

แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพล
ของกองทัพอากาศใน ๒๐ ปีข้างหน้า

โดย

พลอากาศตรี สุวรรณ ขำทอง
ผู้บัญชาการโรงเรียนการบิน
กองทัพอากาศ

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๘
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๘ – ๒๕๖๐

บทคัดย่อ

เรื่อง **แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพอากาศ**
ใน ๒๐ ปีข้างหน้า

ลักษณะวิชา **การทหาร**

ผู้วิจัย **พล.อ.ต.สุวรรณ ขำทอง** **หลักสูตร วปอ.** **รุ่นที่ ๕๕**

กองทัพอากาศมีระบบการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ ภายใต้ระเบียบและคำสั่งกระทรวงกลาโหม คำสั่งกองทัพอากาศ หลักเกณฑ์ต่างๆ ตลอดจนแนวทางการเจริญเติบโตของกำลังพล (Career Path) โดยมีวงรอบการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ ๖ วงรอบ คือ ด้านการกำหนดความต้องการกำลังพล ด้านการวางแผนการบรรจุกำลังพล ด้านการบรรจุและการใช้กำลังพล ด้านการพัฒนากำลังพล ด้านการพิทักษ์รักษากำลังพล และด้านการให้พ้นจากราชการของกำลังพล กองทัพอากาศได้มีการปรับปรุงการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศมาโดยตลอด แต่มีสิ่งที่ไม่เพียงพอทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการกำลังพล ของคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่อาจไม่ได้ทราบข้อเท็จจริงในประสิทธิภาพของกำลังพลตามความเป็นจริง คือการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ และการนำผลการประเมินนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อกองทัพอากาศ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาวิธีดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศให้มีประสิทธิภาพและตรงต่อความต้องการของกองทัพอากาศ

จากการวิจัย ครั้งนี้ พบว่า ระบบการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ ปัจจุบันยังขาดการพัฒนาให้สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามที่กองทัพอากาศต้องการได้ โดยเฉพาะในสามด้านที่สำคัญ คือ ด้านการบรรจุและการใช้กำลังพล ด้านการพัฒนากำลังพล และด้านการพิทักษ์รักษากำลังพล ดังกล่าวแล้ว โดยกองทัพอากาศต้องดำเนินการทำความเข้าใจให้กับผู้ประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศให้เข้าใจถึงความต้องการของกองทัพอากาศแล้วประเมินตามความเป็นจริงตามผลการปฏิบัติงานของกำลังพล ตลอดจนในระดับชั้นยศนาวาอากาศตรีลงมาควรประเมินตามค่านิยมหลักกองทัพอากาศ รวมถึงปรับปรุงแบบประเมินสมรรถนะกำลังพลให้มีความเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน และใช้ผลการประเมินฯ อย่างจริงจัง ก็จะทำให้การบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น กำลังพลกองทัพอากาศก็จะมีขวัญกำลังใจที่ดีและรักในกองทัพอากาศ

คำนำ

ระบบการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศ ให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมที่จะเป็นผู้บังคับบัญชา ระดับสูงของกองทัพอากาศ โดยกองทัพอากาศได้มีการบริหารจัดการกำลังพลตามแบบทฤษฎีระบบราชการ และได้พัฒนาตามแบบของ Max Weber มาโดยตลอดแต่ยังมีปัญหาในเรื่องการนำมาใช้ให้ได้ผลกับประเทศแถบตะวันออกอย่างประเทศไทย ซึ่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากประเทศในแถบตะวันตก ซึ่งในแต่ละวงรอบของการบริหารกำลังพลนั้นคือ ระบบการประเมินสมรรถนะ กำลังพลกองทัพอากาศ ซึ่งผู้ประเมินส่วนใหญ่ไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประเมิน รวมทั้งความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้ได้บังคับบัญชา หรือแม้กระทั่งความมีอคติต่อผู้ถูกประเมิน รวมถึงแบบประเมินที่ไม่สื่อถึงความต้องการกองทัพอากาศจะให้กำลังพลมีลักษณะเช่นไร ทำให้ผลการประเมินค่าสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ออกมาแบบไม่ถูกต้องเท่าที่ควร การนำผลไปใช้ในการพิจารณาของคณะกรรมการต่าง ๆ ก็จะไม่ตรงตามความเป็นจริงที่กองทัพอากาศต้องการ เพื่อให้ได้ผู้บังคับบัญชาและกำลังพลระดับต่าง ๆ ที่ดีมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยในฐานะที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในระบบการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ มาก่อนทำให้สามารถเห็นภาพเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ ทำให้สามารถเห็นภาพเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ ว่าปัญหาที่แท้จริงของ กองทัพอากาศ คือ ระบบการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ จึงได้เสนอให้มีการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งหากอนาคตกองทัพอากาศนำแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ กำลังพลกองทัพอากาศ ที่ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยไปใช้แล้วจะทำให้กองทัพอากาศมีกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบต่อกองทัพอากาศ มีความรักในกองทัพอากาศ มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของ กองทัพอากาศ

พลอากาศตรี

(สุวรรณ ขำทอง)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๕

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญแผนภาพ	ฉ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๔
วิธีดำเนินการวิจัย	๔
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๕
บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๖
ทฤษฎีองค์การ	๖
ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber	๑๐
หลักการ/แนวคิดระบบราชการ (Bureaucracy)	๑๐
ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง	๑๔
แนวทางการบริหารกำลังพลกองทัพอากาศ	๑๗
บทที่ ๓ สถานภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกำลังพล	
กองทัพอากาศในปัจจุบัน	๓๐
แหล่งข้อมูล	๓๐
การบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ	๓๑
สรุป	๓๑

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ ๔ การวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัดและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ กำลังพลกองทัพอากาศ และการเปรียบเทียบกับการบริหารจัดการกำลังพล กองทัพอากาศมิตรประเทศในซีกโลกตะวันออก ที่พัฒนาแล้ว (ประเทศเกาหลีใต้)	๓๓
การบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ	๓๓
ด้านการกำหนดความต้องการกำลังพลของกองทัพอากาศ	๓๓
ด้านการจัดหากำลังพล	๓๖
ด้านการบรรจุและการใช้กำลังพล	๓๗
ด้านการพัฒนากำลังพล	๔๔
ด้านการรักษากำลังพล	๔๖
ด้านการให้พ้นจากราชการ	๔๕
การบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศของประเทศเกาหลีใต้	๔๕
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๕๑
สรุป	๕๑
ข้อเสนอแนะ	๕๒
บรรณานุกรม	๕๕
ภาคผนวก	๕๗
ผนวก ก การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ กำลังพลกองทัพอากาศ	๕๘
ผนวก ข ตารางการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ	๖๑
ประวัติย่อผู้วิจัย	๘๔

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๔ - ๑ ตารางการวิเคราะห์ความต้องการกำลังพลของกองทัพอากาศ	๓๕
๔ - ๒ ตารางการวิเคราะห์การจัดหากำลังพลของกองทัพอากาศ	๓๗
๔ - ๓ ตารางข้อมูลการใช้ประโยชน์กำลังพลของกองทัพอากาศ	๓๘
๔ - ๔ ตารางข้อมูล การประเมินสมรรถนะกำลังพลทหารอากาศ ประกอบการพิจารณาให้เข้ารับการศึกษา	๔๕
๔ - ๕ ตารางเกณฑ์การพิจารณาบำเหน็จ	๔๗

สารบัญแผนภาพ

หน้า

แผนภาพที่

๒ - ๑ กระบวนการ Balanced Score Card

๑๖

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรบนโลกนี้ต่างเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ซึ่งโดยพื้นฐานของตัวมันเองแล้ว ทรัพยากรนั้นเมื่อถูกใช้แล้วก็จะหมดไป ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมึกลวิธีในการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า และมีใช้งานได้อย่างเพียงพอและยั่งยืน ดังคำกล่าวของ มหาตมะ คานธีที่ว่า “The world has enough for everyone's need, but not enough for everyone's greed.” “ทรัพยากรบนโลกนี้มีเพียงพอสำหรับคนทุกคน แต่มีไม่เพียงพอสำหรับคนโลก แม้เพียงคนเดียว”

สำหรับมนุษย์เองนั้นก็ถือว่าเป็นทั้งผู้ใช้ทรัพยากรและเป็นทรัพยากรในตัวเองด้วยและ มนุษย์นั้นถือเป็นสัตว์สังคม ซึ่งมีความหมายถึงการที่มนุษย์นั้นมีการรวมกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยกัน และกัน ในหลายเหตุผลไม่ว่าจะเป็นเพื่อความปลอดภัยและเพื่อผลประโยชน์ต่างตอบแทนที่มอบ ให้แก่กัน นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ย่อมต้องมีการกระทบกระทั่งและได้ ประโยชน์และเสียประโยชน์ ทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดเพื่อควบคุมการอยู่ร่วมกันของกลุ่มเพื่อ พัฒนากลุ่มโดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามแต่ละกลุ่มหรือองค์กรนั้นจะต้องการ จนกระทั่ง เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีองค์กรขึ้นมา มีแนวคิดมากมายจากนักคิดมากมายตามยุคสมัยต่าง ๆ ที่ ได้ทำการพัฒนาแนวคิด พัฒนาทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อที่จะทำให้กลุ่มหรือองค์กรเกิดการพัฒนา และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ไม่ว่าจะตอบสนองต่อกลุ่ม หรือตัวผู้นำของกลุ่มด้วยเหตุผลตาม ความจำเป็นพื้นฐานของกลุ่ม หรือของตัวผู้นำเองไม่ว่าจะมีจริยธรรมหรือเพื่อตอบสนองต่อความ ต้องการพื้นฐานทางด้านจิตใจของมนุษย์ ที่มีทั้งความดีงามและความชั่วร้ายในตนเอง ทั้งหมดก็เพื่อ ผลประโยชน์ต่าง ๆ ตอบแทนของกลุ่มซึ่งจะทำให้ความร่วมมือของคนในกลุ่มเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อความมั่นคงและยั่งยืนขององค์กรนั้นด้วย

สำหรับสถาบันทางทหารนั้นก็ถือเป็นองค์กรชนิดหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะทาง แต่ไม่ได้เกิดขึ้นเพื่อผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม แต่เกิดขึ้นด้วยเหตุผลจำเป็นของการคงอยู่ของ ชาติ โดยเป็นเครื่องมือที่จำเป็นอย่างหนึ่งที่รัฐชาติจำเป็นจะต้องมีไว้ซึ่งเมื่อมองในภาพรวมระดับใหญ่ แล้ว องค์กรทางทหารนั้น ก็ถือเป็นองค์กรย่อยที่ซ่อนอยู่ในองค์กรที่เรียกว่ารัฐชาติ ซึ่งเป้าหมายของ

รัฐชาตินั้นมีไว้เพื่อการดำรงอยู่ของเผ่าพันธุ์ของแต่ละรัฐชาติและถือเป็น ๑ ในกำลังอำนาจแห่งชาติ ดังนั้นองค์กรทางทหารจึงมีเป้าหมายที่ชัดเจนตั้งแต่แรกอยู่แล้วว่ามีวัตถุประสงค์อะไร

แม้ว่าองค์กรทางทหารจะมีวัตถุประสงค์และมีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดตำแหน่งของผู้นำและผู้ตามไว้ชัดเจน แต่เมื่อมองในการบริหารนั้น สิ่งที่สร้างปัญหาให้กับองค์กรก็คือ มนุษย์ เนื่องจากมนุษย์นั้นแม้ว่าจะเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในองค์กร องค์กรไม่สามารถที่จะขาดทรัพยากรชนิดนี้ได้ แต่มนุษย์ก็สร้างปัญหาให้กับองค์กรให้มากที่สุดเช่นกัน ถ้าองค์กรได้มีการจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดีก็จะทำให้องค์กรนั้นเกิดการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดเช่นกัน หากองค์กรใดไม่สามารถพัฒนาบุคลากรภายในได้ก็จะทำให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรที่เชื่องช้า หรือล่มสลายไปในที่สุด กองทัพอากาศนั้นก็ถือเป็นหน่วยย่อยขององค์กร ที่มีหน้าที่ตามที่รัฐชาติได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน ตาม พ.ร.บ. จัตระเบียบบริหารราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ มาตรา ๒๑ กำหนดให้ “กองทัพอากาศมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพอากาศ ป้องกันราชอาณาจักรและดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพอากาศตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม” ที่มีขอบเขตครอบคลุมถึงการป้องกันอธิปไตยเหนือดินแดน และการรักษาผลประโยชน์ของชาติตลอดจนพิทักษ์ชีวิต และทรัพย์สินในเขตเศรษฐกิจจำเพาะของประเทศไทย ดังนั้นกองทัพอากาศจึงต้องเตรียมกำลังให้พร้อม เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยสำคัญของกองทัพอากาศนั้นก็คือ มนุษย์ ฉะนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมด้วยการพัฒนากำลังพลด้วยวิธีการต่างๆ เพราะหากกำลังพลของกองทัพอากาศนั้นขาดความรู้ ขาดประสิทธิภาพ นั้นหมายถึง การเกิดความเสียหายต่อการล้มเหลวต่อภารกิจ และเครื่องมือหลักที่จะใช้ในการป้องกันประเทศนั้นหมดค่าลงไป ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนากำลังพลให้มีความพร้อมอยู่เสมอและเกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาเพื่อให้เกิดความยั่งยืนและเกิดความมั่นคงและเป็นเครื่องมือหลักของประเทศชาติ

ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรนั้น ขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งก็คือการประเมินค่า ซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้ประเมินค่าประสิทธิภาพของการพัฒนาของบุคลากร โดยองค์กรนั้นจะต้องกำหนดเกณฑ์ที่ใช้เทียบขึ้นมา และหลังจากทราบผลของการประเมินค่าแล้วนั้น ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองในการปรับปรุงตนเองและต่อองค์กรในภาพรวม ที่เกี่ยวกับกระบวนการคัดสรรบุคลากรเพื่อมาจัดลำดับและจัดคนให้เหมาะสมกับประเภทของการปฏิบัติงาน แม้ว่าระบบราชการที่ถูกพัฒนาตามแนวคิด ของ Max Weber จะมีความสมบูรณ์อยู่ในเชิงทฤษฎีและการนำมาใช้ปฏิบัติจริงกับระบบราชการของทั่วโลกและมีการพัฒนาแนวคิดเสริม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารระบบราชการต่าง ๆ มากมาย แต่เมื่อนำมาใช้กับแนวคิดของ

ประเทศฝั่งตะวันออกซึ่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทำให้ผลของแนวคิดตามทฤษฎีระบบราชการไม่สามารถใช้ได้อย่างสมบูรณ์ ดังเช่นสภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นกับหลาย ๆ หน่วยราชการของประเทศไทย กองทัพอากาศก็เช่นเดียวกันที่มีระบบการวัดและประเมินค่าของกำลังพล และมีการใช้แนวคิดทฤษฎีของระบบราชการมาบริหารงาน แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นและแฝงตัวอยู่ในระบบก็คือ ระบบการประเมินค่าที่นำมาใช้ก็ยังไม่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพของกำลังพลได้อย่างแท้จริง และด้วยวัฒนธรรมที่คงามของประเทศไทยที่มีการให้ความเคารพกับผู้ที่มีอาวุโส และให้ความโอบอ้อมอารีและหวังดีกับผู้น้อย ทำให้เกิดปัญหาในการปรับใช้เนื่องจากความเข้าใจในการนำมาปรับใช้กับสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน เมื่อนำระบบทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber มาใช้งานบนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่แตกต่าง ย่อมส่งผลให้เกิดความเบี่ยงเบนออกไป ทั้งการผสมผสานทางวัฒนธรรมและระบบที่รับมา เช่นความเกรงอกเกรงใจกัน ความใกล้ชิด หรือความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ทำให้ผลการประเมินไม่สะท้อนผลจากการปฏิบัติงานของกำลังพล และสุดท้ายปัญหาที่ส่งผลตามมาจากกรณีที่ไม่สามารถบริหารกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพก็คือ การสูญเสียกำลังพลที่มีคุณค่าออกไปจากองค์กรเนื่องจากเกิดความไม่พอใจในระบบ เพราะมนุษย์ย่อมมีความคาดหวังจะได้รับผลตอบแทนเสมอ ดังนั้นหากนำแนวคิดนี้มาใช้ยังมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดช่องว่างจากการประเมินค่า และยังสามารถส่งผลให้เกิดระบบที่เอื้อประโยชน์และนำไปสู่การคอร์รัปชันได้ จากปัญหาดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการวิจัยหาแนวทางแก้ไข พัฒนาแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพอากาศในอนาคต บนพื้นฐานของความเข้าใจสภาพของพื้นฐานการอยู่ร่วมกันของสังคมมนุษย์ เพื่อให้ทฤษฎีระบบราชการที่ยังรากลึกลงในประเทศสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดความเหมาะสมกับแนวคิดของฝั่งตะวันออกที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกับฝั่งตะวันตก ซึ่งจะทำให้ประเทศเกิดความเจริญรุดหน้าทัดเทียมกับประเทศที่พัฒนาแล้วในภูมิภาคนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสถานภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพอากาศในปัจจุบัน

๒. เพื่อวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัดและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพอากาศ และเปรียบเทียบกับ การบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศมิตรประเทศในซีกโลกตะวันออก ที่พัฒนาแล้ว

๓. เพื่อศึกษาให้ได้แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพล กองทัพอากาศ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาโดยทำการศึกษาโดยรวม ข้อมูลจากการวิจัยจากระเบียบ/ คำสั่งของกองทัพอากาศที่เกี่ยวข้อง แนวคิดด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชา ผู้ทรงคุณวุฒิของทั้ง กองทัพอากาศและ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้เคยปฏิบัติหน้าที่ในระบบราชการต่างๆของกองทัพอากาศ รวมถึงข้าราชการกองทัพอากาศที่เคยได้ไปศึกษา ณ ต่างประเทศ ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีในการ บริหารทรัพยากร และทฤษฎีการจัดการองค์กรตั้งแต่ ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม ทฤษฎีสมัยใหม่ และ ทฤษฎีสมัยปัจจุบัน โดยจะมุ่งเน้นไปที่การศึกษาแนวคิดของทฤษฎีระบบราชการ Bureaucracy ของ Max Weber เนื่องจากมีความเกี่ยวเนื่องในการศึกษาข้อมูลของผู้วิจัยและมีประวัติใน การนำมาใช้อย่างแพร่หลายและ เมื่อมองในภาพรวมนั้นองค์กรทางราชการนั้นแม้ว่าจะมี การดำเนินการที่เชื่องช้าแต่ก็สามารถคงอยู่มาได้อย่างยาวนาน รวมถึงศึกษาแนวคิดทฤษฎี การบริหารของกลุ่มประเทศมหาอำนาจฝั่งตะวันออก เช่น ประเทศเกาหลีใต้ ซึ่งได้กลายเป็น ประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างรวดเร็ว และมีเป้าหมายเพื่อนำมาปรับใช้กับกลุ่มตัวอย่างในระดับย่อยก็ คือ รร.นบก. เนื่องจากเป็นสถาบันหลักที่จะต้องผลิตกำลังพลที่จะมาเป็นนายทหารหลักและ ผู้บังคับบัญชาในอนาคต

วิธีดำเนินการวิจัย

ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

๑. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ที่ปฏิบัติงาน และผู้ที่เคย ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านกำลังพลของกองทัพอากาศ ได้แก่ เจ้ากรมกำลังพล ทหารอากาศ รองเจ้ากรมกำลังพลทหารอากาศ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ ผู้อำนวยการกองจัดการกำลังพล สำนักนโยบายและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ และนายทหารอากาศที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรืออากาศ สาธารณรัฐเกาหลี

๒. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการรวบรวมข้อมูลจาก ตำรา เอกสารทาง วิชาการที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการด้านกำลังพลของกองทัพอากาศที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่ระบบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการเลื่อนยศ หลักเกณฑ์การย้ายของกองทัพอากาศ

แนวทางการเจริญเติบโตของกำลังพลกองทัพอากาศ (Career Path) การประเมินสมรรถนะกำลังพล ทหารอากาศและการนำผลไปใช้ แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ ในแต่ละช่วง ชั้นยศ ตลอดจนประสบการณ์จากการปฏิบัติงานของผู้วิจัยที่เคยปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจการ การบริหารจัดการด้านกำลังพลของกองทัพอากาศ โดยแบ่งระบบการพัฒนออกเป็น ๖ ด้าน ได้แก่ การกำหนดความต้องการกำลังพล การจัดหากำลังพล การบรรจุและการใช้ประโยชน์กำลังพล การพัฒนากำลังพล การรักษากำลังพล และการพ้นจากราชการ

เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพล กองทัพอากาศทั้ง ๖ ด้าน โดยเน้นการวิจัยในส่วนของ ด้านการบรรจุ และการใช้กำลังพล ด้านการพัฒนากำลังพล และด้านการรักษากำลังพล ซึ่งต้องใช้ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพล ประกอบการพิจารณาทั้งสิ้น

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ได้ทราบสถานภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกำลังพลของ กองทัพอากาศในปัจจุบัน
๒. ได้ทราบปัญหา ข้อจำกัดและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลของ กองทัพอากาศ
๓. ได้แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ

บทที่ ๒

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

องค์กรต่าง ๆ นั้นล้วนมีปัจจัยสำคัญอยู่หลายปัจจัย แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือ มนุษย์ ซึ่งจะต้องมีการควบคุมและจัดการให้เป็นระบบ ซึ่งในอดีตมีนักคิดมากมายล้วนแต่สร้างทฤษฎีต่างๆ ขึ้นมาเพื่อทำให้เกิดเป็นระบบที่เข้ามาควบคุมปัจจัยมนุษย์ซึ่งอยู่ในองค์กร และในระบบราชการไทยนั้นมีการนำแนวคิดและทฤษฎีเข้ามาเช่นกัน โดยมีแนวคิดหลักๆ ดังนี้

๑. ทฤษฎีองค์กร
๒. ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber
๓. ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง (Balanced Score Card) BSC
๔. แนวทางการบริหารกำลังพลกองทัพอากาศ

ทฤษฎีองค์กร

สำหรับทฤษฎีองค์กรมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องได้ถูกรวบรวมและพัฒนาขึ้นมาจนเป็นทฤษฎีเมื่อประมาณต้น ศตวรรษที่ ๒๐ จนถึงปัจจุบัน ซึ่งเมื่อมองออกเป็นตามยุคสมัยนั้น พอที่จะจำแนกแนวความคิดและทฤษฎีองค์กรออกเป็น ๓ ยุค คือ

๑. ทฤษฎีสมาชิกดั้งเดิม (Classic Theory)

ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิมได้เริ่มคิดค้น และก่อตั้งขึ้นเมื่อปลายศตวรรษที่ ๑๙ จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปลายศตวรรษที่ ๑๙ นี้ แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรก็เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งสภาพแวดล้อมของสังคมยุคนั้นเป็นสังคมอุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม จึงมีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์และเวลาอย่างมีระเบียบแบบแผน มุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Effective and Efficient Productivity) จากลักษณะดังกล่าว ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม จึงมีลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะความเป็นทางการความมีรูปแบบหรือรูปนัยขององค์กรเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้ผลผลิตสูง และรวดเร็ว ของมนุษย์เสมือนเครื่องจักรกล (Mechanistic) กล่าวอีกนัยหนึ่ง ทฤษฎีองค์กรสมัยมนุษย์

ในเชิงจิตวิทยา สังคมวิทยา และมนุษยวิทยา ทุกอย่างจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์ ตามกรอบและโครงสร้างที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนปราศจากความยืดหยุ่น(Flexibility)

ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนี้นิยามที่จะสร้างองค์การขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางด้านเศรษฐกิจขององค์การและสังคม นอกจากนั้น การที่มุ่งให้โครงสร้างองค์การทางสังคมมีกรอบ มีรูปแบบก็เพื่อความสะดวกในการบริหาร และปกครอง ดังได้กล่าวแล้ว องค์การสมัยดั้งเดิมมุ่งเน้นผลผลิตสูงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั่นเอง

หลักการของทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม มุ่งเน้นองค์การที่มีรูปแบบ (Formal Organization) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานหลัก ๔ ประการที่ได้แก่การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา การแบ่งงาน ช่วงการควบคุม และเอกภาพในการบริหารงาน

กลุ่มนักวิชาการ ที่มีบทบาทมากในทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมคือ Frederick Taylor ผู้เป็นเจ้าของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) Max Weber เจ้าของระบบราชการ (Bureaucracy) Lyndall Urwick และ Luther Gulick ผู้มีชื่อเสียงเรื่องทฤษฎีองค์การและกระบวนการบริหารงาน

๒. ทฤษฎีสมัยใหม่ (Neo – Classical Theory of Organization)

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา จิตวิทยา การพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ. ๑๙๑๐ และ ๑๙๒๐ ในระยะนี้การศึกษาด้านปัจเจกมนุษย์ได้เริ่มนำมาพิจารณารวมเข้าไปด้วย โดยมองเห็นความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์ (Organistic) โดยเฉพาะการทดลองที่ Hawthorne ซึ่งดำเนินการตั้งแต่ ค.ศ. ๑๙๒๔ – ๑๙๓๒ ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ และในช่วงนี้เองแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) ได้รับการพิจารณาในองค์การและขบวนการด้านมนุษยสัมพันธ์ นี้ได้มีการเคลื่อนไหวพัฒนาในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างเต็มที่ในระหว่าง ค.ศ. ๑๙๔๐ – ๑๙๕๐ ความสนใจในการศึกษากลุ่มนอกแบบ หรือกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) ที่แฝงเข้ามาในองค์การที่มีรูปแบบมีมากขึ้น ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มุ่งให้ความสนใจด้านความต้องการ (needs) ของสมาชิกในองค์การเพิ่มขึ้น

สรุปได้ว่าทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ให้ความสำคัญในด้านความรู้สึกของบุคคล และยอมรับถึงอิทธิพลทางสังคมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน อาทิเช่น กลุ่มคนงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งมีความเชื่อว่าขบวนการมนุษยสัมพันธ์ จะให้ประโยชน์ในการผ่อนคลาย ความตายตัวในโครงสร้างขององค์การสมัยดั้งเดิมลง

บุคคลที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ คือ Hugo Munsterberg เป็นผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม เขียนหนังสือชื่อ Psychology and Industrial Efficiency, Elton

Mayo, Roethlisberger และ Dickson ได้ทำการศึกษาที่ฮอธอร์น (Hawthorne Study) เป็นผู้บุกเบิก ขบวนการมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) นอกจากนี้ได้รับการสนับสนุนจากนัก ทฤษฎีมุขสัมพันธ์อีก เช่น McGregor และ Maslow

๓. ทฤษฎีสสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนามาในช่วง ค.ศ. ๑๙๕๐ หรือก่อนหน้านั้นเล็กน้อย แนวการพัฒนาทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ยังคงใช้ฐานแนวความคิด และหลักการของ ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุงพัฒนา โดยพยายามรวมหลักการทางวิชาการ หลายสาขาเข้ามามีผลผสาน ที่เรียกกันว่า สหวิทยาการ (Multidisciplinary Approach) เป็นการ รวมกันของหลักการทางเศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เข้าด้วยกันที่เรียกว่า เศรษฐศาสตร์สังคม (Socioeconomic)

นักทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน มีความคิดว่าทฤษฎีสมัยดั้งเดิมนั้น พิจารณา องค์การในลักษณะแคบไป โดยมีความเชื่อว่าองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ฉะนั้น ควรเน้นการวิเคราะห์ และสังเคราะห์สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การศึกษาองค์การที่ดีที่สุดควรจะเป็นวิธี การศึกษาวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (System Analysis) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ มากมาย ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อโครงสร้าง และการจัดองค์การทั้งสิ้น แนวความคิดเชิงระบบนี้ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐาน ๕ ส่วน

๑. สิ่งนำเข้า (Input)
๒. กระบวนการ (Process)
๓. สิ่งส่งออก (Output)
๔. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
๕. สภาพแวดล้อม (Environment)

ดังนั้นองค์การในแนวความคิดนี้จึงต้องมีการปรับตัว (Adaptative) ตลอดเวลา เพราะตัวแปรต่าง ๆ มีลักษณะเปลี่ยนแปลง (dynamic) อยู่เสมอ

บุคคลที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน มีหลายคน อาทิเช่น Alfred Korzybski, Mary Parker Follet, Chester I Barnard, Norbert Winer และ Ludwig Von Bertalanffy เป็นต้น ยังมีทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันที่ควรกล่าวถึงอีก คือ ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และ กรณี (Contingency Theory)

ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (Contingency Theory) เริ่มมีบทบาท ประมาณปลายปี ค.ศ. ๑๙๖๐ เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดอิสระ ที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุด ควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริง

ขององค์กร ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic Environment) ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณีนี้มีอิทธิพลมาก โดยมีธรรมชาติ (Natural) เป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนมีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์กร โดยส่วนรวมและเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยมีข้อสมมติฐานว่า องค์กรที่เหมาะสมที่สุดคือ องค์กรที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์กรนั้นด้วย

บุคคลที่กำหนดชื่อ ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณีคือ Fiedler นอกจากนี้ก็มี Woodward, Lawrence และ Lorsch ได้ทำการวิจัยศึกษาเรื่องนี้ความหมายและประเภทขององค์กร

ทฤษฎีองค์การ หมายถึง กรอบความคิดเชิงทฤษฎีที่พรรณนาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และรวมถึงความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะว่า เราควรจะทำอย่างไรจึงจะทำให้้องค์การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้องค์การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย

ในความหมายที่เป็นพื้นฐานที่สุดขององค์กร (Organization) นั้น ก็คือ การที่คนมากกว่าหนึ่งคนได้มาร่วมกันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งหรือหลายกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน วัตถุประสงค์นั้นอาจเป็นไปเพียงชั่วคราว หรือต้องใช้เวลายาวนาน อาจมีความยากง่าย หรือจริงจังแตกต่างกันไป จึงได้มีองค์กรเกิดขึ้น แต่ถ้าองค์กรนั้นมีการเติบโต เริ่มมีระบบระเบียบ และการยอมรับจากสังคมมากขึ้น ก็จะมีสถานะ “เป็นทางการ” (Formal Organization) ซึ่งจะต่างจากองค์กรที่ไม่มีมีการระบุวัตถุประสงค์ และไม่มีระบบระเบียบในการดำเนินการเอาไว้ หรือมีการยอมรับกันแต่อย่าง “ไม่เป็นทางการ” (Informal Organization) ซึ่งองค์กรอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้ อาจได้แก่กลุ่มเพื่อน หรืองานเลี้ยงฉลอง เป็นต้น ซึ่งองค์กรอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้ อาจเป็นสิ่งที่อยู่มีส่วนซ่อนอยู่ในระบบขององค์กรที่เป็นทางการอยู่แล้วด้วย เช่นภายในองค์กรอย่างเป็นทางการนั้น อาจมีการเกาะกลุ่มเกิดองค์กรอย่างไม่เป็นทางการขึ้นได้ เมื่อแต่ละคนได้ทำงานด้วยกัน มีการพบปะกัน และอาจมีผลประโยชน์ หรือความสนใจสอดคล้องกัน ก็เกิดการคบค้าสมาคมกันขึ้น

ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber

Max Weber เป็นนักทฤษฎีองค์การชาวเยอรมัน ซึ่งอธิบายทฤษฎีเกี่ยวกับการครอบงำ (Domination) โดยเขาเห็นว่าผู้นำหรือนักบริหารจะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ ขึ้นอยู่กับการที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายินยอมที่จะปฏิบัติตาม และจะต้องมีระบบการบริหารมาดำเนินการให้คำสั่งมีผลให้บังคับได้

๑. อำนาจการปกครองบังคับบัญชา (Domination)

๑.๑ การปกครองหรือการครอบงำโดยอาศัยจารีตประเพณี

๑.๒ การปกครองหรือการครอบงำโดยใช้บารมี

๑.๓ การปกครองหรือการครอบงำโดยวิธีกฎหมายและการมีเหตุผล

๒. ลักษณะ

๒.๑ มีการควบคุมกันโดยการแบ่งลำดับชั้นของการบังคับบัญชา

๒.๒ การปฏิบัติงานทุกขั้นตอนเป็นไปตามกฎ/ระเบียบ

๒.๓ การจัดคนที่มีความรู้ความชำนาญเข้าด้วยกัน

๒.๔ การบริหารงานโดยไม่อาศัยเรื่องส่วนตัว (เน้นการยึดถือความสามารถทาง

วิชาการ)

๒.๕ การเน้นความสำคัญของการพัฒนาบุคคล (แยกผลประโยชน์ส่วนตัวออกจากตัวองค์กร)

หลักการ/แนวคิดระบบราชการ (Bureaucracy)

จะทำหน้าที่เป็นกลไกการบริหารของกลุ่มชน โดยผู้นำจะใช้อำนาจที่มีอยู่ตามกฎหมายปกครอง บังคับบัญชาโดยผ่านระบบราชการ องค์การแบบระบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber จะประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ๗ ประการดังนี้

๑. หลักลำดับชั้น (Hierarchy)

หลักการนี้ มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์การต้องอยู่ภายใต้การควบคุม โดยเชื่อว่าการบริหารที่มีลำดับชั้น จะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุม ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารที่เน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอนมีความเหมาะสม ในช่วงศตวรรษที่ ๑๙-๒๐ แต่เมื่อสถานการณ์โลกเปลี่ยนไปการบริหารตามลำดับชั้นจึงเริ่มมีปัญหา เพราะการทำงานในปัจจุบันต้องการความรวดเร็ว คนต้องการเสรีภาพมากขึ้นประชาชนต้องการบริการที่สะดวกรวดเร็ว แต่ในองค์กรขนาดใหญ่ที่ใช้ระบบราชการ มีคนจำนวนมาก แต่มากกว่า

ครั้งจะอยู่ในตำแหน่งระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน กว่าจะตัดสินใจงานสำคัญๆ ต้องรอให้ผู้บริหาร ๗-๘ คนเซ็นอนุมัติตามขั้นตอน และยังมีกฎเกณฑ์มาก ส่วนพนักงาน (ข้าราชการ) ระดับล่างจำนวนมาก ทั้งหมดมีหน้าที่ทำงานเอกสาร โดยการตรวจบันทึกของคนอื่นแล้วเขียนบันทึกส่งให้เจ้านาย คำบันทึกหรือรายงานเต็มไปด้วยศัพท์อันหรูหรา นอกจากนี้ยังมีฝ่ายวางแผน ฝ่ายวิชาการ เป็นผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์หน้าปีใหญ่ให้เจ้านาย การที่ผู้นำคิดว่า วิธีการบริหารองค์การขนาดใหญ่คือ เผด็จการ ถือเป็นความเชื่อที่ผิดมาก เพราะผู้บริหารสูงสุดไม่ได้รู้คำตอบได้ทุกเรื่อง แต่ควรมองหาคำตอบที่ดี ถูกต้องจากผู้อื่นด้วย การลดขั้นตอน ลดลำดับขั้นของการสั่งการออกไป ในขณะที่รักษาความสามารถในการควบคุมที่จำเป็นไว้ โดยการตัดขั้นตอนของผู้บริหารที่ไม่เพิ่มมูลค่าให้กับงานออก เพื่อจัดองค์การที่เป็นแนวราบมากขึ้น และทำให้คนที่ทำงานในระดับรอง ๆ ลงมาสามารถควบคุมดูแลและรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเอง

๒. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)

เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตน ความรับผิดชอบ หมายถึง การรับผิดชอบต่อการกระทำใด ๆ ที่ (Responsibility) คนได้กระทำลงไปและความพร้อมที่ จะให้มีการตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลาด้วย

อำนาจ (authority) หมายถึงความสามารถในการสั่งการ บังคับบัญชา หรือกระทำ การใด ๆ เพื่อให้มีการดำเนินการ หรือปฏิบัติกรต่าง ๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมา อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ได้มาอย่างเป็นทางการตามตำแหน่ง โดยอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องมีความสมดุลกันเสมอ และการได้มาซึ่งอำนาจในทัศนะของ Max Weber คือ การได้อำนาจมาตามกฎหมาย (Legal Authority)

ภาระหน้าที่ (Duty) หมายถึงภารกิจหน้าที่การงานที่ถูกกำหนด หรือได้รับมอบหมายให้กระทำ

๓. หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality)

ความถูกต้องเหมาะสมของแนวปฏิบัติที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล (Effective) การทำงานหรือการดำเนินกิจการใด ๆ ที่สามารถประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความสามารถในการที่จะใช้ทรัพยากรบริหารต่าง ๆ ที่มีอยู่ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เวลาไปในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานนั้นได้มากที่สุด

ประหยัด (Economic) ความสามารถในการที่จะประหยัดทรัพยากรบริหาร แต่สามารถที่จะให้บริการ หรือผลิตออกมาให้ได้ระดับเดิม

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย ขององค์การอาจทำได้ ๒ วิธีคือ การวัดผลการปฏิบัติงานในลักษณะที่เรียกว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) จะเป็นการกำหนดขอบเขต หรือ ขนาดที่องค์การต้องการบรรลุผลสำเร็จไว้ แล้วมีการประเมินผลหลังจากที่มีการปฏิบัติแล้วว่าสามารถดำเนินการให้ได้ผล ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าสำเร็จก็ถือว่าเป็นบรรลุเป้าหมาย หรือ มีประสิทธิภาพ (Where) และ การวัดผลการปฏิบัติงานในลักษณะที่เรียกว่า การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ระดับที่องค์การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ เป็นการวัดผลในทางเศรษฐศาสตร์ มีการวัดต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิตที่ได้ เป็นการวัดว่าองค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (How)

แนวทางที่จะนำไปสู่ความสมเหตุสมผลหรือประสิทธิภาพ

๑. มีการกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ขึ้นมาไว้อย่างชัดเจนในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ Max Weber ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน (Work Process) ว่ามีความสำคัญต่อการที่จะทำให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Work Outcome) เพราะวิธีการทำงานแสดงให้เห็นว่าจะทำงานอย่างไร (How to) โดยวิธีการใดจึงทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีมาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ วัตถุประสงค์คือ

๑.๑ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน

๑.๒ เพื่อพัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำ (๕%) ได้รับการพัฒนาเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ประสิทธิภาพ (Outcome)

๑.๓ สามารถคัดคนที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ มีผลงานระดับต่ำสุดร้อยละ ๕ ของหน่วยงานออกมาได้อย่างแท้จริง

๑.๔ สามารถแก้ไขและพัฒนาข้าราชการที่ถูกพิจารณาว่ามีผลงานต่ำ ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ให้กลายเป็นคนที่มีความสามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ ลดละพฤติกรรมทำงานแบบเฉื่อยชาเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน โดยต้องกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติที่ ชัดเจน เหมาะสม

๒. มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้อง ก่อนมอบหมายภาระหน้าที่ให้กระทำ

๓. ต้องมีการแยกทรัพย์สินส่วนตัวออกจากทรัพย์สินขององค์การอย่างเด็ดขาด โดยตำแหน่งงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความยุติธรรมในสังคม และต้องการ

ความอิสระในการปฏิบัติงาน ต้องมีการแต่งตั้งด้วยความระมัดระวัง การกระทำต่าง ๆ ในองค์การ ต้องทำอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรเสมอ การบริหารที่เน้นกฎเกณฑ์ เอกสาร หลักฐาน ทำให้เกิดความล่าช้า ยุ่งยากไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ทำอย่างไรจึงสามารถลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกเพื่อทำให้การทำงานเรียบง่าย รวดเร็ว มั่นใจ โดยที่มีข้อพิจารณา คือ ต้องมีความเรียบง่าย มีกระบวนการทำงานที่ไม่มีขั้นตอนที่ซับซ้อน ออกแบบให้ง่าย มีกฎเกณฑ์ ขั้นตอนเท่าที่จำเป็น มีความรวดเร็ว มีการลดปริมาณกระดาษที่ใช้ ปริมาณงานที่ทำ หรือการทำให้คนตัดสินใจได้เร็วขึ้น สร้างความมั่นใจ มีการสร้างบรรยากาศที่ให้โอกาสข้าราชการ หรือพนักงาน ทำงานด้วยความมั่นใจ กล้าคิดและทำในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ ทำงาน เพื่องาน ไม่ใช่เพื่อให้มีผลงาน

๔. หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation)

การปฏิบัติงานใด ๆ จะต้องมุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเสมอ โดยประสิทธิผล หรือผลสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยอย่างน้อย ๓ อย่างคือ

๔.๑ เจ้าหน้าที่ ต้องมีหลักการและวิธีการ ในการตัดสินใจเลือกหนทางปฏิบัติได้ อย่างถูกต้อง โดยถือหลักประสิทธิภาพ หรือหลักประหยัด โดยที่หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) นั้นคือ ในระหว่างทางเลือกหลาย ๆ ทางที่จะต้องใช้จ่ายเงินเท่ากัน ควรเลือกทางเลือกที่ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ในส่วนของหลักประหยัด (Economy) นั้นคือ ถ้ามีทางเลือกที่ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพได้เท่า ๆ กันหลายทางเลือก ควรเลือกทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

๔.๒. ความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการแบ่งงานกัน ทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน

๔.๓ การบริหารจะได้รับการประสิทธิผลสูงสุดต่อเมื่อมีการกำหนดวิธีการ ปฏิบัติงานที่ ถูกต้อง เหมาะสมกับลักษณะงาน สถานที่ ช่วงเวลา สภาพแวดล้อม ในทาง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการ

๕. หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน

(Specialization)

ลักษณะทางโครงสร้างขององค์การแบบระบบราชการ ต้องมีการแบ่งงาน และ จัดแผนงาน หรือจัดส่วนงาน (Departmentation) ขึ้นมา เพราะภารกิจงานของ องค์การ ขนาดใหญ่มีจำนวนมากจึงต้องมีการแบ่งงานที่ต้อง ทำออกเป็นส่วนๆ แล้วหน่วยงานมารองรับ การจัดส่วนงานอาจยึดหลักการจัดองค์การได้หลายรูปแบบ คือ

๕.๑ การแบ่งส่วนงานตามพื้นที่ เป็นการแบ่งงานโดยการกำหนดพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และมีการกำหนดภารกิจ บทบาท อำนาจหน้าที่ที่องค์กรต้องบริหารจัดการไว้ด้วย เช่น การแบ่งพื้นที่การบริหารราชการออกเป็น จังหวัด อำเภอ เทศบาล

๕.๒ การแบ่งงานตามหน้าที่ หรือภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติจัดทำ เช่น การจัดแบ่งงานของกระทรวงต่าง ๆ เช่น กระทรวงกลาโหม กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการคลัง

๕.๓ การแบ่งงานตามลูกค้า หรือผู้รับบริการ เช่น การแบ่งโรงพยาบาล ออกเป็น โรงพยาบาลเด็ก โรงพยาบาลหญิง โรงพยาบาลสงฆ์

๕.๔ การแบ่งงานตามขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน โดยคำนึงว่างานที่จะทำ สามารถแบ่งออกเป็นกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง แล้วกำหนดหน่วยงานมารองรับ

๖. หลักระเบียบวินัย (Discipline)

ต้องมีการกำหนดระเบียบ วินัย และบทลงโทษ ขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์กร

๗. ความเป็นมืออาชีพ หรือวิชาชีพ (Professionalization)

ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรราชการ ถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง และต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา ความเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนจรรยาบรรณต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนเอง

ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง

Balanced Score Card (BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์

Balanced Score Card เป็นแนวคิดที่เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี ๑๙๘๗ และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลักประกอบกับเกิดเหตุการณ์ประเภทนี้เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าในปี ค.ศ. ๑๙๙๒ Kaplan และ Norton (จาก Harvard Business School) จึงตระหนักว่า

เครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิภาพของบริษัทแบบเก่า ๆ นั้น มีจุดอ่อนและกำกวม เช่น ดูแต่ตัวเลขสถานะการเงินของบริษัท ซึ่งเป็นแค่มุมมองเดียวของความสำเร็จของบริษัท และมักเป็นจากอดีต ไม่ได้แสดงถึงศักยภาพและแนวโน้มบริษัทในอนาคต ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยทั้งคู่ได้ตีพิมพ์แนวคิด Balanced Score Card ในวารสาร Harvard Business Review ในค.ศ. ๑๙๙๒ ได้พิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว

ในระยะแรก Balanced Score Card ได้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรเพียงอย่างเดียว โดยได้นำเสนอแนวคิดที่ให้องค์กรนำการประเมินผลผ่านทาง 4 มุมมอง ได้แก่ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) จากที่องค์กรชั้นนำหลายแห่งได้นำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในการสร้างและปรับกลยุทธ์องค์กร โดยเมื่อได้ทำการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานทั้ง ๔ มุมมองแล้ว ผลจากการวิเคราะห์จะสามารถนำมาใช้ปรับแผนกลยุทธ์องค์กร ซึ่งการขยายขอบเขต การใช้ประโยชน์ของ Balance Scorecard นี้เป็นปัจจัยที่สำคัญหนึ่งที่ทำให้ระบบนี้ยังคงได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง

Balanced Score Card จะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบขององค์กร ใน ๔ มุมมอง ดังนี้

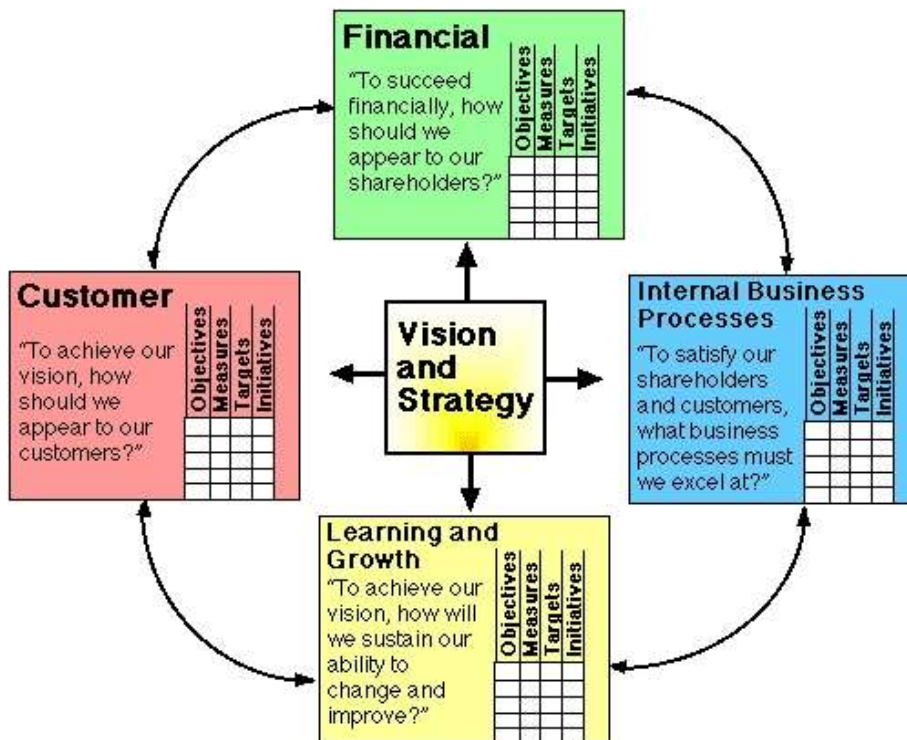
๑. มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะต้องคำถามว่า เพื่อที่จะประสบความสำเร็จทางด้านการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือผู้ถือหุ้น/เจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางด้านการเงินอย่างไร เช่น กำไรอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้นกำไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านการเงิน เป็นต้น

๒. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพสินค้าก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านลูกค้า เป็นต้น

๓. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจองค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไรให้ได้คุณภาพ (Quality) ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริหาร (Response Time) ต้นทุน (Cost) และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (New Product Introduction)

๔. มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างยั่งยืน เช่น ความพึงพอใจการทำงานของพนักงาน (Employee Satisfaction), ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ (Information System)

แผนภาพที่ ๒-๑ กระบวนการ Balanced Score Card



ที่มา : "Balanced Score Card" From Wikipedia, the free encyclopedia.

ประโยชน์ที่ได้จากการนำ Balanced Score Card ไปใช้

๑. ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
๒. ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งมั่น และ ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
๓. ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ วัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่
๔. ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลงานของตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

แนวทางการบริหารกำลังพลกองทัพอากาศ

๑. แนวทางการกำหนดเส้นทางการเจริญเติบโต (Career Path) ของ

นายทหารสัญญาบัตรกองทัพอากาศ

การกำหนดเส้นทางการเจริญเติบโต (Career Path) อย่างชัดเจน โดยกำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification) พร้อมหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพถูกกำหนดขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่เข้าดำรงตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงแผนพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปด้วย เพื่อให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นในสายงานของตน ซึ่งการกำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่ง มีจุดประสงค์ในการบริหารกำลังพลในแต่ละเหล่า/จำพวกทหาร ตามคุณสมบัติที่กำหนดในตำแหน่งนั้นๆ โดยได้มีการแบ่งแนวทางการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ตามจำพวกทหาร เพื่อให้ง่ายต่อการใช้งาน จึงกำหนดให้จัดกลุ่มจำพวกทหารตามหน่วย หน.สายวิทยาการ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารกำลังพลในเหล่าทหาร และจำพวกทหาร ประกอบด้วย ๒๕ หน่วย หน.สายวิทยาการ โดยหัวข้อสำคัญประกอบการพิจารณามี ๖ หัวข้อ ได้แก่ คุณสมบัติประจำตำแหน่ง ประเภทตำแหน่ง ระดับชั้นยศ ประเภทนายทหารสัญญาบัตร การศึกษาทางทหาร และประสบการณ์

ในการแบ่งประเภทตำแหน่ง มีการแบ่งออกเป็น ๑ ประเภท รวมทั้งยังจำแนกย่อยเป็นระดับและกลุ่มงานตามลำดับ ดังนี้

๑. ประเภทบริหาร แบ่งเป็น

๑.๑ ประเภทผู้บริหารระดับสูง (กลุ่มงานบังคับบัญชา เสนาธิการ และทั่วไป) ได้แก่ ข้าราชการชั้นสัญญาบัตรชั้นยศ น.อ. อัตราเงินเดือน น.อ.พิเศษ

๑.๒ ประเภทผู้บริหารระดับกลาง (กลุ่มงานเสนาธิการและทั่วไป) ได้แก่ ข้าราชการชั้นสัญญาบัตรชั้นยศ น.อ.

๒. ประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ (กลุ่มงานเสนาธิการและทั่วไป) ได้แก่ ข้าราชการชั้นสัญญาบัตรชั้นยศ น.อ. อัตราเงินเดือน น.อ.พิเศษ

๓. ประเภทอำนวยการ แบ่งเป็น

๓.๑ ประเภทอำนวยการระดับสูง (กลุ่มงานเสนาธิการและทั่วไป) ได้แก่ ข้าราชการสัญญาบัตรชั้นยศ น.อ.

๓.๒ ประเภทอำนวยการระดับกลาง (กลุ่มงานเสนาธิการและทั่วไป) ได้แก่ ข้าราชการสัญญาบัตรชั้นยศ น.ท.

๓.๓ ประเภทอำนวยการระดับต้น ได้แก่ ข้าราชการสัญญาบัตรชั้นยศ น.ต.

มีการกำหนดระดับชั้นยศในการพิจารณาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ในระดับน.ต. - น.อ.(พ) เนื่องจากเป็นประเภทอำนวยการ เชี่ยวชาญเฉพาะ และบริหาร โดยปกติสำหรับระดับชั้นยศ ร.ต. - ร.อ. จะบริหารโดยใช้หลักเกณฑ์การย้าย เพื่อให้สามารถบริหารจัดการกำลังพลได้ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และภาระงานที่มีการปรับเปลี่ยนตามวงรอบการทำงานต่าง ๆ

สำหรับการแบ่งประเภทนายทหารสัญญาบัตร ตามอนุมัติ ผบ.ทอ.เมื่อ ๑๗ ก.ย. ๕๑ ท้ายหนังสือ สน.ผบ.ทอ. (สน.ผช.เสช.ทอ.ฝกพ.) ที่ กท ๐๖๑๘.๖/๑๑๓ ลง ๑๐ ก.ย.๕๑ เรื่อง สรุปผลการประชุม คณก.พิจารณากำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่ง ได้จัดแบ่งประเภทนายทหารสัญญาบัตร ตามกำเนิดไว้ ๔ ประเภท ดังนี้

๑. นายทหารประเภทที่ ๑ หมายถึง นายทหารสัญญาบัตร ที่สำเร็จการศึกษาจากแหล่งผลิตหลักของ กท. ได้แก่ รร.นอ. รร.จปร. รร.นร. วพม. และ รร.ทหาร ในต่างประเทศที่ กท.รับรอง

๒. นายทหารประเภทที่ ๒ หมายถึง นายทหารสัญญาบัตร ที่ได้จากการผลิตเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังพล ได้แก่ ผู้สำเร็จหลักสูตรนายร้อยสำรอง หรือหลักสูตรนายร้อยพิเศษ เป็นต้น

๓. นายทหารประเภทที่ ๓ หมายถึง นายทหารสัญญาบัตร ที่เดิมรับราชการเป็นน.ประทวน แล้วได้รับการคัดเลือกให้เลื่อนฐานะเป็น น.สัญญาบัตร

๔. นายทหารประเภทที่ ๔ หมายถึง น.สัญญาบัตร ที่มีคุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันในประเทศหรือต่างประเทศ (สำนักงาน ก.พ.รับรอง) และได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับราชการใน ทอ.หรือโอนมาจากส่วนราชการอื่นนอก กท.

สำหรับการกำหนดแนวทางการกำหนดเส้นทางอาชีพ (Career Path) ใน ทอ. ได้มีการพิจารณาให้มีคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทางทหารมาเกี่ยวข้อง โดยการศึกษาวุฒินั้นแบ่งออกเป็นหลักสูตรหลักๆ ได้ดังนี้

๑. หลักสูตรวิทยาลัยการทัพอากาศ

๒. หลักสูตรเสนาธิการทหาร

๓. หลักสูตรเสนาธิการทหารอากาศ

๔. หลักสูตรนายทหารอากาศอาวุโส

๕. หลักสูตรนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง

๖. หลักสูตรอื่น ๆ ที่เทียบเท่าในหลักสูตรตามข้อ ๑ - ๕

๑. หลักสูตรการฝึกอบรมอื่น ๆ ตามที่สายวิทยาการกำหนดให้ใช้เป็นคุณสมบัติตามตำแหน่งนั้น ๆ ได้

นอกจากนั้น ยังมีคุณสมบัติที่สำคัญก็คือ การใช้ประสบการณ์มาเป็นส่วนหนึ่งที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน ในการพิจารณาคุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว ในเบื้องต้นการจำแนกประเภทของประสบการณ์ สามารถแบ่งออกเป็นประสบการณ์ในสายงาน คือการที่เคยดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ราชการในสายวิทยาคารนั้น ๆ มาก่อน และประสบการณ์ในการบริหารงาน คือการที่เคยดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งที่ต้องมีการรับผิดชอบ กำกับดูแล และ/หรือบริหารงานในสายวิทยาคารนั้น หรือสายวิทยาคาร อื่น ๆ

ผู้ที่มีคุณสมบัติในการเข้ารับการพิจารณาจะต้องเป็นผู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินค่าสมรรถภาพกำลังพล และสมรรถภาพร่างกาย ตามที่ ทอ.กำหนดไว้อีกด้วย

การกำหนดประเภทตำแหน่งและเส้นทางความก้าวหน้าในการเจริญเติบโต (Career Path) ในแต่ละหน่วย หน.สายวิทยาคาร มีแนวทางที่ระบุไว้อย่างชัดเจนด้วย ชั้นยศ ประเภทตำแหน่ง Career Path ซึ่งได้มีการระบุชื่อตำแหน่งไว้ตามสายงานของแต่ละสายวิทยาคาร และจำพวกทหารที่อยู่ในความรับผิดชอบของ หน.สายวิทยาคารนั้น ๆ โดยมีหลักเกณฑ์คือ

๑. ชั้นยศ น.ต.จะอยู่ในประเภทตำแหน่งอำนวยการระดับต้น เริ่มต้นที่ ตำแหน่ง หน.ฝ่าย น.ชื่อเฉพาะ สังกัด กรม/กอง/แผนก คบ. ผบ.มบ. นบ.ประจำฝูง ไปสู่การเป็น รอง หน.แผนก รอง ผบ.ฝูง และ ผช.จเรฝ่าย

๒. ชั้นยศ น.ท. จะอยู่ในประเภทตำแหน่งอำนวยการระดับกลาง เริ่มจากการเป็น หน.แผนก น.ชื่อเฉพาะ สังกัด กรม/กอง/แผนก นบ.ประจำกอง นบ.พระราชพาหนะ อจ.วิชาการบิน จเร ฝ่าย ผบ.พัน.รร.นบก./ตท. และ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปเป็น ฝสช. ผบ.ฝูง รอง ผบ.ฝูง รอง หก. และ น. ชื่อเฉพาะ สังกัดกองที่เทียบเท่า ฝสช.

๓. ชั้นยศ น.อ.จะอยู่ในประเภทตำแหน่งบริหารระดับกลาง/อำนวยการระดับสูง ในการทำหน้าที่จะดำรงตำแหน่งเริ่มต้นจาก รอง หก.กอง เสช.บน./กรม ฝสช.ประจำ กรม/กอง/ผบช. ผบ.ฝูง. น.ชื่อเฉพาะ สังกัด บก.ทอ. นบ.พระราชพาหนะ นบ.ประจำกอง หก.นขต.ทอ. น.ชื่อเฉพาะ สังกัด กรม/กองแล้วจึงก้าวขึ้นไปเป็นระดับ รอง ผอ. รอง ผบ.บน./กรม. รอง ผบ.ศคปอ.คปอ.ซึ่งในชั้นยศนี้ ยังสามารถย้ายเข้าดำรงตำแหน่ง ฝสช.ประจำกรม/ผบช. และเข้าดำรงตำแหน่ง นปก. นบ.พระราชพาหนะ น.ชื่อเฉพาะ สังกัด กรมได้ สำหรับตำแหน่ง ฝสช.ประจำกรม/ผบช.นั้น ก็สามารถที่จะย้ายเข้าดำรงตำแหน่ง นปก. นบ.พระราชพาหนะ

น.ชื่อเฉพาะ สังกัด กรมได้เช่นเดียวกัน ซึ่งตำแหน่งที่ได้ระบุมาทั้ง ๒ ตำแหน่งจะเป็นตำแหน่งที่จะย้ายเข้าอัตรา น.อ.(พ) ต่อไป

๔. ชั้นยศ น.อ. (พ) เป็นตำแหน่งบริหารระดับสูง/เชี่ยวชาญเฉพาะ เริ่มจากการเป็น ผอ.กอง ผบ.บม. ผู้ช่วยทูต ทอ. ผบ.กรม นนอ.ร.ร.ร.น.น.ก. และ ผบ.ศคปอ.คปอ. สามารถย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งไปเป็นนปก. นบ.พระราชพาหนะ น.ชื่อเฉพาะ สังกัด กรมได้ แต่หากจำเป็นต้องเข้าดำรงตำแหน่งในขั้นต่อไป (รองนายพล) ต้องดำรงตำแหน่ง ๕ ปี ซึ่งลำดับต่อไปคือ ตำแหน่ง รองจก. รอง เสธ. รอง ผบ.ศูนย์ รอง ผอ.ศูนย์ รอง ผบ.รร.การบิน เสธ.รร.การบิน รอง ผอ.สำนัก ฝสธ.ศกอ. ฝสธ.สลก.ทอ. ฝสธ.ศูนย์ ฝสธ.ศปอ.คปอ. ฝสธ.สพร.ทอ. และ รอง/เสธ. (นอก ทอ.)

คุณสมบัติประจำตำแหน่งแต่ละสายวิทยาการ ในกองทัพอากาศระดับชั้นยศนาวาอากาศตรี ประเภทตำแหน่ง อำนาจการระดับต้น หน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติงานในฐานะรอง หน.หน่วยงาน หรือ นายทหารฝ่ายอำนาจการของหน่วยงาน (ระดับแผนก) ของกรม ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงานปานกลาง โดยปฏิบัติงานในลักษณะการวางแผน อำนาจการ ติดต่อประสาน เกี่ยวข้องงานในกองทัพอากาศ รวมทั้ง เสนอแนะ ให้คำแนะนำ แก่ผู้บังคับบัญชา หรือให้คำแนะนำชี้แจง ตอบปัญหาเบื้องต้นแก่หน่วยงาน หรือบุคคลอื่นในงานที่เกี่ยวข้อง และการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยตำแหน่ง รอง หน.แผนก รอง ผบ.ฝูง. คบ. หน.ฝ่าย ผช.จเรฝ่าย ผบ.มบ. นบ.ประจำฝูง น.ชื่อเฉพาะ สังกัด กรม/กอง/แผนก นขต. ทอ. ต้องเป็นนายทหารสัญญาบัตร ประเภทที่ ๑ และ ต้องสำเร็จการศึกษาหลักสูตรนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง สำหรับ รอง หน.แผนก รอง ผบ.ฝูง. คบ. หน.ฝ่าย ผช.จเรฝ่าย ต้องมีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งประเภทอำนาจการระดับต้น หรือ เคยดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่าได้ ไม่ต่ำกว่านี้ สำหรับ คบ. หน.ฝ่าย ผบ.มบ. นบ.ประจำฝูง น.ชื่อเฉพาะ สังกัด กรม/กอง/แผนก นขต.ทอ. ต้องมีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งอัตรา ร.อ. มาแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี

คุณสมบัติประจำตำแหน่งแต่ละสายวิทยาการ ในกองทัพอากาศระดับชั้นยศนาวาอากาศโท ประเภทตำแหน่ง อำนาจการระดับกลาง หน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติงานในฐานะฝ่ายเสนาธิการ หรือนายทหารฝ่ายอำนาจการของหน่วยงาน (ระดับกอง) หรือ หน.หน่วยงาน (ระดับแผนก) ของกรม ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และ คุณภาพของงานค่อนข้างสูง โดยปฏิบัติงานในลักษณะการวางแผน อำนาจการ ติดต่อประสาน ควบคุมกำกับดูแลดำเนินการ วิเคราะห์วิจัย และประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานในกองทัพอากาศ รวมทั้งเสนอแนะ ให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชา หรือให้คำแนะนำชี้แจง ตอบปัญหาเบื้องต้นแก่หน่วยงาน หรือบุคคล

อื่นในงานที่เกี่ยวข้อง และการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายโดยตำแหน่ง ฝสช. ผบ.ฝูง. รอง ผบ.ฝูง. รอง หก. น.ชื่อเฉพาะ สังกัดกอง ต้องเป็นนายทหารสัญญาบัตรหลักประเภทที่ ๑ และสำเร็จหลักสูตรเสนาธิการกิจเหล่าทัพ หรือ ต่างประเทศ สำหรับ ฝสช. ผบ.ฝูง. รอง ผบ.ฝูง. รอง หก. น.ชื่อเฉพาะ สังกัด กอง ทสส.ทอ. น.ชื่อเฉพาะ สังกัด กอง กบ.ทอ. ต้องเคยดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการระดับกลาง หรือ เคยดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่าได้ ไม่ต่ำกว่านี้ สำหรับหน.แผนก น.ชื่อเฉพาะ สังกัด กอง, นบ.ประจำกองจเรฝ่าย, ผบ.พัน.รร.นบก./ตท., น นบ.พระราชพาหนะ ต้องเคยดำรงตำแหน่งประเภท อำนวยการระดับต้น หรือ เคยดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่าได้ ไม่ต่ำกว่านี้ และ ครองยศ น.ต. มาแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี

คุณสมบัติประจำตำแหน่งแต่ละสายวิทยาการในกองทัพอากาศ ระดับชั้นยศ นาวาอากาศเอก ประเภทตำแหน่งอำนวยการระดับสูง หน้าที่ความรับผิดชอบเป็นตำแหน่งที่ต้อง ปฏิบัติงานในฐานะฝ่ายเสนาธิการระดับกรมหรือฝ่ายเสนาธิการ ระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่ความ รับผิดชอบ และคุณภาพของงานค่อนข้างสูง โดยปฏิบัติงานในลักษณะการวางแผน อำนวยการ ติดต่อประสาน ควบคุม กำกับดูแล ดำเนินการ วิเคราะห์วิจัย และประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ งานในกองทัพอากาศ รวมทั้งเสนอแนะ ให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาหรือให้คำแนะนำชี้แจงตอบ ปัญหาเบื้องต้นแก่หน่วยงานหรือบุคคลอื่นในงานที่เกี่ยวข้อง และการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ ได้รับมอบหมาย โดยตำแหน่ง เสธ.บน./กรม ฝสช.ประจำกรม/กอง/ผบช. ผบ.ฝูง. น.ชื่อเฉพาะ สังกัด บก.ทอ. นบ.ประจำกอง หก.นขต.ทอ. น.ชื่อเฉพาะ สังกัด กรม/กอง นบ.พระราชพาหนะ ต้องเป็นนายทหารสัญญาบัตร ประเภทที่ ๑ และ ต้องสำเร็จหลักสูตรเสนาธิการกิจเหล่าทัพหรือ ต่างประเทศ และ ต้องมีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับกลาง (ฝสช. ผบ.ฝูง. รอง ผบ.ฝูง. รองหก. น.ชื่อเฉพาะ สังกัด กอง (เทียบเท่า ฝสช.) หน.แผนกสังกัด สนภ.ทอ. นตฐ. สังกัด จร.ทอ. จเรฝ่าย นบ.พระราชพาหนะ) หรือเคยดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่าไม่ต่ำกว่านี้และ ครองยศ น.ท.มาแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี

คุณสมบัติประจำตำแหน่งแต่ละสายวิทยาการในกองทัพอากาศ ระดับชั้นยศ นาวาอากาศเอก ประเภทตำแหน่ง บริหารระดับกลาง หน้าที่ความรับผิดชอบ ในฐานะรอง ผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน (ระดับกอง) ของกรม ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงาน ค่อนข้างสูง โดยปฏิบัติงานในลักษณะการช่วยในการบริหารจัดการงานตามภารกิจที่อยู่ในความ รับผิดชอบของหน่วย ด้วยการใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการควบคุม กำกับดูแล และ ให้คำปรึกษา แนะนำการปฏิบัติงาน รวมทั้ง มีอำนาจในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาภายในหน่วย ตลอดจนการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย กล่าวได้ว่า ตำแหน่งนี้ผู้ดำรงตำแหน่ง ได้รับเงิน ประจำตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง ตามที่กฎหมายการได้รับเงินประจำตำแหน่งกำหนด

โดยตำแหน่ง รอง ผอ.กอง รอง ผบ.บন./กรม รอง ผบ.ศคปอ. ต้องเป็นนายทหารสัญญาบัตร ประเภทที่ ๑ และ สำเร็จหลักสูตรเสนาธิการกึ่งเหล่าทัพ หรือ ต่างประเทศ สำหรับ รอง ผอ.กอง รอง ผบ.บน./กรม รอง ผบ.ศคปอ. ต้องเคยมีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง (เสธ.บน./กรม ฝสธ.ประจำ กอง/กรม/ผบช. ผบ.ฝูง. น.ชื่อเฉพาะ สังกัด บก.ทอ., นบ. ประจำกอง หก.นขต.ทอ. น.ชื่อเฉพาะ สังกัด กรม นบ.พระราชพาหนะ) หรือเคยดำรงตำแหน่งที่ เทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่านี้ และ ครองยศ น.อ.

คุณสมบัติประจำตำแหน่งแต่ละสายวิทยาการในกองทัพอากาศ ระดับชั้นยศ นาวาอากาศเอก (พิเศษ) ประเภทตำแหน่ง บริหารระดับสูง/เชี่ยวชาญเฉพาะ หน้าที่ความรับผิดชอบ ในฐานะผู้บังคับบัญชาระดับรอง หน.ส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน(ระดับ กอง) ซึ่ง มี หน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพของงานสูง โดยปฏิบัติงานในลักษณะเป็นผู้บริหาร จัดการงาน ด้านยุทธการและสนับสนุนตามภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วย มีอำนาจในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยและ การปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา กล่าว ได้ว่าตำแหน่งนี้ ผู้ดำรงตำแหน่งได้รับเงินประจำ ตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง ตามกฎหมาย การได้รับเงินประจำตำแหน่งกำหนด โดยในตำแหน่ง รอง จก. รอง เสธ. รอง ผบ.ศูนย์ รอง ผอ. ศูนย์ ฝสธ.ศูนย์ รอง ผบ.รร.การบิน เสธ.รร.การบิน รอง ผอ.สำนัก ฝสธ.ศกอ. ฝสธ.สลก.ทอ. ฝสธ.ศปอ.คปอ. ฝสธ.สพร.ทอ. ผอ.กอง ผบ.บน. ผู้ช่วยทูต ทอ. ผบ.กรม นนอ.ฯ ผบ.ศคปอ.ฯ รอง/เสธ. (นอก ทอ.) ต้องเป็นนายทหารสัญญาบัตร ประเภทที่ ๑/๔ และ ต้องสำเร็จหลักสูตรการ ทัพอากาศ หรือ เทียบเท่า สำหรับตำแหน่ง รอง จก. รอง เสธ. รอง ผบ.ศูนย์ รอง ผอ.ศูนย์ ฝสธ.ศูนย์ รอง ผบ.รร.การบิน เสธ.รร.การบิน รอง ผอ.สำนัก ฝสธ.ศกอ. ฝสธ.สลก.ทอ. ฝสธ.ศปอ.คปอ. ฝสธ.สพร.ทอ. รอง/เสธ.(นอก ทอ.) ต้องมีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งระดับ ผอ.กอง ผบ.บน. ผู้ช่วยทูต ทอ. ผบ.ศคปอ.ฯ หรือ เคยดำรงตำแหน่ง ที่เทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่านี้ และ ครองยศ น.อ. (พิเศษ) มาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี หรือ เคยดำรงตำแหน่งระดับ นายทหาร ปฏิบัติการ ฝสธ.ประจำกรม ฝสธ. นบ.พระราชพาหนะ ฝสธ.ประจำ ผบช. น.ชื่อเฉพาะ สังกัด กรม ฝสธ.หรือเคยดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่านี้ และครองยศ น.อ.(พิเศษ) มาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี สำหรับตำแหน่ง ผอ.กอง ผบ.บน. ผบ.กรม นนอ.ฯ ผบ.ศคปอ.ฯ ต้องมีประสบการณ์ดำรง ตำแหน่งระดับรอง ผอ.กอง หรือเคยดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่านี้ และครองยศ น.อ. มาแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี และ สำหรับตำแหน่ง ผู้ช่วยทูต ทอ. ต้องมีประสบการณ์ดำรงตำแหน่ง ใน อัตราชั้นยศนาวาอากาศเอก (พิเศษ)

๒. หลักเกณฑ์การย้ายข้าราชการชั้นสัญญาบัตร

การย้ายข้าราชการชั้นสัญญาบัตรเข้าดำรงตำแหน่งอัตรา น.ต. – น.อ.พิเศษ หมายถึง การย้ายข้าราชการชั้นสัญญาบัตรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์การย้ายที่ทางราชการกำหนดไว้ เข้าดำรงตำแหน่งอัตรา น.ต. – น.อ.พิเศษ ภายใน ทอ.ให้กระทำในวาระ เม.ย.และ ต.ค.ของทุกปี โดยการพิจารณาย้ายข้าราชการชั้นสัญญาบัตรเพื่อเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในอัตรา น.ต. – น.อ.พิเศษ ให้ดำเนินการในวาระ ต.ค.เป็นหลัก สำหรับ วาระ เม.ย.ให้พิจารณาย้ายตามความจำเป็นของทางราชการ เช่น การย้ายในตำแหน่งที่ว่าง เพื่อให้มีกำลังพลเพียงพอในการปฏิบัติงาน การย้ายอันมีสาเหตุจากการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ความประพฤติไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นต้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินการย้ายดังนี้

๒.๑ การดำเนินการย้าย

หมายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และขั้นตอนการรายงานขอย้ายเปลี่ยนตำแหน่งข้าราชการเข้าดำรงตำแหน่งตามสาเหตุการย้ายต่าง ๆ ทุกกรณี แยกออกเป็น การรายงานขอย้ายนอกวาระย้าย และการรายงานขอย้ายตามวาระย้าย โดยจะต้องได้รับการพิจารณา หรือให้ความเห็นชอบจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการดำเนินการนำเรียนขออนุมัติจากผู้มีอำนาจในการย้าย ซึ่งการรายงานขอย้ายเปลี่ยนตำแหน่งข้าราชการเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องกระทำเป็นเอกสารชั้นความลับ “ลับ” เป็นอย่างต่ำมีรายละเอียดดังนี้

๒.๑.๑ การรายงานขอย้ายนอกวาระย้าย หมายถึง การรายงานขอย้ายเปลี่ยนตำแหน่งข้าราชการตามสาเหตุการย้ายที่ไม่ได้กำหนดให้ดำเนินการย้ายตามวาระการย้าย ให้ดำเนินการรายงานขอย้ายได้ตามความเหมาะสม และตามความจำเป็นของทางราชการ

๒.๑.๒ การรายงานขอย้ายตามวาระย้าย หมายถึง การรายงานขอย้ายเปลี่ยนตำแหน่งข้าราชการตามสาเหตุการย้ายที่กำหนดให้ดำเนินการตามวาระ เม.ย.และ ต.ค.ของทุกปี ให้ดำเนินการรายงานขอย้ายได้ตามวงรอบการปฏิบัติที่กำหนดไว้

๒.๑.๓ ส่วนราชการต้นสังกัดเดิม มีหน้าที่พิจารณาดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่ขอย้ายและจัดทำบัญชีย้ายโดยให้ลงรายละเอียดในแต่ละช่องให้ครบถ้วน ถูกต้อง เช่น ผลคะแนนประเมินค่าความรู้ของหลักสูตร รร.หลักชั้นปลาย ผลคะแนนประเมินค่าลักษณะบุคคล และคะแนนประเมินสมรรถภาพข้าราชการทหารประจำปี พร้อมทั้งเหตุผลความจำเป็นประกอบการย้าย ๆ โดยละเอียด กรณีการย้ายทดแทนกัน ให้ระบุชื่อของผู้ขอย้ายในช่องหมายเหตุว่ามีใครดำรงตำแหน่งแทน และดำรงตำแหน่งแทนใคร กรณีการย้ายทดแทนกันแบบต่อเนื่องหลายคน (Loop ต่อเนื่อง) ให้จัดทำบัญชีย้ายเรียงลำดับการย้ายเป็นแบบต่อเนื่อง โดยการย้ายนอกวาระย้ายให้รายงานขอย้ายไปยังส่วนราชการที่เป็น หน.สายวิทยาการ ร่วมพิจารณาหากเป็นการย้ายไปสังกัด

ส่วนราชการใหม่ ให้รายงานไปยังส่วนราชการต้นสังกัดใหม่ร่วมพิจารณาก่อน สำหรับการย้ายตาม วาระย้ายให้ส่วนราชการต้นสังกัดเดิมรายงานขอย้ายไปยังส่วนราชการ หน.สายวิทยาการ ร่วมพิจารณา (วาระ เม.ย.ส่งภายใน ๓๑ ม.ค. และวาระ ต.ค.ส่งภายใน ๑๕ มิ.ย.ของทุกปี) หากเป็นการ ย้ายไปสังกัดส่วนราชการใหม่ ให้รายงานไปยังส่วนราชการต้นสังกัดใหม่ ร่วมพิจารณาก่อนถึง กำหนดระยะเวลาส่งส่วนราชการที่เป็น หน.สายวิทยาการ ที่กำหนดไว้

๒.๑.๔ ส่วนราชการต้นสังกัดใหม่ มีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบถึง เหตุผลความจำเป็นในการขอย้าย และพิจารณาดำแหน่งที่เหมาะสมให้กับผู้ที่ขอย้าย หากไม่ขัดข้อง ในการย้ายให้รายงานต่อไปยังส่วนราชการที่เป็น หน.สายวิทยาการ ร่วมพิจารณา สำหรับการย้าย ตามวาระย้ายให้ส่วนราชการต้นสังกัดใหม่รายงานขอย้ายไปยังส่วนราชการที่เป็น หน.สายวิทยาการ ร่วมพิจารณา (วาระ เม.ย.ส่งภายใน ๓๑ ม.ค.และวาระ ต.ค.ส่งภายใน ๑๕ มิ.ย.ของทุกปี) กรณี ขัดข้องในการย้ายให้แจ้งส่วนราชการต้นสังกัดเดิมของผู้ที่ขอย้ายทราบด้วย

๒.๑.๕ ส่วนราชการที่เป็น หน.สายวิทยาการ มีหน้าที่บริหารจัดการ กำลังพลในสายวิทยาการที่รับผิดชอบรวมทั้งพิจารณาย้าย และให้ความเห็นชอบในการย้ายเปลี่ยน ตำแหน่งข้าราชการที่มีเหล่าทหาร หรือจำพวกทหารในสายวิทยาการที่รับผิดชอบตามที่ส่วนราชการ ต้นสังกัดเดิม หรือส่วนราชการต้นสังกัดใหม่รายงานขอย้าย หากไม่ขัดข้องในการย้ายให้เสนอเรื่อง ไปยัง กพ.ทอ.ร่วมพิจารณา สำหรับการย้ายตามวาระย้ายให้รายงานต่อไปยัง กพ.ทอ.(วาระ เม.ย.ส่ง ภายใน ๑๕ ก.พ. และวาระ ต.ค.ส่งภายใน ๒๐ ก.ค.ของทุกปี) โดยให้ จนท.กำลังพล ของส่วน ราชการ เป็นผู้นำบัญชีย้าย ฯ ส่งให้ กพ.ทอ.ด้วยตนเอง กรณีขัดข้องในการย้ายให้แจ้งส่วนราชการ ต้นสังกัดเดิม และส่วนราชการต้นสังกัดใหม่ทราบด้วย

๒.๑.๖ กพ.ทอ. เป็นส่วนราชการดำเนินการย้าย โดยมีหน้าที่พิจารณา ตรวจสอบคุณสมบัติผู้ที่ขอย้าย เหตุผลการย้ายและความจำเป็นในการขอย้าย ให้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์การย้ายที่ทางราชการกำหนดไว้ ตลอดจนการดำเนินการร่างคำสั่ง ทอ.เพื่อนำเรียนขอ อนุมัติจากผู้มีอำนาจการย้ายเปลี่ยนตำแหน่งข้าราชการ ชั้นสัญญาบัตรดำรงตำแหน่งอัตรา น.ต. – น.อ.พิเศษ ในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เป็นการย้ายภายใน นขต.ทอ.และระหว่าง นขต.ทอ. กรณีผู้ที่ ขอย้ายมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การย้าย ให้ กพ.ทอ.แจ้งให้ส่วนราชการที่เป็น หน.สาย วิทยาการ ทราบด้วย

๒.๑.๗ การย้ายที่ไม่ครบองค์ประกอบในการปฏิบัติข้างต้น เช่น ส่วนราชการที่ขอย้ายเป็นทั้งส่วนราชการต้นสังกัดเดิม และส่วนราชการที่เป็น หน.สายวิทยาการ ให้ ส่วนราชการดังกล่าว เมื่อให้ความเห็นชอบแล้ว จึงรายงานต่อไปยัง ส่วนราชการดำเนินการย้าย เพื่อ พิจารณาและดำเนินการขออนุมัติจากผู้มีอำนาจในการย้ายต่อไป สำหรับการย้ายตามวาระย้าย

ให้รายงานต่อไปยัง กพ.ทอ. (วาระ เม.ย.ส่งภายใน ๑๕ ก.พ. และวาระ ต.ค.ส่งภายใน ๒๐ ก.ค. ของทุกปี) โดยให้ จนท.กำลังพล ของส่วนราชการ เป็นผู้นำบัญชีย้าย ฯ ส่งให้ กพ.ทอ.(กจพ.สนพ.กพ.ทอ.ด้วยตนเอง)

๒.๑.๘ การย้ายข้าราชการชั้นสัญญาบัตร เหล่า ธน. การรายงานขอย้ายตามวาระย้าย ให้ สบ.ทอ.ในฐานะส่วนราชการที่เป็น หน.สายวิทยาการ รายงานขอย้ายไปยัง กพ.ทอ. (วาระ เม.ย.ส่งภายใน ๑๕ ม.ค. และวาระ ต.ค.ส่งภายใน ๑๕ ก.ค. ของทุกปี) และให้ กพ.ทอ. ดำเนินการรายงานขอย้ายไปยัง กรมพระธรรมนูญ (วาระ เม.ย.ภายใน ก.พ. และวาระ ต.ค.ภายใน ส.ค. ของทุกปี)

๒.๒ การจัดทำบัญชีย้ายข้าราชการชั้นสัญญาบัตรดำรงตำแหน่งอัตรา

น.ต. – น.อ.พิเศษ ของส่วนราชการต้นสังกัด และส่วนราชการที่เป็น หน.สายวิทยาการ

กรณีผู้ลงชื่อตรวจถูกต้องในบัญชีย้ายที่จะเสนอส่วนราชการเกี่ยวข้อง หรือ ส่วนราชการดำเนินการย้าย ทั้งที่เป็นการย้ายตามวาระ และการย้ายนอกวาระ รวมทั้งการขอย้ายเพิ่มเติมในภายหลัง ให้ หน.นขต.ทอ.นั้น ๆ เป็นผู้ลงชื่อ สำหรับ ส่วนราชการที่เป็น หน.สายวิทยาการ แต่มิได้เป็น หน.นขต.ทอ. จะต้องนำเรียนให้ หน.นขต.ทอ.นั้น ๆ เป็นผู้ลงชื่อ

๒.๓ การชี้แจงเหตุผลความจำเป็นในการย้ายของส่วนราชการ

ส่วนราชการจะต้องจัดผู้แทนส่วนราชการที่สามารถตัดสินใจได้ มารอชี้แจงเหตุผลความจำเป็นในการย้ายต่อคณะกรรมการพิจารณาย้าย ฯ โดยจะต้องรอชี้แจงตลอดห้วงเวลาการประชุมพิจารณาย้าย

๒.๔ การย้ายข้าราชการชั้นสัญญาบัตรเข้าดำรงตำแหน่งอัตรา

น.ต. – น.อ.พิเศษ ที่ไปปฏิบัติหน้าที่ถวายงาน สมเด็จพระบรมโอรสาธิราช ฯ สยามมกุฎราชกุมาร

หากส่วนราชการมีความประสงค์ที่จะย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง หรือย้ายเลื่อนตำแหน่งอัตราชั้นยศสูงขึ้นส่วนราชการต้นสังกัดจะต้องแยกเรื่องดำเนินการให้ชัดเจน แล้วเสนอให้ กพ.ทอ.ทราบ โดยด่วน เพื่อ นำความขึ้นกราบบังคมทูล สมเด็จพระบรมโอรสาธิราช ฯ สยามมกุฎราชกุมาร มีพระราชวินิจฉัย ก่อนดำเนินการ

๒.๕ ระเบียบ/คำสั่ง ที่เกี่ยวข้อง

๒.๕.๑ ระเบียบ กท.ว่าด้วยการแต่งตั้งยศ และเลื่อนยศข้าราชการ พ.ศ.
๒๕๔๑

๒.๕.๒ ระเบียบ ทอ.ว่าด้วยการประเมินสมรรถภาพข้าราชการทหาร พ.ศ.
๒๕๔๑

๒.๕.๓ คำสั่ง ทอ.(เฉพาะ) ที่ ๓๔/๕๗ ลง ๑ ต.ค.๕๗ เรื่อง แต่งตั้ง
คณะกรรมการพิจารณาย้ายและเลื่อนตำแหน่งข้าราชการชั้นสัญญาบัตร

๒.๕.๔ อนุมัติ ผบ.ทอ. เมื่อ ๒๔ ก.พ.๓๐ ท้ายหนังสือ กพ.ทอ. ลับ ที่ กท
๐๖๐๓.๓/๑๔๐ ลง ๒๐ ก.พ.๓๐ เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์การย้ายนายทหารสัญญาบัตร และแก้ไข
เพิ่มเติมโดยยกเลิกการย้ายหมุนเวียนเจ้าหน้าที่จัดหา ตามอนุมัติ ผบ.ทอ.เมื่อ ๒๒ ก.ค.๔๑ ท้าย
หนังสือ กพ.ทอ. ลง ๒๐ ก.ค.๔๑ (ต่อ กพ.ทอ. เลขรับ ๓๑๑๕/๔๑) เรื่อง หลักเกณฑ์การย้ายหมุนเวียน
เจ้าหน้าที่จัดหา

๒.๕.๕ อนุมัติ ผบ.ทอ. เมื่อ ๒๗ มิ.ย.๓๘ ท้ายหนังสือ กพ.ทอ. ลับ ที่ กท
๐๖๐๓.๓/๕๖๑ ลง ๒๒ มิ.ย.๓๘ เรื่อง หลักเกณฑ์การย้ายนายทหารสัญญาบัตร และแก้ไขเพิ่มเติม
ตามอนุมัติ ผบ.ทอ. เมื่อ ๑๒ ม.ค.๔๒ ท้ายหนังสือ กพ.ทอ. ที่ กท ๐๖๐๓.๓/๐๓๒ ลง ๕ ม.ค.๔๒
เรื่อง พิจารณาแก้ปัญหาข้าราชการยศ น.ต. ที่ไม่สามารถบรรจุในตำแหน่งระดับ หน.แผนก

๒.๕.๖ อนุมัติ ผบ.ทอ. เมื่อ ๒๑ ต.ค.๔๐ ท้ายหนังสือ สน.ผบ.ทอ. ลับ ที่
กท ๐๖๑๘.๖/๑๐ ลง ๑๔ ต.ค.๔๐ เรื่อง หลักเกณฑ์เพิ่มเติมในการโยกย้ายกำลังพลใน
ปีงบประมาณ ๔๑

๒.๕.๗ อนุมัติ ผบ.ทอ. เมื่อ ๒๓ มี.ค.๔๓ ท้ายหนังสือ คณก.จัดการ
ประชุมสัมมนากิจการกำลังพล ที่ กท ๐๖๐๓.๓/๑๓๗๒ ลง ๒๐ มี.ค.๔๓ เรื่อง สรุปผลการ
ประชุมสัมมนากิจการกำลังพล

๒.๕.๘ อนุมัติ ผบ.ทอ. เมื่อ ๔ ม.ค.๔๔ ท้ายหนังสือ กพ.ทอ. ลับ ค่วนมาก
ที่ กท ๐๖๐๓.๓/๑๑๐๖ ลง ๒๖ ธ.ค.๔๓ เรื่อง แนวทางการปฏิบัติในการย้ายข้าราชการชั้นสัญญาบัตร
เข้าดำรงตำแหน่งอัตรา น.ต.-น.อ.พิเศษ

๒.๕.๙ อนุมัติ ผบ.ทอ. เมื่อ ๕ ก.พ.๕๐ ท้ายหนังสือ กพ.ทอ. ที่ กท
๐๖๐๓.๓/๔๖๕ ลง ๓๐ ม.ค.๕๐ เรื่อง ขออนุมัติแนวทางการพิจารณาย้ายข้าราชการชั้นสัญญาบัตรเข้า
ดำรงตำแหน่งอัตรา น.ต. – น.อ.พิเศษ

๒.๕.๑๐ ระเบียบ กท.ว่าด้วยการบรรจุหรือแต่งตั้งข้าราชการทหารให้
ดำรงตำแหน่งประจำหน่วย พ.ศ.๒๕๕๖

๒.๕.๑๑ อนุมัติ ผบ.ทอ. เมื่อ ๘ ส.ค.๕๑ ทำหนังสือ กพ.ทอ. ที่ กท ๐๖๐๓.๓/๑๑๕๕ ลง ๔ ส.ค.๕๑ เรื่อง แนวทางการย้ายข้าราชการชั้นสัญญาบัตร เข้าดำรงตำแหน่ง นายทหารปฏิบัติการประจำหน่วย อัตราน.อ.พิเศษ และการให้นายทหารปฏิบัติการประจำหน่วย พันหรือช่วยปฏิบัติราชการ

๒.๖ คณะกรรมการย้ายนายทหารชั้นสัญญาบัตรของ ทอ.

๒.๖.๑ คณะกรรมการย้ายชุดที่ ๑ (คณะกรรมการย้ายนายทหารชั้นสัญญาบัตรเข้าดำรงตำแหน่งอัตราน.อ.พิเศษ)

๒.๖.๑.๑ ผบ.ทอ. เป็น ประธานกรรมการ

๒.๖.๑.๒ รอง ผบ.ทอ. เป็น รองประธานกรรมการ

๒.๖.๑.๓ ผช.ผบ.ทอ.(สายงานยุทธบริการ) เป็น กรรมการ

๒.๖.๑.๔ ผช.ผบ.ทอ.(สายงานกิจการพิเศษ) เป็น กรรมการ

๒.๖.๑.๕ เสธ.ทอ. เป็น กรรมการ

๒.๖.๑.๖ จก.กพ.ทอ. เป็น กรรมการและเลขานุการ

๒.๖.๑.๗ ผอ.กจพ.สนพ.กพ.ทอ. เป็น ผู้ช่วยเลขานุการ

๒.๖.๑.๘ หน.ผยส.กจพ.สนพ.กพ.ทอ. เป็น ผู้ช่วยเลขานุการ

๒.๖.๒ คณะกรรมการย้ายชุดที่ ๒ (คณะกรรมการย้ายนายทหารชั้นสัญญาบัตรเข้าดำรงตำแหน่งอัตราน.ต. - น.อ.)

๒.๖.๒.๑ รอง ผบ.ทอ. เป็น ประธานกรรมการ

๒.๖.๒.๒ ผช.ผบ.ทอ.(สายงานยุทธบริการ) เป็น รองประธานกรรมการ

๒.๖.๒.๓ ผช.ผบ.ทอ. (สายงานกิจการพิเศษ) เป็น กรรมการ

๒.๖.๒.๔ เสธ.ทอ.เป็น กรรมการ

๒.๖.๒.๕ รอง เสธ.ทอ.(สายงานกำลังพล) เป็น กรรมการ

๒.๖.๒.๖ รอง เสธ.ทอ.(สายงานการข่าว) เป็น กรรมการ

๒.๖.๒.๗ รอง เสธ.ทอ.(สายงานยุทธการ) เป็น กรรมการ

๒.๖.๒.๘ รอง เสธ.ทอ.(สายงานส่งกำลังบำรุง) เป็น กรรมการ

๒.๖.๒.๙ รอง เสธ.ทอ.(สายงานกิจการพลเรือนและกิจการพิเศษ) เป็น กรรมการ

๒.๖.๒.๑๐ จก.กพ.ทอ. เป็น กรรมการและเลขานุการ

๒.๖.๒.๑๑ รอง จก.กพ.ทอ. เป็น กรรมการและผู้ช่วย
เลขานุการ

๒.๖.๒.๑๒ ผอ.กจพ.สนพ.กพ.ทอ. เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

๒.๖.๒.๑๓ หน.ผยส.กจพ.สนพ.กพ.ทอ. เป็น ผู้ช่วยเลขานุการ

๓. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพล ทอ.

ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ผบ.ทอ.ด้านต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือความสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ต่อกองทัพอากาศ และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อกองทัพอากาศอย่างสูงสุดความสามารถด้วยสิ่งที่ได้รับจากการที่เป็นผู้มีผลการประเมินที่โดดเด่นหรือเป็นที่ประทับใจ และประจักษ์ต่อสายตาของเพื่อนร่วมงาน คือการย้ายข้าราชการรับราชการ การพิจารณาบำเหน็จข้าราชการ (รอบ ๖ เดือน) การเข้ารับการศึกษาหลักสูตรทางทหาร การสอบเลื่อนฐานะ น.ประทวน เป็น น.สัญญาบัตร และการให้ออกจากราชการ

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพล ทอ.เป็นไปตามอนุมัติ ผบ.ทอ.เมื่อ ๑๒ ต.ค.๕๐ ท้ายหนังสือ กพ.ทอ. ที่ กท ๐๖๐๓.๕/๑๕๑๕ ลง ๕ ต.ค.๕๐ เรื่อง ขออนุมัติแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพล ทอ. ซึ่งได้ระบุเกณฑ์การประเมินเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน ดังนี้

๓.๑ การย้ายข้าราชการทหาร

๓.๑.๑ เข้าอัตรา น.อ.-น.อ.(พ) ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพล ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐

๓.๑.๒ เข้าอัตรา น.ต.-น.ท. ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพล ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๕

๓.๑.๓ ย้ายเข้าประจำหน่วย(ก่อนครบวาระ)

๓.๑.๓.๑ ดำรงตำแหน่งไม่ครบ ๑ ปี ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพล ต่ำกว่าร้อยละ ๕๐

๓.๑.๓.๒ ดำรงตำแหน่งไม่ครบ ๒ ปี ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพล ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

๓.๑.๓.๓ ดำรงตำแหน่งไม่ครบ ๓ ปี ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพล ต่ำกว่าร้อยละ ๗๕

๓.๒ การพิจารณาบำเหน็จ(รอบ ๖ เดือน)

๓.๒.๑ ขอบหนึ่งขั้นครึ่ง ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพล ต้องไม่ต่ำกว่า ร้อยละ ๘๕

๓.๒.๒ ขอบหนึ่งขั้น ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพล ต้องไม่ต่ำกว่า ร้อยละ ๗๕

๓.๒.๓ ขอบครึ่งขั้น ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพล ต้องไม่ต่ำกว่า ร้อยละ ๖๐

๓.๒.๔ ไม่พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพล ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

๓.๓ การเข้ารับการศึกษาหลักสูตรทางทหารหรืออื่น ๆ

๓.๓.๑ วทอ. วทบ. วทร. และ วสท. ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลต้อง ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐

๓.๓.๒ รร.สช.ทอ. รร.สช.ทบ. รร.สช.ทร. รร.นอศ. รร.รสว. ผลการ ประเมินสมรรถนะกำลัง ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๕

๓.๓.๓ รร.นฝ. ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพล ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐

๓.๓.๔ ศึกษาปริญญาตรี โท เอก (ทุน ทอ.) ผลการประเมินสมรรถนะ กำลังพล ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐

๓.๔ การสอบเลื่อนฐานะ น.ประทวน เป็น น.สัญญาบัตร ผลการประเมิน สมรรถนะกำลังพล ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๕

๓.๕ การให้ออกจากราชการ ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพล ต่ำกว่า ร้อยละ ๖๐ ติดต่อกัน ๔ ครั้ง

กล่าวโดยสรุปทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวแล้วนั้นกองทัพอากาศได้ดำเนินการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาออกมาเป็น แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศในปัจจุบัน ซึ่งยังคง ต้องปรับปรุงในเรื่องของผู้ประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ แบบประเมินสมรรถนะ กำลังพลกองทัพอากาศ รวมถึงการนำผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ไปใช้งานให้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ระบบการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

บทที่ ๓

สถานภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกำลังพล กองทัพอากาศในปัจจุบัน

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีความถูกต้องตามทฤษฎีและหลักการที่ได้กล่าวไว้แล้ว จึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าจาก ตำรา เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ ซึ่งได้แก่ ระเบียบ กท. ว่าด้วยการแต่งตั้งยศ และการเลื่อนยศ ของข้าราชการทหาร พ.ศ. ๒๕๔๑ หลักเกณฑ์การย้ายนายทหารสัญญาบัตร แนวทางการปฏิบัติในการย้ายข้าราชการชั้นสัญญาบัตร แนวทางการกำหนดเส้นทางการเจริญเติบโตของนายทหารสัญญาบัตร กองทัพอากาศ(Career Path) ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังพลกองทัพอากาศ เพื่อให้ทราบถึง สถานภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศในปัจจุบัน

แหล่งข้อมูล

กองทัพอากาศได้ดำเนินการปรับปรุงการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศตามแนวคิดทฤษฎีในการบริหารทรัพยากร ทฤษฎีการจัดการองค์กรตั้งแต่ ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม ทฤษฎีสมัยใหม่ และ ทฤษฎีสมัยปัจจุบันตามแนวคิดทฤษฎีระบบราชการ Bureaucracy ของ Max Weber ซึ่งมีความสมบูรณ์อยู่ในทางทฤษฎี ตลอดจนนำมาใช้ปฏิบัติจริงกับระบบราชการทั่วโลก โดยกองทัพอากาศได้นำมาใช้ในวงรอบการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศดังนี้

๑. ด้านการกำหนดความต้องการกำลังพลกองทัพอากาศ
๒. ด้านการจัดหากำลังพลกองทัพอากาศ
๓. ด้านการบรรจุและการใช้กำลังพล
๔. ด้านการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศ
๕. ด้านการพิทักษ์รักษากำลังพลกองทัพอากาศ
๖. ด้านการให้พ้นจากราชการ

จากวงรอบการบริหารจัดการกำลังพลดังกล่าว มี ๓ ใน ๖ วงรอบคือ ด้านการบรรจุ และการใช้กำลังพล ด้านการพัฒนากำลังพล และด้านการพิทักษ์รักษากำลังพล ที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์ อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมอันดีงามของประเทศไทย ที่มีความผูกพันหรือมีอคติกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา มากเกินไป จนทำให้อาจมองข้ามผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานทำให้การบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศเสียสมดุลไป

การบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ

ใน ๓ ด้านที่มีผลต่อการบริหารจัดการกำลังพลนั้นกองทัพอากาศได้มีการพิจารณาในเรื่องการใช้ประโยชน์กำลังพลตามความรู้ความสามารถตามเส้นทางการเจริญเติบโตในแต่ละสายวิทยาการ Career Path (การย้าย) การพัฒนากำลังพล (การให้การศึกษาตามอาชีพทางทหาร (PME) การพิทักษ์รักษากำลังพล (การย้าย การให้การศึกษา และการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบ อย่างเป็นธรรม) ในรูปของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ซึ่งมีระบบย่อยที่สำคัญในการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศซ่อนอยู่ และต้องใช้ประโยชน์อย่างจริงจังในการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศในแต่ละคณะกรรมการ เพื่อให้การบริหารจัดการสมบูรณ์แบบตามหลักการของ Max Weber คือระบบการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ นั้นเองกล่าวคือ กองทัพอากาศมีระบบการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ แต่ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากระบบได้เต็มที่เนื่องจากผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลปัจจุบันไม่ได้ชี้วัดถึงประสิทธิภาพที่แท้จริงของกำลังพล ซึ่งเป็นผลมาจากผู้ประเมินฯ คือผู้ประเมินฯมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดแบบไทยๆ หรือมีอคติต่อผู้ถูกประเมินฯ โดยมองข้ามผลการปฏิบัติงาน รวมถึงความเข้าใจในความต้องการของแบบประเมินฯและตัวแบบประเมินฯเองที่มีความซับซ้อน ทำให้ผลการประเมินฯ ออกมาไม่ตรงต่อความเป็นจริง เมื่อไม่ตรงการนำเอาผลไปใช้งานของคณะกรรมการชุดต่างๆที่นำไปบริหารจัดการก็อาจผิดเพี้ยนไป ทำให้ขาดโอกาสในการปรับย้าย หรือ การให้ความรู้ กับกำลังพลที่ดีมีประสิทธิภาพที่แท้จริงซึ่งมีผลต่อการสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพออกจากกองทัพอากาศอีกด้วย

สรุป

สถานภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพอากาศในปัจจุบัน อยู่ในสถานภาพที่ค่อนข้างดี มีการบริหารจัดการกำลังพลในด้านต่างๆตามวงรอบของการบริหารกำลังเป็นรูปคณะกรรมการชุดต่าง ๆ รับผิดชอบ มีการกำหนดการเจริญเติบโตในอาชีพของแต่ละสายวิทยาการ (Career Path) ที่ชัดเจน ซึ่งหากจะให้ระบบการบริหารจัดการกำลังพล

กองทัพอากาศ สมบูรณ์แบบตามหลักการของ Max Weber กองทัพอากาศต้องปรับปรุงในเรื่องของระบบการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ทั้งความสัมพันธ์ของผู้ประเมินฯ กับผู้ถูกประเมินฯ ความเข้าใจแบบประเมินฯของผู้ประเมินฯ รวมถึงตัวแบบประเมินฯ และวัตถุประสงค์ของแบบประเมินฯ

บทที่ ๔

การวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัดและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

จัดการกำลังพลกองทัพอากาศ และการเปรียบเทียบกับ

การบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ

มิตรประเทศในซีกโลกตะวันออก

ที่พัฒนาแล้ว (ประเทศเกาหลีใต้)

การบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ

ระบบการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศมีวงรอบในการบริหารจัดการแบ่ง
ออกเป็น ๖ วงรอบ ดังนี้

๑. ด้านการกำหนดความต้องการกำลังพลของกองทัพอากาศ
๒. ด้านการจัดหากำลังพล
๓. ด้านการบรรจุและการใช้กำลังพล
๔. ด้านการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศ
๕. ด้านการพิทักษ์รักษากำลังพล
๖. ด้านการพ้นจากราชการ

ด้านการกำหนดความต้องการกำลังพลของกองทัพอากาศ

ข้อมูล

กรมกำลังพลทหารอากาศ โดยกองนโยบายและแผน สำนักนโยบายและ
บริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ จะดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการกำลังพล
ตามนโยบายและทิศทางการพัฒนากองทัพอากาศ จากกรมยุทธการทหารอากาศรวมถึงความ
ต้องการกำลังพลของแต่ละสายวิชาการ ตลอดจนความต้องการกำลังพลของแต่ละหน่วยขึ้นตรง
กองทัพอากาศ โดยดำเนินการวิเคราะห์ความจำเป็นและความคุ้มค่าของการใช้ประโยชน์ต่อ

กองทัพอากาศ ตามความต้องการของแต่ละปี แบ่งเป็นความต้องการนายทหารสัญญาบัตรแต่ละประเภท ประเภท ๑ คือ นักเรียนนายเรืออากาศขึ้นกับความต้องการทางยุทธการในการผลิตกำลังพลเหล่านักบิน และกำลังพลในแต่ละสายวิทยาการ (วางแผนล่วงหน้า ๗ ปี) ประเภท ๔ คือ บุคคลพลเรือนเป็นนายทหารสัญญาบัตรตามความต้องการของแต่ละสายวิทยาการ โดยผ่านการวิเคราะห์การใช้ประโยชน์กำลังพลจากกรมกำลังพลทหารอากาศ (วางแผนเป็นปี ๆ ไป) ประเภท ๓ คือนายทหารประทวนเลื่อนฐานะเป็นนายทหารสัญญาบัตรพิจารณาตามความต้องการของแต่ละสายวิทยาการ โดยผ่านการวิเคราะห์การใช้ประโยชน์กำลังพลจากกรมกำลังพลทหารอากาศ (วางแผนเป็นปี ๆ ไป) นายทหารชั้นประทวนแต่ละจำพวก จำพวกที่กองทัพอากาศผลิตได้เองคือ นักเรียนจ่าอากาศ (วางแผนล่วงหน้า ๒ ปี) จำพวกที่ฝากกองทัพไทยผลิตคือ นักเรียนช่างฝีมือทหาร (วางแผนล่วงหน้า ๓ ปี กรณีเร่งด่วนสามารถขอบรรจุนักเรียนช่างฝีมือทหารพวกสมทบเพิ่มเติมได้ทุกปี) จำพวกสุดท้ายคือบุคคลพลเรือนเป็นนายทหารต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร โดยมีการบรรจุทุกปีตามความต้องการของแต่ละสายวิทยาการ โดยผ่านการวิเคราะห์การใช้ประโยชน์กำลังพลจากกรมกำลังพลทหารอากาศ

ตาราง ที่ ๔-๑ ตารางการวิเคราะห์ความต้องการกำลังพลของกองทัพอากาศ

ประเภทกำลังพล	หน่วยที่กำหนดความต้องการ	เหตุผลความจำเป็นในความต้องการ	หน่วยวิเคราะห์และสรุปขออนุมัติกำหนดความต้องการกำลังพล
นักเรียนนายเรืออากาศ	กรมยุทธการทหารอากาศ	เป็นไปตามทิศทางของกองทัพตามแผนที่กำหนด	กรมกำลังพลทหารอากาศ
นักเรียนจ่าอากาศ	สายวิทยาการแต่ละสาย	เป็นไปตามทิศทางของกองทัพตามแผนที่กำหนด	กรมกำลังพลทหารอากาศ
นักเรียนช่างฝีมือทหาร	สายวิทยาการแต่ละสาย	เป็นไปตามทิศทางของกองทัพตามแผนที่กำหนด	กรมกำลังพลทหารอากาศ
บุคคลพลเรือนเป็นนายทหารสัญญาบัตร	สายวิทยาการแต่ละสาย	เป็นไปตามทิศทางของกองทัพตามแผนที่กำหนด	กรมกำลังพลทหารอากาศ
บุคคลพลเรือนเป็นนายทหารชั้นประทวน	สายวิทยาการแต่ละสาย	เป็นไปตามทิศทางของกองทัพตามแผนที่กำหนด	กรมกำลังพลทหารอากาศ
พลทหารกองประจำการ	หน่วยบัญชาการอากาศโยธิน	เป็นไปตามทิศทางของกองทัพตามแผนที่กำหนด	กรมกำลังพลทหารอากาศ
พนักงานราชการ	สายวิทยาการแต่ละสาย	เป็นไปตามทิศทางของกองทัพตามแผนที่กำหนด	กรมกำลังพลทหารอากาศ

จากข้อมูลความต้องการกำลังพลของกองทัพอากาศ นั้นกองทัพอากาศได้มีการวางแผนในการบรรจุกำลังพล เป็นไปตามความต้องการทางยุทธการซึ่งมีการวางแผนล่วงหน้าสำหรับผู้บริหารระดับสูงของกองทัพ ผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง รวมถึงผู้ปฏิบัติ เป็นไป

อย่างมีระบบ และเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งนำไปสู่การบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพอากาศได้ตาม
แนวทางการเจริญเติบโตของกำลังพลแต่ละประเภท (Career Path)

การวิเคราะห์ข้อมูล

๑. การกำหนดความต้องการกำลังพลของกองทัพอากาศเป็นไปตามแผนยุทธการที่
กำหนดทิศทางของกองทัพ สำหรับนายทหารเหล่านักบิน เพื่อไปกำหนดความต้องการนักเรียน
นายเรืออากาศ โดยกรมกำลังพลทหารอากาศ

๒. เหล่าที่เป็นหน่วยสนับสนุนกำหนดโดยการวางแผนสนับสนุนเหล่านักบินของ
แต่ละสายวิทยาการเพื่อกำหนดความต้องการนักเรียนนายเรืออากาศ และนายทหารสัญญาบัตร
นายทหารประทวน ที่ได้จากการบรรจุบุคคลพลเรือน โดยกรมกำลังพลทหารอากาศ

๓. พนักงานราชการกำหนดความต้องการ โดยการวางแผนสนับสนุนเหล่านักบิน
ของแต่ละสายวิทยาการเพื่อกำหนดความต้องการบุคคลพลเรือน โดยผ่านความเห็นจาก
กรมยุทธการทหารอากาศ และการวิเคราะห์กำหนดความต้องการ โดยกรมกำลังพลทหารอากาศ

๔. ทหารกองประจำการกำหนดความต้องการ โดยหน่วยบัญชาการอากาศโยธิน ผ่าน
การวิเคราะห์ความต้องการ โดยกรมกำลังพลทหารอากาศ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการกำหนดความต้องการกำลังพลของกองทัพอากาศ
สรุปได้ คือ กองทัพอากาศได้กำหนดความต้องการกำลังพลของกองทัพอากาศตามแผนและทิศทาง
ของกองทัพอากาศ โดยกรมยุทธการทหารอากาศเป็นผู้กำหนดทิศทาง และกรมกำลังพล
ทหารอากาศเป็นผู้กำหนดความต้องการกำลังพล ซึ่งกองทัพอากาศได้ดำเนินการอยู่แล้ว

ด้านการจัดหากำลังพล

ข้อมูล

กองทัพอากาศได้มีการจัดหากำลังพลในแต่ละประเภทเป็นประจำทุกปีกล่าวคือ
นายทหารสัญญาบัตรประเภท ๑ รับจากการคัดเลือกบุคคลพลเรือนเข้าเป็นนักเรียนเตรียมทหาร ใช้
เวลาในการจัดหา ๑ ปี นายทหารสัญญาบัตรประเภท ๔ รับจากบุคคลพลเรือนที่สำเร็จการศึกษา
ระดับปริญญา ใช้เวลาการจัดหาทุกปี นายทหารสัญญาบัตรประเภท ๓ ได้จากการสอบเลื่อนฐานะ
จากนายทหารประทวนเป็นนายทหารสัญญาบัตร ทำการจัดหาทุกปี นายทหารประทวนได้จาก
นักเรียนจ่าอากาศ นักเรียนช่างฝีมือทหาร และรับจากบุคคลพลเรือนวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
ตอนปลาย ประกาศนียบัตรวิชาชีพ เป็นประจำทุกปี โดยกรมกำลังพลทหารอากาศ

ตารางที่ ๔-๒ ตารางการวิเคราะห์การจัดหากำลังพลของกองทัพอากาศ

ประเภทกำลังพล	หน่วยที่จัดหา	หน่วยบรรจุ
นักเรียนนายเรืออากาศ	โรงเรียนนายเรืออากาศ	กรมกำลังพลทหารอากาศ
นักเรียนจ่าอากาศ	โรงเรียนจ่าอากาศ	กรมกำลังพลทหารอากาศ
นักเรียนช่างฝีมือทหาร	กรมกำลังพลทหารอากาศ	กรมกำลังพลทหารอากาศ
บุคคลพลเรือนเข้าเป็นนายทหาร สัญญาบัตร และนายทหารชั้น ประทวน	กรมกำลังพลทหารอากาศ	กรมกำลังพลทหารอากาศ

การวิเคราะห์ข้อมูล

๑. เป็นไปตามแผนความต้องการบรรจุกำลังพลในแต่ละปี

๒. หน่วยสรรหาเป็นโรงเรียนนายเรืออากาศ โรงเรียนจ่าอากาศ และกรมกำลังพลทหารอากาศ ตามแต่ประเภทกำลังพล

๓. หน่วยที่บรรจุกำลังพล เป็นกรมกำลังพลทหารอากาศ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการจัดหากำลังพลของกองทัพอากาศ สรุปได้ คือ เป็นไปตามแผนความต้องการกำลังพลผ่านการจัดหา โดยกรมกำลังพลทหารอากาศเป็นผู้ดำเนินการจัดหา ผ่านแต่ละหน่วยที่รับผิดชอบในแต่ละส่วน

ด้านการบรรจุและการใช้กำลังพล

ข้อมูล

กองทัพอากาศจะดำเนินการบรรจุข้าราชการครั้งแรกและเริ่มใช้กำลังพลให้เหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีในกองทัพอากาศให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามแนวทางการเจริญเติบโตของกำลังพลกองทัพอากาศ (Career Path) ตลอดจนเป็นไปตามระเบียบกระทรวงกลาโหม และหลักเกณฑ์การย้ายของกองทัพอากาศโดยคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ซึ่งสิ่งหนึ่งที่ใช้พิจารณาร่วมด้วยคือคะแนนการประเมินสมรรถนะกำลังพลทหารอากาศประกอบการพิจารณาเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งและชั้นยศ สำหรับบริหารงานในกองทัพอากาศ

ตารางที่ ๔-๓ ตารางข้อมูลการใช้ประโยชน์กำลังพลของกองทัพอากาศ

ชั้นยศ	คณะกรรมการประเมินสมรรถนะกำลังพลทหารอากาศที่สามารถเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง	ผู้ประเมิน	แนวทางการเจริญเติบโต (Career Path)	ระยะเวลาการครองยศและตำแหน่ง	คณะกรรมการพิจารณาขยาย
จ่าอากาศตรี ถึง เรืออากาศเอก	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕	ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ระดับหัวหน้าฝ่าย หรือระดับ หัวหน้าแผนก	เป็นไปตามอัตราที่บรรจุ	เป็นไปตามระเบียบกระทรวงกลาโหมและหลักเกณฑ์การย้ายของกองทัพอากาศ	หัวหน้าสายวิชาการและกรมกำลังพลทหารอากาศ
เรืออากาศเอกเป็นนาวาอากาศตรี	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕	ผู้บังคับบัญชาโดยตรงระดับ หัวหน้าแผนก	เป็นไปตามอัตราที่บรรจุ	เป็นไปตามระเบียบกระทรวงกลาโหมและหลักเกณฑ์การย้ายของกองทัพอากาศ	หัวหน้าสายวิชาการและกรมกำลังพลทหารอากาศผ่านคณะกรรมการพิจารณาขยายที่มีรอง ผบ.ทอ. เป็นประธานฯ

ตารางที่ ๔-๓ ตารางข้อมูลการใช้ประโยชน์กำลังพลของกองทัพอากาศ (ต่อ)

ชั้นยศ	คะแนนการประเมินสมรรถนะ กำลังพลทหารอากาศ ที่สามารถเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง	ผู้ประเมิน	แนวทางการเจริญเติบโต (Career Path)	ระยะเวลาการครองยศ และตำแหน่ง	คณะกรรมการ พิจารณาย้าย
นาวา อากาศตรี ถึง นาวา อากาศโท	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๗๕	ผู้บังคับบัญชา โดยตรงระดับ หัวหน้ากองหรือ ผู้อำนวยการกอง	ต้องเป็นรอง หัวหน้าแผนกมา ก่อนและผล ประเมิน การศึกษาไม่น้อย กว่า ๒.๕	เป็นไปตาม ระเบียบ กระทรวงกลาโหม และหลักเกณฑ์การ ย้ายของ กองทัพอากาศ	หัวหน้าสาย วิทยาการและ กรมกำลังพล ทหารอากาศ ผ่าน คณะกรรมการ พิจารณาย้ายที่มี สบ.ทอ.เป็น ประธาน
นาวา อากาศโท ถึง นาวา อากาศเอก อัตรา เงินเดือน นาวา อากาศเอก พิเศษ	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ผู้บังคับบัญชา โดยตรงระดับ ผู้อำนวยการกอง หรือรอง ผู้อำนวยการ สำนักหรือรอง เจ้ากรม	เป็นหัวหน้า แผนก เป็นฝ่าย เสธ หรือ รองหัวหน้า กอง เป็นหัวหน้ากอง หรือ ฝ่าย เสธ อัตรานาวา อากาศเอก เป็นผู้บัญชาการ กอง	เป็นไปตาม ระเบียบ กระทรวงกลาโหม และหลักเกณฑ์การ ย้ายของ กองทัพอากาศ	หัวหน้าสาย วิทยาการและ กรมกำลังพล ทหารอากาศ ผ่าน คณะกรรมการ พิจารณาย้ายที่มี สบ.ทอ.เป็น ประธาน

ตารางที่ ๕-๓ ตารางข้อมูลการใช้ประโยชน์กำลังพลของกองทัพอากาศ (ต่อ)

ชั้นยศ	คะแนนการประเมินสมรรถนะกำลังพลทหารอากาศที่สามารถเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง	ผู้ประเมิน	แนวทางการเจริญเติบโต (Career Path)	ระยะเวลาการครองยศและตำแหน่ง	คณะกรรมการพิจารณาย้าย
นาวาอากาศเอก อัตรา เงินเดือน นาวาอากาศเอก พิเศษ ระดับรอง นายพล	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐	ผู้บังคับบัญชาโดยตรงระดับ ผู้อำนวยการ สำนักหรือรอง เจ้ากรม	เป็นรอง ผู้อำนวยการ สำนัก หรือ รอง เจ้ากรมอัตรา นาวาอากาศเอก พิเศษ	เป็นไปตาม ระเบียบ กระทรวงกลาโหม และหลักเกณฑ์การ ย้ายของ กองทัพอากาศ	กรมกำลังพล ทหารอากาศ ผ่าน คณะกรรมการ พิจารณาย้ายที่มี สบ.ทอ.เป็น ประธาน

เกณฑ์การประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ

ดีเกิน คะแนนร้อยละ ๕๐ - ๑๐๐

ดี คะแนนร้อยละ ๘๐ - ๘๕.๕

ยอมรับได้ คะแนนร้อยละ ๗๐ - ๗๕.๕

ควรปรับปรุง คะแนนร้อยละ ๖๐ - ๖๐.๕

ต้องปรับปรุง คะแนนต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

เกณฑ์การพิจารณาย้าย ผลประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ

ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ สามารถย้ายประจำหน่วยได้ โดยผู้แทนต้องมีชั้นยศระดับเดียวกัน

ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ ให้พิจารณาย้ายเป็นประจำหน่วย และพิจารณางดบำเหน็จ

แบบการประเมินสมรรถนะกำลังพลตามผนวก ค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ

(Royal Thai Air Force Core Values) กำหนดขึ้นจากคำปฏิญาณต่อธงชัยเฉลิมพลที่ทหารทุกคนได้กล่าวไว้ นับตั้งแต่เริ่มต้นของการเข้ารับราชการและได้ยึดถือเป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติตน

ตราบจนกระทั่งวาระสุดท้ายของการรับราชการ หรือแม้กระทั่งวาระสุดท้ายแห่งการดำรงชีวิต ดังนั้นค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ จึงเป็นแนวทางให้กำลังพลของกองทัพอากาศยึดถือปฏิบัติ ร่วมกันอันเป็นเอกลักษณ์ของทหารอากาศไทย เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกในความเป็น ทหารอากาศ (Air Mind) โดยกำหนดค่านิยมหลักของกองทัพอากาศไว้ ๓ ประการให้ใช้คำว่า “ AIR ” ให้กำลังพลของกองทัพอากาศถือปฏิบัติดังนี้

Airmanship (ความเป็นทหารอากาศ) หมายถึงการแสดงออกถึงความเป็นทหารอากาศ ที่มีระเบียบวินัย รู้หลักการ ขั้นตอน และมีทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบอย่างมืออาชีพ มีความตระหนักรู้ในตนเอง สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมภายใต้ ความเสี่ยงในทุกสถานการณ์และสามารถทำงานเป็นทีมเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

Integrity and Allegiance (ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี) หมายถึง มีความยึดมั่น ในระบบเกียรติศักดิ์ ความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ กล่าวกระทำในสิ่ง ที่ถูกต้อง มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อตรง ดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม และมีจรรยาบรรณใน วิชาชีพ พร้อมเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

Responsibility (ความรับผิดชอบต่อ) หมายถึง รับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร สังคม และประเทศชาติ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

๑. ระดับจ่าอากาศตรี ถึง เรืออากาศเอก เป็นไปตามการเจริญเติบโตตามตำแหน่งที่ บรรจุโดยการพิจารณาจากหน่วยต้นสังกัดผ่านกรมกำลังพลทหารอากาศ ซึ่งต้องมีผลการประเมิน สมรรถนะกำลังพลทหารอากาศจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงระดับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนก ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๕

๒. ระดับเรืออากาศเอกเป็นนาวาอากาศตรี ต้องมีระยะเวลาการครองยศปัจจุบัน ไม่น้อยกว่าที่ระเบียบกระทรวงกลาโหมกำหนด และตามหลักเกณฑ์การย้ายของกองทัพอากาศ ซึ่งต้องสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง โดยพิจารณาจากหน่วยต้นสังกัด หัวหน้าสายวิทยาการ ผ่านกรมกำลังพลทหารอากาศเข้าคณะกรรมการพิจารณาย้ายที่มี รอง ผบ.ทอ. เป็นประธาน ฯ ซึ่งต้องมีผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลทหารอากาศจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง ระดับหัวหน้าแผนก ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๕

๓. ระดับนาวาอากาศตรี เป็น นาวาอากาศโท ต้องมีระยะเวลาการครองยศปัจจุบัน ไม่น้อยกว่าที่ระเบียบกระทรวงกลาโหมกำหนด และตามหลักเกณฑ์การย้ายของกองทัพอากาศ และ

ต้องเคยเป็น รองหัวหน้าแผนก มาก่อนโดยพิจารณาจากหน่วยต้นสังกัด หัวหน้าสายวิทยาการ ผ่านกรมกำลังพลทหารอากาศ เข้าคณะกรรมการพิจารณาย้ายที่มี ผบ.ทอ.เป็นประธาน ฯ ซึ่งต้องมีผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลทหารอากาศจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงระดับหัวหน้ากอง หรือ ผู้อำนวยการกอง ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๕

๔. ระดับ นาวาอากาศโท เป็น นาวาอากาศเอก ต้องมีระยะเวลาการครองยศปัจจุบัน ไม่น้อยกว่าที่ระเบียบกระทรวงกลาโหมกำหนด และตามหลักเกณฑ์การย้ายของกองทัพอากาศโดยพิจารณาจากหน่วยต้นสังกัด หัวหน้าสายวิทยาการ ผ่านกรมกำลังพลทหารอากาศ เข้าคณะกรรมการพิจารณาย้ายที่มี ผบ.ทอ.เป็นประธาน ฯ ซึ่งต้องมีผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลทหารอากาศจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงระดับหัวหน้ากอง หรือ ผู้อำนวยการกอง ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐

๕. ระดับ นาวาอากาศเอก เป็น นาวาอากาศเอก อัตราเงินเดือนนาวาอากาศเอกพิเศษ ต้องมีระยะเวลาการครองยศปัจจุบัน ไม่น้อยกว่าที่ระเบียบกระทรวงกลาโหมกำหนด และตามหลักเกณฑ์การย้ายของกองทัพอากาศ และต้องผ่านการเป็น รองผู้อำนวยการกองก่อน กรณีเข้าอัตรา ผู้อำนวยการกอง โดยพิจารณาจากหน่วยต้นสังกัด หัวหน้าสายวิทยาการ ผ่านกรมกำลังพลทหารอากาศ เข้าคณะกรรมการพิจารณาย้ายที่มี ผบ.ทอ.เป็นประธาน ฯ ซึ่งต้องมีผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลทหารอากาศจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงระดับผู้อำนวยการกอง หรือ รองผู้อำนวยการสำนัก หรือ รองเจ้ากรม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐

๖. ระดับ รองนายพล ต้องมีระยะเวลาการครองยศปัจจุบัน ไม่น้อยกว่าที่ระเบียบกระทรวงกลาโหมกำหนด และตามหลักเกณฑ์การย้ายของกองทัพอากาศ และต้องผ่านการเป็น ผู้อำนวยการกองมาก่อน โดยพิจารณาจาก กรมกำลังพลทหารอากาศ เข้าคณะกรรมการพิจารณาย้ายที่มี ผบ.ทอ.เป็นประธาน ฯ ซึ่งต้องมีผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลทหารอากาศจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงระดับรองผู้อำนวยการสำนัก หรือ รองเจ้ากรม หรือ ผู้อำนวยการสำนัก หรือ เจ้ากรม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐

๗. กองทัพอากาศมีแบบประเมินค่าสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ซึ่งมีรายละเอียดค่อนข้างมาก ต้องทำความเข้าใจในแบบประเมินให้ดีกว่าก่อนที่จะทำการประเมินว่าต้องการอะไร

๘. กองทัพอากาศมีการปลูกฝังค่านิยมหลักให้กับข้าราชการ

๙. จากผลการวิเคราะห์ทั้ง ๖ หัวข้อจะเห็นว่าปัจจัยหลักของการนำบุคคลากรเข้าระบบคือผลการประเมินค่าจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงในแต่ละระดับ และจากค่าเฉลี่ยของผลการประเมินสมรรถนะโดยรวมของกองทัพอากาศอยู่ที่ร้อยละ ๕๐ – ๑๐๐ จำนวน ๑๕,๑๔๔ คน ร้อยละ ๘๐ – ๘๕.๕ จำนวน ๕,๑๐๕ คน ร้อยละ ๗๐-๗๕.๕ จำนวน ๑,๒๐๒ คน ร้อยละ ๖๐-๖๐.๕ จำนวน

๕๖ คน และต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ จำนวน ๖๐ คน โดยมีค่าเฉลี่ยทั้งกองทัพอยู่ที่ประมาณมากกว่า ร้อยละ ๕๐ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสถานะความเป็นจริงของกองทัพ ดังนั้นหากสามารถปรับปรุงผลการ ประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศในทุกระดับให้สะท้อนตามความเป็นจริงที่ถูกต้องเชื่อว่า กองทัพอากาศจะเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาคอย่างแน่นอนตามวิสัยทัศน์ของกองทัพอากาศ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบริหารจัดการกำลังพล กองทัพอากาศ

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สามารถสรุปได้ ดังนี้

ระบบการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ ปัจจุบันได้มีการพัฒนาไปมากขึ้น โดยรวม ระบบค่อนข้างดี อาจต้องมีการปรับปรุงบ้างเล็กน้อย เพื่อให้เกิดความแม่นยำ สำหรับการ พิจารณานुकลากรลงในแต่ละตำแหน่ง นั่นคือ ระบบการประเมินค่าสมรรถนะกำลังพล กองทัพอากาศ ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงในแต่ละระดับของกองทัพอากาศ ในเรื่องความเข้าใจใน แบบประเมิน ความมีอคติของผู้ประเมิน ความเกรงใจของผู้ประเมิน ทำให้ผลการประเมินออกมาไม่ ตรงกับความเป็นจริง ทำให้การนำไปใช้ประโยชน์ผิดพลาดได้

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างต้นดังกล่าว สอดคล้องกับผลการวิจัย ที่ผู้วิจัยได้สรุปผล ไว้ทั้ง ๖ ข้อ เกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ โดยเฉพาะเรื่อง การประเมิน สมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ และการนำผลการประเมินไปใช้

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลจากการวิเคราะห์ระบบการบรรจุและการใช้กำลังพลของกองทัพอากาศ เนื่องจาก ตามหลักความเป็นจริง หากผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศมีความแม่นยำ มากกว่านี้ และมีการประเมินสมรรถนะในทุกแหล่งกำเนิดประกอบกับการประเมินปัจจุบัน จะทำให้สามารถแก้ปัญหาประสิทธิภาพ และคุณภาพของกำลังพลกองทัพอากาศได้ ตลอดจน สามารถพิทักษ์รักษากำลังพลที่มีคุณภาพ (Smart Soldier) ไว้กับกองทัพอากาศได้ ดังนั้นจึงสามารถ สรุปผลการบริหารกำลังพลกองทัพอากาศด้านการบรรจุและการใช้กำลังพล คือ ปรับปรุงระบบ การประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ โดยเริ่มทำตั้งแต่วันนี้เพื่อผลข้างหน้า ดังนี้

๑. หน่วยศึกษาของกองทัพอากาศ ที่ได้รับการบรรจุบุคลากรในโรงเรียนหลักที่ กองทัพอากาศผลิตเอง กล่าวคือ โรงเรียนนายเรืออากาศ โรงเรียนจ่าอากาศ ต้องมีผลการประเมิน สมรรถนะกำลังพล (นักเรียน) โดยให้นักเรียนเป็นผู้ประเมินกันเองเฉลี่ยตลอดหลักสูตรที่ได้รับ การศึกษา ซึ่งจะทำได้บุคลากรที่ดีที่สุดและที่ด้อยที่สุด เรียงลำดับกันมาและเป็นที่ยอมรับ กันเองในแต่ละรุ่น โดยผู้ที่ได้ผลประเมินดีที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๕ คนที่ได้ผลประเมินลดหลั่นลงมาอีก

จะได้คะแนนร้อยละลดหลั่นกันลงไปจนถึงลำดับสุดท้าย คิดตัวออกไปหลังจากสำเร็จการศึกษา เพื่อเป็นแต้มต่อในการประเมินสมรรถนะกำลังพลต่อไปหลังจากรับราชการแล้ว เพื่อให้แน่ใจว่าคนที่มีคุณภาพต้องเริ่มตั้งแต่ต้นน้ำตลอดจนคนที่ด้อยสุดก็สามารถปรับปรุงตัวเองขึ้นมาได้หลังจากที่บรรจุเข้ารับราชการแล้ว

๒. หน่วยศึกษาของกองทัพอากาศที่ได้รับการบรรจุบุคลากรเข้าในส่วนที่กองทัพอากาศไม่ได้ผลิตขึ้นเองก็ให้ทำการประเมินสมรรถนะของนักเรียนในโรงเรียนที่เริ่มเข้ารับการฝึกในโรงเรียนแรก คือ โรงเรียนนายทหารประทวน โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับหมวด แล้วดำเนินการเช่นเดียวกันกับข้อ ๑

๓. ต้องให้ความรู้ความเข้าใจกับผู้ประเมินให้เข้าใจในแต่ละหัวข้อของแบบการประเมินและต้องไม่มีอคติ หรือเกรงใจ มุ่งแต่ผลการปฏิบัติของผู้ถูกประเมินอย่างเที่ยงธรรม โดยนำหลักการ AIR ของกองทัพอากาศมาใช้

๔. ต้องใช้ผลการประเมินนี้ประกอบการพิจารณาย้ายลงตำแหน่งอย่างจริงจัง เพื่อป้องกันอุปสรรคต่างๆ ที่จะมาทำลายระบบการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพอากาศ

๕. การประเมินสมรรถนะกำลังพลทหารอากาศในระดับเรืออากาศเอกลงมาควรพิจารณาปรับปรุงแบบการประเมินเป็นประเมินตามค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ ซึ่งจะได้พื้นฐานกำลังพลที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ (Smart Soldier) ต่อไป

๖. ควรพิจารณาทบทวนการนำผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศเป็นร้อยละที่เหมาะสม มาพิจารณาในเรื่องการเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง การเข้ารับการศึกษาศึกษา และการพิจารณาบำเหน็จประจำปี ตลอดจนการย้ายประจำหน่วย ให้สอดคล้องและเหมาะสมใหม่

ด้านการพัฒนากำลังพล

ข้อมูล

หลังจากบรรจุกำลังพลเข้ามาสู่กองทัพอากาศแล้ว กำลังพลแต่ละคน จะได้รับการศึกษาในแต่ละสายวิทยาการของตน ตลอดจนเริ่มเข้ารับการศึกษาศึกษาในสายอาชีพทหาร หรือที่เรียกว่า PME (Professional Military Education) ตั้งแต่ หลักสูตรนายทหารประทวน หลักสูตรชั้นพันจ่าอากาศ หลักสูตรนายทหารชั้นผู้บังคับหมวด หลักสูตรนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง หลักสูตรเสนาธิการกิจ และ หลักสูตรวิทยาลัยการทัพอากาศ

ตารางที่ ๔-๔ ตารางข้อมูล การประเมินสมรรถนะกำลังพลทหารอากาศ ประกอบการพิจารณาให้
เข้ารับการศึกษา

ชื่อหลักสูตร	คะแนนการประเมิน สมรรถนะ กำลังพลทหารอากาศ ที่สามารถเข้ารับ การศึกษา	ผู้ประเมิน	คณะกรรมการ พิจารณาให้เข้ารับ การศึกษา
นายทหารประทวน และการ OJT (On Job Training)	ไม่มีเมื่อแรกเข้า มีการทดสอบความรู้ ก่อนทำ OJT	หน่วยต้นสังกัด	หน่วยต้นสังกัด
ชั้นพันจ่าอากาศ	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๕	ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ระดับแผนก	หน่วยต้นสังกัด และ กรมกำลังพลทหาร อากาศ
นายทหารชั้น ผู้บังคับหมวด	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๕	ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ระดับแผนก	กรมกำลังพลทหาร อากาศ
นายทหารชั้น ผู้บังคับฝูง	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐	ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ระดับแผนก	กรมกำลังพลทหาร อากาศ
เสนาธิการกิจ	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๕	ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ระดับผู้อำนวยการกอง	กรมกำลังพลทหาร อากาศ
วิทยาลัยการทัพอากาศ	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐	ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ระดับผู้อำนวยการกอง	กรมกำลังพลทหาร อากาศ

การวิเคราะห์ข้อมูล

๑. เริ่มมีการใช้ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ เพื่อเข้ารับการศึกษา ตั้งแต่ระดับ รร.นายทหารชั้นผู้บังคับหมวด รร.นายทหารชั้นผู้บังคับฝูง รร.เสนาธิการทหารอากาศ และวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยแต่ละหลักสูตรต้องมีผลการประเมินค่าสมรรถนะกำลังพลไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕,๗๐,๗๕ และ ๘๐ ตามลำดับ

๒. ผู้ที่ทำการประเมินสมรรถนะกำลังพลคือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงในแต่ละระดับ ของชั้นยศของผู้ที่จะเข้ารับการศึกษาในแต่ละหลักสูตร

๓. กรมกำลังพลทหารอากาศนำผลไปพิจารณาใช้ในการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนให้ได้เข้ารับการศึกษា

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการพัฒนากำลังพลของกองทัพอากาศ หลังจากบรรจุแล้ว ในส่วนที่เกี่ยวกับ PME สรุปได้ ดังนี้

๑. ควรมีการใช้ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลในทุกหลักสูตรที่เป็น PME ของกองทัพอากาศทุกหลักสูตร

๒. ผู้ประเมินต้องเข้าใจหัวข้อการประเมิน โดยกรมกำลังพลต้องให้การอบรมแก่ผู้ประเมิน และผู้ประเมินต้องประเมินด้วยความยุติธรรม ไม่มีอคติ หรือ ลำเอียงแต่อย่างใด

๓. กำหนดร้อยละของผลประเมินสมรรถนะของผู้จะเข้ารับการศึกษาให้เหมาะสมในทุกหลักสูตร

ด้านการรักษากำลังพล

ข้อมูล

การรักษากำลังพลนั้นสืบเนื่องจากเมื่อได้รับการบรรจุเข้ารับราชการแล้วปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ จะได้รับผลตอบแทนที่ดี ทั้งด้านการพัฒนาบุคลากรด้านบำเหน็จประจำปี รวมถึงการได้รับการยอมรับให้สามารถดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ ตามความรู้ความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคล ซึ่งต้องอาศัยผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศทั้งสิ้น ดังนั้นข้อมูลในการวิเคราะห์ จึงเป็นข้อมูลเดียวกันกับ การพัฒนาด้านการบรรจุและการใช้กำลังพล ด้านการพัฒนากำลังพล ทั้งสิ้น จะเห็นว่าการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ มีความสำคัญมากอันเนื่องมาจากการประเมินมาใช้ เพื่อพัฒนากองทัพอากาศให้เจริญรุดหน้าเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค

กองทัพอากาศจะบริหารกำลังพล โดยใช้สายวิทยาการเป็นผู้บริหารร่วมกับกรมกำลังพลทหารอากาศในระดับชั้นยศเรืออากาศเอกลงมา และสายวิทยาการร่วมกับกรมกำลังพลทหารอากาศ พิจารณาร่วมกันก่อนดำเนินการนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการพิจารณาย้ายในแต่ละชั้นยศ รวมถึงการพิจารณาให้เข้ารับการศึกษาในวิชาชีพทหารอากาศ (Professional Military Education) ตลอดจนการพิจารณาบำเหน็จความชอบประจำปี เพื่อพิจารณาความเหมาะสม โดยระบบการบริหารก่อนข้างชัดเจนในเรื่องของการใช้ระเบียบข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และแนวทางการเจริญเติบโตของกำลังพล ตามแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ในบทที่ ๒ โดยมีส่วนประกอบ

สำคัญในการประกอบการพิจารณาของทั้ง สายวิทยาการ กรมกำลังพลทหารอากาศ และ คณะกรรมการพิจารณาข้าราชการระดับต่างๆ ต้องใช้ นั้นคือผลการประเมินสมรรถนะกำลังพล ทหารอากาศมาประกอบ ซึ่งจะได้มาจากหัวหน้าหน่วยในแต่ละระดับชั้นของหน่วยขึ้นตรงต่อ กองทัพอากาศเป็นผู้ประเมิน ทั้งนี้ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศมีค่าเฉลี่ยใน ทุกๆ ปีอยู่ที่มากกว่าร้อยละ ๕๐ โดยที่หากผลออกมาเป็นจริงแบบนี้กองทัพอากาศต้องมีความเจริญ และมีประสิทธิภาพในการซ่อมบำรุง และการสนับสนุนการใช้กำลังของกองทัพอากาศได้ เป็นอย่างดีแน่นอน ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์มีตัวแปรที่สอดคล้องกันคือการประเมินสมรรถนะ กำลังพลทหารอากาศจากผู้ประเมิน ในแต่ละระดับชั้นยศนั้นมีความแม่นยำแค่ไหน ซึ่งอาจ เป็นผลมาจากการมีอคติในการประเมิน หรือ มีความไม่เข้าใจในการประเมิน จึงอาจทำให้ผลที่ ออกมาผิดเพี้ยนไป ซึ่งเป็นผลทำให้การพิจารณาของผู้บังคับบัญชาพิจารณานุเคราะห์ผิดเพี้ยนไป อันมาจากการนำผลการประเมินมาใช้ในการบริหารระบบ อีกทั้งจากการสัมภาษณ์ นักเรียนนายเรืออากาศที่ได้รับทุนไปศึกษาเป็นนักเรียนนายเรืออากาศเกาหลีได้จะใช้ผลการประเมิน สมรรถนะตั้งแต่เริ่มแรกเข้าเป็นนักเรียนนายเรืออากาศ โดยในแต่ละรุ่นจะมีนักเรียนที่ดีที่สุดจนถึง นักเรียนที่ด้อยที่สุดเรียงลำดับกันมา เมื่อสำเร็จการศึกษา เข้ารับราชการแล้วดำรงตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นที่ยอมรับของทหารทุกคน โดยเฉพาะเพื่อนร่วมรุ่น

ตาราง ที่ ๔-๕ ตารางเกณฑ์การพิจารณาบำเหน็จ

การพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณาจาก ผลการประเมิน ฯ	ผู้ประเมิน	ผู้พิจารณา
๑.๕ ขึ้น	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๕	ผู้บังคับบัญชา โดยตรง	หัวหน้าหน่วยขึ้นตรง
๑ ขึ้น	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๕	ผู้บังคับบัญชา โดยตรง	หัวหน้าหน่วยขึ้นตรง
๐.๕ ขึ้น	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	ผู้บังคับบัญชา โดยตรง	หัวหน้าหน่วยขึ้นตรง
๐ ขึ้น	ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	ผู้บังคับบัญชา โดยตรง	หัวหน้าหน่วยขึ้นตรง

การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการรักษากำลังพลของกองทัพอากาศ หลังจากบรรจุแล้ว โดยกำลังพลจะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีความรักในกองทัพ หากได้ผลตอบแทนที่เป็นธรรม พอสรุปได้ ดังนี้

๑. กองทัพอากาศ มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ในแต่ละชั้นยศตามความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง โดยมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องที่สำคัญคือ ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลสำหรับการได้รับการพิจารณา

๒. กองทัพอากาศมีการพิจารณาให้บำเหน็จประจำปี สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพประจำปี ซึ่งต้องใช้ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลมาเป็นตัวพิจารณา กล่าวคือ พิจารณา ๑.๕ ชั้น ต้องมีคะแนนประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๕ พิจารณา ๑ ชั้น ต้องมีคะแนนประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕ พิจารณา ๐.๕ ชั้น ต้องมีคะแนนประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ งดบำเหน็จ มีคะแนนประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

๓. กองทัพอากาศ มีการพิจารณาให้เข้ารับการศึกษาศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้าในแต่ละสาขางานในด้านของ PME ซึ่งผู้ที่จะได้เข้ารับการศึกษานอกจากจะมีคุณสมบัติครบแล้วยังต้องมีผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลเป็นไปตามหลักเกณฑ์ อีกด้วย

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๑. จะเห็นว่าผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศมีความสำคัญมาก เพราะเป็นตัวบ่งบอกว่ากำลังพลแต่ละคน ต้องมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีมีประสิทธิภาพ และเมื่อปฏิบัติดีแล้วก็ต้องได้รับผลตอบแทนที่ดี ซึ่งจะทำให้กำลังพลมีขวัญกำลังใจที่ดี รักกองทัพ และไม่ชิงลาออกอันเนื่องจากไม่ได้รับความเป็นธรรม โดยกองทัพอากาศควรดำเนินการตามหัวข้อของการใช้กำลังพล และการพัฒนากำลังพล นั้นเอง

๒. ช่วงการพิจารณาร้อยละของผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร กล่าวคือ

๒.๑ การย้ายเลื่อนตำแหน่งใช้ ร้อยละ ๗๕ และ ร้อยละ ๘๐

๒.๒ การย้ายประจำใช้ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ ลงมา

๒.๓ การงดบำเหน็จใช้ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

ด้านการให้พ้นจากราชการ

การพ้นจากราชการมีอยู่ ๓ แบบ คือ

๑. เกษียณราชการเมื่ออายุครบ ๖๐ ปี

๒. ถูกให้ออก กรณีมีผลประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ และโดนจดบำเหน็จ สองครั้งติดต่อกัน

๓. ถูกไล่ออก กรณีทำความผิดร้ายแรง

การพ้นจากราชการหากการดำเนินการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศใน ๓ ด้านที่สำคัญ สามารถดำเนินการและปรับปรุงในเรื่องการประเมินฯ ที่ดีและในนำไปใช้ประโยชน์อย่างถูกต้องแล้ว เมื่อถึงวาระให้พ้นจากราชการจะทำให้กำลังพลที่พ้นจากราชการจะมีความรัก ความผูกพันรัฐ และมีทัศนคติที่ดีต่อกองทัพอากาศ

การบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศของประเทศเกาหลีใต้

ประเทศเกาหลีใต้เมื่อ ๑๐-๒๐ ปีก่อนนั้นก็ไม่ได้แตกต่างจากประเทศไทยในปัจจุบัน กล่าวคือคุณภาพ และวินัยของประชากรของประเทศเกาหลีใต้ไม่ได้แตกต่างจากประชากร ประเทศไทยในปัจจุบัน มีการเดินขบวนตามท้องถนน ในสภามีการขว้างเก้าอี้ มีการใช้อิทธิพลภายในองค์กร ทำให้การบริหารจัดการกำลังพลของประเทศเป็นไปในทางที่ไม่ดี รัฐบาลประเทศเกาหลีใต้ได้สังเกตเห็นปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลของประเทศ จึงได้มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ตามแนวทางของ Max Weber ในทุกส่วนราชการของประเทศ ทำให้ปัจจุบันประเทศเกาหลีใต้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยเฉพาะกองทัพอากาศประเทศเกาหลีใต้ได้มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

จากการสัมภาษณ์ นักเรียนนายเรืออากาศที่ได้รับทุนและสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรืออากาศ ประเทศเกาหลีใต้ สรุปได้ดังนี้

๑. มีการพัฒนาบุคลากร ให้เป็นผู้มีระเบียบ วินัย มีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น ต่อประเทศชาติ ตลอดจนแข่งขันกันหาความรู้

๒. มีระบบการประเมินสมรรถนะในทุกแหล่งกำเนิด โดยเฉพาะ โรงเรียนนายเรือ นายเรือ และนายเรืออากาศ ซึ่งในแต่ละรุ่นจะมีคนที่ดีที่สุด ไปถึงคนสุดท้ายของแต่ละรุ่น ประกอบกับการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศในปัจจุบัน จะทำให้เมื่อกำลังพลเหล่านั้นไปอยู่ในตำแหน่งที่สำคัญ ก็จะเป็นที่ยอมรับของเพื่อน ๆ รุ่นเดียวกัน และรุ่นน้อง ๆ สามารถแก้ปัญหา ประสิทธิภาพ และคุณภาพของกำลังพลกองทัพอากาศได้

และเมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศแล้ว กองทัพอากาศ มีการพัฒนาปลูกฝังให้กำลังพลให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย มีความรักชาติ มีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น และตนเอง ตลอดจนประเทศชาติอยู่แล้ว ขาดแต่การนำสิ่งนี้มาเข้าระบบการประเมินสมรรถนะ กำลังพล และนำไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง เพื่อเป็นตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์ต่อกองทัพอากาศและ ประเทศชาติ อันจะทำให้ประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว ในอนาคต

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

การวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพอากาศใน ๒๐ ปีข้างหน้า ครั้งนี้เป็นแนวคิดของผู้วิจัย ได้เน้นในเรื่องของการนำผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศมาใช้ประกอบกับวงจรการบริหารกำลังพล โดยเฉพาะในเรื่องของการใช้กำลังพล การพัฒนากำลังพล และการรักษากำลังพล ซึ่งกองทัพอากาศปัจจุบันได้พัฒนาการบริหารจัดการกำลังพลอย่างต่อเนื่อง ตามหลักการของ Max Weber การใช้ Balance Score Card มาจัดทำเป็นหลักเกณฑ์การย้าย การเจริญเติบโตในสายงานที่บรรจุ (Career Path) การพัฒนาบุคลากรในสายอาชีพทางทหาร (PME = Professional Military Education) ตลอดจนคำตอบแทนบำเหน็จประจำปีของกองทัพอากาศ ซึ่งต้องใช้ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศเป็นตัวประกอบในการพิจารณาทั้งสิ้น โดยการทำวิจัยเชิงคุณภาพ (Quality Research) แบบพรรณนา ศึกษาค้นคว้าจาก ตำรา เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพล กองทัพอากาศ จากนั้นนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งใช้การเก็บข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องจากแหล่งปฐมภูมิโดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ และบันทึกคำสัมภาษณ์ ผู้ที่ปฏิบัติงาน และผู้ที่เคยปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ ตั้งแต่ ระดับ เจ้ากรมกำลังพลทหารอากาศ ผู้อำนวยการ สำนักนโยบายและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ รองผู้อำนวยการ สำนักนโยบายและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ ผู้อำนวยการกองจัดการกำลังพล สำนักนโยบายและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ รวมถึง นักเรียนนายเรืออากาศที่สำเร็จจากโรงเรียนนายเรืออากาศสาธารณรัฐเกาหลี ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงและทราบถึงปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ ซึ่งผลสรุปของการวิจัยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้และจะก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อ กองทัพอากาศ

ผลจากการวิจัย ประกอบกับประสบการณ์ของผู้ทำการวิจัยที่ได้เคยปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานด้านการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ รวมถึง การสัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังพล กองทัพอากาศ ตลอดจน นักเรียนนายเรืออากาศที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรืออากาศสาธารณรัฐเกาหลี ครั้งนี้ พบว่า การบริหารจัดการกำลังพล กองทัพอากาศปัจจุบัน ได้พัฒนาไปเป็นอย่างมาก เกือบสมบูรณ์ในการพัฒนากองทัพอากาศ แต่ยังคงขาดในเรื่องของการนำผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ใช้อย่างแม่นยำ ได้ผลของการใช้กำลังพลในแต่ละตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินสมรรถนะกำลังพล ของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ที่ทำการประเมินสมรรถนะกำลังพล ยังมีอคติ ยังมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ทำให้เกิดความลำเอียง รวมถึงยังขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะกำลังพล ในแต่ละระดับช่วงชั้นการครองยศ ตลอดจนแบบประเมินผลสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศยังไม่ตรงความต้องการของกองทัพอากาศในบางเรื่องบางชั้นยศ เช่น ในช่วงชั้นยศนาวาอากาศตรีลงมา ควรประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศแค่ค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ (AIR) อันเป็นพื้นฐานของกำลังพลกองทัพอากาศ ที่เจริญเติบโตในสายอาชีพของแต่ละตำแหน่งเอง โดยหากผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่เป็นผู้ประเมินสมรรถนะกำลังพล ไม่มีอคติทั้งด้านดีและไม่ดีต่อผู้ถูกประเมินสมรรถนะ รวมถึงมีความเข้าใจในแบบประเมินสมรรถนะกำลังพล ตลอดจนแบบประเมินสมรรถนะกำลังพล ที่ตรงต่อความต้องการกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ ผลของการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ก็จะได้ผลที่แท้จริงและนำไปใช้ได้จริงอย่างถูกต้อง ทั้งการใช้ประโยชน์กำลังพล (การพิจารณาย้ายของคณะกรรมการย้ายชุดต่าง ๆ) การพัฒนากำลังพล (การพิจารณาให้เข้ารับการศึกษา PME ของคณะกรรมการแต่ละระดับชั้น) การพิทักษ์รักษากำลังพลไว้ให้อยู่ในกองทัพอากาศ (การพิจารณาย้ายของ คณะกรรมการต่าง ๆ การให้เข้ารับการศึกษา PME และการพิจารณาบำเหน็จประจำปี) จนกระทั่งกำลังพลกองทัพอากาศนั้น ๆ เกษียณราชการออกไปอย่างมีความสุข และรักในกองทัพอากาศ แม้จะเกษียณอายุออกไปแล้วก็ตาม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารจัดการกำลัง ของกองทัพอากาศในปัจจุบันนี้มีความเหมาะสมแล้ว เว้นแต่ การประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ และการนำผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศไปใช้ใน ด้านการใช้กำลังพล (การพิจารณาย้ายของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ) การพัฒนากำลังพล (การพิจารณากำลังพลเข้ารับการศึกษาในหลักสูตร PME ของกองทัพ) การพิทักษ์รักษากำลังพล (การพิจารณาย้ายของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ) ที่เหมาะสม ระบบกำลังพลสำรองของกองทัพอากาศ ปัจจุบันยังไม่เหมาะสม การพิจารณากำลังพลเข้ารับการศึกษาในหลักสูตร PME ของกองทัพ และการพิจารณาบำเหน็จประจำปี) ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าว กองทัพอากาศควรดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ ดังนี้

๑. หน่วยศึกษา คือ โรงเรียนนายเรืออากาศ ต้องจัดการให้มีการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศในเรื่องของค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ (AIR) อย่างเป็นรูปธรรมแล้ว ส่งผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ของนักเรียนนายเรืออากาศ ให้กับกรมกำลังพลทหารอากาศ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยสุด กรมกำลังพลทหารอากาศดำเนินการแปลงผลการประเมินสมรรถนะนั้นให้เป็นร้อยละ ๕ เรียงลำดับลงมาจากมากที่สุดไปน้อยสุดให้ติดตัวนักเรียนนายเรืออากาศทุกคนออกไปปฏิบัติราชการเพื่อเป็นแต้มต่อ ในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทุกคนเป็นคนดีมีประสิทธิภาพเสมอดันเสมอปลายไปตลอด รวมทั้งเมื่อได้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญจะเป็นที่ยอมรับของทุกคนในรุ่นเดียวกัน และรุ่นน้องต่อไปในอนาคต

๒. หน่วยศึกษาในชั้นแรกเข้าของกำลังพลกองทัพอากาศ คือ โรงเรียนจ่าอากาศ โรงเรียนนายทหารอากาศชั้นประทวน และโรงเรียนผู้บังคับหมวด ดำเนินการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ในเรื่องของค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ (AIR) อย่างเป็นรูปธรรมแล้ว ส่งผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ของนักเรียนในแต่ละหลักสูตรให้กับกรมกำลังพลทหารอากาศ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยสุด กรมกำลังพลทหารอากาศดำเนินการแปลงผลการประเมินสมรรถนะนั้นให้เป็นร้อยละ ๕ เรียงลำดับลงมาจากมากที่สุดไปน้อยสุด ให้ติดตัวนักเรียนทุกคนออกไปปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นแต้มต่อในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทุกคนเป็นคนดีมีประสิทธิภาพเสมอดันเสมอปลายไปตลอด

๓. กรมกำลังพลทหารอากาศดำเนินการปรับปรุงแบบประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ในช่วงชั้นยศตั้งแต่ นาวาอากาศตรีลงมา ให้ประเมินผลสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ แก่การปฏิบัติให้ได้ตามค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ (AIR) แต่ต้องทำอย่างจริงจัง

เพื่อเมื่อเติบโตขึ้นไปเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูง ก็จะมีความเป็นทหารอากาศ มีความรับผิดชอบต่อกองทัพอากาศ และคิดเพื่อกองทัพอากาศเป็นสำคัญ

๔. กรมกำลังพลทหารอากาศ ต้องมีการอบรมให้ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่เป็นผู้ประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ในแต่ละระดับชั้นให้เข้าใจหลักเกณฑ์ และแบบประเมินผลสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ อย่างถ่องแท้ และต้องปลูกฝังการประเมินผลให้ประเมินผลตามผลสัมฤทธิ์ของงาน ตลอดจนมีจริยธรรม ไม่ประเมินเพื่อให้ได้แต่คะแนนสูง ๆ สวนความเป็นจริง เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ถูกต้องแม่นยำในการนำไปใช้ประโยชน์ โดยถือเป็นวาระสำคัญที่ต้องทำเป็นลำดับแรก

๕. กรมกำลังพลทหารอากาศ ต้องนำผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศที่มีติดตัวมาจากแหล่งผลิตของกองทัพอากาศ มารวมกับผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศของแต่ละคนในวงรอบปัจจุบัน แล้วนำมาสรุปเป็นผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศของแต่ละคนต่อไป

๖. คณะกรรมการพิจารณาทุกคณะที่ต้องใช้ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ในแต่ละด้านของการบริหารจัดการกำลังพล ต้องนำผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศนี้ไปใช้อย่างจริงจัง และเข้มงวด จะอะลุ่มอล่วยในบางกรณีไม่ได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้บังคับบัญชาที่ดีและมีประสิทธิภาพในอนาคต

จากการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ จะสมบูรณ์ได้ต้องมีระบบการจูงใจให้กับกำลังพลของกองทัพอากาศที่ดี ตามทฤษฎีแรงจูงใจ และความต้องการของมนุษย์ ซึ่งการที่จะทำให้สามารถพิทักษ์รักษากำลังพลของกองทัพอากาศ ได้อย่างมั่นคง โดยเฉพาะกำลังพลเหล่านั้นกบิน เหล่าช่างอากาศ เหล่าสื่อสาร และเหล่าที่ต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ไม่ไหลออกไปนอกระบบก่อนเวลาอันควรนั้นต้องอาศัยสิ่งตอบแทนต่าง ๆ ที่เหมาะสมตามความต้องการของมนุษย์สอดคล้องกับทฤษฎีของ Maslow โดยหากผู้อ่านที่สนใจในการพัฒนาการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ ให้มีประสิทธิภาพสมบูรณ์ นั้น ควรทำการวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับระบบแรงจูงใจเพื่อให้กำลังพลของกองทัพอากาศไม่ไหลออกไปสู่นอกกองทัพอากาศก่อนเวลาอันควร

บรรณานุกรม

สัมภาษณ์

เชี่ยวชาญ มะลิวัล, นาวาอากาศโท, หัวหน้าแผนกย้ายโอนสัญญาบัตร กองจัดการกำลังพล
สำนักนโยบายและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ. สัมภาษณ์.
๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

ธวัชชัย ทองแสงแก้ว, เรืออากาศเอก, นักบินประจำหมวดบิน ๑ ฝ่ายยุทธการฝูงบิน ๒๐๑
รักษาพระองค์ กองบิน ๒. สัมภาษณ์. ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

พันธ์ศักดิ์ พัฒนกุล, นาวาอากาศเอก, รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและบริหารกำลังพล
กรมกำลังพลทหารอากาศ. สัมภาษณ์. ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

วรวิภา ดวงเกตุ, นาวาอากาศเอก, ผู้อำนวยการกองจัดการกำลังพล สำนักนโยบายและบริหาร
กำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ. สัมภาษณ์. ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

วิศรุต สุวรรณเนตร, พลอากาศตรี, ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและบริหารกำลังพล
กรมกำลังพลทหารอากาศ. สัมภาษณ์. ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐.

สุทธิพันธุ์ ต่ายทอง, พลอากาศโท, เจ้ากรมกำลังพลทหารอากาศ. สัมภาษณ์. ๑๕ พฤษภาคม
๒๕๖๐.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

กลาโหม, กระทรวง. “ระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งยศ และเลื่อนยศข้าราชการ
พ.ศ.๒๕๔๑”. ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๑.

กลาโหม, กระทรวง. “ระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการบรรจุหรือแต่งตั้งข้าราชการทหาร
ให้ดำรงตำแหน่งประจำหน่วย พ.ศ.๒๕๕๖”. ๓๐ มกราคม ๒๕๕๖.

กองทัพอากาศ. “คำสั่ง ทอ.(เฉพาะ) ที่ ๓๔/๕๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาย้ายและ
เลื่อนตำแหน่งข้าราชการชั้นสัญญาบัตร”. ๑ ต.ค. ๒๕๕๗.

กองทัพอากาศ. “อนุมัติ ผบ.ทอ. เมื่อ ๒๔ ก.พ.๓๐ ท้ายหนังสือ กพ.ทอ. ลับ ที่ กห ๐๖๐๓.๓/๑๔๐
ลง ๒๐ ก.พ.๓๐ เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์การย้ายนายทหารสัญญาบัตร และแก้ไข
เพิ่มเติม โดยยกเลิกการย้ายหมุนเวียนเจ้าหน้าที่จัดหา ตามอนุมัติ ผบ.ทอ.เมื่อ
๒๒ ก.ค.๕๑ ท้ายหนังสือ กพ.ทอ. ลง ๒๐ ก.ค.๕๑ (ต่อ กพ.ทอ. เลขรับ ๓๑๑๕/๕๑)
เรื่อง หลักเกณฑ์การย้ายหมุนเวียนเจ้าหน้าที่จัดหา”. ๒๒ ก.ค. ๒๕๕๑.

กองทัพอากาศ. “อนุมัติ ผบ.ทอ. เมื่อ ๒๗ มิ.ย.๓๘ ทำหนังสือ กพ.ทอ. ลับ ที่ กท ๐๖๐๓.๓/๕๖๑
ลง ๒๒ มิ.ย.๓๘ เรื่อง หลักเกณฑ์การย้ายนายทหารสัญญาบัตร และแก้ไขเพิ่มเติม
ตามอนุมัติ ผบ.ทอ. เมื่อ ๑๒ ม.ค.๔๒ ทำหนังสือ กพ.ทอ. ที่ กท ๐๖๐๓.๓/๐๓๒
ลง ๕ ม.ค.๔๒ เรื่อง พิจารณาแก้ปัญหาข้าราชการยศ น.ต.ที่ไม่สามารถบรรจุใน
ตำแหน่งระดับ หน.แผนก”. ๑๒ ม.ค. ๒๕๔๒.

กองทัพอากาศ. “อนุมัติ ผบ.ทอ. เมื่อ ๕ ก.พ.๕๐ ทำหนังสือ กพ.ทอ. ที่ กท ๐๖๐๓.๓/๔๖๕
ลง ๓๐ ม.ค.๕๐ เรื่อง ขออนุมัติแนวทางการพิจารณาย้ายข้าราชการชั้นสัญญาบัตร
เข้าดำรงตำแหน่งอัตรา น.ต. – น.อ.พิเศษ”. ๕ ก.พ. ๒๕๕๐.

ภาคผนวก

ผนวก ก

การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ กำลังพลกองทัพอากาศ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศเป็นคณะจำนวน ๕ คน คือ

- | | |
|-------------------------------------|---|
| ๑. พลอากาศโท สุทธิพันธ์ ต่ายทอง | เจ้ากรมกำลังพลทหารอากาศ |
| ๒. พลอากาศตรี วิศรุต สุวรรณเนตร | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ |
| ๓. นาวาอากาศเอก พันธุ์ภักดี พัฒนกุล | รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ |
| ๔. นาวาอากาศเอก วรุฒิ ดวงเกตุ | ผู้อำนวยการกองจัดการกำลังพล สำนักนโยบายและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ |
| ๕. นาวาอากาศโท เชี่ยวชาญ มะลิวัล | หัวหน้าแผนกย้ายโอนสัญญาบัตรกองจัดการกำลังพล สำนักนโยบายและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ |
- ซึ่งได้ดำเนินการสัมภาษณ์ เป็นคณะโดยรวมดังนี้

ผู้วิจัย : ขออนุญาตครับ การบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศ ได้ดำเนินการมาอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่เมื่อไร แล้วดำเนินการอย่างไร มีการพัฒนาวงรอบการบริหารกำลังพลทั้ง ๖ ด้าน คือ ด้านการกำหนดความต้องการกำลังพล ด้านการจัดหากำลังพล ด้านการบรรจุและการใช้กำลังพล ด้านการพัฒนากำลังพล ด้านการพิทักษ์รักษากำลังพล และด้านการให้พ้นจากราชการ อย่งไรครับ

คณะ : กองทัพอากาศ ได้ดำเนินการบริหารจัดการกำลังพลอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๔๑ โดยในช่วงแรก ๆ เป็นการปรับปรุงการให้เข้ารับการศึกษาในสายทหารอาชีพ (PME) และการเจริญเติบโตในแต่ละชั้นยศ ซึ่งมีการขยายเวลาในการครองยศออกไปในแต่ละชั้นยศ และได้มีการพัฒนามาเรื่อยๆ จนมีการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ มีการเริ่มทำแนวทางการเจริญเติบโตในแต่ละสายงานของกำลังพล(Career Path) ในปี พ.ศ.๒๕๕๖ และมีการพัฒนาเป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง ทั้งแนวทางการเจริญเติบโตหรือที่เรียกกันว่า Career Path และการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ และเริ่มใช้งานเต็มทีในปี พ.ศ.๒๕๕๘ และเริ่มใช้ประโยชน์จากผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศในทุกด้านของวงรอบการบริหารจัดการกำลังพล

โดยเฉพาะ วงรอบการบรรจุและการใช้กำลังพล วงรอบการพัฒนากำลังพล และวงรอบการพิทักษ์รักษากำลังพล จนถึงปัจจุบัน ครับ

ผู้วิจัย : ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการวิจัยของผมในเรื่องการบริหารจัดการกำลังพล กองทัพอากาศ ใน ๒๐ ปี ครับ

คณะ : การบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศปัจจุบัน พัฒนาขึ้นมามาก และค่อนข้างจะสมบูรณ์ในระบบ ต้องมีการปรับอีกเล็กน้อย ซึ่งก็ตรงกับผู้ทำการวิจัยที่ทำการวิจัยเน้นที่การประเมินสมรรถนะกำลังพล และการนำผลการประเมินสมรรถนะกำลังพล ไปใช้ ในวงรอบต่างๆ ของการบริหารจัดการกำลังพล

ผู้วิจัย : การประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ เป็นอย่างไร ครับ

คณะ : การประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ คิดว่า ผู้ประเมินยังมีอคติ และความสนิทสนมกับผู้ถูกประเมิน และยังไม่เข้าใจในการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ว่าต้องประเมินตามผลสัมฤทธิ์ของงาน ไม่ใช่ประเมินตามความใกล้ชิด ทำให้ผลการประเมินออกมาผิดเพี้ยนไป โดยผลเฉลี่ยการประเมินสมรรถนะกำลังพลปัจจุบันอยู่ที่ร้อยละ ๕๐ + ซึ่งถ้าผลการประเมินสมรรถนะเป็นจริงแบบนี้ กองทัพอากาศในทุกๆ ส่วนต้องดีกว่านี้ ดู FMC (อากาศยานพร้อมปฏิบัติการ) ของอากาศยานของกองทัพอากาศ ซิ นั้นแหละคำตอบ

ผู้วิจัย : สุดท้ายครับ ท่านคิดว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้ได้ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ที่ดีและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ครับ

คณะ : นั่นสิ ทำอย่างไรดี ขอให้ผู้ทำการวิจัยในเรื่องนี้หาคำตอบให้หน่อยครับว่ากองทัพอากาศ โดยกรมกำลังพลทหารอากาศ จะได้รับทราบแนวทาง หากทำได้จะได้เร่งดำเนินการเพื่อประโยชน์ของกองทัพอากาศ ต่อไปข้างหน้า ครับ

๖๒

พลอากาศโท

(สุทธิพันธ์ ต่ายทอง)

พลอากาศตรี

(วิสูตร สุวรรณเนตร)

นาวาอากาศเอก

(พันธุ์ศักดิ์ พัฒนกุล)

นาวาอากาศเอก

(วรวิทย์ ดวงเกตุ)

นาวาอากาศโท

(เชี่ยวชาญ มะลิวัล)

ผนวก ข

ตารางการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ

สมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ มีความแตกต่างกับสมรรถนะหลักขององค์กร คือ เป็นสมรรถนะ ของกำลังพลทุกคนในองค์กรหรือในกองทัพอากาศที่กองทัพคาดหวังว่า ต้องการให้ กำลังพลทุกคนในกองทัพปฏิบัติได้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อการปฏิบัติการกิจและขับเคลื่อนองค์กร ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งมีความโดดเด่นในการกำหนดสมรรถนะหลัก จากเป้าหมายที่ต้องการกำลังพล ศักยภาพสูงหรือกำลังพลชั้นนำ (World Class People) เพื่อรองรับวิสัยทัศน์กองทัพอากาศชั้นนำ ในภูมิภาค (One of the best Air Force in ASEAN) และพร้อมขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้เป็น องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Royal Thai Air Force) ในอนาคต ดังนั้น การกำหนด สมรรถนะหลักของกองทัพอากาศที่ผ่านมาได้ดำเนินการมาร่วมปี โดยอาศัยกระบวนการ ประชุมสัมมนาผู้บริหารระดับสูงหลายครั้งร่วมกับการทำประชาพิจารณ์และแบบสอบถามแสดง ความคิดเห็น ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อให้ทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นตาม หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) จนขออนุมัติจากผู้บัญชาการทหาร อากาศในการใช้สมรรถนะในกองทัพอากาศ ซึ่งสมรรถนะหลักกำลังพลกองทัพอากาศเป็น สมรรถนะที่เน้นความพร้อมและความสามารถในการปฏิบัติงาน ตามพันธกิจกองทัพอากาศได้อย่าง โดดเด่นและมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ โดยที่สำคัญเป็นไป ตามความต้องการเสริมสร้าง กำลังพลตามหลักการบริหารเชิงระบบ (Systematic Management) และการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ด้วยการสร้างความพร้อมกำลังพลก่อนเริ่มดำเนินการ ถือเป็น ปัจจัยนำเข้าหรือจุดเริ่มต้น ส่วนในกระบวนการเน้นความสามารถในการทำงานเป็นทีมอย่างมี เป้าหมาย เพราะการปฏิบัติการกิจกองทัพอากาศมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานที่มีลักษณะ เครือข่ายซึ่งสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ระยะที่ ๒ ปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Air Force) และส่วนปัจจัยนำออกหรือผลผลิตและผลลัพธ์ จะเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตาม เป้าหมายที่ต้องอาศัยการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง จนบรรลุผล นอกจากนี้ ยังมีจุดเด่นสำคัญที่เป็น หัวใจของสมรรถนะหลักนี้ คือ การไม่หยุดนิ่ง ด้วยการไม่ใช่นิ่งถึง แค่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจาก การปฏิบัติเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงการพัฒนาภารกิจหรืองานที่นำไปสู่ การสร้างนวัตกรรม นั่นคือ กำลังพลต้องคิดเป็น คิดอย่างสร้างสรรค์และต้องนำความคิดเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติจนเกิดผล ตามที่ต้องการ ซึ่งเป็นการสร้างความยั่งยืน (Sustainable) ในการเติบโตและขับเคลื่อนกองทัพอากาศ ให้สามารถรองรับ พันธกิจได้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างคุ้มค่าและเกิด ประโยชน์สูงสุด

พร้อมปฏิบัติภารกิจ R : Readiness for Missions

พร้อมปฏิบัติ ภารกิจ	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. ตระหนักรู้ ใน บทบาท และมี วินัยใน การ ปฏิบัติงาน	๑.๑ รู้งานใน หน้าที่ รู้ระเบียบ ปฏิบัติแบบธรรม เนียมทหาร ค่านิยมหลัก มี วินัยรับผิดชอบ งาน	๒.๑ รอบรู้เรื่องที่ เกี่ยวข้องกับงาน ธรรมเนียมทหาร และมีวินัย รับผิดชอบงาน	๓.๑ รอบรู้เรื่องที่ เกี่ยวข้องกับงาน ธรรมเนียมทหาร เป็นอย่างดี มีวินัย ดีรับผิดชอบงานดี มีการเตรียมงาน ก่อนปฏิบัติจริง	๔.๑ รอบรู้เรื่องที่ เกี่ยวข้องกับงาน/ ทอ. รู้ธรรมเนียม ทหารเป็นอย่างดี มีวินัยดี มีความ รับผิดชอบสูง วางแผนงานที่ดี	๕.๑ รอบรู้เรื่องที่ เกี่ยวข้องกับงาน/ ทอ. รู้ธรรมเนียม ทหาร เป็นอย่างดี และมีวินัย ดีเยี่ยม ความรับผิดชอบ สูง วางแผนระยะ สั้น และระยะยาว ล่วงหน้า
๒. สุขภาพ แข็งแรง พร้อมใน การปฏิบัติงาน	๑.๒ สภาพร่างกาย พร้อมปฏิบัติงาน	๒.๒ สภาพ ร่างกายพร้อม ปฏิบัติงาน กระตือรือร้น	๓.๒ สุขภาพ แข็งแรง กระตือรือร้น	๔.๒ สุขภาพ แข็งแรง กระตือรือร้นดี	๕.๒ สุขภาพ แข็งแรง กระตือรือร้นดี รวมทั้งจิตใจ แจ่มใสพร้อมรับ การปฏิบัติงาน
๓. พร้อมในการ พัฒนาตนเอง	๑.๓ พร้อมเรียนรู้ งาน	๒.๓ ใฝ่เรียนรู้ และใช้เทคโนโลยี ได้	๓.๓ เรียนรู้ได้ด้วย ตนเอง รู้วิทยาการ สมัยใหม่ใช้ IT ได้ ดี	๔.๓ เรียนรู้พัฒนา ตนเองได้ดี รู้ วิทยาการสมัยใหม่ ประยุกต์ใช้ IT ได้ ดี	๕.๓ เรียนรู้พัฒนา ตนเองได้อย่าง ต่อเนื่องรู้ วิทยาการสมัยใหม่ ประยุกต์ใช้ IT ได้ ดีมาก
๔. พร้อมปรับตัว ตามสถานการณ์		๒.๔ ปรับตัวรับ กับงานได้	๓.๔ ปรับตัวรับ การเปลี่ยนแปลง ได้	๔.๔ ปรับตัวรับ การเปลี่ยนแปลง ได้เหมาะสม	๕.๔ ปรับตัวรับ การเปลี่ยนแปลง ได้เหมาะสมใน ทุกสถานการณ์
๕. มีสัจจะ วาจา และรักเกียรติภูมิ ทหาร		๒.๕ รักษาคำพูด	๓.๕ มีสัจจะ รักษาคำพูด	๔.๕ มีสัจจะ รักษาคำพูด รัก เกียรติภูมิทหาร	๕.๕ รักสัตย์ซื่อ ชีพเกิดทุนสถาบัน ธำรงเกียรติภูมิ ทหาร และกองทัพ
ความถี่	ทำได้ไม่สม่ำเสมอ	ทำได้ใน สถานการณ์ปกติ	ทำได้ อย่าง สม่ำเสมอ ทุก สถานการณ์	ทำได้ อย่าง สมบูรณ์แบบ	ทำได้สมบูรณ์แบบ อย่างต่อเนื่อง เป็น แบบอย่างที่ดีได้

ทำงานเป็นหนึ่งเดียว T: Teamwork and Unity

ทำงานเป็น หนึ่งเดียว	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน	๑.๑ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	๒.๑ รู้เป้าหมายการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	๓.๑ รู้เป้าหมายการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ดี	๔.๑ รู้เป้าหมายงานที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี	๕.๑ รู้เป้าหมายงานที่เชื่อมโยงและตอบสนองกับหน่วย/ทอ.และทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอก ทอ.ได้ เป็นอย่างดี
๒. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานเป็นทีม	๑.๒ มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนหรือแสดงความเห็น	๒.๒ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน	๓.๒ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีมงาน โดยมีการจัดทำฐานข้อมูลที่ดี	๔.๒ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะเครือข่าย โดยจัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ	๕.๒ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะเครือข่ายข้ามสายงาน โดยจัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ ให้เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
๓. ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	๑.๓ ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงานได้	๒.๓ ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้	๓.๓ ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้ดี	๔.๓ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม	๕.๓ พัฒนาระบบงานโดยใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีคุณภาพ จนเกิดประสิทธิผล
ความดี	ทำได้ไม่สม่ำเสมอ	ทำได้ในสถานการณ์ปกติ	ทำได้ อย่างสม่ำเสมอ ทุกสถานการณ์	ทำได้ อย่างสมบูรณ์แบบ	ทำได้สมบูรณ์แบบอย่างต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างที่ดีได้

มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย A : Achievement of Goals

มุ่งผลสัมฤทธิ์ตาม เป้าหมาย	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. รับผิดชอบ เสียสละทุ่มเท โดยยึดมั่น คุณธรรมในการ ปฏิบัติงาน	๑.๑ รับผิดชอบ ในการทำงาน มี ความเสียสละ	๒.๑ รับผิดชอบ งาน มีความ เสียสละทุ่มเทใน งานที่ตน รับผิดชอบ	๓.๑ รับผิดชอบ งาน มีความ เสียสละทุ่มเทและ ยึดถือระเบียบ ปฏิบัติมาตรฐาน เป็นที่ตั้ง ไม่คด โกง	๔.๑ มีจิตสำนึก รับผิดชอบต่องาน เสียสละทุ่มเท เป็นอย่างมาก และยึดมั่นในหลัก คุณธรรมในการ ทำงาน	๕.๑ มีจิตสำนึก รับผิดชอบต่องาน อย่างมุ่งมั่น เสียสละทุ่มเทเป็น อย่างสูง และยึด หลักคุณธรรม นำสู่การปฏิบัติ อย่างจริงจัง
๒. ติดตาม สัมฤทธิ์ผล ของ งาน ตามเป้าหมาย	๑.๒ มีการตาม งานเมื่อได้รับการ สั่งการให้ปฏิบัติ	๒.๒ มีการ ติดตามงานด้วย ตนเอง	๓.๒ มี กระบวนการ ติดตามเพื่อให้งาน สัมฤทธิ์ผล โดย ไม่ต้องรอสั่งการ จากผู้บังคับบัญชา	๔.๒ มี กระบวนการ ติดตามงาน อย่าง เป็นระบบเพื่อให้ งานสัมฤทธิ์ผล โดยไม่ต้องรอ สั่ง การจาก ผู้บังคับบัญชา	๕.๒ มีแผนและ กระบวนการ ติดตามงานที่ ชัดเจน อย่างเป็น ระบบ เพื่อให้งาน สัมฤทธิ์ผล โดยไม่ ต้องรอสั่งการจาก ผู้บังคับบัญชา
ความถี่	ทำได้ไม่สม่ำเสมอ	ทำได้ใน สถานการณ์ปกติ	ทำได้อย่าง สม่ำเสมอทุก สถานการณ์	ทำได้ อย่าง สมบูรณ์แบบ	ทำได้สมบูรณ์ แบบ อย่าง ต่อเนื่อง เป็น แบบอย่างที่ดีได้

สร้างความสำเร็จด้วยนวัตกรรม F : Forward Innovation

สร้างความสำเร็จด้วยนวัตกรรม	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. คิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนางาน	๑.๑ แสดงให้เห็น การเปลี่ยนแปลง ในการปฏิบัติงาน	๒.๑ แสดงให้เห็น การพัฒนาวิธีการ ปฏิบัติงาน ใน ทิศทางที่ดีขึ้น	๓.๑ มีความคิดที่ เป็นประโยชน์ ใน การทำงาน และ ปรับปรุงแก้ไข ข้อผิดพลาด	๔.๑ มีการ วิเคราะห์ข้อมูล ก่อนแสดง ความ คิดเห็น อย่าง สร้างสรรค์	๕.๑ มีการ วิเคราะห์ ฐานข้อมูลอย่าง เป็นระบบ ก่อน แสดงความ คิดเห็น เซึ่ง สร้างสรรค์
๒. ปรับเปลี่ยน การทำงาน นำไปสู่การสร้าง นวัตกรรมที่เห็น ผลเป็นรูปธรรม			๓.๒ ปรับ กระบวนการ หรือ วิธีปฏิบัติ ที่ส่งผล ให้งานดีขึ้น	๔.๒ ปฏิบัติงาน ในแนวทางใหม่ หรือสร้าง เครื่องมือช่วย ใน การทำงาน จน เกิดผลสำเร็จอย่าง ชัดเจน	๕.๒ สร้าง นวัตกรรม ที่เอื้อ ให้การทำงาน สัมฤทธิ์ผลอย่าง เป็นรูปธรรม และ มีการวิเคราะห์ แนวโน้ม การ พัฒนาด้วยการ เปรียบเทียบจาก ต้นแบบปฏิบัติที่ดี
ความถี่	ทำได้ไม่สม่ำเสมอ	ทำได้ใน สถานการณ์ปกติ	ทำได้ อย่าง สม่ำเสมอ ทุก สถานการณ์	ทำได้ อย่าง สมบูรณ์แบบ	ทำได้สมบูรณ์ แบบ อย่าง ต่อเนื่อง เป็น แบบอย่างที่ดีได้

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency)

ชื่อสมรรถนะ	คำอธิบายสมรรถนะ	ประเด็นพิจารณา
มีวิสัยทัศน์ (Visioning)	สามารถสะท้อนความคิดเชิงวิเคราะห์โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เป็น โอกาสและข้อจำกัด จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรที่เชื่อมโยงกับพันธกิจและเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร เห็นภาพอนาคตหรือกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision Formulation) ที่สามารถเป็นจริงได้ในทางปฏิบัติ มีความท้าทายและแสดงถึงความสามารถในการผลักดันองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภาพอนาคตนั้นได้ และต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision Communication) และภาพอนาคตไปสู่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อความร่วมมือในการปฏิบัติและการนำภาพอนาคตหรือวิสัยทัศน์ (Vision Implementation) ไปปฏิบัติ โดยการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดภาพอนาคตนั้น ได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยสามารถกำหนดภาพอนาคต หรือวิสัยทัศน์ได้ทั้งในระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบหรือระดับกรม หรือระดับกองทัพ	<input type="checkbox"/> สะท้อนภาพอนาคตหรือกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision Formulation) <input type="checkbox"/> สื่อสารวิสัยทัศน์ หรือภาพอนาคต (Vision Communication) <input type="checkbox"/> นำภาพอนาคตหรือวิสัยทัศน์ สู่อำนาจปฏิบัติ (Vision Implementation)
Joel A. Barker, 1989		
ตัดสินใจและ แก้ไขปัญหา (Decision making & Problem Solving)	สามารถประเมินสถานการณ์ (Situation Appraisal) ครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจัดลำดับความสำคัญ วางแผนการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง มีการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) หาสาเหตุของปัญหา ระบุสาเหตุที่เป็นไปได้ ประเมินสาเหตุที่เป็นไปได้ เพื่อให้มั่นใจในสาเหตุจริง มีการวิเคราะห์การตัดสินใจ (Decision Analysis) โดยมีความชัดเจน ในเป้าประสงค์ และมีการประเมินความเปลี่ยนแปลง ประเมินการ ความเสี่ยงก่อนทำการตัดสินใจ การวิเคราะห์ศักยภาพของปัญหา และ โอกาส (Potential problem & Opportunity Analysis) ระบุศักยภาพของโอกาส และหาทางป้องกัน โดยวางแผนต่อเนื่องในการปฏิบัติและหาเทคนิควิธีการหรือกลยุทธ์การปฏิบัติที่เหมาะสม	<input type="checkbox"/> ประเมินสถานการณ์ (Situation Appraisal) <input type="checkbox"/> วิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) <input type="checkbox"/> วิเคราะห์การตัดสินใจ (Decision Analysis) <input type="checkbox"/> วิเคราะห์ศักยภาพของปัญหาและ โอกาส (Potential problem & Opportunity Analysis)
Charles H Kepner. & Benjamin B. Tregoe, 1997, 1981		
ทักษะการ เจรจาต่อรอง (Negotiation Skill)	สามารถเรียนรู้ปฏิกริยาตอบสนองของบุคคล เพื่อแปลความหมายในการสื่อสาร ตระหนักรู้การเตรียมความพร้อมให้ครอบคลุมความสามารถ ในการตอบคำถามจากคู่เจรจา ด้วยการมีข้อมูลข่าวสารเพียงพอในการดำเนินการเจรจา โดยอาศัยการศึกษาหลักสูตรการติดต่อเจรจาศึกษาปฏิบัติในทุกโอกาส เพื่อสร้างความมั่นใจและธำรงรักษาไว้ซึ่งอำนาจการต่อรองให้เกิดความได้เปรียบหรือไม่เสียเปรียบให้กับหน่วยงานหรือองค์กร โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของการเจรจาในลักษณะ Win-Win Situations หรือ ชนะ-ชนะ ทั้งสองฝ่าย	<input type="checkbox"/> เรียนรู้ปฏิกริยาของบุคคล <input type="checkbox"/> เตรียมความพร้อมในการต่อรอง <input type="checkbox"/> ธำรงอำนาจการต่อรอง
Kelley Robertson, 2002 & Michael D. Teague, 2012		

ชื่อสมรรถนะ	คำอธิบายสมรรถนะ	ประเด็นพิจารณา
ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Managerial Skill)	สามารถวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในเพื่อนำมากำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยการนำแผนที่กำหนดไว้ข้างต้นมาปฏิบัติและการควบคุมแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Control) เป็นการกำกับดูแลให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ได้สำเร็จผล ในการปฏิบัติการในสถานการณ์ปกติ ในกรณี การปฏิบัติการในระดับสงคราม (Operational Level of War) ภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉิน สามารถปรับมาใช้การบริหารด้วยวิธีที่ดีที่สุด ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ (Strategic) ในการเอาชนะสงคราม (War) ยุทธการ (Operational) ในการเอาชนะการยุทธ (Campaign) และยุทธวิธี (Tactical) ในการเอาชนะในการรบ (Battle)	<input type="checkbox"/> วางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) <input type="checkbox"/> นำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) <input type="checkbox"/> ควบคุมแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Control) <input type="checkbox"/> ปฏิบัติการในสถานการณ์ฉุกเฉิน/ปฏิบัติการระดับสงคราม (Operational Level of War)
David Lehman, Andrew Robertson & Shiela Smith (Cambridge University) John Toye Dudley Seers & Gordon White (Texas University) Principle of War & Clausewitz		
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)	สามารถคิดวิเคราะห์ทบทวนพันธกิจ เป้าหมายความต้องการของหน่วยงาน ครอบคลุมปัจจัยภายในและภายนอก และสร้างสรรค์งาน ด้วยการกำหนดเพื่อตอบสนองเป็นแผนยุทธศาสตร์ในลักษณะของแผน ปฏิบัติการ มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและมีการจัดทำโครงการรองรับแผนดังกล่าวโดยสามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายได้ มีการกำหนดกิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติโดยระบุระยะเวลาดำเนินการงบประมาณที่ได้รับและผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ รวมทั้ง สามารถ นำโครงการ/กิจกรรมสู่การปฏิบัติ โดยมีการติดตามประเมินผล การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม	<input type="checkbox"/> กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในลักษณะของแผนปฏิบัติการ <input type="checkbox"/> สามารถนำโครงการ/กิจกรรมสู่การปฏิบัติ <input type="checkbox"/> ติดตามประเมินผล การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม
David Lehman, Andrew Robertson & Shiela Smith (Cambridge University) John Toye Dudley Seers & Gordon White (Texas University) Principle of War & Clausewitz ปกรณ์ ปรีชากร, ๒๕๔๓		
ทักษะการวิเคราะห์และติดตามงาน (Analytical & Follow-up Skill)	สามารถพิจารณาส่วนย่อยที่มีความสัมพันธ์กันโดยเน้นความสามารถ ในการจำแนกแยกแยะ (Discrimination) การสร้างความคิดรวบยอด (Concepts) การสร้างกฎ (Rules) และการสร้างกระบวนการหรือกฎขั้นสูง (Procedures of Higher Other Rules) ด้วยเทคนิควิธีการที่หลากหลาย และการติดตามแผนการดำเนินการ การเก็บรวบรวมข้อมูล และรายงานผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	<input type="checkbox"/> ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical Skill) <input type="checkbox"/> ติดตามงาน (Follow-up)
Luther H. Gulik & Lyndall Urwick, 1937 & Max Weber, 1890 & PAPA ; Kolb & Fry, 1975		
ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication Skill)	สามารถส่งและรับฟังข้อมูลหรือถ่ายทอดข้อมูลสองทางระหว่างผู้สื่อสารและผู้รับสื่อในลักษณะที่ใช้ภาษาพูด (Verbal Communication) ไม่ใช้ภาษาพูด (Non Verbal Communication) และการนำเสนอ (Presentation) รวมทั้งการรับฟังผลสะท้อนกลับ (feedback) ของการรับฟังข้อมูล	<input type="checkbox"/> สื่อสารภาษาพูด (Verbal Communication) <input type="checkbox"/> สื่อสารภาษาพูด (Non Verbal Communication) <input type="checkbox"/> การนำเสนอ (Presentation)

ชื่อสมรรถนะ	คำอธิบายสมรรถนะ	ประเด็นพิจารณา
กำกับดูแล (Coaching)	สามารถสอนและให้คำแนะนำหรือฝึกฝนการปฏิบัติที่เกี่ยวกับวิธีการขั้นตอน แนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาให้กับผู้ร่วมงาน หรือทีมงาน ได้ด้วย เทคนิควิธีการต่าง ๆ และสามารถประเมินผลผู้รับการสอนการแนะนำรวมทั้ง ส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคคลเหล่านั้น	<input type="checkbox"/> สอนและให้คำแนะนำ <input type="checkbox"/> ติดตามประเมินผลการฝึกปฏิบัติ
Luther H. Gulik&LyndallUrwick, 1937& Timothy F. Bresnahan, 1998, 2000 , ก.พ.ร.		
มีความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงาน (Expert in Operational Skill)	สามารถปฏิบัติงาน โดยรู้ขั้นตอนกระบวนการทำงานตามมาตรฐานงาน สามารถประยุกต์การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งคิดและพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานดีขึ้นหรือผลิตผลสูงขึ้น และเกิดผลสำเร็จของงานที่คุ้มค่า	<input type="checkbox"/> เชี่ยวชาญในการปฏิบัติ <input type="checkbox"/> พัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผล
Luther H. Gulik&LyndallUrwick, 1937& Max Weber, 1890 & Timothy F. Bresnahan, 1998, 2000		
มีความถูกต้อง และความละเอียด รอบคอบ (Accuracy & Attention to Details)	สามารถจัดทำเอกสารข้อมูลในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง โดยมีการตรวจสอบ รายละเอียดของงานอย่างถี่ถ้วน ทั้งในรูปแบบ หรือแบบฟอร์ม ตัวสะกด การใช้ภาษา ก่อนที่จะส่งมอบงานให้กับผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น นำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมทั้ง หาแนวทางการป้องกันปัญหาในเชิงรุก	<input type="checkbox"/> มีความถูกต้องของข้อมูลเอกสาร <input type="checkbox"/> เรียนรู้จากข้อผิดพลาด นำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง
Luther H. Gulik & LyndallUrwick, 1937 & Max Weber, 1890		
มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Cooperation Skill)	สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เชีงสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน พร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานร่วมกัน	<input type="checkbox"/> ทำงานร่วมกับผู้อื่น
Luther H. Gulik & LyndallUrwick, 1937 & Max Weber, 1890		
มีทักษะในการปฏิบัติงาน (Operational Skill)	ฝึกฝนการปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจอย่างสม่ำเสมอ จนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวตามมาตรฐานของกระบวนการทำงานที่ถูกต้อง พร้อมรับผิดชอบผลการดำเนินงาน รวมทั้งหาหนทางปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดผลสำเร็จที่ดีขึ้นกว่าเดิม	<input type="checkbox"/> ฝึกฝนการปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> ปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน
Luther H. Gulik&LyndallUrwick, 1937 & Max Weber, 1890 & Timothy F. Bresnahan, 1998, 2000		
ทักษะการใช้ภาษา (Language Skill)	สามารถใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง ตามหลักภาษาและไวยากรณ์ตามหลักสากล โดยสามารถสื่อสารความเข้าใจได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงานให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบและเหมาะสมตามสถานการณ์	<input type="checkbox"/> สามารถในการใช้ภาษาไทย <input type="checkbox"/> สามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

ชื่อสมรรถนะ	คำอธิบายสมรรถนะ	ประเด็นพิจารณา
Ronald B. Adler & Jeanne Marquardt Elmhorst, 2002		
ภาวะผู้นำ (Leadership)	<p>มีความเป็นผู้นำทางความคิด กล่าวเสนอความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ กล่าวเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวได้เหมาะสม ตามสถานการณ์ เป็นผู้นำทางการปฏิบัติที่สามารถชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่น ให้ปฏิบัติตามในสิ่งที่ถูกต้องเชิงสร้างสรรค์ พร้อมรับผิดชอบในสิ่งที่ตนกระทำ และมีความเป็นผู้นำในตนเอง มีความรับผิดชอบงาน พร้อมรับผิดชอบและรับชอบผลการกระทำของตนเอง</p>	<input type="checkbox"/> การนำตนเอง <input type="checkbox"/> การนำผู้อื่น
John Bratton, Keith Grint & Debra L. Nelson, 2005 & Gary Tukul, 2002, Kotter, 1999		

มีวิสัยทัศน์ Visioning

มีวิสัยทัศน์	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. การสะท้อน ภาพอนาคต หรือกำหนด เป็นวิสัยทัศน์ (Vision Formulation)	๑.๑ มีเป้าหมาย ความต้องการ ความสำเร็จ ของ งานในอนาคต	๒.๑ มีเป้าหมาย ความต้องการ ความสำเร็จ ของ งานหน่วยงานใน อนาคตที่ชัดเจน	๓.๑ มีเป้าหมาย ความต้องการ ความสำเร็จ ของ งานหน่วยงานใน อนาคต อย่าง ชัดเจนภายใต้ หลักการคิดเชิง เหตุผลและ เป็น ระบบ	๔.๑ มีการ วิเคราะห์ด้วย หลักการ และ ข้อมูลก่อนกำหนด เป้าหมาย ความ ต้องการ ความสำเร็จของ งาน หน่วยงาน และ ทอ. ใน อนาคตอย่าง ชัดเจนภายใต้ หลักการคิดอย่าง	๕.๑ มีการวิเคราะห์ ด้วยหลักการ ก่อน กำหนด เป้า หมายความต้องการ ความสำเร็จของงาน หน่วยงานและ ทอ. ใน อนาคตอย่างชัดเจน ภายใต้หลักการคิด อย่างเป็นระบบพร้อม ลาดการณ์สถานการณ์ ในอนาคต
๒. การสื่อสาร ภาพอนาคต หรือวิสัยทัศน์ (Vision Communication)	๑.๒ สามารถ ถ่ายทอดหรือ บอกกล่าวให้กับ ผู้อื่นเข้าใจได้	๒.๒ สามารถ ถ่ายทอดหรือ บอก กล่าวให้ ผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงานรับรู้ รับทราบและเข้าใจ ในเป้าหมายนั้นได้ อย่างถูกต้อง	๓.๒ สามารถ ถ่ายทอดหรือ บอก กล่าวให้ ผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงานรับรู้ รับทราบและเข้าใจ ในเป้าหมายได้ใน ทิศทางเดียวกัน	๔.๒ สามารถ ถ่ายทอดหรือ นำเสนอให้ ผู้บังคับบัญชาและ ผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง รับรู้รับทราบและ เข้าใจในเป้าหมาย ได้ในทิศทาง เดียวกัน	๕.๒ สามารถถ่ายทอด หรือนำเสนอให้ ผู้บังคับบัญชาและ ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องรับรู้ รับทราบและเข้าใจใน เป้าหมายได้ในทิศทาง เดียวกัน พร้อมทั้งแนว ทางการแก้ไขปัญหา
๓. นำภาพ อนาคตหรือ วิสัยทัศน์ไปสู่ การปฏิบัติ (Vision Implementation)		๒.๓ มีแนวทาง หรือแผนงาน นำ เป้าหมายนั้นไปสู่ ความสำเร็จได้	๓.๓ มีแนวทาง หรือแผนงาน นำ เป้าหมายนั้นไปสู่ ความสำเร็จได้ อย่างเป็นรูปธรรม	๔.๓ มีการวางแผน ในการนำเป้าหมาย นั้นไปสู่ ความสำเร็จได้ อย่างมีคุณภาพ ภายใต้ระยะเวลา จำกัด	๕.๓ มีการวางแผน ใน การนำเป้าหมายไปสู่ ความสำเร็จได้อย่างมี คุณภาพภายใต้ ระยะเวลาจำกัด พร้อม แผนสำรอง
ความถี่	ทำได้ไม่ สม่ำเสมอ	ทำได้ใน สถานการณ์ปกติ	ทำได้ อย่าง สม่ำเสมอ ทุก สถานการณ์	ทำได้ อย่าง สมบูรณ์แบบ	ทำได้สมบูรณ์แบบ อย่างต่อเนื่อง เป็น แบบอย่างที่ดีได้

ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา Decision Making and Problem Solving

ตัดสินใจและ แก้ไขปัญหา	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. ประเมิน สถานการณ์ Situation Appraisal	๑.๑ รับรู้ปัญหา ที่เกิดขึ้น	๒.๑ รู้สถานการณ์ ของสภาพปัญหา	๓.๑ ประเมิน สถานการณ์ก่อน การตัดสินใจ อย่าง มีเหตุผล	๔.๑ วิเคราะห์ สถานการณ์ ประเมิน เหตุการณ์ ครอบคลุมปัจจัย ที่เกี่ยวข้องและ ครอบคลุมปัจจัย ที่เกี่ยวข้องและ	๕.๑ วิเคราะห์ สถานการณ์ประเมิน เหตุการณ์ครอบคลุม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและ จัดลำดับความสำคัญได้ เหมาะสม
๒. วิเคราะห์ ปัญหา Problem Analysis	๑.๒ ไม่มีการ วิเคราะห์ปัญหา ที่ชัดเจน	๒.๒ รู้ที่มาของ ปัญหาจากที่พบ หรือประสบการณ์	๓.๒ รู้ปัญหาและ สาเหตุของปัญหา อย่างมีหลักการ	๔.๒ วิเคราะห์ สาเหตุของปัญหา ตามหลักการ และ	๕.๒ วิเคราะห์สาเหตุ ของปัญหาตามหลัก สากลและความเป็นไป ได้ และโอกาส ความสำเร็จ ที่เป็น รูปธรรม
๓. วิเคราะห์การ ตัดสินใจ Decision Analysis	๑.๓ เลือกปัญหา ที่ต้องแก้ไขได้ แต่ไม่มีหลักการ คิด อาจมาจาก การ รับฟังผู้อื่น หรือเคยมี ประสบการณ์ มาก่อนบ้าง	๒.๓ เลือกปัญหา โดยอาศัย ประสบการณ์ ที่ ผ่านมาหรือ ความ รุนแรงของปัญหา	๓.๓ คิดพิจารณา ก่อนตัดสินใจ โดย อาศัยข้อมูลจริง และหาหนทาง แก้ไขที่เหมาะสม ได้ โดยคำนึงถึง ความเสี่ยง	๔.๓ คิดพิจารณา ก่อนตัดสินใจ อย่างรอบคอบ ในการวางแผน แก้ปัญหาให้ เหมาะสมกับ สถานการณ์ พร้อมการป้องกัน ความเสี่ยง	๕.๓ คิดพิจารณา ประเมินการ เปลี่ยนแปลง เปรียบเทียบกับต้นแบบ ปฏิบัติที่ดีก่อน ตัดสินใจอย่างรอบคอบ ในการวางแผน แก้ปัญหาที่เหมาะสม กับทุกสถานการณ์ พร้อมแผนป้องกัน ความเสี่ยง
๔. วิเคราะห์ ศักยภาพของ ปัญหาและ โอกาส Potential Problem & Opportunity Analysis		๒.๔ รู้ถึง ความสำคัญของ ปัญหา	๓.๔ ตระหนักรู้ ความสำคัญของ ปัญหาที่ส่งผล กระทบต่องาน/ หน่วย	๔.๔ ตระหนักรู้ ความสำคัญของ ปัญหาที่ส่งผล กระทบต่องาน/ หน่วย และ ทอ.	๕.๔ ตระหนักรู้ ความสำคัญของปัญหา และผลกระทบต่องาน/ หน่วย และ ทอ. หรือ ภายนอกได้
ความถี่	ทำได้ไม่ สม่ำเสมอ	ทำได้ใน สถานการณ์ปกติ	ทำได้อย่าง สม่ำเสมอ ทุก สถานการณ์	ทำได้ อย่าง สมบูรณ์แบบ	ทำได้สมบูรณ์แบบ อย่างต่อเนื่อง เป็น แบบอย่างที่ดีได้

ทักษะการเจรจาต่อรอง Negotiation Skill

ทักษะการเจรจา ต่อรอง	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. เรียนรู้พฤติกรรม ของบุคคล	๑.๑ รับรู้พฤติกรรม ของบุคคลอื่นได้	๒.๑ รับรู้พฤติกรรม ของคนอื่นและ สามารถประเมิน ความต้องการได้	๓.๑ สังเกต พฤติกรรมของคน อื่นได้ละเอียด รอบคอบและ ประเมิน ความต้องการได้	๔.๑ สังเกต พฤติกรรมของคน อื่นได้ครอบคลุม และละเอียด รอบคอบประเมิน ความต้องการได้ ถูกต้อง	๕.๑ สังเกต พฤติกรรมของคน อื่นได้ครอบคลุม และละเอียด รอบคอบประเมิน ความต้องการได้ ถูกต้องตรง ประเด็น
๒. เตรียมความ พร้อมการต่อรอง	๑.๒ เตรียมข้อมูล ที่เกี่ยวข้องตาม สั้ง การหรือ ประสบการณ์	๒.๒ เตรียมข้อมูล ที่เกี่ยวข้องได้ด้วย ตนเอง	๓.๒ เตรียมพร้อม ข้อมูลเชิงลึก และ เชิงกว้าง	๔.๒ เตรียมพร้อม ข้อมูลเชิงลึกและ เชิงกว้างได้ ครอบคลุม	๕.๒ เตรียมพร้อม ข้อมูลเชิงลึกและ เชิงกว้างได้ ครอบคลุม เหมาะสม
๓. ชำรงอำนาจ การต่อรอง		๒.๓ สร้างโอกาส ในการสื่อสาร เพื่อ ความได้เปรียบใน การเจรจา	๓.๓ หาวิธีการ เจรจาที่เหมาะสม กับบุคคลและ สถานการณ์ เพื่อ ความได้เปรียบ หรือความสำเร็จ	๔.๓ สามารถ รักษาอำนาจการ ต่อรอง ที่เอื้อ ประโยชน์ต่อ หน่วย/ทอ.ได้ อย่างเหมาะสม	๕.๓ สามารถ รักษาอำนาจการ ต่อรอง อย่างมีชั้น เชิงที่เอื้อ ประโยชน์ต่อ หน่วย/ทอ.ได้ อย่างเหมาะสม
ความถี่	ทำได้ไม่สม่ำเสมอ	ทำได้ใน สถานการณ์ปกติ	ทำได้อย่าง สม่ำเสมอ ทุก สถานการณ์	ทำได้ อย่าง สมบูรณ์แบบ	ทำได้สมบูรณ์แบบ อย่างต่อเนื่อง เป็น แบบอย่างที่ดีได้

ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Managerial Skill

ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. วางแผนยุทธศาสตร์ Strategic Formulation	๑.๑ มีแนวทางปฏิบัติในลักษณะแผนงาน	๒.๑ กำหนดแผนปฏิบัติชัดเจน	๓.๑ ทบทวนการดำเนินการที่ผ่านมาและกำหนดแผนปฏิบัติให้เหมาะสม	๔.๑ วิเคราะห์ผลงานที่ผ่านมากับเป้าหมายนโยบายก่อนกำหนดแผนยุทธศาสตร์	๕.๑ วิเคราะห์ผลงานที่ผ่านมาในเชิงลึกกับเป้าหมายนโยบาย ทอ. กำหนดเป้าหมาย (Ends) วิธีการสู่เป้าหมาย (Ways) และกำหนดแผนยุทธศาสตร์ (Means) เป็นตัวเชื่อม
๒. นำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ Strategic Implementation	๑.๒ แจ้ง/สื่อสารแนวทางปฏิบัติให้ผู้อื่นทราบ	๒.๒ ประกาศให้ผู้เกี่ยวข้องทราบก่อนปฏิบัติ	๓.๒ ประชาสัมพันธ์แผนให้ทราบทั่วกัน	๔.๒ สื่อสารสร้างความเข้าใจแผนให้กับผู้ปฏิบัติ	๕.๒ มีเทคนิคกลยุทธ์สื่อสารสร้างความเข้าใจแผนให้กับผู้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง
๓. ควบคุมแผนยุทธศาสตร์ Strategic Control	๑.๓ มีวิธีการติดตามงานตามสั่งการ	๒.๓ ประเมินการดำเนินการเป็นระยะตามความเหมาะสม	๓.๓ มีเทคนิคการติดตามเป็นระยะเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลตามแผน	๔.๓ มีเทคนิคการกำกับดูแลและติดตามงานเป็นระยะเพื่อผลสำเร็จของงาน	๕.๓ มีเทคนิคกำกับดูแลติดตามงานเป็นระยะและเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานสัมฤทธิ์ผล
๔. ปฏิบัติภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉิน/ปฏิบัติการระดับสงคราม		๒.๔ ปฏิบัติตามสั่งการได้ในสถานการณ์ฉุกเฉิน ไม่มีแผนรองรับ	๓.๔ มีแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน	๔.๔ มีแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินและมีการฝึกซ้อมการปฏิบัติ	๕.๔ มีแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่กำหนดยุทธการ (Operational) ยุทธวิธี (Tactical) อย่างเหมาะสมมีการฝึกซ้อมการปฏิบัติและประเมินผลการปฏิบัติ
ความถี่	ทำได้ไม่สม่ำเสมอ	ทำได้ในสถานการณ์ปกติ	ทำได้อย่างสม่ำเสมอ ทุกสถานการณ์	ทำได้อย่างสมบูรณ์แบบ	ทำได้สมบูรณ์แบบ อย่างต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างที่ดีได้

วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Planning

วางแผนเชิงยุทธศาสตร์	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. กำหนดแผนยุทธศาสตร์ ในลักษณะแผนปฏิบัติการ	๑.๑ จัดทำแผนปฏิบัติการ/โครงการได้	๒.๑ จัดทำแผนปฏิบัติการ/โครงการและกิจกรรมได้	๓.๑ ทบทวน ก่อนจัดทำแผนปฏิบัติการ/โครงการ/กิจกรรม	๔.๑ วิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวข้องที่ส่งผลกระทบต่อแผนก่อนกำหนดแผนปฏิบัติการโดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน	๕.๑ วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก/ภายใน ที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุมก่อนกำหนดแผนปฏิบัติการเชิงสร้างสรรค์ที่สมบูรณ์แบบตามหลักสากล
๒. สามารถนำโครงการ/กิจกรรมสู่ การปฏิบัติ	๑.๒ ดำเนินการตามแผน/โครงการได้	๒.๒ ดำเนินการตามแผน/โครงการและกิจกรรมได้	๓.๒ มีขั้นตอน/กระบวนการ นำแผนสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน	๔.๒ มีขั้นตอน/กระบวนการในการนำแผนสู่การปฏิบัติโดยสร้างความเข้าใจให้ทีมงานทุกคนรับทราบ	๕.๒ จัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติโดยมีลำดับขั้นตอน/กระบวนการชัดเจนและสร้างความเข้าใจให้ผู้เกี่ยวข้อง อย่างทั่วถึง
๓. ติดตามประเมินผลการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม		๒.๓ ติดตามประเมินผลตามสั่งการ/ตามแผนได้	๓.๓ ติดตามประเมินผลการดำเนินการและมีการรายงานผล	๔.๓ ติดตามประเมินผลและวิเคราะห์ผลที่สะท้อนเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม	๕.๓ ติดตามประเมินผลและวิเคราะห์ผลเปรียบเทียบกับต้นแบบปฏิบัติที่ดีเพื่อการปรับปรุงพัฒนาและรายงานผลเชิงวิเคราะห์
ความถี่	ทำได้ไม่สม่ำเสมอ	ทำได้ในสถานการณ์ปกติ	ทำได้ อย่างสม่ำเสมอ ทุกสถานการณ์	ทำได้ อย่างสมบูรณ์แบบ	ทำได้สมบูรณ์แบบอย่างต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างที่ดีได้

ทักษะการวิเคราะห์และติดตามงาน Analytical and Follow-up Skill

ทักษะการวิเคราะห์และติดตามงาน	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical Skill)	๑.๑ จัดกลุ่มงาน ที่ทำได้	๒.๑ จำแนกกลุ่มงานโดยมีแนวทางในการกำหนดการแยกกลุ่ม	๓.๑ จำแนกกลุ่มงานได้อย่างมีหลักเกณฑ์และระบุคุณสมบัติได้ชัดเจน	๔.๑ มีความคิดรวบยอดในการพิจารณาจำแนกกลุ่มตามหลักการและกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน	๕.๑ มีความคิดรวบยอดในการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มตามหลักการสากลและกำหนดเกณฑ์ปฏิบัติที่ชัดเจน สามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายได้
๒. ติดตามงาน (Follow-Up)	๑.๒ ตามงานได้โดยมีการสั่งการ	๒.๒ มีการติดตามงานตามสั่งการโดยหาแนวทางติดตามของตนเอง	๓.๒ มีวัตถุประสงค์แผนการติดตามที่ชัดเจน	๔.๒ เข้าใจวัตถุประสงค์ มีแผนติดตามและดำเนินการตามแผนพร้อมรายงานผล	๕.๒ เข้าใจขอบเขตวัตถุประสงค์ มีแผนติดตามและดำเนินการตามขั้นตอนในแผนด้วยการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมพร้อมสรุปรายงานและวิเคราะห์ผล
ความถี่	ทำได้ไม่สม่ำเสมอ	ทำได้ในสถานการณ์ปกติ	ทำได้อย่างสม่ำเสมอ ทุกสถานการณ์	ทำได้ อย่างสม่ำเสมอแบบ	ทำได้สมบูรณ์แบบอย่างต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างที่ดีได้

ทักษะการติดต่อสื่อสาร Communication Skill

ทักษะการติดต่อสื่อสาร	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. สื่อสารภาษาพูด Verbal Communication	๑.๑ สื่อสารข้อมูลได้	๒.๑ สื่อสารข้อมูลให้ผู้รับฟังเข้าใจได้	๓.๑ สื่อสารและรับสารจากผู้อื่นได้	๔.๑ สื่อสารและรับสารจากผู้อื่นได้สามารถประมวลผลเพื่อสะท้อนกลับได้ อย่างเหมาะสม	๕.๑ สื่อสารและรับสารจากผู้อื่นได้วิเคราะห์ผลเพื่อสะท้อนกลับได้ อย่างเหมาะสมในหลายรูปแบบ
๒. สื่อสารภาษา กาย Non Verbal Communication	๑.๒ แปลความหมายภาษา กาย กลุ่มคน คุ้นเคยพอได้	๒.๒ แปลความหมายภาษา กายในกลุ่มคน คุ้นเคยได้	๓.๒ แปลความหมาย ภาษาของผู้อื่นได้	๔.๒ สามารถสื่อ ภาษากายของตน ให้ผู้อื่นเข้าใจได้ อย่างเหมาะสม และแปล ความหมาย ภาษา กายผู้อื่นได้ตรง ความต้องการ	๕.๒ สามารถสื่อ ภาษากายของตน ให้ผู้อื่นเข้าใจได้ อย่างเหมาะสม และแปล ความหมาย ภาษา กายผู้อื่นได้ตรง ความต้องการ ใน ทุกสถานการณ์
๓. การนำเสนอ Presentation	๑.๓ นำเสนอแบบ ไม่เป็นทางการได้	๒.๓ ร่วมนำเสนอ อย่างเป็นทางการ ในหน่วยที่ ปฏิบัติงานได้	๓.๓ นำเสนองาน อย่างเป็นทางการ ในเวทีระดับกรม ได้	๔.๓ วิเคราะห์และ เตรียมข้อมูล ประกอบการ นำเสนอและ สามารถนำเสนอ อย่างเป็นทางการ ในเวทีระดับกรม/ ทอ.ได้	๕.๓ วิเคราะห์และ เตรียมข้อมูลเชิง ลึก อย่าง ครอบคลุม เพื่อ ประกอบการ นำเสนอและ สามารถนำเสนอ อย่างเป็นทางการ ได้ในหลาย รูปแบบทั้งในเวที ระดับกรม/ ทอ./ นอก ทอ.ได้
ความถี่	ทำได้ไม่สม่ำเสมอ	ทำได้ใน สถานการณ์ปกติ	ทำได้ อย่างสม่ำเสมอ ทุก สถานการณ์	ทำได้ อย่าง สม่ำเสมอ แบบ	ทำได้ สมบูรณ์แบบ อย่างต่อเนื่อง เป็น แบบอย่างที่ดีได้

กำกับดูแล Coaching

กำกับดูแล	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. สอนให้คำแนะนำ	๑.๑ รู้ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติแต่ไม่สามารถถ่ายทอดได้	๒.๑ รู้ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติให้คำแนะนำได้	๓.๑ รู้ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติสอน/แนะนำได้อย่างเหมาะสม	๔.๑ รู้ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน มีเทคนิคการสอนแนะนำที่น่าสนใจ	๕.๑ รู้ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน วิเคราะห์การดำเนินการที่ผ่านมาก่อนการสอนให้คำแนะนำ มีเทคนิคที่หลากหลายในการสร้างความสนใจ
๒. ติดตามประเมินผล การฝึกปฏิบัติ	๑.๒ มีการเฝ้าดูการปฏิบัติบ้าง	๒.๒ มีการติดตามผลการปฏิบัติ	๓.๒ มีการติดตามผลการปฏิบัติพร้อมให้คำแนะนำเพิ่มเติม	๔.๒ มีการติดตามประเมินผล การปฏิบัติที่ชัดเจน และสะท้อนวิธีการสอนได้	๕.๒ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติที่ชัดเจน และวิเคราะห์ผลเพื่อนามาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการ
ความถี่	ทำได้ไม่สม่ำเสมอ	ทำได้ในสถานการณ์ปกติ	ทำได้อย่างสม่ำเสมอ ทุกสถานการณ์	ทำได้ อย่างสมบูรณ์แบบ	ทำได้สมบูรณ์แบบอย่างต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างที่ดีได้

มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน Expert in Operational Skill

มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. เชี่ยวชาญการปฏิบัติ ๒. พัฒนา การปฏิบัติงานให้เกิดผล	๑.๑ รู้กระบวนการปฏิบัติงานตามมาตรฐานงาน ๑.๒ รู้ว่าต้องมีการพัฒนางานแต่ไม่ได้ดำเนินการให้เกิดผล	๒.๑ รอบรู้กระบวนการปฏิบัติงานตามมาตรฐานงาน ๒.๒ มีความคิดและแนวทางในการพัฒนางานแต่ยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติให้เกิดผล	๓.๑ รอบรู้ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติตามมาตรฐานงานเป็นอย่างดี ๓.๒ สามารถคิดปรับปรุงขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติจนเกิดผล	๔.๑ รอบรู้ขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติตามมาตรฐานงานเป็นอย่างดียังสามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงานได้ ๔.๒ สามารถคิดวิเคราะห์ที่นำไปสู่การพัฒนางานจนเกิดผลอย่างชัดเจน	๕.๑ รอบรู้ขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติตามมาตรฐานงานในระดับสากลเป็นอย่างดี สามารถสร้างสรรค์และประยุกต์สู่การปฏิบัติงานในหน่วย/ทอ.ได้ ๕.๒ สามารถคิดวิเคราะห์เชิงสร้างสรรค์และเปรียบเทียบกับต้นแบบปฏิบัติก่อนนำไปสู่การปฏิบัติจริงจนเกิดผลเป็นรูปธรรม
ความถี่	ทำได้ไม่สม่ำเสมอ	ทำได้ในสถานการณ์ปกติ	ทำได้อย่างสม่ำเสมอ ทุกสถานการณ์	ทำได้อย่างสม่ำเสมอแบบ	ทำได้สมบูรณ์แบบอย่างต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างที่ดีได้

มีความถูกต้องและละเอียดรอบคอบ Accuracy and Attention to Details

มีความถูกต้องและ ละเอียดรอบคอบ	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. มีความถูกต้อง ของข้อมูลเอกสาร	๑.๑ จัดทำข้อมูล เอกสาร โดยไม่ได้ ตรวจสอบ จึงพบ ข้อผิดพลาด	๒.๑ จัดทำข้อมูล เอกสารโดยมี การ ตรวจทาน แต่ยังไม่ พบข้อผิดพลาดอยู่ บ้าง	๓.๑ จัดทำข้อมูล เอกสารได้ดี มีการ ตรวจสอบจนไม่ พบข้อผิดพลาด	๔.๑ จัดทำข้อมูล เอกสารด้วยความ รอบคอบ และ ตรวจสอบ ความ ถูกต้องสม่ำเสมอ	๕.๑ จัดทำข้อมูล เอกสารด้วยความ ละเอียดรอบคอบ และมีวิธีการ ตรวจสอบในแบบ ของตน รวมทั้ง การจัดทำเอกสาร รูปแบบ อิเล็กทรอนิกส์ ไฟล์
๒. เรียนรู้ ข้อผิดพลาด นำไปสู่แนวทาง ปฏิบัติที่ถูกต้อง	๑.๒ รับรู้ ข้อผิดพลาด แต่ ไม่ได้ปรับปรุง แก้ไข	๒.๒ มีการเรียนรู้ ข้อผิดพลาดและ นำไปปรับปรุง แก้ไขให้ดีขึ้น	๓.๒ มีการเรียนรู้ ข้อผิดพลาดและ ปรับแก้ไขได้ อย่างเหมาะสม จน ลดปัญหา ได้อย่าง ชัดเจน	๔.๒ มีการเรียนรู้ และพัฒนาตนให้ ไม่เกิดข้อผิดพลาด ด้วยวิธีที่เหมาะสม กับตนเอง	๕.๒ มีการเรียนรู้ และพัฒนาตน อย่างต่อเนื่องใน การไม่ให้เกิด ข้อผิดพลาดและ สามารถแนะนำ ผู้อื่นหรือ เป็น ต้นแบบได้
ความถี่	ทำได้ไม่สม่ำเสมอ	ทำได้ใน สถานการณ์ปกติ	ทำได้อย่าง สม่ำเสมอทุก สถานการณ์	ทำได้อย่าง สมบูรณ์แบบ	ทำได้สมบูรณ์แบบ อย่างต่อเนื่อง เป็น แบบอย่างที่ดีได้

มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น Cooperation Skill

มีส่วนร่วมในการ ทำงานร่วมกับ ผู้อื่น	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
ทำงานร่วมกับ ผู้อื่น	๑. ทำงานกับ คน อื่นได้	๒. ทำงานกับ คน อื่นได้ในทุก สถานการณ์	๓. ทำงานกับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี ใน ทุกสถานการณ์ แม้ไม่เสนอ ความ คิดเห็น แต่พร้อม รับฟังและเป็นผู้ ปฏิบัติ	๔. ทำงานร่วมกับ ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ในทุกสถานการณ์ มีส่วนร่วมเสนอ ความคิดเห็นและ รับฟัง พร้อม ปฏิบัติตามมติร่วม	๕. ทำงานร่วมกับ ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ในทุกสถานการณ์ มีส่วนร่วมเสนอ ความคิด เห็น สร้างสรรค์และรับ ฟัง พร้อมให้ความ ร่วมมืออย่างเต็ม กำลังในการ ปฏิบัติตามมติร่วม
ความถี่	ทำได้ไม่สม่ำเสมอ	ทำได้ ใน สถานการณ์ปกติ	ทำได้ อย่าง สม่ำเสมอ ทุก สถานการณ์	ทำได้ อย่าง สมบูรณ์แบบ	ทำได้สมบูรณ์แบบ อย่างต่อเนื่อง เป็น แบบอย่างที่ดีได้

ทักษะในการปฏิบัติงาน Operational Skill

ทักษะในการปฏิบัติงาน	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. ฝึกฝน การปฏิบัติงาน	๑.๑ ปฏิบัติได้แต่ขาดทักษะความชำนาญ	๒.๑ ปฏิบัติได้มีทักษะบ้าง แต่ยังไม่ชำนาญ ในการปฏิบัติ	๓.๑ ปฏิบัติได้ตามมาตรฐาน มีทักษะ	๔.๑ ปฏิบัติได้ตามมาตรฐาน มีทักษะอย่างชำนาญ	๕.๑ ปฏิบัติได้ตามมาตรฐาน มีทักษะที่ชำรุด สามารถเทียบมาตรฐานระดับสากล
๒. ปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน	๑.๒ รู้ว่าต้องแก้ไขกระบวนการ แต่ไม่รู้ว่าต้องทำอย่างไร ไม่รู้วิธีการ	๒.๒ มีแนวคิด ในการแก้ไข แต่ไม่รู้ว่าจะดำเนินการอย่างไรให้เกิดผล	๓.๒ มีแนวคิด และเสนอแนวคิด ในการปรับปรุงแก้ไขได้เหมาะสม	๔.๒ เสนอแนวคิดการปรับปรุงแก้ไข และมีวิธีการนำสู่การปฏิบัติจนเกิดผล	๕.๒ เสนอแนวคิด การปรับปรุงพัฒนา และนำสู่การปฏิบัติอย่างมีขั้นตอนจนเกิดผลที่ชัดเจน
ความถี่	ทำได้ไม่สม่ำเสมอ	ทำได้ในสถานการณ์ปกติ	ทำได้อย่างสม่ำเสมอ ทุกสถานการณ์	ทำได้ อย่างสมบูรณ์แบบ	ทำได้สมบูรณ์แบบ อย่างต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างที่ดีได้

ทักษะการใช้ภาษา Language Skill

ทักษะการใช้ภาษา	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ	๑.๑ มีความรู้ในการใช้ภาษาอังกฤษขั้นพื้นฐาน สื่อสารได้บ้าง	๒.๑ มีความรู้ในการใช้ภาษาอังกฤษขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ระดับชั้นยศ สื่อสารได้	๓.๑ มีความรู้ในการใช้ภาษาอังกฤษขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ระดับชั้นยศ สื่อสารได้ดี	๔.๑ มีความรู้ในการใช้ภาษาอังกฤษขั้นพื้นฐานได้ดี เกินเกณฑ์ระดับชั้นยศ สื่อสารได้ดีมาก ทั้งพูดและเขียน	๕.๑ มีความรู้ในการใช้ภาษาอังกฤษขั้นก้าวหน้า (Advance) ได้ดี เกินเกณฑ์ระดับชั้นยศ สื่อสารได้ดีมาก ทั้งพูดและเขียน
๒. ความสามารถในการใช้ภาษาไทย	๑.๒ มีความรู้ในการใช้ภาษาไทยได้ดี สื่อสารได้ดี	๒.๒ มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้ดีทั้งการพูดและเขียน สื่อสารได้ดี	๓.๒ มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้ดีทั้งการพูดและเขียน สื่อสารได้ดีมาก	๔.๒ มีความสามารถในการใช้ภาษาไทย ทั้งพูดและเขียนได้ดีเยี่ยม	๕.๒ มีความสามารถในการใช้ภาษาไทย ทั้งพูดและเขียนได้ดีเยี่ยม
ความถี่	ทำได้ไม่สม่ำเสมอ	ทำได้ในสถานการณ์ปกติ	ทำได้ อย่างสม่ำเสมอ ทุกสถานการณ์	ทำได้ อย่างสมบูรณ์แบบ	ทำได้สมบูรณ์แบบอย่างต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างที่ดีได้

ภาวะผู้นำ Leadership

ภาวะผู้นำ	เริ่มต้น ๑	เรียนรู้ ๒	ปฏิบัติ ๓	ชำนาญ ๔	เชี่ยวชาญ ๕
๑. การนำตนเอง	๑.๑ นำตนเอง ใน การปฏิบัติตน ปฏิบัติงานที่ดีได้	๒.๑ นำตนเอง ใน การปฏิบัติตน ปฏิบัติงานได้ เป็น อย่างดี	๓.๑ นำตนเอง ใน การปฏิบัติตน ปฏิบัติงานได้ เป็น อย่างดียิ่ง มีความ กล้าคิด กล้าทำอยู่ ในกรอบที่ เหมาะสม	๔.๑ นำตนเอง ใน การปฏิบัติตน ปฏิบัติงานได้ เป็น อย่างดียิ่ง มี ลักษณะเป็นผู้นำ มี ความกล้าคิด กล้า ทำ ท้นสถานการณ์ และเป็นประโยชน์ ต่องาน/หน่วย	๕.๑ นำตนเองใน การปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน ได้เป็น อย่างดียิ่ง มี ลักษณะเป็นผู้นำ มี ความกล้าคิด กล้า ทำ กล้าเผชิญกับ การเปลี่ยนแปลง และทันต่อ สถานการณ์ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ ต่อ งาน/หน่วย/ทอ.
๒. การนำผู้อื่น	๑.๒ นำผู้อื่น ยัง ไม่ได้ พร้อมเป็น ผู้ ตามมากกว่า	๒.๒ มีความเป็น ผู้นำทางความคิด ในบุคคลคุ้นเคยได้	๓.๒ สามารถนำ ผู้อื่นในการปฏิบัติ ที่เหมาะสม โดย ไม่ต้องรอสั่งการ	๔.๒ สามารถ โน้มน้าว และนำผู้อื่น ให้ปฏิบัติตามใน สิ่งที่ถูกต้อง ได้ ด้วยเทคนิค ของ ตนเอง	๕.๒ สามารถ โน้มน้าวชักจูง และนำ ผู้อื่น ในกลุ่มใหญ่ ให้ปฏิบัติตาม ใน สิ่งที่ถูกต้องได้ ด้วยเทคนิค และ วิธีการสร้างสรรค์ ของตนเองได้อย่าง เหมาะสม
ความถี่	ทำได้ไม่สม่ำเสมอ	ทำได้ใน สถานการณ์ปกติ	ทำได้ อย่าง สม่ำเสมอ ทุก สถานการณ์	ทำได้ อย่าง สมบูรณ์แบบ	ทำได้สมบูรณ์แบบ อย่างต่อเนื่อง เป็น แบบอย่างที่ดีได้

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลอากาศตรี สุวรรณ ชำทอง
วัน เดือน ปีเกิด	๒๐ สิงหาคม ๒๕๐๕
การศึกษา	โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๒๓ โรงเรียนนายเรืออากาศ รุ่นที่ ๓๐ ศิษย์การบินโรงเรียนการบินรุ่น น.๘๑ - ๓๐ - ๑ นายทหารข่าวกรองทางอากาศ รุ่นที่ ๒๓ นักบินลงเครื่อง กองทัพอากาศ รุ่นที่ ๑๕ นายทหารยุทธการระดับฝูงบิน โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูงบิน รุ่นที่ ๑๕ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๔๑ วิทยาลัยเสนาธิการทหาร รุ่นที่ ๔๘
ประวัติการทำงาน	นักบินประจำหมวดบิน ๔ ฝ่ายยุทธการ ฝูง.๗๑๑ กองบิน ๗๑ บขอ.
โดยย่อ	ครูการบินฝูงฝึกขั้นปลาย โรงเรียนการบิน บขอ. นายทหารควบคุมมาตรฐานการบิน แผนกควบคุมมาตรฐานการบิน กองฝึกภาคอากาศ ขก.ทอ. รองหัวหน้าแผนกแผนศึกษา กองฝึกภาคอากาศ ขก.ทอ. หัวหน้าแผนกย้ายโอน กองจัดการกำลังพล กพ.ทอ. ผู้บังคับฝูงฝึกขั้นปลาย กองฝึกการบิน โรงเรียนการบิน บขอ. หัวหน้ากองกำลังพล กรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ บขอ. รองผู้อำนวยการกองกำลังพลสำรอง กพ.ทอ. รองผู้อำนวยการกองจัดการกำลังพล กพ.ทอ. ผู้อำนวยการกองจัดการกำลังพล กพ.ทอ. เสนาธิการ โรงเรียนการบิน รองผู้บัญชาการ โรงเรียนการบิน
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้บัญชาการ โรงเรียนการบิน

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพอากาศใน 20 ปี
ข้างหน้า

ผู้วิจัย พลอากาศตรี สุวรรณ ขำทอง หลักรัฐตรี วปอ. รุ่นที่ 59

ตำแหน่ง ผู้บัญชาการโรงเรียนการบิน

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรบนโลกนี้ต่างเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ซึ่งโดยพื้นฐานของตัวมันเองแล้ว ทรัพยากรนั้นเมื่อถูกใช้แล้วก็จะหมดไป ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า และมีใช้งานได้อย่างเพียงพอและยั่งยืน สำหรับมนุษย์เองนั้นก็ถือว่าเป็นทั้งผู้ใช้ทรัพยากรและเป็นทรัพยากรในตัวเองด้วยและมนุษย์นั้นถือเป็นสัตว์สังคม ซึ่งหมายถึงการที่มนุษย์นั้นมีการรวมกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน ในหลายเหตุผลไม่ว่าจะเป็นเพื่อความปลอดภัยและเพื่อผลประโยชน์ต่างตอบแทนที่มอบให้แก่กัน นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การอยู่ร่วมกันของมนุษย์ย่อมต้องมีการกระทบกระทั่งและได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ ทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดเพื่อควบคุมการอยู่ร่วมกันของกลุ่ม เพื่อพัฒนาสังคมโดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามแต่ละกลุ่มหรือองค์กรนั้นจะต้องการ

สำหรับสถาบันทางทหารนั้นก็ถือเป็นองค์กรชนิดหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะทาง แต่ไม่ได้เกิดขึ้นเพื่อผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม แต่เกิดขึ้นด้วยเหตุผลจำเป็นของการคงอยู่ของชาติ

แม้ว่าองค์กรทางทหารจะมีวัตถุประสงค์และมีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดตำแหน่งของผู้นำและผู้ตามไว้ชัดเจน แต่เมื่อมองในการบริหารนั้น สิ่งที่สร้างปัญหาให้กับองค์กรก็คือ มนุษย์เนื่องจาก มนุษย์นั้นแม้ว่าจะเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในองค์กร องค์กรไม่สามารถที่จะขาดทรัพยากรชนิดนี้ได้ แต่มนุษย์ก็สร้างปัญหาให้กับองค์กรได้มากที่สุดเช่นกัน กองทัพอากาศนั้นก็ถือเป็นหน่วยย่อยขององค์กร ที่มีหน้าที่ตามที่รัฐชาติได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน ตาม พ.ร.บ.จัดระเบียบบริหารราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 มาตรา 21 กำหนดให้ “กองทัพอากาศมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพอากาศ ป้องกันราชอาณาจักรและดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพอากาศตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม” ที่มีขอบเขตครอบคลุมถึงการป้องกันอธิปไตยเหนือดินแดน และการรักษาผลประโยชน์ของชาติตลอดจนพิทักษ์ชีวิต และ

ทรัพยากรในเขตเศรษฐกิจจำเพาะของประเทศไทย ดังนั้นกองทัพอากาศจึงต้องเตรียมกำลังให้พร้อม เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยสำคัญของกองทัพอากาศนั้นก็คือ มนุษย์ ฉะนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมด้วยการพัฒนากำลังพลด้วยวิธีการต่างๆ

ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรนั้น ขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งก็คือการประเมินค่า ซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้ประสิทธิภาพของการพัฒนาของบุคลากร โดยองค์กรนั้นจะต้องกำหนดเกณฑ์ที่ใช้เทียบขึ้นมา และหลังจากทราบผลของการประเมินค่าแล้วนั้น ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองในการปรับปรุงตนเองและต่อองค์กรในภาพรวม ที่เกี่ยวกับกระบวนการคัดสรรบุคลากรเพื่อมาจัดลำดับและจัดคนให้เหมาะสมกับประเภทของการปฏิบัติงาน แม้ว่าระบบราชการที่ถูกพัฒนาตามแนวคิด ของ Max Weber จะมีความสมบูรณ์อยู่ในเชิงทฤษฎีและการนำมาใช้ปฏิบัติจริงกับระบบราชการของทั่วโลกและมีการพัฒนาแนวคิดเสริม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารระบบราชการต่าง ๆ มากมาย แต่เมื่อนำมาใช้กับแนวคิดของประเทศฝั่งตะวันออกซึ่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทำให้ผลของแนวคิดตามทฤษฎีระบบราชการไม่สามารถใช้ได้อย่างสมบูรณ์ ดังเช่นสภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นกับหลาย ๆ หน่วยราชการของประเทศไทย กองทัพอากาศก็เช่นเดียวกันที่มีระบบการวัดและประเมินค่าของกำลังพล และมีการใช้แนวคิดทฤษฎีของระบบราชการมาบริหารงาน แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นและแฝงตัวอยู่ในระบบก็คือระบบการประเมินค่าที่นำมาใช้ก็ยังไม่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพของกำลังพลได้อย่างแท้จริง และด้วยวัฒนธรรมที่งดงามของประเทศไทยที่มีการให้ความเคารพกับผู้มีอาวุโส และให้ความสำคัญกับผู้อาวุโสมาริและหวังดีกับผู้น้อย ทำให้เกิดปัญหาในการปรับใช้ เนื่องจากความเข้าใจในการนำมาปรับใช้กับสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน เมื่อนำระบบทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber มาใช้งานบนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่แตกต่าง ย่อมส่งผลให้เกิดความเบี่ยงเบนออกไป ทั้งการผสมผสานทางวัฒนธรรมและระบบที่รับมา เช่นความเกรงอกเกรงใจกัน ความใกล้ชิด หรือความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ทำให้ผลการประเมินไม่สะท้อนผลจากการปฏิบัติงานของกำลังพล และสุดท้ายปัญหาที่ส่งผลตามมาจากการที่ไม่สามารถบริหารกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพก็คือ การสูญเสียกำลังพลที่มีคุณค่าออกไปจากองค์กรเนื่องจากเกิดความไม่พอใจในระบบ เพราะมนุษย์ย่อมมีความคาดหวังจะได้รับผลตอบแทนเสมอ ดังนั้นหากนำแนวคิดนี้มาใช้ยิ่งจะมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดช่องว่างจากการประเมินค่า และยังสามารถส่งผลให้เกิดระบบที่เอื้อประโยชน์และนำไปสู่การคอร์รัปชันได้ จากปัญหาดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการวิจัยหาแนวทางแก้ไขพัฒนาแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพ อากาศในอนาคตบนพื้นฐานของความเข้าใจสภาพของพื้นฐานการอยู่ร่วมกันของสังคมมนุษย์ เพื่อให้ทฤษฎี

ระบบราชการที่ยังรากลึกกลงในประเทศสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดความเหมาะสมกับแนวคิดของฝั่งตะวันออกที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกับฝั่งตะวันตก ซึ่งจะทำให้ประเทศเกิดความเจริญรุดหน้าทัดเทียมกับประเทศที่พัฒนาแล้วในภูมิภาคนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพอากาศในปัจจุบัน
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัดและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพอากาศ และเปรียบเทียบกับ การบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศมิตรประเทศในซีกโลกตะวันออกที่พัฒนาแล้ว
3. เพื่อศึกษาให้ได้แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศในอนาคต

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาทำการศึกษาโดยรวม ข้อมูลจากการวิจัยจากระเบียบ/คำสั่งของกองทัพอากาศที่เกี่ยวข้อง แนวคิดด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชา ผู้ทรงคุณวุฒิของทั้งกองทัพอากาศและ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้เคยปฏิบัติหน้าที่ในระบบราชการต่าง ๆ ของกองทัพอากาศ รวมถึงข้าราชการกองทัพอากาศที่เคยได้ไปศึกษา ณ ต่างประเทศ ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีในการบริหารทรัพยากร และทฤษฎีการจัดการองค์กรตั้งแต่ ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม ทฤษฎีสมัยใหม่ และทฤษฎีสมัยปัจจุบัน โดยจะมุ่งเน้นไปที่การศึกษาแนวคิดของทฤษฎีระบบราชการ Bureaucracy ของ Max Weber เนื่องจากมีความเกี่ยวเนื่องในการศึกษาข้อมูลของผู้วิจัยและมีประวัติในการนำมาใช้อย่างแพร่หลาย และเมื่อมองในภาพรวมนั้นองค์กรทางราชการนั้นแม้ว่าจะมีการดำเนินการที่เชิงซ้ำแต่ก็สามารถคงอยู่มาได้อย่างยาวนาน รวมถึงศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพอากาศ และกลุ่มประเทศฝั่งตะวันออก เช่นประเทศเกาหลีใต้ ซึ่งได้กลายเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างรวดเร็ว โดยมีเป้าหมายเพื่อนำมาปรับใช้กับกลุ่มตัวอย่างในระดับย่อยก็คือ รร. นนท. เนื่องจากเป็นสถาบันหลักที่จะต้องผลิตกำลังพลที่จะมาเป็นนายทหารหลักและผู้บังคับบัญชาในอนาคต รวมถึงหน่วยศึกษาระดับแรกของกองทัพอากาศ เพื่อให้ได้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เอกสารอ้างอิงในการบริหารจัดการกำลังพล กองทัพอากาศในปัจจุบันและความเป็นจริงที่เกิดขึ้นเชิงเปรียบเทียบ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับระบบการบริหารกำลังพลกองทัพอากาศ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนธรรมชาติและความต้องการของกองทัพอากาศ

ผลการวิจัย

ผลจากการวิจัย พบว่า การบริหารจัดการกำลังพล กองทัพอากาศ ปัจจุบัน ได้พัฒนาไปเป็นอย่างมาก เกือบสมบูรณ์ในการพัฒนากองทัพอากาศ แต่ยังคงขาดในเรื่องของการนำผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ใช้ได้อย่างแม่นยำ ได้ผลของการใช้กำลังพลในแต่ละตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินสมรรถนะกำลังพลของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ที่ทำการประเมินสมรรถนะกำลังพล ยังมีอคติ ยังมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ทำให้เกิดความลำเอียง รวมถึงยังขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะกำลังพล ในแต่ละระดับช่วงชั้นการครองยศ ตลอดจนแบบประเมินผลสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศยังไม่ตรงความต้องการของกองทัพอากาศในบางเรื่องบางชั้นยศ เช่น ในช่วงชั้นยศ นาวาอากาศตรีลงมา ควรประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ แค่คำนิยามหลักของกองทัพอากาศ (AIR) อันเป็นพื้นฐานของกำลังพลกองทัพอากาศ ที่เจริญเติบโตในสายอาชีพของแต่ละตำแหน่งเอง โดยหากผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่เป็นผู้ประเมินสมรรถนะกำลังพล ไม่มีอคติ ทั้งด้านดีและไม่ดีต่อผู้ถูกประเมินสมรรถนะ รวมถึงมีความเข้าใจในแบบประเมินสมรรถนะกำลังพล ตลอดจนแบบประเมินสมรรถนะกำลังพล ที่ตรงต่อความต้องการกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ ผลของการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ก็จะได้ผลที่แท้จริง และนำไปใช้ได้จริงอย่างถูกต้อง ทั้งการใช้ประโยชน์กำลังพล (การพิจารณาย้ายของคณะกรรมการย้ายชุดต่าง ๆ) การพัฒนากำลังพล การพิจารณาให้เข้ารับการศึกษาในวิชาชีพทหารอากาศ (Professional Military Education : PME) ของคณะกรรมการแต่ละระดับชั้น การพิทักษ์รักษากำลังพลไว้ให้อยู่ในกองทัพอากาศ (การพิจารณาย้ายของ คณะกรรมการต่าง ๆ การให้เข้ารับการศึกษา PME และการพิจารณาบำเหน็จประจำปี) จนกระทั่งกำลังพลกองทัพอากาศนั้น ๆ เกษียณราชการออกไปอย่างมีความสุข และรักในกองทัพอากาศ แม้จะเกษียณอายุออกไปแล้วก็ตาม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารจัดการกำลัง ของกองทัพอากาศในปัจจุบันนี้มีความเหมาะสมแล้ว เว้นแต่ ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ และการนำผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศไปใช้ในด้านการใช้กำลังพล (การพิจารณาย้ายของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ) การพัฒนากำลังพล (การพิจารณากำลังพลเข้ารับการศึกษาในหลักสูตร PME ของกองทัพ) การพิทักษ์รักษากำลังพล (การพิจารณาย้ายของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่เหมาะสม ระบบกำลังพลสำรองของกองทัพอากาศ ปัจจุบันยังไม่เหมาะสม การพิจารณากำลังพลเข้ารับการศึกษาในหลักสูตร PME ของกองทัพ และการพิจารณาบำเหน็จประจำปี) ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าว กองทัพอากาศควรดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพอากาศใน 20 ปี ข้างหน้า ดังนี้

1. หน่วยศึกษา คือ โรงเรียนนายเรืออากาศ ต้องจัดการให้มีการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศในเรื่องของ ค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ (AIR) อย่างเป็นรูปธรรมแล้ว ส่งผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ของนักเรียนนายเรืออากาศ ให้กับกรมกำลังพลทหารอากาศ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยสุด กรมกำลังพลทหารอากาศดำเนินการแปลงผลการประเมินสมรรถนะนั้นให้เป็นร้อยละ 5 เรียงลำดับลงมาจากมากที่สุดไปน้อยสุด ให้คิดตัวนักเรียนนายเรืออากาศทุกคนออกไปปฏิบัติราชการเพื่อเป็นแต้มต่อในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทุกคนเป็นคนดีมีประสิทธิภาพเสมอกันเสมอไปตลอด รวมทั้งเมื่อได้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญจะเป็นที่ยอมรับของทุกคนในรุ่นเดียวกัน และรุ่นน้องต่อไปในอนาคต

2. หน่วยศึกษาในชั้นแรกเข้าของกำลังพล กองทัพอากาศ คือ โรงเรียนจ่าอากาศ โรงเรียนนายทหารอากาศชั้นประทวน และโรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับหมวด ดำเนินการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศในเรื่องของค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ (AIR) อย่างเป็นรูปธรรมแล้วส่งผลการประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศของนักเรียนในแต่ละหลักสูตรให้กับกรมกำลังพลทหารอากาศ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยสุด กรมกำลังพลทหารอากาศดำเนินการแปลงผลการประเมินสมรรถนะนั้นให้เป็นร้อยละ 5 เรียงลำดับลงมาจากมากที่สุดไปน้อยสุด ให้คิดตัวนักเรียนทุกคนออกไปปฏิบัติราชการเพื่อเป็นแต้มต่อ ในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทุกคนเป็นคนดีมีประสิทธิภาพเสมอกันเสมอไปตลอด

3. กรมกำลังพลทหารอากาศดำเนินการปรับปรุงแบบประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ในช่วงชั้นยศตั้งแต่ นาวาอากาศตรีลงมา ให้ประเมินผลสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ แก่การปฏิบัติให้ได้ตามค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ (AIR) แต่ต้องทำอย่างจริงจัง

เพื่อเมื่อเติบโตขึ้นไปเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูง ก็จะมีความเป็นทหารอากาศ มีความรับผิดชอบต่อ กองทัพอากาศ และคิดเพื่อกองทัพอากาศเป็นสำคัญ

4. กรมกำลังพลทหารอากาศ ต้องมีการอบรมให้ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่เป็น ผู้ประเมินสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ ในแต่ละระดับชั้นให้เข้าใจหลักเกณฑ์ และแบบ ประเมินผลสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ อย่างถ่องแท้ และต้องปลูกฝังการประเมินผลให้ ประเมินผลตามผลสัมฤทธิ์ของงานตลอดจนมีจริยธรรม ไม่ประเมินเพื่อให้ได้คะแนนสูง ๆ สวน ความเป็นจริง เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ถูกต้องแม่นยำในการนำไปใช้ประโยชน์ โดยถือเป็นวาระ สำคัญที่ต้องทำเป็นลำดับแรก

5. กรมกำลังพลทหารอากาศ ต้องนำผลการประเมินสมรรถนะกำลังพล กองทัพอากาศที่มีติดตัวมาจากแหล่งผลิตของกองทัพอากาศ มารวมกับผลการประเมินสมรรถนะ กำลังพลกองทัพอากาศของแต่ละคนในวงรอบปัจจุบัน แล้วนำมาสรุปเป็นผลการประเมิน สมรรถนะ กำลังพลกองทัพอากาศของแต่ละคนต่อไป

6. คณะกรรมการพิจารณาทุกคณะที่ต้องใช้ผลการประเมินสมรรถนะกำลังพล กองทัพอากาศ ในแต่ละด้านของการบริหารจัดการกำลังพล ต้องนำผลการประเมินสมรรถนะ กำลังพลกองทัพอากาศนี้ไปใช้อย่างจริงจัง และเข้มงวด จะอะลุ่มอล่วยในบางกรณีไม่ได้ เพื่อให้ ได้มาซึ่งผู้บังคับบัญชาที่ดีและมีประสิทธิภาพในอนาคต