทหารเรือเป็นผู้ถืองบประมาณ หน่วย เจ้าของหลักสูตรเป็นผู้คัดเลือก อย่างไรก็ตาม ควรมีการพัฒนาระบบการติดตามโครงการศึกษาโดยใช้ระบบ สารสนเทศมาใช้งาน เพื่อลดขั้นตอนทางธุรการ และสามารถพัฒนาเก็บไว้เป็นหลักฐานข้อมูลต่อไป

๓. ชั้นการติดตามและประเมินผล

๓.๑ ควรมีการพัฒนาแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการศึกษา และข้อมูลการประเมิน ซีดสมรรถนะมาใช้ประกอบการพิจารณา นอกเหนือจากการติดตามผลการใช้งบประมาณซึ่งจะทำให้ ทราบว่ากำลังพลที่ผ่านการศึกษานำความรู้ที่ได้รับมาใช้ได้หรือไม่ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อการ ใช้งบประมาณ

๓.๒ ควรมีการนำเอาผลการประเมินนี้มาใช้ประกอบการพิจารณาโครงการศึกษาในปี ต่อไป

๔. แนวทางการพัฒนาอื่น ๆ

๔.๑ ควรมีการบูรณาการการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระทรวง ทบวงกรมอื่น ๆ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

๔.๒ เป้าหมายในการพัฒนาทักษะด้านภาษาแก่กำลังพลเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กองทัพเรือกำหนดไว้ จึงควรให้ความสำคัญตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้ามาในกองทัพ จะต้อง มีพื้นฐานพร้อมที่จะพัฒนาต่อไป และต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาการใช้งบอย่างต่อเนื่อง เช่นการพูด การฟัง การเขียนในการทำงานอยู่เสมอ

๔.๓ เนื่องจากกองทัพเรือได้นำเอาระบบซิดสมรรถนะมาเป็นเครื่องมือในการบริหาร และพัฒนากำลังพล ควรมีการทบทวนซิดสมรรถนะทั้ง ๓ ด้านให้สอดคล้องกับคุณสมบัติ กำลังพลที่ กองทัพเรือต้องการในการเป็นองค์กรซิดสมรรถนะสูง รวมทั้งการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อใช้พัฒนากำลังพลในหน่วยด้วย

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

การเปลี่ยนแปลงของโลกที่ไปอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และ วัฒนธรรม ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง เพื่อให้องค์กรของตนดำรงอยู่ได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต่างๆ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ หากองค์กรคิดว่าจะทำให้ตนเองยังคงยืนอยู่ได้อย่างยั่งยืนและมีความสามารถในการก้าวไปให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กองทัพเรือเป็นองค์กรหลักในด้านความมั่นคงทางทะเล มีภารกิจและหน้าที่ในการป้องกันประเทศ รักษาอธิปไตย ส่งเสริมและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล กองทัพเรือจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือไว้ว่า “เป็นหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลที่มีบทบาทนำในภูมิภาค และเป็นเลิศในการบริหารจัดการ” การที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ ต้องพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร และกำหนดแนวทางในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยให้สามารถตอบสนองตามวิสัยทัศน์ที่กองทัพเรือกำหนดไว้ ซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าว หมายถึง กองทัพเรือมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นหน่วยงานหลักด้านความมั่นคงทางทะเลของประเทศที่มีความพร้อมและมีขีดความสามารถสูง เป็นที่เชื่อมั่นและไว้วางใจจากสาธารณชนในการปฏิบัติการทางทหารเพื่อรักษาสิทธิและอำนาจอธิปไตยทางทะเล รักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล และภารกิจอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย ตั้งแต่ภาวะปกติไปจนถึงภาวะสงครามโดยการยึดมั่นการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีการกำกับดูแลองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล และมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีเป้าหมายที่สำคัญในอนาคตจะต้องเป็นหน่วยงานหลักด้านความมั่นคงทางทะเลของประเทศและมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงทางทะเลอีกทั้งมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากลตั้งแต่การกำหนดทิศทางการนำองค์กรและยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน สามารถนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเป็นหน่วยงานที่ได้รับ ความเชื่อมั่นและพึงพอใจจากทั้งบุคลากรภายในกองทัพเรือ ประชาชน หน่วยภาครัฐ และภาคเอกชนในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยคุณค่าที่กองทัพเรือจะส่งมอบให้กับสังคม คือ การเป็น “กองทัพเรือที่ประชาชนเชื่อมั่นและภาคภูมิใจ” โดยกองทัพเรือได้ใช้โครงการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากผลการวิจัยสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

๑ การศึกษาสถานภาพและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการโครงการศึกษาของ กองทัพเรือในปัจจุบัน

จากการศึกษาเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพโครงการศึกษาของกองทัพเรือพบว่า มีการดำเนินการตามแนวคิดและทฤษฎี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนากำลังพลของกองทัพเรือระยะ ๑๐ ปี ไว้ ๗ เป้าหมาย ดังนี้

๑ พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถพร้อมรบตามยุทธศาสตร์กองป้องกันปรามโดยเน้นการพัฒนากำลังพลรองรับการจัดหาเรือดำน้ำ เรือฟริเกตสมรรถนะสูงเป็นลำดับแรก และเน้นในส่วนของขีดความสามารถการปฏิบัติการรบในสาขาสงครามใต้น้ำ การรบผิวน้ำ การป้องกันภัยทางอากาศและการป้องกันฝั่ง เป็นสำคัญ

๒ พัฒนากำลังพลให้มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศรอบบ้านและในภูมิภาค โดยการอบรมส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาประเทศเพื่อนบ้านและภาษาประเทศมหาอำนาจ เช่น ภาษาจีน เพื่อรองรับการสร้างความมั่นใจทางทะเล ทั้งภายในภูมิภาคอาเซียน และภูมิภาคต่างๆ ของโลก

๓ พัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายระหว่างประเทศมากขึ้นรวมทั้งกฎหมายที่มอบอำนาจให้กองทัพเรือ เพื่อในการปฏิบัติการของกองทัพเรือในบทบาทด้านการรักษากฎหมายในทะเลสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔ พัฒนากำลังพลให้สามารถปฏิบัติการร่วมกับสหประชาชาติด้านการรักษาสันติภาพได้ รวมถึงการบรรเทาสาธารณภัยและการให้ความช่วยเหลือประชาชน ทั้งใน และนอกประเทศ

๕ พัฒนากำลังพลให้ขีดความสามารถในการปฏิบัติการทางบก การต่อต้านการก่อการร้าย และพลแม่นปืน

๖ การพัฒนากำลังพลตามหลักขีดสมรรถนะ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตามมาตรฐาน

๗ การพัฒนากำลังพลในระดับผู้บริหาร (น.อ.-น.อ.พิเศษ) ให้มีความพร้อมในการบริหารจัดการสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับสูงของ กองทัพเรือในอนาคต โดยมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และหลักการด้านการทูต

มีกระบวนการในการจัดทำโครงการศึกษา ๓ ขั้นตอนได้แก่ ๑) ขั้นตอนพิจารณาจัดทำโครงการฯ ๒) ขั้นตอนดำเนินการโครงการฯ ๓) ขั้นตอนติดตามและประเมินผลโครงการฯ สถานภาพด้านการศึกษาของกำลังพลมีการบริหารกำลังพลอย่างสมดุลโดยบรรจุกำลังพลที่มีการศึกษาตรงกับความจำเป็นต่อการใช้งาน และมีแนวทางการพัฒนาในอนาคตที่ได้นำเอาเป้าหมายการพัฒนากำลัง มาใช้เป็นกรอบในการจัดสรรงบประมาณ ด้านผลสัมฤทธิ์โครงการศึกษาได้นำเอาการประเมินกำลังพลตามหลักขีดสมรรถนะมาใช้ในการศึกษา ผลการประเมินมีบางหัวข้อควรนำไปใช้ปรับปรุงแก้ไข และพบว่าคุณลักษณะต่างๆ ตามขีดสมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน ควรปรับปรุงโดยนำเอาคุณลักษณะบุคลากรใน

องค์กรขีดสมรรถนะสูงไปประยุกต์ไว้ในขีดสมรรถนะต่างๆ ด้วย เนื่องจากเป็นเป้าหมายหนึ่งที่มีกองทัพเรือต้องการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ในด้านประสิทธิภาพการใช้งบประมาณตามเป้าหมาย มีการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคล่องตัวในการปรับการใช้งบประมาณโดยยังคงดำรงวัตถุประสงค์ไว้

ผลจากการวิเคราะห์ เปรียบเทียบการจัดทำโครงการศึกษากับเหล่าทัพ พบว่าแม้กองทัพเรือจะมีการจัดทำเป้าหมายการพัฒนากำลังพลไว้แต่ยังขาดความชัดเจนและตัวชี้วัดที่ใช้วัดความสำเร็จ เช่น นโยบายด้านการศึกษาของกองทัพบก นอกจากนั้นการติดตามประเมินผลเป็นไปในรูปแบบของการติดตามการใช้งบประมาณมิได้มีการประเมินโครงการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีความคุ้มค่าเพียงใด ควรมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

๒. การวิเคราะห์ปัจจัยข้อจำกัดของโครงการศึกษาของกองทัพเรือ

จากผลการเปรียบเทียบการดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือกับ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเปรียบเทียบการจัดทำโครงการศึกษากับเหล่าทัพ การศึกษาข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการศึกษาของ หน่วยต่าง ๆ สรุปปัจจัยข้อจำกัด ได้ดังนี้

๑. ยังไม่มีการนำยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ รวมทั้งนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติมาใช้ และขาดการกำหนดตัวชี้วัดผลความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรแต่ละเป้าหมาย

๒. การจัดการศึกษาขาดการบูรณาการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ต้องมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสมุทธานุภาพของชาติ เช่น โรงเรียนนายเรือควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานในทะเลส่งบุคลากรเข้ามาศึกษาและมีการแลกเปลี่ยนวิทยากร

๓. ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้านภาษา ตั้งแต่คัดเลือกคนเข้ามาในกองทัพจะต้องมีพื้นฐานพร้อมที่จะพัฒนาต่อไป และต้องมีการพัฒนาและใช้งานอย่างต่อเนื่อง

๔. ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการตรวจสอบ และการประเมินผลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีระบบขีดสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือแล้ว แต่ยังไม่สมบูรณ์ โดยเฉพาะระบบขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามตำแหน่ง เพื่อวิเคราะห์จาก GAP Analysis ของแต่ละตำแหน่ง ที่หน่วยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางกำหนดการศึกษาของหน่วยได้ นอกเหนือจากเป้าหมายการพัฒนากำลังพลที่กำหนดไว้

๕. ขาดการประเมินโครงการฯ เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาจัดทำโครงการฯ ในแต่ละปี

๖. ขาดการจัดทำสถิติและรวบรวมข้อมูลการเปิดการศึกษา/อบรม เพื่อใช้ในการจัดทำโครงการฯ ในวงรอบถัดไป และการกำหนดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบผลการใช้งบประมาณ

๗. นโยบายด้านการศึกษายังไม่ชัดเจนทำให้หน่วยดำเนินนโยบาย และหน่วยรับผิดชอบโครงการ รวมทั้งหน่วยปฏิบัติไม่สามารถใช้เป็นข้อมูลการประเมินผลการศึกษา

๘. การติดตามและประเมินผล ปัจจุบันมีการติดตามในรูปแบบการติดตามการใช้งบประมาณ มิได้มีการประเมินโครงการว่าโครงการที่ดำเนินการนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ หรือเป็นโครงการที่คุ้มค่าต่อการตัดสินใจในการดำเนินการหรือไม่ รวมถึงการศึกษาว่าในการดำเนินการโครงการมีปัญหาที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขในเรื่องอะไรบ้างและเป็นโครงการที่มีคุณค่ามากน้อยเพียงใด

๓ แนวทางการพัฒนาการศึกษา เพื่อการรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือให้เหมาะสมกับบริบทในทศวรรษหน้า

จากข้อจำกัดที่ศึกษาไว้ข้างต้น นำมาจัดทำเป็นแนวทางการพัฒนาการศึกษาในขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดังนี้

๑. ขั้นการพิจารณาจัดทำโครงการศึกษา

๑.๑ ควรมีการทบทวนเป้าหมายการพัฒนากองกำลังพลระยะ ๑๐ ปี โดยนำเอายุทธศาสตร์ ๒๐ ปี นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ มาร่วมพิจารณาตลอดจนต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนากำลังพลในแต่ละเป้าหมายให้ชัดเจน

๑.๒ การเสนอโครงการศึกษาจะต้องมีการนำผลการประเมิน ผลสัมฤทธิ์โครงการศึกษาในปีที่ผ่านมา มาใช้ประกอบพิจารณาโครงการศึกษา เพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างรอบคอบ คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ

๒. ขั้นการดำเนินโครงการ

๒.๑ มีความเหมาะสมในการปฏิบัติอยู่แล้ว โดยหลักสูตรในประเทศหน่วยเจ้าของหลักสูตรเป็นผู้ถืองบประมาณ และดำเนินการตามขั้นตอนจนจบหลักสูตร มีการรายงานผลให้ กรมกำลังพลทหารเรือทราบทุกเดือน ส่วนหลักสูตรต่างประเทศกรมการเงินทหารเรือ เป็นผู้ถืองบประมาณหน่วยเจ้าของหลักสูตรเป็นผู้คัดเลือก อย่างไรก็ตาม ควรมีการพัฒนาระบบการติดตามโครงการศึกษาโดยใช้ระบบสารสนเทศมาใช้งาน เพื่อลดขั้นตอนธุรการและสามารถพัฒนาเก็บไว้เป็นหลักฐานข้อมูลต่อไปได้

๓. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล

๓.๑ ควรมีการพัฒนาแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการศึกษา และนำเอาข้อมูลการประเมินชี้ตสมรรถนะมาใช้ประกอบพิจารณา นอกเหนือจากการติดตามผลการใช้งบประมาณซึ่งจะทำให้ทราบว่ากำลังพลที่ผ่านการศึกษานำความรู้ที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ได้ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรมากน้อยเพียงใด เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อการใช้งบประมาณ

๓.๒ ควรมีการนำเอาผลการประเมินนี้มาใช้ประกอบพิจารณาโครงการศึกษาในปีต่อไป

๔. แนวทางการพัฒนาอื่นๆ

๔.๑ ควรมีการบูรณาการการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระทรวง ทบวงกรมอื่น ๆ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาผลประโยชน์ของทางทะเล

๔.๒ เป้าหมายในการพัฒนาทักษะด้านภาษาแก่กำลังพลเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กองทัพเรือกำหนดไว้ จึงควรให้ความสำคัญตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้ามาในกองทัพ จะต้องมีความพร้อมที่จะพัฒนาต่อไป และต้องมีการจัดทำแผนพัฒนา การใช้บอย่างต่อเนื่อง เช่น การพูด การฟัง การเขียนในการทำงานอยู่เสมอ

๔.๓ เนื่องจากกองทัพเรือได้นำเอาระบบขีดสมรรถนะมาเป็นเครื่องมือในการบริหารและพัฒนากำลังพล ควรมีการทบทวนขีดสมรรถนะทั้ง ๓ ด้านให้สอดคล้องกับคุณสมบัติ กำลังพลที่กองทัพเรือต้องการในการเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง รวมทั้งการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อใช้พัฒนากำลังพลในหน่วยด้วย

ข้อเสนอแนะ

๑. การทบทวนเป้าหมายการพัฒนากำลังพล ควรมีการดำเนินการภายหลังจากการทบทวนยุทธศาสตร์ กองทัพเรือและยุทธศาสตร์ดังกล่าวควรมีการพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ และควรมีกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการพัฒนากำลังพลในแต่ละเป้าหมายเพื่อให้สามารถวัดความก้าวหน้าได้ นอกเหนือจากการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกระบวนการที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกองทัพเรือ และสามารถนำไปสู่การจัดทำแบบประเมินผลสัมฤทธิ์โครงการศึกษาได้

๒. แนวทางการบูรณาการการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงทบวงกรมอื่นๆ ซึ่งจะเป็นในรูปแบบการเรียนร่วมกันในระดับต่างๆ จะทำให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพควรมีการศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนอีกครั้ง

๓. การพัฒนาทักษะด้านภาษาแก่กำลังพลทั้งภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อนบ้าน จะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในทุกระดับและจะต้องนำมาเป็นขีดสมรรถนะที่สำคัญในการย้ายบรรจุกำลังพลด้วย

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ รศ.ดร. “การวางแผนและประเมินผล โครงการแบบมุ่งเน้นผลงานในภาครัฐ”.

กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , ๒๕๕๖

สมาน รังสิโยภุชณ. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๓.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, “การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล Individual Development Plan

IDP” , กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๒ .

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, “ระบบการบริหารผลงาน Performance Management System (PMS)” ,

กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๓, หน้า ๑๗ -๑๖๗.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, “Competency – based Training Road Map” , ครั้งที่๒, กรุงเทพฯ :

บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๕

วารสาร และหนังสือพิมพ์

โกวิท กังสนนท์. “การใช้ประโยชน์ทรัพยากรเทคโนโลยีฝึกอบรมในหน่วยงาน.”, วารสารข้าราชการ.

ปีที่ ๔๐ , ๒ มี.ค. ๒๕๓๘. หน้า ๔๙ – ๖๖.

วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

ธันดร ตีร์รัตนคุณ , นาวาเอก. “แนวทางการพัฒนาผู้บริหารชั้นยศนาวาเอกและนาวาเอก(พิเศษ)เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ ของกองทัพเรือในศวรรษหน้า”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยการทัพเรือ, ๒๕๕๙.

พลุ เดชะรินทร์. “การศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์กรขีดสมรรถนะสูง.”

คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , ๒๕๔๙. หน้า ๓ – ๔

วสันต์ สารกิจ , นาวาเอก. “ การพัฒนาผู้บริหารของกองทัพเรือเพื่อขับเคลื่อนกองทัพเรือในศวรรษหน้า”. เอกสาร วิจัยส่วนบุคคล , วิทยาลัยการทัพเรือ, ๒๕๕๓.

สุทธิพันธ์ ต่ายทอง , พลอากาศตรี. “แนวทางการพัฒนากำลังพลรองรับการเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค” เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๘.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

กองทัพเรือ. “ยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติทางทะเล พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๖๘”. ๒๕๕๘.

กองทัพเรือ. “ยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๖๗”. ๒๕๕๘.

กำลังพลทหารเรือ, กรม. “หลักสูตรนายทหารกำลังพล” เอกสารประกอบหลักสูตร. ๒๕๕๙.

กิ่งทอง ทองใบ และคณะ. “มนุษย์ในองค์กร”. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการพัฒนารัพยากรมนุษย์
หน่วยที่ ๑ – ๑๖., มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ๒๕๓๓.

ธีระยุทธ หล่อเลิศรัตน์. “การพัฒนาบุคคล” เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล ภาครัฐ
หน่วยที่ ๑๔ – ๑๕., มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ๒๕๓๐.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๖๑”.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

“HPO FACTORS” : (ออนไลน์) , เข้าถึงได้จาก : [http://www.hpocenter.com/hpo -
factor/employee - quality/](http://www.hpocenter.com/hpo-factor/employee-quality/)

ภาษาต่างประเทศ

Book

Brinkerhoff,D.W.Improving Development Program Performance : Guidelines for Managers.
Boulder and London : Lynne Rienner.1991.

Frank Buytendijk “ Five keys to Building High Performance Organization”Businesss
Performance Management Magazine , February , 2006 .

Me Clelland , D.C. “ Test For Competence , Pather than Intelligence” Americam
Psychologists , 1973.

ภาคผนวก

ผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

โครงการวิจัย วปอ.เรื่อง การพัฒนาการศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กองทัพเรือในทศวรรษหน้า ของ พล.ร.ต.ก่อเกียรติ ปันดี ผอ.สพพ.ภพ.ทร. และ น.ศ.วปอ.รุ่นที่ ๕๙

1. ความพึงพอใจและความคิดเห็นต่อการศึกษาของ ทร. ในปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. สิ่งที่เหมาะสมพัฒนา และปรับปรุงการศึกษาของ ทร. ให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และ ยุทธศาสตร์ของ ทร. ในทศวรรษหน้า

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

ผนวก ข

แบบสอบถามการดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาของ ทร.

.....

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการศึกษาของ ทร. เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุง พัฒนาระบบการจัดทำโครงการศึกษาของ ทร. ให้ดียิ่งขึ้น จึงขอความร่วมมือให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงตามระดับความคิดเห็นของท่าน และส่งแบบสอบถามคืน กพ.ทร. ภายใน ๒๒ มี.ค.๖๐ โดยแบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น ๓ ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ ๒ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการศึกษาของทร.

ส่วนที่ ๓ คำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นอื่นๆ

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

กรุณาเขียนเครื่องหมาย หน้าข้อความที่ตรงกับลักษณะหน่วยงาน

๑.๑ ส่วนราชการ

ส่วนบัญชาการ

ส่วนกำลังรบ

ส่วนส่วนยุทธบริการ

ส่วนศึกษาและวิจัย

๑.๒ สายวิทยาการ

หน่วยตามสายวิทยาการ (๑๙ สายวิทยาการ)

หน่วยที่มีใช้หน่วยสาย

วิทยาการ

ส่วนที่ ๒ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการศึกษาของทร.

กรุณาเขียนเครื่องหมาย ลงใน ที่ระบุหมายเลขระดับความพึงพอใจเพียงช่องเดียวในแต่ละคำถาม

ความคิดเห็นระดับ ๕ เท่ากับ เห็นด้วยมากที่สุด

ความคิดเห็นระดับ ๔ เท่ากับ เห็นด้วยมาก

ความคิดเห็นระดับ ๓ เท่ากับ เห็นด้วยปานกลาง

ความคิดเห็นระดับ ๒ เท่ากับ เห็นด้วยน้อย

ความคิดเห็นระดับ ๑ เท่ากับ เห็นด้วยน้อยที่สุด

ลำดับ	การจัดทำโครงการศึกษาของ ทร.	ระดับ				
		มากที่สุด ๕	มาก ๔	ปานกลาง ๓	น้อย ๒	น้อยที่สุด ๑
	ขั้นการพิจารณาจัดทำโครงการศึกษาของทร.					
๑	หน่วยมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและแนวทางการจัดทำแผนพัฒนากำลังพลของหน่วย					
๒	วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนากำลังพลของหน่วยมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้					
๓	หน่วยมีการชี้แจงและทำความเข้าใจนโยบาย เป้าหมายแนวทางแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำโครงการฯ ของหน่วย					
๔	ผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการฯ ทราบนโยบาย เป้าหมายและแนวทางการจัดทำโครงการฯ ของหน่วย					
๕	ผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการฯ มีประสบการณ์ในการจัดทำโครงการฯ ของหน่วย					
๖	มีการแต่งตั้งกรรมการ คณะทำงาน รวมทั้งมีการประชุมเพื่อพิจารณาโครงการฯ ให้ความสอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังพลของหน่วย					
๗	ระยะเวลาที่กำหนดให้หน่วยสำหรับพิจารณาจัดทำรายละเอียดและเสนอความต้องการโครงการฯ มีความเหมาะสม					
๘	มีการประเมินผลการดำเนินการตามโครงการฯ ของหน่วยในปีที่ผ่านมา					
๙	มีการนำผลการประเมินการดำเนินการตามโครงการฯ ของหน่วยในปีที่ผ่านมา ประกอบในการพิจารณาจัดทำโครงการฯ ของปีต่อไป					
๑๐	หน่วยมีการพิจารณาการใช้งบประมาณของโครงการฯ เป็นไปด้วยความประหยัดและเกิดประโยชน์แก่ ทร. สูงสุด					
๑๑	เอกสาร แบบฟอร์มการจัดทำโครงการฯ มีรายละเอียดเหมาะสมทำให้เกิดความเข้าใจ และง่ายต่อการจัดทำโครงการฯ ของหน่วย					
๑๒	คำชี้แจงรายละเอียดของโครงการฯ มีรายละเอียดเหมาะสมและเพียงพอสำหรับการพิจารณาในระดับบนขต.ทร.					
	ขั้นการดำเนินการรายงานโครงการศึกษาของทร.					
๑๓	หน่วยของท่านมีการดำเนินการตามโครงการฯ ที่ได้รับอนุมัติอย่างครบถ้วน					
๑๔	หน่วยของท่านมักจะมีการปรับแต่งรายละเอียดโครงการฯ อยู่เสมอ					
๑๕	ในการจัดการฝึก ศึกษา อบรม ประชุม ดูงาน และสัมมนา ซึ่งจัดโดยหน่วยของท่าน ตามโครงการฯ มีจำนวนผู้เข้าร่วมเป็นไปตามที่ขออนุมัติไว้ในโครงการฯ					
๑๖	การเบิกจ่ายงบประมาณสำหรับการดำเนินการตามโครงการฯ มีความสะดวก เรียบร้อย					

ลำดับ	การจัดทำโครงการศึกษาของ ทร.	ระดับ				
		มากที่สุด ๕	มาก ๔	ปานกลาง ๓	น้อย ๒	น้อยที่สุด ๑
๑๗	งบประมาณที่ได้รับตามโครงการฯ มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อหน่วย					
๑๘	งบประมาณที่ได้รับตามโครงการฯ มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อผู้เข้ารับการศึกษา/อบรม					
ขั้นการติดตามผลและการประเมินผล						
๑๙	การจัดหลักสูตร เปิดการอบรมตามโครงการฯ และการจัดซื้อจัดจ้าง มีความรัดกุมดีและเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง					
๒๐	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร เปิดการอบรมตามโครงการฯ และการจัดซื้อจัดจ้างมีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอน ระเบียบที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี					
๒๑	หน่วยงานมีการแต่งตั้งผู้ควบคุมดูแลการใช้งบประมาณของหน่วยอย่างเป็นระบบ					
๒๒	หน่วยของท่านมีการประเมินผลการดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการโครงการฯ อย่างครบถ้วนตรงเวลา					
๒๓	มีการประชุมผู้รับผิดชอบหลักสูตร/โครงการฯ การเงินงบประมาณระหว่างปีงบประมาณเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น					
๒๔	มีการกำหนดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบผลการใช้จ่ายงบประมาณ					
๒๕	หน่วยมีการจัดทำสถิติและรวบรวมข้อมูลการเปิดการศึกษา/อบรมที่ผ่านมา เพื่อใช้ในการจัดทำโครงการฯ ในวงรอบถัดไป					

ส่วนที่ ๓ ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลเรือตรี ก่อเกียรติ ปั่นดี
วัน เดือน ปีเกิด	๑๐ ก.ย.๒๕๐๔
การศึกษา	- โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๒๐ - โรงเรียนนายเรือ รุ่นที่ ๗๗ - หลักสูตรนายทหารสื่อสาร - หลักสูตรต้นปืน - หลักสูตรนายทหารพรคนาวิน - หลักสูตรการรวบรวมข่าวกรองทางทหาร - หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ รุ่นที่ ๕๔ - ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง - วิทยาลัยการทัพเรือ รุ่นที่ ๓๗ - หลักสูตรพัฒนาสัมพันธ์ระดับผู้บริหาร - หลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูง
ประวัติการทำงานโดยย่อ	- ผู้อำนวยการโรงเรียนสื่อสาร กรมสื่อสารทหารเรือ - ผู้อำนวยการกองวิทยุสื่อสาร กรมสื่อสารทหารเรือ - ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน กรมสื่อสารทหารเรือ - ผู้บังคับหมวดเรือที่ ๒ กองเรือฟริเกตที่ ๒ กองเรือยุทธการ - ผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขาธิการทหารเรือ - ผู้อำนวยการกองแผนและโครงการ สำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพเรือ - หัวหน้านายทหารฝ่ายอำนวยการ กรมสวัสดิการทหารเรือ - รองเจ้ากรมสารบรรณทหารเรือ
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารเรือ

การที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ กองทัพอเรือ ต้องพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร และกำหนดแนวทางในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยให้สามารถตอบสนองตามวิสัยทัศน์ที่กองทัพอเรือกำหนดไว้

จากความต้องการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวกองทัพอเรือได้พัฒนากำลังพลด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย แต่เครื่องมือที่สำคัญ คือ การศึกษา ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเพื่อการผลิตกำลังพล และเพื่อการพัฒนากำลังพล โดยกองทัพอเรือ จัดการศึกษาเองหรือส่งไปศึกษาทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนากำลังพลและการจัดการความรู้กองทัพอเรือมีผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารเรือเป็นประธานฯ เพื่อกำกับดูแลในเรื่องดังกล่าวรวมทั้งการพิจารณาโครงการศึกษาของกองทัพอเรือ

กองทัพอเรือได้ใช้งบประมาณเฉลี่ยปีละไม่ต่ำกว่า ๕๐๐ ล้านบาทในโครงการศึกษา ประกอบด้วย โครงการศึกษา อบรม ประชุม และสัมมนาของหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพอเรือ โครงการศึกษา และอบรมข้าราชการตามสถานศึกษาในประเทศ นอกกองทัพอเรือ และโครงการฝึก ศึกษา ประชุม สัมมนา และดูงาน ณ ต่างประเทศของกองทัพอเรือ ตามตารางที่ ๑ โดยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ยังไม่สามารถสรุปผลการดำเนินโครงการศึกษาดังกล่าวได้อย่างชัดเจนว่าบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพอเรือหรือไม่ อย่างไร รวมทั้งมีความคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินโครงการศึกษาต่าง ๆ ของกองทัพอเรือเป็นไปอย่างมีระบบ สามารถพัฒนาบุคลากรให้รองรับยุทธศาสตร์ของกองทัพอเรือได้ จึงจำเป็นต้องทำการวิจัยในครั้งนี้

ตารางที่ ๑ งบประมาณโครงการศึกษาของกองทัพอเรือ

ปี งบประมาณ	โครงการศึกษาใน ทร.	โครงการศึกษาใน ประเทศ นอก.ทร.	โครงการฝึกศึกษา ต่างประเทศ ของ ทร.	รวมทั้งสิ้น
๕๕	๔๒๖,๙๑๓,๐๔๗.๙๕	๒๑,๘๙๕,๘๖๖.๐๐	๑๗๗,๔๙๙,๖๙๙.๖๖	๖๒๖,๓๐๘,๖๔๓.๖๑
๕๖	๔๒๓,๓๖๐,๐๓๖.๓๓	๓๕,๑๗๑,๕๒๐.๐๐	๑๐๓,๔๒๙,๗๙๐.๒๓	๕๖๑,๙๖๑,๓๔๖.๕๖
๕๗	๔๓๒,๙๕๑,๓๘๓.๙๙	๒๔,๔๐๓,๑๔๐.๐๐	๑๐๔,๑๖๘,๑๘๓.๗๘	๕๖๑,๕๒๓,๗๐๗.๗๗
๕๘	๔๕๑,๖๒๓,๒๖๙.๗	๒๑,๖๑๕,๔๗๒.๐๐	๑๐๕,๗๖๑,๕๑๒.๓๘	๕๗๘,๐๐๐,๒๕๔.๑๗
๕๙	๔๔๙,๙๙๘,๑๕๕.๘๗	๒๒,๙๐๓,๕๗๑.๐๐	๘๗,๑๓๖,๔๓๔.๐๖	๕๕๙,๒๒๘,๑๖๐.๙๓
๖๐	๔๖๔,๓๕๔,๑๑๕.๐๖	๒๑,๘๙๓,๕๐๓.๒๖	๕๔,๙๙๙,๐๑๔.๖๒	๕๔๑,๒๔๖,๖๓๒.๙๔

ที่มา : กองการศึกษา สำนักพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารเรือ,ปี ๒๕๕๙

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาพและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการโครงการการศึกษาของกองทัพเรือในปัจจุบัน
๒. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยข้อจำกัดของการดำเนินการโครงการการศึกษาของกองทัพเรือ
๓. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการศึกษา เพื่อรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือให้เหมาะสมกับบริบทในทศวรรษหน้า

ขอบเขตของการวิจัย

๑. เน้นการวิจัยเฉพาะกระบวนการและรูปแบบในการดำเนินโครงการการศึกษาของกองทัพเรือ ตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำโครงการจนถึงการประเมินโครงการ
๒. ข้อมูลเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลในส่วนที่สามารถเปิดเผยได้เท่านั้น

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันประกอบด้วยกระบวนการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และพัฒนากำลังพลของกองทัพเรือ รวมทั้งทฤษฎี แนวคิด เอกสารทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกองทัพเรือ (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับหลักการอย่างสมเหตุสมผลเพื่อนำไปสู่ผลการวิจัยที่มีเหตุผล รวมทั้งนำเสนอข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อกองทัพเรือต่อไป

ผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีผลการวิจัย ๓ ข้อ ดังนี้

๑. สถานภาพและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการโครงการการศึกษาของกองทัพเรือ ในปัจจุบันจากการศึกษาเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพโครงการการศึกษาของกองทัพเรือพบว่า มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนากำลังพลของกองทัพเรือระยะ ๑๐ ปี ไว้ ๗ เป้าหมาย สถานภาพ ด้านการศึกษาของกำลังพลมีการบริหารกำลังพลอย่างสมดุลโดยบรรจุกำลังพลที่มีการศึกษาตรงกับความต้องการใช้งาน และมีแนวทางการพัฒนาในอนาคตที่ได้นำเอาเป้าหมายการพัฒนากำลัง มาใช้เป็นกรอบในการจัดสรรงบประมาณ ด้านผลสัมฤทธิ์โครงการศึกษาได้นำเอาการประเมินกำลังพลตามหลักขีดสมรรถนะมาใช้ในการศึกษา ผลการประเมินมีบางหัวข้อควรนำไปใช้ปรับปรุงแก้ไข และพบว่าคุณลักษณะต่างๆ ตามขีดสมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน ควรปรับปรุงโดยนำเอาคุณลักษณะบุคลากรในองค์กรขีด

สมรรถนะสูงไปประยุกต์ไว้ในขีดสมรรถนะต่างๆ ด้วย เนื่องจากเป็นเป้าหมายหนึ่งที่มีกองทัพเรือต้องการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ในด้านประสิทธิภาพการใช้งบประมาณตามเป้าหมาย มีการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคล่องตัวในการปรับการใช้งบประมาณโดยยังคงดำรงวัตถุประสงค์ไว้

๒. การวิเคราะห์ปัจจัยข้อจำกัดของโครงการศึกษาของกองทัพเรือ ได้เปรียบเทียบการดำเนินการจัดทำโครงการศึกษาของกองทัพเรือกับ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเปรียบเทียบการจัดทำโครงการศึกษาเหล่าทัพ การศึกษาข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการศึกษาของหน่วยต่างๆ สรุปปัจจัยข้อจำกัด ดังนี้

๒.๑ ยังไม่มีการนำเอา ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติมาบรรจุไว้ในเป้าหมายการพัฒนากำลังพล และขาดการกำหนดตัวชี้วัดผลของความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรแต่ละเป้าหมาย

๒.๒ การศึกษาขาดการบูรณาการกับกระทรวง ทบวง กรมอื่นๆ ที่ต้องมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสมุทธานุภาพ

๒.๓ ให้ความสำคัญกับพัฒนาด้านภาษา และมีการพัฒนาการใช้งานอย่างต่อเนื่อง

๒.๔ ระบบขีดสมรรถนะยังไม่สมบูรณ์

๒.๕ ขาดการดำเนินการประเมินผลโครงการฯ

๒.๖ ขาดการจัดทำสถิติและรวบรวมข้อมูลการจัดการศึกษา/อบรม และเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบผลการใช้จ่ายงบประมาณ

๒.๗ นโยบายด้านการศึกษายังไม่ชัดเจน

๒.๘ ขาดการติดตามประเมินผลตามวัตถุประสงค์ ความคุ้มค่า และแนวทางการแก้ไขปรับปรุง

๓. แนวทางการพัฒนาการศึกษา เพื่อการรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือให้เหมาะสมกับบริบทในทศวรรษหน้า จากข้อจำกัดที่ศึกษาไว้ข้างต้น นำมาจัดทำเป็นแนวทางการพัฒนาการศึกษาในขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดังนี้

๓.๑ ขั้นการพิจารณาจัดทำโครงการศึกษา

๓.๑.๑ ควรมีการทบทวนเป้าหมายการพัฒนากองกำลังพลระยะ ๑๐ ปี

๓.๑.๒ การเสนอโครงการศึกษาจะต้องมีการนำผลการประเมิน ผลสัมฤทธิ์โครงการศึกษา มาประกอบการพิจารณา

๓.๒ ขั้นการดำเนินโครงการ

มีความเหมาะสมในการปฏิบัติอยู่แล้ว โดยควรมีการพัฒนากระบวนการติดตามโครงการศึกษาโดยใช้ระบบสารสนเทศมาใช้งาน เพื่อลดขั้นตอนธุรการและสามารถพัฒนาเก็บไว้เป็นหลักฐานข้อมูล

๓.๓ ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล

๓.๓.๑ ควรพัฒนาแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการศึกษา และนำเอาข้อมูลการประเมินขีดสมรรถนะมาใช้ประกอบพิจารณา นอกเหนือจากการติดตามผลการใช้งบประมาณ

๓.๓.๒ ควรมีการนำเอาผลการประเมินมาใช้ประกอบพิจารณาโครงการศึกษา

๓.๔ แนวทางการพัฒนาอื่นๆ

๓.๔.๑ บูรณาการกับกระทรวง ทบวงกรมอื่นๆ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาผลประโยชน์ของทางทะเล

๓.๔.๒ เป้าหมายในการพัฒนาทักษะด้านภาษา ควรให้ความสำคัญตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้ามาในกองทัพ จะต้องมีความพร้อมที่จะพัฒนาต่อไป และต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาการใช้งบอย่างต่อเนื่อง

๓.๔.๓ ควรทบทวนขีดสมรรถนะทั้ง ๓ ด้านให้สอดคล้องกับคุณสมบัติ กำลังพลที่กองทัพเรือต้องการในการเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง รวมทั้งการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อใช้พัฒนากำลังพลในหน่วย

ข้อเสนอแนะ

๑. การทบทวนเป้าหมายการพัฒนากำลังพล ควรมีการดำเนินการภายหลังจากการทบทวนยุทธศาสตร์ กองทัพเรือและยุทธศาสตร์ดังกล่าวควรมีการพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ และควรมีกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การพัฒนากำลังพลในแต่ละเป้าหมายเพื่อให้สามารถวัดความก้าวหน้าได้ นอกเหนือจากการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกระบวนการที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกองทัพเรือ และสามารถนำไปสู่การจัดทำแบบประเมินผลสัมฤทธิ์โครงการศึกษาได้

๒. แนวทางการบูรณาการการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงทบวงกรมอื่นๆ ซึ่งจะเป็นในรูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันในระดับต่างๆ จะทำให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพควรมีการศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนอีกครั้ง

๓. การพัฒนาทักษะด้านภาษาแก่กำลังพลทั้งภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อนบ้าน จะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในทุกๆระดับและจะต้องนำมาเป็นขีดสมรรถนะที่สำคัญในการย้ายบรรจุกำลังพลด้วย