

แนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพล
เพื่อรองรับยุทธศาสตร์
กองทัพอากาศ

โดย

พลอากาศตรี ประภาศิต เจริญยิ่ง
ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและบริหารกำลังพล
กรมกำลังพลทหารอากาศ
กองทัพอากาศ

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๒
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๒ – ๒๕๖๓

หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “แนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ” ลักษณะวิชา การทหาร ของ พลอากาศตรี ประภาศิต เจริญยิ่ง เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๒ ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๒ – ๒๕๖๓

พลโท

(พิสิทธิ์ ปฐมอม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ กองทัพอากาศ

ลักษณะวิชา การทหาร

ผู้วิจัย พล.อ.ต.ประกาศิต เจริญยิ่ง **หลักสูตร** วปอ. รุ่นที่ ๖๒

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานกำลังพล และยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ และผู้มีประสบการณ์ในการบริหารกำลังพลของสายวิสาหการ รวมทั้งศึกษาแนวทางปฏิบัติของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กองทัพเรือ กองทัพไทย แล้วนำมาวิเคราะห์สังเคราะห์ เพื่อให้ได้แนวทางในการบูรณาการการบริหารกำลังพล เพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารคนท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และการแข่งขันที่รุนแรง ก่อให้เกิดแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เพื่อบูรณาการนโยบายการบริหารคน ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจากการศึกษาแนวทางการประเมินสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบปฏิบัติที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กองทัพเรือ และกองทัพไทย ทำให้ได้รับทราบ ขั้นตอน และกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารกำลังพล สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อบูรณาการงานตามวงรอบการบริหารกำลังพลของ กองทัพอากาศให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองทัพ และเมื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ การบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศในปัจจุบันแล้ว สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดประเด็น ที่ควรพิจารณาในการนำไปจัดทำแผน/โครงการ รองรับได้ ๘ ประเด็น ข้อเสนอแนะ กองทัพอากาศ ควรพัฒนาระบบบริหารกำลังพลเชิงกลยุทธ์ เพื่อบูรณาการงานตามวงรอบการบริการกำลังพลให้ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ และยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ กำหนดผู้รับผิดชอบใน การดำเนินการ สื่อสารทำความเข้าใจให้ผู้บริหารงานกำลังพลในระดับต่าง ๆ ได้รับรู้ถึงความสำคัญ ของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารกำลังพล ตลอดจนการศึกษา ระดมความคิดเห็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนงาน/โครงการ รองรับประเด็นที่ควรพิจารณาในการบริหารงานกำลังพล ทั้ง ๘ ประเด็น ให้เหมาะสม ครอบคลุม ในแต่ละประเด็น เพื่อให้การบริหารกำลังพลและ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Abstract

Title Guidelines for the integration of personnel management to support the Royal Thai Air Force strategy.

Field Military

Name Air Vice Marshal Prakasit Charearnying **Course** NDC **Class** 62

The purpose of this research is to study the integration of personnel management to support the 20 year Air Force strategy by studying the theories related to personnel management and Air Force strategy. The researcher interviewed the Air Force personnel management experts. Including studying the best practices of Government agencies and synthesizing in order to get guidelines for the integration of personnel management to support the 20-year Air Force strategy. The research found that Managing people in the midst of a rapid change and intense competition creating the concept of strategic human resource management to integrate human resource management policies in accordance with the organization's strategic plan. From the study of the best practice of Government agencies, they are informed of the steps and processes in the formulation of a strategic plan for bully management. Can be applied to integrate the work according to the personnel management cycle of the Air Force. Analyzing the current status of personnel management of the Air Force can be analyzed to determine issues that should be considered in the preparation of the plan / project. Recommendations The Air Force should develop a strategic personnel management system. Define recipients like to proceed Communicate and understand personnel at different levels of personnel to recognize the importance of creating a personnel service strategy Brainstorming the parties involved in the preparation of the plan / project covering each issue to enable personnel management and drive the Air Force strategy into action with efficiency.

คำนำ

ผู้บัญชาการทหารอากาศได้กำหนดทิศทางการกองทัพอากาศ ๒๐ ปี เพื่อให้ตอบสนองผลประโยชน์แห่งชาติและวัตถุประสงค์มูลฐานในการป้องกันประเทศ รวมทั้งมีขีดความสามารถที่เหมาะสมและเพียงพอในการปฏิบัติการกิจ ตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย โดยมีเป้าหมายคือมีความสามารถในการปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีขีดความสามารถที่เพียงพอในทุกมิติ มีการพัฒนาเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคง เทคโนโลยี และภัยคุกคามทั้งในปัจจุบัน และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนเป็นกองทัพอากาศที่มีความสามารถระดับ ๑ ใน ๓ ของภูมิภาคอาเซียน โดยถือว่ากำลังพลเป็นพลังขับเคลื่อนของการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

บทบาทสำคัญของงานบริหารกำลังพล คือจะต้องบูรณาการงานตามวงรอบการบริหารกำลังพลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ เพื่อให้การบริหารงานกำลังพลเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และพัฒนายุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีแนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี

พล.อ.ต.

(ประกาศิต เจริญยิ่ง)

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๒

ผู้วิจัย

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิจัยในครั้งนี้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ดี ด้วยความอนุเคราะห์และช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากท่านพลอากาศโท ชากร ตะวันแจ้ง เจ้ากรมกำลังพลทหารอากาศ ที่กรุณาให้คำแนะนำในทุกเรื่องที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่ง และขอขอบคุณผู้เขียนเอกสารวิจัย และหนังสือวิชาการต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยใช้ศึกษาอ้างอิงประกอบการทำเอกสารวิจัยในครั้งนี้

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในกรมกำลังพลทหารอากาศที่ได้กรุณาให้ข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ประโยชน์ อันมาซึ่งความสำเร็จของผลการวิจัยนี้

ผู้เขียนขอขอบคุณบิดา มารดา ผู้ให้กำเนิด ตลอดจนครู – อาจารย์ ทั้งหลาย ที่ได้อบรมสั่งสอน และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ซึ่งท่านได้วางพื้นฐานชีวิต และรากฐานทางความคิดให้ผู้เขียนมีความเชื่อมั่นที่ถูกต้อง อันเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จของผู้เขียน

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือด้วยดีมาโดยตลอด

พล.อ.ต.

(ประกาศิต เจริญยิ่ง)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ.รุ่นที่ ๖๒

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ฌ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
ขอบเขตของการวิจัย	๔
วิธีดำเนินการวิจัย	๔
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๕
คำจำกัดความ	๕
บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๗
การจัดการทฤษฎีมนุษย์	๗
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	๑๐
บทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๑๕
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐแนวใหม่	๑๘
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	๒๑
ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี	๒๖
หลักการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ	๓๐
วงรอบการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ	๓๑
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓๘
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๔๒

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	สรุป
บทที่ ๓	๔๓
	การบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ
	๔๔
	สถานภาพการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศในปัจจุบัน
	๔๔
	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ในการบริหารกำลังพลกองทัพอากาศ
	๔๕
	ปัญหาข้อขัดข้องระบบการบริหารกำลังพลเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับ
	ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ
	๕๖
	สรุป
	๖๒
บทที่ ๔	๖๒
	แนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับ
	ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ
	๖๔
	การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
	๖๕
	แนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิ
	๖๗
	วิเคราะห์/สังเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐและ
	หน่วยงานอื่น ๆ กับการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ
	๖๘
	แนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์
	กองทัพอากาศ
	๗๕
	สรุป
	๘๓
บทที่ ๕	๘๕
	สรุป และข้อเสนอแนะ
	๘๕
	สรุป
	๘๕
	ข้อเสนอแนะ
	๘๘
บรรณานุกรม	๙๐
ภาคผนวก	๙๓
	ผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
	๙๔
	ผนวก ข แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
	๙๕
	ผนวก ค รายชื่อผู้มีประสบการณ์ในการบริหารกำลังพล
	ของหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการ
	๙๖
	ผนวก ง ประเด็นการสนทนากลุ่ม
	๙๕

สารบัญ (ต่อ)

ประวัติต่อผู้วิจัย

หน้า

๑๐๑

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒-๑	กระบวนการค้นพื้นฐานในการมองคนในองค์กร	๘
๒-๒	ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ และเชิงรุก	๒๐
๔-๑	มิติการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	๓๓

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๒ – ๑	ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด	๑๑
๒ – ๒	ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM)	๑๒
๒ – ๓	ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิก	๑๓
๒ – ๔	บทบาทใหม่ของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์	๑๗
๔ – ๑	กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๗๗
๔ – ๒	ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๗๘

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน ดังนั้น ประเทศไทยต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ ที่รอบคอบและครอบคลุม เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง ซึ่งกรอบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบการบริการจัดการภาครัฐ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

กระทรวงกลาโหมซึ่งเป็นส่วนราชการภาครัฐองค์กรหนึ่งได้จัดทำยุทธศาสตร์กระทรวงกลาโหม ๒๐ ปี รองรับ และกำหนดนโยบายที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการของกระทรวงกลาโหมโดยมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ด้วยการนำนวัตกรรมที่มีแนวคิด วิธีการ และรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรพัฒนาความร่วมมือจากประชาชน ให้พร้อมสนับสนุนภารกิจทางทหารได้ตั้งแต่ในภาวะปกติ พัฒนาระบบกำลังสำรอง และระบบการระดมสรรพกำลังเพื่อการทหาร ให้สอดคล้องกับความเป็นทางทหาร ตลอดจนให้ความสำคัญกับการกำหนดมาตรการกระตุ้นการทำงานของกำลังพลที่ชัดเจน ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้และเป็นธรรม เพื่อนำไปสู่การตอบแทนผลงานตามขีดความสามารถของกำลังพลอย่างแท้จริง สร้างแรงจูงใจและความภาคภูมิใจของข้าราชการทุกประเภทในการปฏิบัติราชการ พัฒนาระบบการศึกษาและสถาบันการศึกษาในสังกัดกระทรวงกลาโหมให้มีคุณภาพ

ในส่วนของกองทัพอากาศ ได้จัดทำยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี โดยได้นำนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ ยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหม ๒๐ ปี ยุทธศาสตร์กองทัพไทย ๒๐ ปี และนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางทบทวน และปรับปรุงขึ้นมาให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ของรัฐบาลปัจจุบัน ที่ต้องการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศ

ไปสู่วิสัยทัศน์ไทยแลนด์ ๔.๐ เพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน กองทัพอากาศ จึงปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี เพื่อให้สามารถตอบสนองผลประโยชน์ แห่งชาติและวัตถุประสงค์มูลฐานในการป้องกันประเทศ รวมทั้งมีขีดความสามารถที่เหมาะสม และเพียงพอในการปฏิบัติภารกิจ ตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย และที่ได้รับมอบหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะดำรงความมุ่งหมายที่จะเป็นกองทัพอากาศชั้นนำ ในภูมิภาค ที่หมายถึงกองทัพอากาศที่มีความสามารถในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ มีขีดความสามารถที่เพียงพอในทุกมิติ มีการพัฒนาเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของ สภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคง เทคโนโลยี และภัยคุกคามทั้งในปัจจุบัน และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนเป็นกองทัพอากาศที่มีความสามารถระดับ ๑ ใน ๓ ของภูมิภาคอาเซียน

ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี กำหนดแนวทางพัฒนาเป็น ๒ ส่วน ส่วนแรก คือการเสริมสร้างขีดความสามารถกองทัพอากาศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจที่ใช้เครือข่าย เป็นศูนย์กลางโดยตรง (RTAF NCO Combat Related Function) การพัฒนาในส่วนนี้มีเป้าหมาย เพื่อพัฒนากองทัพอากาศ มุ่งสู่กองทัพอากาศที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง โดยมุ่งเน้นการพัฒนา องค์ประกอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลางโดยตรง ซึ่งทำหน้าที่ ปฏิบัติการในส่วนหน้า รวมทั้งพัฒนาขีดความสามารถในมิติไซเบอร์ และการริเริ่มและวางรากฐาน พัฒนาขีดความสามารถในมิติอวกาศ การพัฒนาขีดความสามารถในส่วนนี้ จำเป็นต้องพิจารณา แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพอากาศเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในอนาคตที่เหมาะสม รวมทั้งสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น บุคลากรด้านบัญชาการและควบคุม, บุคลากรด้านตรวจจับ, บุคลากรด้านปฏิบัติ, บุคลากรด้านเครือข่าย, บุคลากรด้านการสนับสนุนและ บริการ และบุคลากรด้านที่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ สำหรับส่วนที่ ๒ เป็นการพัฒนากองทัพอากาศให้ทันสมัย โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อสนับสนุน การปฏิบัติงาน การพัฒนาขีดความสามารถกองทัพอากาศในส่วนนี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนากองทัพอากาศในภาพรวมให้มีความทันสมัย สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งสู่กองทัพอากาศดิจิทัล การพัฒนาในส่วนนี้มิได้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) โดยตรง แต่เป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานในส่วนอื่น ๆ ซึ่งมีความสำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) รายละเอียดของโครงการ แผนงาน และงบประมาณที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนากองทัพอากาศในส่วนนี้จะระบุใน “แผนแม่บทกองทัพอากาศ” เช่น ๑) แผนแม่บทด้านกำลังพล ๒) แผนแม่บทด้านการข่าว ๓) แผนแม่บทด้านยุทธการและการฝึก ๔) แผนแม่บทด้าน

ส่งกำลังบำรุง ๕) แผนแม่บทด้านกิจการพลเรือน ๖) แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ๗) แผนแม่บทด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

การพัฒนาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลางโดยตรง การพัฒนาขีดความสามารถในมิติไซเบอร์ และการวางรากฐานพัฒนาขีดความสามารถในมิติอวกาศ รวมทั้งการพัฒนาแผนแม่บทต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น นั้น ส่งผลให้การเตรียมและใช้กำลังของกองทัพอากาศในการปฏิบัติการกิจเปลี่ยนแปลงไป กองทัพอากาศต้องการกำลังพลและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพิ่มมากขึ้น จึงจำเป็นต้องสรรหา คัดเลือก และพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศในทุกระดับให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญเกี่ยวกับเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม ท่ามกลางภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเช่นนี้ ผู้รับผิดชอบในการบริหารกำลังพลกองทัพอากาศจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารกำลังพล ให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายนโยบายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้งานตามวงรอบการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ ซึ่งได้แก่ การกำหนดความต้องการ การจัดหากำลังพล การบรรจุและใช้กำลังพล การบำรุงรักษากำลังพล การพัฒนากำลังพล และการบริหารเมื่อพ้นจากราชการ มีการประสานกลมกลืนกันของกระบวนการ โดยต้องสามารถทำให้กองทัพอากาศสรรหามูลค่าที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามแนวทางพัฒนากองทัพอากาศมาปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลเหล่านั้นมีความผูกพันกับองค์กร สามารถธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ รวมทั้งต้องปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่าง ๆ ในการบริหารกำลังพล ทั้งการบริหารกำลังพลเชิงปริมาณและคุณภาพ โครงสร้างกำลังพล รวมทั้งระบบสารสนเทศหรือข้อมูลที่เป็นในงานกำลังพล เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร ซึ่งกระบวนการที่ทำให้กำลังพลมีพฤติกรรมปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ และกระบวนการที่ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานเป็นกระบวนการตามวงรอบการบริหารงานกำลังพลของกองทัพอากาศ ที่ต้องมีการบูรณาการ ไปกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อจะนำมาซึ่งเป้าหมายที่สำคัญ คือ ผลการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ยุทธศาสตร์กระทรวงกลาโหม และยุทธศาสตร์ชาติตามลำดับ

เนื่องจากการพัฒนาตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ จำเป็นต้องมีดำเนินการให้สอดคล้องกับคุณลักษณะ และข้อจำกัดของกำลังทางอากาศ รวมทั้งทรัพยากรที่มีในครอบครองและเทคโนโลยี โดยที่ถือว่ากำลังพลเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการขับเคลื่อนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ ดังนั้น ผู้วิจัยซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศตระหนักถึงความสำคัญที่จะบูรณาการงานในกระบวนการต่าง ๆ ตามวงรอบการบริหารกำลังพล

ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ และเป้าหมายของกองทัพอากาศ ความสำคัญจึงอยู่ที่ว่า จะมีแนวทางบูรณาการในการบริหารกำลังพลเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์กองทัพอากาศอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ภาพการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศในปัจจุบัน
๒. เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารกำลังพลเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ
๓. เพื่อเสนอแนวทางในการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องของการบูรณาการการบริหารงานกำลังพลเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ รวมทั้งข้อมูลยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (๒๕๖๐ – ๒๕๗๕)
๒. ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศซึ่งเป็นผู้อำนวยการกองของหน่วยขึ้นตรงกรมกำลังพลกองทัพอากาศที่รับผิดชอบงานตามวงรอบการบริหารงานกำลังพล จำนวน ๕ คน และผู้มีประสบการณ์ในการบริหารกำลังพลของหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการ จำนวน ๒๖ คน
๓. ขอบเขตด้านเวลา โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ และวิเคราะห์ข้อมูลในห้วงเวลาดังแต่พฤศจิกายน ๒๕๖๒ - เมษายน ๒๕๖๓

วิธีดำเนินการวิจัย

ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการใช้การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ดังนี้

๑. การรวบรวมข้อมูล
 - ๑.๑ การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ โดยการค้นคว้าและศึกษารวบรวมข้อมูลจากตำราและเอกสารต่าง ๆ

๑.๒ การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อผู้เชี่ยวชาญการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ จำนวน ๕ คน และการสนทนากลุ่มของผู้มีประสบการณ์ในการบริหารกำลังพลของสายวิทยาการ จำนวน ๒๖ คน

๒. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ PESTEL Analysis แยกแยะให้เห็นส่วนประกอบเหล่านั้น นำข้อมูลมาวิเคราะห์ SWOT Analysis สภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม รวมทั้งปัญหาอุปสรรคในการบริหารกำลังพล ตลอดจนการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี หลักการต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางการบูรณาการการบริหารงานกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

๓. การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนาและวิเคราะห์ เพื่อชี้ให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่ควรพิจารณาในการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้รับทราบถึงสถานภาพการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศในปัจจุบัน
๒. ทำให้รับทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารกำลังพลของหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ
๓. ได้แนวทางจัดทำแผนงาน/โครงการ ในการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี

คำจำกัดความ

การบูรณาการ	หมายถึง	การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการสารสนเทศ การจัดสรร ทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กร
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	หมายถึง	การบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

หน่วยหัวหน้าสายวิชาการ	หมายถึง	ส่วนราชการที่เป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพอากาศ ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารกำลังพลในเหล่าหรือจำพวกทหารที่หน่วยรับผิดชอบ
วงรอบการบริการกำลังพลของกองทัพอากาศ	หมายถึง	กระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความหมายในตัวเอง และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นเครื่องมือหลักและสำคัญที่ใช้บริหารงานกำลังพลของกองทัพอากาศ ประกอบด้วย การกำหนดความต้องการ การจัดหากำลังพล การบรรจุและใช้กำลังพล การบำรุงรักษากำลังพล การพัฒนากำลังพล และการบริหารเมื่อพ้นจากราชการ

บทที่ ๒

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การทำวิจัย เรื่อง แนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ กองทัพอากาศ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมา เป็นกรอบแนวทางในการศึกษาค้นคว้า โดยใช้แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. การจัดการทุนมนุษย์
๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
๓. บทบาทใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
๔. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐแนวใหม่
๕. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
๖. ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี
๗. หลักการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ
๘. วงรอบการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ
๙. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๑๐. กรอบแนวคิดการวิจัย
๑๑. สรุป

การจัดการทุนมนุษย์

ในยุคปัจจุบันบทบาทของบุคลากรไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่ถือว่าเป็นทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร มีผลต่อการพัฒนาและสร้างโอกาส ความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดการทุนมนุษย์ตามแนวทางใหม่ ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาองค์กรในยุคนี้ หากองค์กรใด มีทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง องค์กรนั้นย่อมมีประสิทธิภาพในการจัดการ เรียกแนวทางใหม่ในการจัดการ ดังกล่าว ว่า ทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งขอเสนอแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ ดังนี้

๑. กระบวนทัศน์พื้นฐานในการมองคน

หากจะพิจารณาในมิติของการบริหารงานบุคคลในองค์กรนับตั้งแต่ในอดีตเป็นต้นมา ทำให้เห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากยุคของงานบริหารงานบุคคล

เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นการจัดการทุนมนุษย์ ตามลำดับ ในยุคของการบริหารงานบุคคลมองคนเป็นค่าใช้จ่าย หรือเป็นต้นทุนขององค์กร คำนี้ถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นหลัก สำหรับยุคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มองคนเป็นทรัพยากร โดยที่ทรัพยากรเป็นของมีค่าต่อองค์กร แต่ก็มืออย่างจำกัด ต้องเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากคนในองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การทำงานต้องเน้นเรื่องประสิทธิภาพเหนือสิ่งอื่นใด ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรให้น้อยเข้าไว้ สำหรับยุคของการจัดการทุนมนุษย์ มองคนเป็นสินทรัพย์ขององค์กร เป็นสิ่งที่มีคุณค่าสูงสุด มีการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคล องค์กรส่งเสริมและเอื้ออำนวยให้บุคคลได้พัฒนาศักยภาพให้เต็มที่ตามศักยภาพของแต่ละคน ทั้งในแง่ความรู้ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานโดยกระบวนการทศน์พื้นฐานในการมองคนในองค์กรทั้ง ๓ ยุค สรุปได้ดังตาราง ๒ - ๑

ตารางที่ ๒ - ๑ กระบวนทัศน์พื้นฐานในการมองคนในองค์กร

กระบวนทัศน์	มุมมอง	กิจกรรม
๑. งานบุคคล	ความเชี่ยวชาญของบุคคล ค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด คนในองค์กรเป็นค่าใช้จ่ายหรือ เป็นต้นทุน	การสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ อบรม การ พัฒนา การประเมิน การปฏิบัติ ปฏิบัติงาน วินัย
๒. ทรัพยากรมนุษย์	คนในองค์กรเป็นทรัพยากรที่ สำคัญ ต้องใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์กับ องค์กร เน้นเรื่องประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงการทำงานให้ สอดคล้องกับมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและ พัฒนาเป็นเรื่องงานอย่างเดียว
๓. ทุนมนุษย์	คนในองค์กรเป็นสินทรัพย์ที่มี ค่ายิ่ง การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็น การลงทุนที่คุ้มค่า ทั้งต่อองค์กร สังคม การเมือง และชาติ	การเสริมหนุนให้บุคลากร สร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรม ตามศักยภาพของแต่ละบุคคลที่ แสดงออกมาอย่างเต็ม ความสามารถ

ที่มา : ไพรวัลย์ เกนพรม, ๒๕๖๒ : ๑๓

๒. แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์

คำว่า “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ปรากฏขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. ๒๕๐๔ โดยนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลชื่อ Theodore W. Schultz ได้เขียนบทความเรื่อง Investment in

Human Capital ตีพิมพ์ในวารสาร American Economic Review โดยให้นิยามของทุนมนุษย์ว่า ทุนมนุษย์คือ ความสามารถหลาย ๆ อย่างที่อยู่ในตัวคนทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือเกิดจากการสะสม เรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมีอันสัเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (Schultz, 1961 อ้างถึงใน นิสตารักษ์ เวชยานนท์, ๒๕๕๑)

สำหรับประเทศไทยเริ่มได้ยินคำว่า “ทุนมนุษย์” เป็นครั้งแรกประมาณปี พ.ศ.๒๕๔๔ (ขำรงค์ศักดิ์ คงสาส์น, ๒๕๕๐) และมีแนวคิดการมองทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าเพื่อการลงทุน สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร โดยแนวคิดที่สำคัญสำหรับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ปัจจุบันเป็นพัฒนาการหนึ่งของสังคมที่ก้าวไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์ที่องค์กรต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น การบริหารงานภายในองค์กรปัจจุบันจึงเน้นไปที่ความรู้ (Knowledge), ทักษะ ความชำนาญ (Skill) และคุณสมบัติความสามารถส่วนบุคคล (Ability) ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญเพื่อให้เกิดการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน (นิสตารักษ์ เวชยานนท์, ๒๕๔๘ : ๑๑๕ – ๑๒๐) ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถพัฒนาไปสู่ระบบบริหารงานดังที่กล่าวมาได้ จำเป็นจะต้องมีการใช้แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) เป็นกลไกหลักในการวางแผนและตั้งเป้าหมายไปสู่องค์กรบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์เป็นแนวคิดให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกรู้คิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทุนมนุษย์ มีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันอย่างมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข (Mondy & Noe ,1996, Werther & Kiath, 1985, Clark, 1992)

๓. สรุป

การจัดการทุนมนุษย์ แต่เดิมเรียกว่า การบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์กร ที่เกี่ยวกับกิจกรรม นโยบาย เกี่ยวข้องกับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของคนงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลเป็นงาน

บริการและงานธุรการ ต่อมากำว่า การจัดการทุนมนุษย์ ได้รับความนิยมนำมาใช้มากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทุนมนุษย์ มีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นโดยการใช้องค์กรของมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โดยในปัจจุบัน แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ เป็นการจัดการที่เน้นความเป็นระบบบริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งต้องเพิ่มบทบาทหน้าที่ในการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

๑. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นการบริหารองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันตั้งแต่ การสรรหาคนเข้ามาในองค์กร การพัฒนาและธำรงรักษาคนในองค์กร จนกระทั่งออกจากองค์กรไปและสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข ในสังคม นักวิชาการได้คิดค้นแบบต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ โดย พิชิต เทพวรรณ (๒๕๕๔: ๓๔-๔๓) ได้รวบรวมตัวแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Model) สรุปได้ว่าแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถแบ่งออกได้ ๒ กลุ่ม คือ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา (America Model) และตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) โดยมีรายละเอียดดังนี้

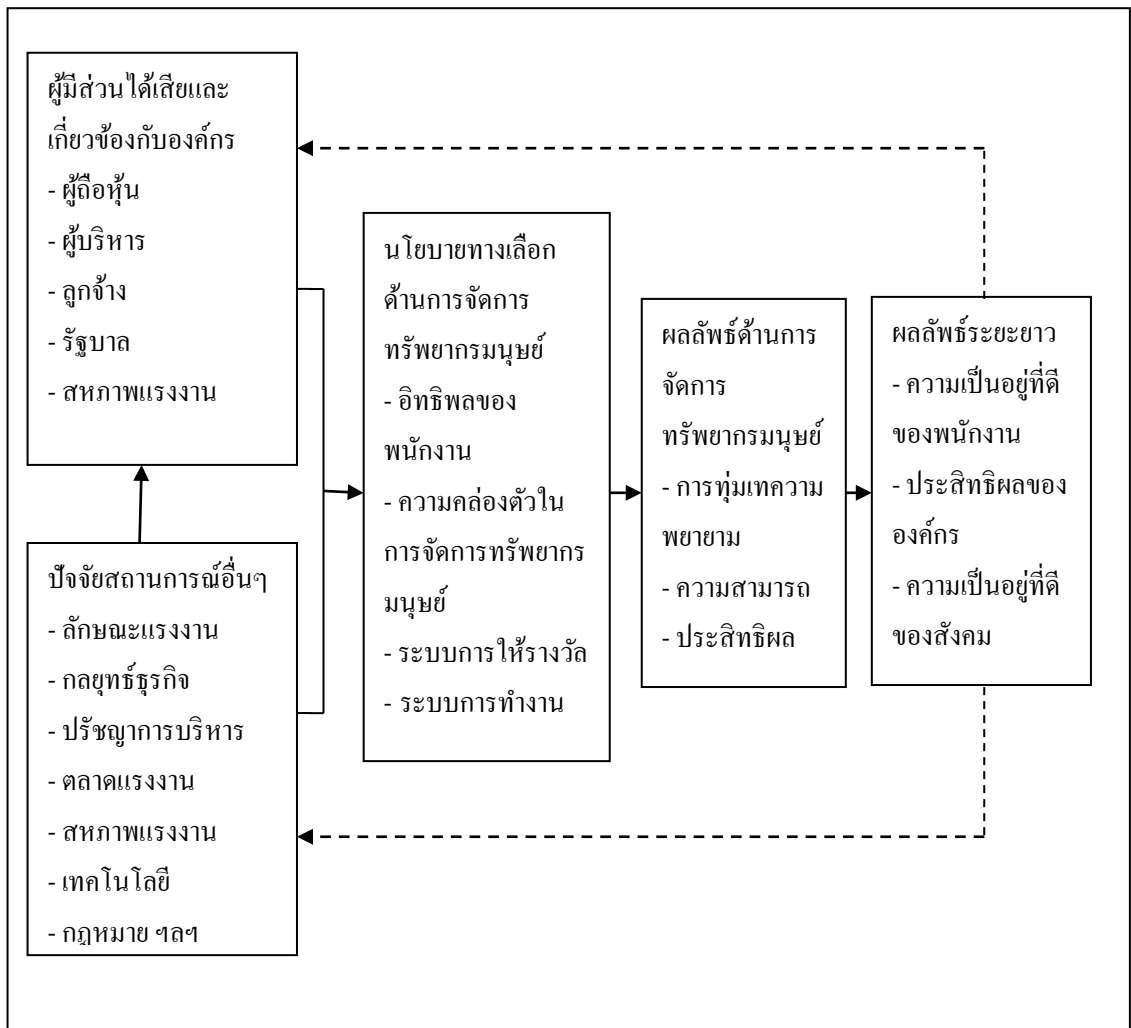
๑.๑ ตัวแบบนักคิดของกลุ่มในสหรัฐอเมริกา

สำหรับนักคิดกลุ่มนี้สามารถแบ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ๒ ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด และตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน โดยแต่ละตัวแบบมีลักษณะดังนี้

๑.๑.๑ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) หรือที่ เรียกว่าตัวแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism)” เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมนำมาใช้มากที่สุด ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด

มนุษย์สัมพันธ์ สำหรับตัวแบบนี้ได้ถูกพัฒนาโดย เบียร์และคณะ (Beer et al) กลุ่มนักคิดจากสำนัก วิชาฮาร์วาร์ด (Harvard School) ซึ่งโบซอล (Boxall) ได้ให้ชื่อว่า ตัวแบบ “กรอบแนวคิด ฮาร์วาร์ด (Harvard Framework)” โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์กรมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการให้พนักงาน ในองค์กรของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งหาก ผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงถือได้ว่าไม่มี ความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิม สำหรับตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบบฮาร์วาร์ด ดังแผนภาพที่ ๒ - ๑

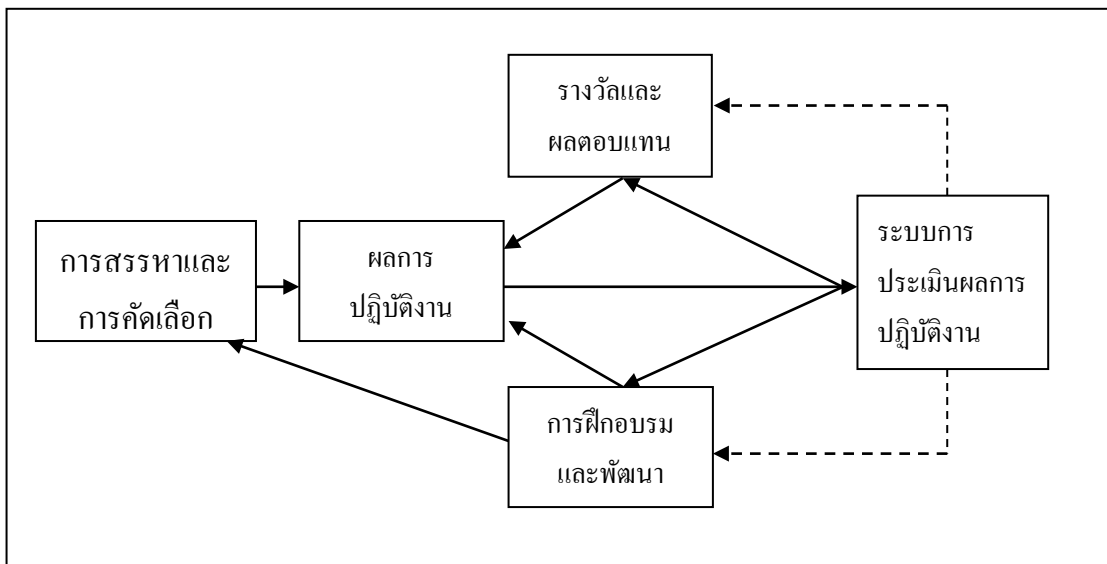
แผนภาพที่ ๒ - ๑ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด



ที่มา : พิชิต เทพวรรณ, ๒๕๕๔ : ๓๕

๑.๑.๒ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบ “การจัดการนิยม (Managerialism)” กล่าวคือเป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกนนี้พัฒนาโดยฟอมเบิร์ตและคณะ โดยกำหนดว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักกวิหามิชิแกน (Michigan School) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร สำหรับแนวคิดนี้สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น “ตัวแบบเทียบเคียง (Matching Model)”

แผนภาพที่ ๒ - ๒ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM)

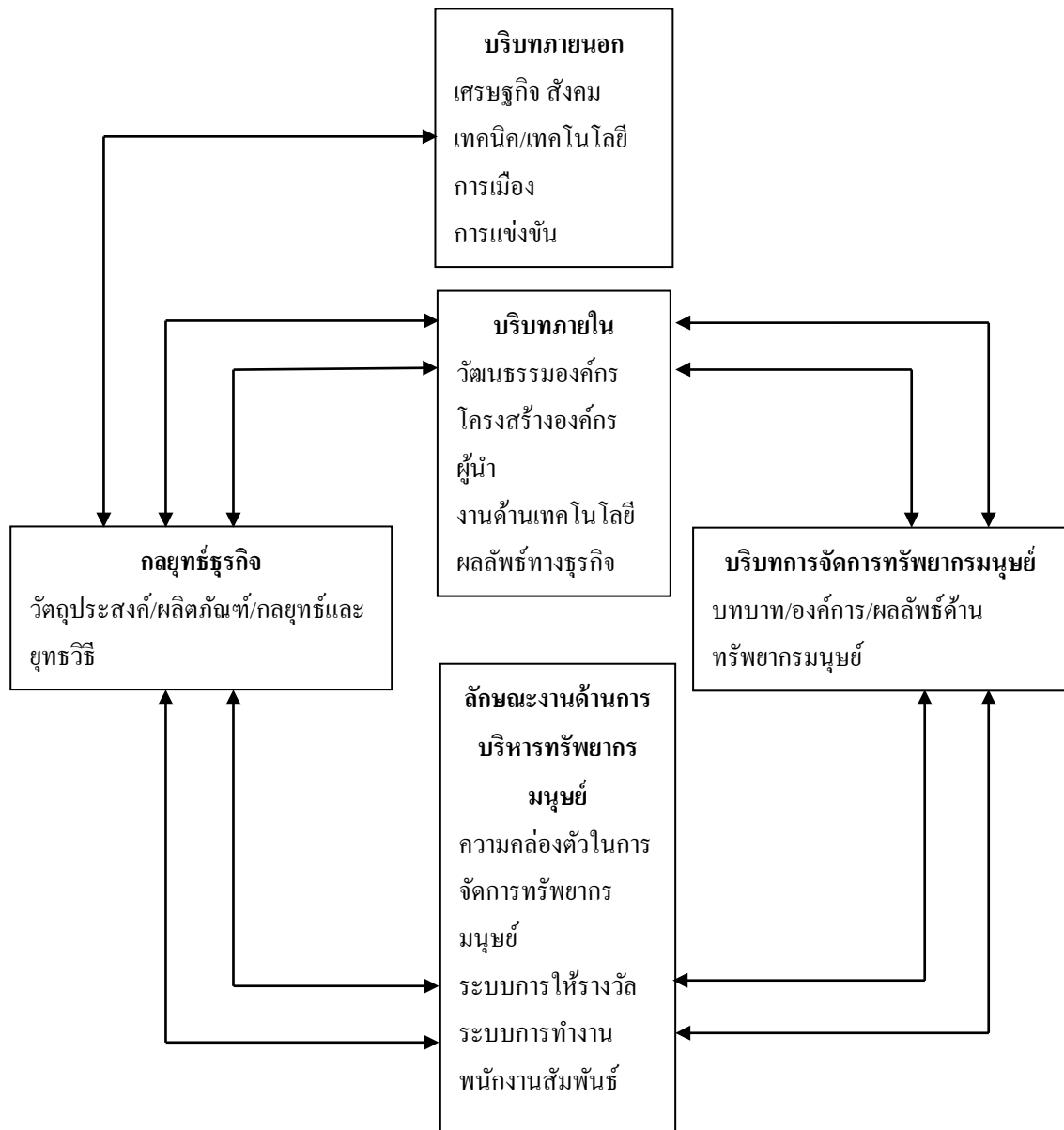


ที่มา : พิชิต เทพวรรณ, ๒๕๕๔ : ๓๘

๑.๒ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model)

สำหรับกลุ่มนักคิดนี้มีตัวแบบที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิก (Warwick Model of HRM) โดยตัวแบบนี้เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ โดย เฮนดรี และเพ็ตตีกริว (Hendry and Pettigrew) ที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า ตัวแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิก เป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพลของสังคม การเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ ดังแผนภาพที่ ๒ - ๓

แผนภาพที่ ๒ - ๓ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิก



ที่มา : พิชิต เทพวรรณ, ๒๕๕๔ : ๓๕

๒. มิติของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตัวแบบของฮาร์วาร์ดเน้นด้านอ่อน (Soft) ซึ่งได้รับอิทธิพลทางความคิดมาจากแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ในขณะที่ตัวแบบของมิชเชอเน้นด้านแข็ง (Hard) ที่ได้รับอิทธิพลความคิดจากหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม "อ่อน" ที่ใช้ปรัชญาแบบ "มนุษยนิยมเชิงพัฒนา" หรือกลุ่ม "แข็ง" ที่มีปรัชญาแบบ "บริหารจัดการนิยม" มีผู้สรุปแนวโน้มของการบริหาร

จัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ แม้ในทางความคิดจะเป็นแนวคิดที่ต่างกลุ่มต่างสำนัก แต่ในที่สุดแล้ว ในทางปฏิบัติทั้ง ๒ แนวคิดนี้จะต้องถูกบริหารจัดการหรือบูรณาการเข้าด้วยกัน โดยมี ๔ มิติมุมมอง ที่จะช่วยยึดโยงกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น ได้แก่

๒.๑ การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้อง บูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหาร จัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร

๒.๒ ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้เป็นเรื่องของผู้บริหารสายงาน ด้านต่าง ๆ จะต้องรับผิดชอบ

๒.๓ เรื่องของแรงงานสัมพันธ์ ที่เคยเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับ สหภาพแรงงาน จะเปลี่ยนไปเป็นเรื่องพนักงานสัมพันธ์ ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคนใน องค์กรเปลี่ยนจากแบบ "กลุ่มนิยม" (Collectivism) ไปเป็น "ปัจเจกนิยม" (Individualism)

๒.๔ แนวคิดเรื่องของการสร้างความมีพันธกิจผูกพัน การทำให้พนักงานรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ผู้บริหารจะต้อง ปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทผู้นำในรูปแบบใหม่ๆ เช่น เป็นผู้เอื้ออำนวย เพิ่มบทบาทอำนาจ และสร้าง จิตความสามารถให้กับบุคลากร

๓. สรุป

เมื่อสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็้องค์กรภาคธุรกิจ ราชการ รัฐวิสาหกิจ หรืออีกหลายองค์กร มีการแข่งขันเพื่อสร้าง ความได้เปรียบในการดำเนินงานให้เป็นที่ประจักษ์กับสังคม และสร้างความสำเร็จให้กับ การดำเนินงานตามเป้าหมาย จึงต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลง และสิ่งหนึ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากก็คือการจัดการ “คน” หรือ ทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งมนุษย์นั้นเปรียบเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร รวมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กร ไปสู่ความสำเร็จได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมนุษย์มี ความพร้อม ความรู้ความสามารถ สติปัญญาและสามารถพัฒนาศักยภาพอย่างไม่มีการจำกัด และยังมี เครื่องมือเทคโนโลยีใดที่สามารถมาทดแทนมนุษย์ได้อย่างแท้จริง จากในอดีตที่การบริหารองค์กร เน้นการให้ความสำคัญปัจจัยในการบริหารด้านอื่น ๆ และเน้นความสำเร็จขององค์กร ผ่านการกำไรเป็นหลัก แต่หลังจากได้เกิดความเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน ทำให้องค์กรต้อง ตระหนักและทบทวนถึงเป้าหมายและผลลัพธ์ขององค์กรกันใหม่ และเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุด

ในองค์กรที่ต้องให้ความสำคัญคือคน โดยองค์กรใดที่เห็นความสำคัญของคน องค์กรนั้นมีแนวโน้มประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ องค์กรที่มีทรัพยากรที่ได้รับการพัฒนาจะมีข้อได้เปรียบมากกว่า ด้วยเหตุผลนี้เอง องค์กรที่มีทัศนคติในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ที่แตกต่างจากการทำงานในอดีตมาปรับใช้ในสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันย่อมได้เปรียบกว่าองค์กรที่ไม่ยอมรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นต้องมีความเข้าใจในแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะสามารถวางยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม

บทบาทใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๑. ความคิดเห็นของนักวิชาการต่างประเทศ

เนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจที่เน้นการแข่งขันที่องค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์กรต่าง ๆ ส่วนเผชิญกับสภาวะแวดล้อมการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร” มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อผลักดันให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสามารถเพิ่มมูลค่า (Value Added) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กรได้อย่างสูงสุด เนื่องจากความสำคัญดังกล่าวทำให้บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป โดยอุลริคและบร็อกแบง (Ulrich and Brockbank, 2005) และ โน, โฮลเลนเบค, เจอร์ฮาร์ดและไรต์ (Note, Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2006) กล่าวถึงบทบาทดังกล่าว โดยสามารถแสดงได้ตามแผนภาพที่ ๒ – ๔ ซึ่งมีรายละเอียดที่แกนนอนแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยกระบวนการทำงานอยู่ทางด้านซ้าย และกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์อยู่ทางด้านขวา และสำหรับตัวแกนตั้งแสดงให้เห็นถึงจุดเน้นอนาคตหรือกลยุทธ์อยู่ด้านบน และจุดเน้นการดำเนินงานหรืองานประจำวันอยู่ด้านล่าง สำหรับบทบาทดังกล่าว ได้แก่

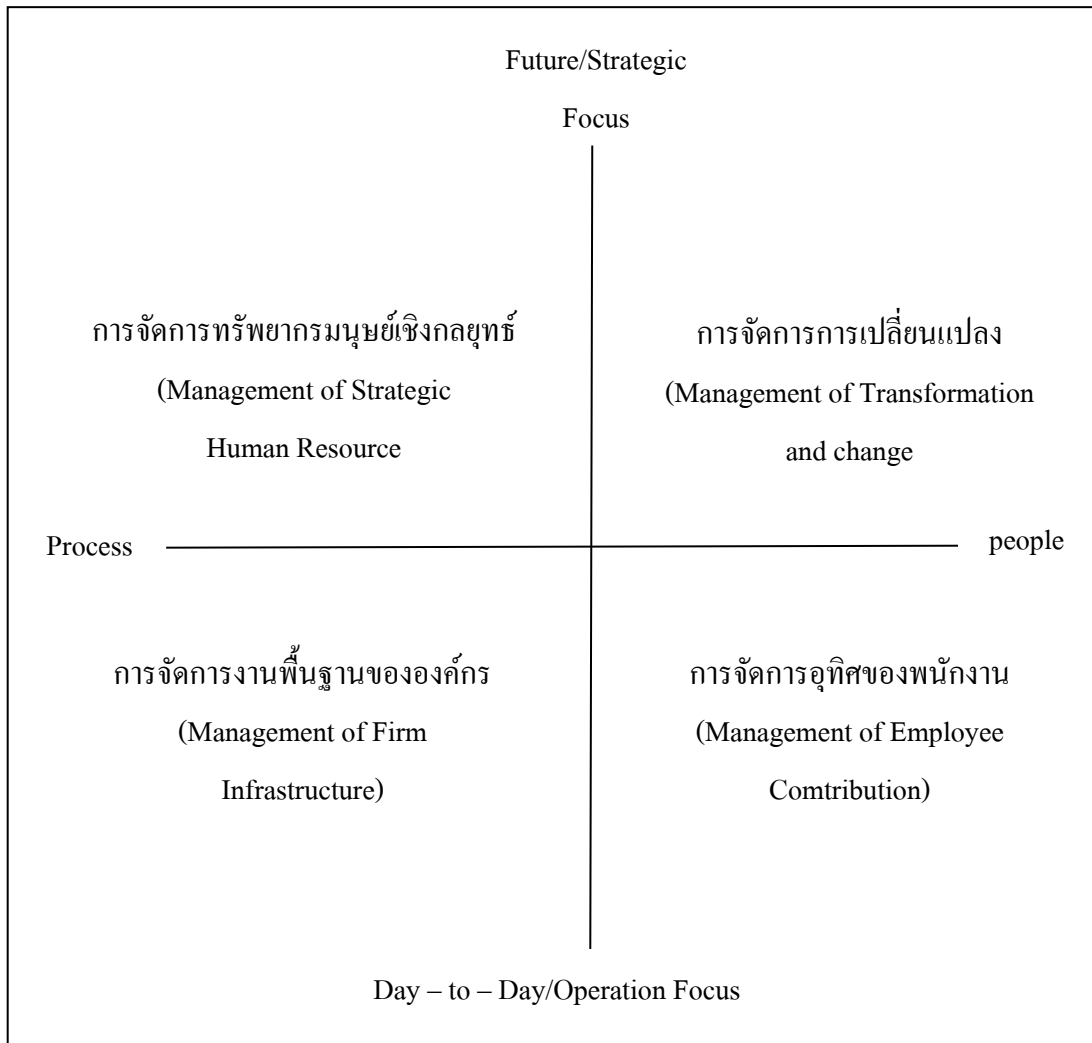
๑.๑ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Management of Strategic Human Resource) หรืออาจเรียกว่าเป็น หุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) เป็นบทบาทที่สำคัญมาก บทบาทหนึ่งของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เนื่องจากจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเป็นหุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการคิดรวบวางแผนการตัดสินใจในการจัดการระดับสูงขององค์กร มีบทบาทในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ การเป็นนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้จัดการและที่ปรึกษาด้านความรู้ ตลอดจนต้องมีความเข้าใจว่ากลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานคือกลยุทธ์ใด

๑.๒ การจัดการงานพื้นฐานขององค์กร หรือเดิมเรียกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบริหาร และในปัจจุบันเรียกว่าการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ เป็นบทบาทที่หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แสดงบทบาทในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นศูนย์กลางแห่งคุณค่า มีการปฏิบัติอยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ เป็นการแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการออกแบบและส่งมอบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวิธีปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีปฏิบัติงาน และให้รางวัลแก่พนักงานด้วย

๑.๓ การจัดการอุทิศตนของพนักงาน หรือเดิมเรียกว่า ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน และปัจจุบันเรียกว่าเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน บทบาทในการจัดการให้พนักงานขององค์กรเกิดความผูกพัน อุทิศตน และทุ่มเท มานะ พยายามให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้อาจดำเนินการได้โดยการรับฟัง เข้าใจ และทราบถึงความจำเป็นและความต้องการของพนักงานในการทำงาน ตลอดจนเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน เป็นฝ่ายคอยให้คำปรึกษาหารือ เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของพนักงานเป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ

๑.๔ การจัดการแปลง โจมและเปลี่ยนแปลง หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง เป็นบทบาทที่หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในการเผชิญกับสถานะของการแข่งขัน เนื่องจากในโลกของการแข่งขันปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นต้องช่วยระบุดึงเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับวิธีการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน หรือวัฒนธรรมองค์กร

แผนภาพที่ ๒ – ๔ บทบาทใหม่ของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์



ที่มา : ดัดแปลงจาก Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright (2006)

๒. ความคิดเห็นของนักวิชาการไทย

๒.๑ งานวิจัยของ วิมรินทร์ จักขุจินดา และวิไล สุขศรีวงษ์ (๒๕๔๘: ๑๕๐) ได้ศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ จากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่จดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ มีบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบุคคลมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ บทบาทผู้เชี่ยวชาญงาน บริการ และบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ

๒.๒ งานวิจัยของ กนกวรรณ คำคัด (๒๕๔๘: ๕๔-๕๘) เรื่องบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารหน่วยงาน

ทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทข้ามชาติ พบว่าผู้บริหาร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มองเห็นถึงบทบาทของตน ในด้านการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ทั้งในปัจจุบันและ อนาคต แต่ในมุมมองของผู้บริหารองค์กร พบว่าบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเปลี่ยนจากบทบาท ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารไปเป็นบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น

๓. สรุป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงดังเช่นปัจจุบัน นักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ควรหาวิธีการดำเนินการต่าง ๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรด้านอื่น ๆ และโดยเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ โดยอาศัยแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการดำเนินงานที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการที่องค์กรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน นอกจากนี้แนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้สามารถสนับสนุนการบริหารงานให้กับองค์กรอีกด้วย ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องมีการบูรณาการ กล่าวคือทำให้กรอบแนวคิดในการบริหารคนถูกผนวก และแทรกซึมไปทุกระดับของแผนงานขององค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐแนวใหม่

๑. แนวคิดใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

เมื่อกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารงานซึ่งประกอบ ด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) เวลา (Minutes) และวิธีการจัดการ (Management) นั้น “คน” ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของทรัพยากรประเภทอื่นล้วนต้องใช้คนดำเนินการทั้งสิ้น

การบริหารคนแต่เดิมนั้น เรียกว่า “การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการบริหารบุคคลที่อยู่ในองค์กร เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดในตลาดแรงงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เข้ามาสู่องค์กร แล้วใช้บุคคลนั้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดจนกระทั่งพ้นออกไปจากองค์กร โดยจัดให้มีเงินชดเชย (Compensation Bonus) ต่าง ๆ เช่น เงินสะสม บำเหน็จ บำนาญ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการ อย่างไรก็ดี การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ได้สร้างการเปลี่ยนแปลงในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐเพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ

แนวคิดใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐ ในภาพรวมนั้น ปรีชา วัชรากัย (๒๕๕๐) กล่าวถึงข้อสังเกตเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบโลกาภิวัตน์ โดยอ้างอิงจากหนังสือชื่อ “การบริหาร (ทรัพยากรบุคคล) ของวันพรุ่งนี้” ซึ่งมี เดฟ อูริช ผู้เชี่ยวชาญเรื่องการบริหารคน เป็นบรรณาธิการ ดังนี้

...สถานะทางการศึกษาที่สูงขึ้นของคนทำงาน ทำให้เกิดและเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน จากจุดเน้นที่เคยใช้ “แรง” ไปสู่รูปแบบของการใช้ “องค์ความรู้” เป็นฐานของการทำงาน มีผลให้คนผูกพันกับตนเองมากขึ้น และลดความผูกพันกับผู้อื่นลง ... ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ในกระแสโลกาภิวัตน์เป็นไปในลักษณะของ “การลงทุน” ในคน เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ “เรียนรู้” และ “เติบโต” อย่างต่อเนื่อง...

แนวคิดข้างต้น แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงปรัชญาการบริหารบุคคลไปจากเดิม และให้ความสำคัญต่อคนทำงานอย่างสูง ในการบริหารงานสมัยใหม่นั้น “ทรัพยากรบุคคล” ถือเป็นสินทรัพย์ (Asset) ขององค์กรที่มีสภาพเป็น “ทุน (Capital)” หรือ “ทุนมนุษย์” (Human Capital) แนวคิดนี้มองบุคคลว่า ในแต่ละคนมีสิ่งมีคุณค่าสูงอยู่ภายใน ได้แก่ เทคโนโลยี ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และสมรรถนะที่แฝงอยู่ และมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะในการเป็นผู้นำ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร องค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่เหนือกว่า ก็จะสามารถยืนอยู่ในสถานะที่เหนือกว่าองค์กรคู่แข่งได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๒. ลักษณะการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใหม่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ มีวัตถุประสงค์คล้ายการบริหารแบบเดิม แต่มีจุดมุ่งเน้นที่ต่างกัน วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือ

๒.๑ เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection)

๒.๒ เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)

๒.๓ เพื่อธำรงรักษาบุคคลที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ (Maintenance)

๒.๔ เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

อย่างไรก็ดี มีจุดเน้น และกิจกรรมบางประการที่แตกต่างกันระหว่างการบริหารทรัพยากร บุคคลแบบเก่า และแบบใหม่ พอสรุปได้ตามตารางที่ ๒ – ๒ ดังนี้

ตารางที่ ๒ – ๒ ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับและเชิงรุก

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ (แบบเก่า)	การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (แบบใหม่)
๑. มุ่งเน้นธุรการงานบุคคล	๑. มุ่งเน้นเพิ่มมูลค่าให้องค์กรผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
๒. กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ออกแบบเฉพาะประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น	๒. กิจกรรมด้านบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนขององค์กร
๓. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลจะสอดคล้องกับกิจกรรมประจำวัน (Routine Actives) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร
๔. หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร	๔. ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้บริหารสายงาน และหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ร่วมกัน รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ที่มา : ทักษะผู้นำสู่ความสำเร็จ, ออนไลน์, ๒๕๖๒

จากตารางจะเห็นว่าทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใหม่ มีจุดมุ่งหมายไม่เพียงเป็นการ “Put the right man on the right job at the right time with the right pay” เช่น ที่เคยปฏิบัติแต่เดิมเท่านั้น แต่เป็นการรวมพลังของทุกส่วนในองค์กรผลักดันไปสู่เป้าหมายตามที่ได้วางแผนไว้ ด้วยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

๓. สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐแนวใหม่ ถือว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นต้นทุนขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบันเช่นกัน โดยการสรรหาคัดเลือกต้องเน้นคนที่มีศักยภาพ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ มาทำงาน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนามากยิ่งขึ้น มีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้พนักงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนบทบาทของผู้เกี่ยวข้องทั้งพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร และนักทรัพยากรมนุษย์ ให้ต้องมีการกิจกรรมกันมากขึ้นแทนที่จะแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน ในการมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีการพัฒนาจูงใจและกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มุ่งสู่เป้าหมายและพันธกิจขององค์กร ซึ่งเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

ที่มุ่งเน้นหน้าที่และกระบวนการมากกว่าการทำงานเชิงรับแบบเดิม ที่เน้นกิจกรรมประจำวันตามกระบวนการ ขั้นตอนและกฎระเบียบ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารงานในยุคใหม่ หลักสำคัญที่องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน ก็จะต้องมีการบริหารงานเชิงรุกในรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นมีกระบวนการในการกำหนดทิศทางและแนวทางการปฏิบัติการขององค์กรในอนาคต นอกจากกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้แล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมหนึ่งในการปฏิบัติงานขององค์กรที่จะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ องค์กรสมัยใหม่ที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มองไปข้างหน้า หรือคิดล่วงหน้า มีการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อดึงดูด จูงใจ และรักษามูลค่าที่องค์กรต้องการให้มุ่งมั่นกับการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งขอนำเสนอแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

๑. ลักษณะสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

จิตติมา อัครธิติพงศ์ (๒๕๕๖ : ๒๓) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ได้ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ ๖ ประการได้แก่

๑.๑ การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อองค์กร เช่น กฎหมาย สภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขข้ออุปสรรคให้หมดไป

๑.๒ การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น

การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของกลุ่ม เป็นต้น องค์กรประกอบต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน

๑.๓ การเน้นแผนระยะยาว แนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะ มุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของ องค์กรให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้ มี การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลง วิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

๑.๔ การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจาก ทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่ เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดใน บรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

๑.๕ ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงาน กลุ่มเป้าหมาย ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือบุคลากรทุกคนในองค์กรนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหาร ตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนาจะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะผู้บริหาร และมีการ ฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

๑.๖ การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ด้านธุรกิจ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรกำหนด จะต้องสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ผู้อำนวยการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมายกลยุทธ์ระดับองค์กร และร่วมกันกำหนด เป้าหมายกลยุทธ์ด้านงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายด้านทรัพยากรมนุษย์ สนับสนุนและสนองตอบต่อเป้าหมายของธุรกิจ

๒. องค์กรประกอบแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพควรมี องค์กรประกอบดังนี้

๒.๑ เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องให้ แผนกลยุทธ์นั้นมีความเหมาะสม สอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์กร ทั้งนี้โดยมี

แนวคิดวางแผนกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานที่จะเอื้ออำนวยให้แผนกลยุทธ์ในระดับองค์กรประสบความสำเร็จ

๒.๒ เหมาะสมกับสถานะแวดล้อมขององค์กร

ในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์นั้น องค์กรจะทราบว่าสถานะแวดล้อมขององค์กรเป็นในลักษณะเช่นไร เช่น มีกระบวนการทำงานเชิงรุก ตั้รับ หรือถดถอย มีจุดเด่น จุดด้อย และความเสี่ยงอะไรบ้าง เป็นต้น ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงสถานะแวดล้อมเหล่านี้ขององค์กรเอาไว้ด้วย

๒.๓ เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร

องค์กรแต่ละองค์กรจะมีลักษณะเฉพาะขององค์กรที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งอาจจะเรียกว่าเป็นวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรก็ได้ เช่น องค์กรที่เน้นด้านการตลาด การขาย หรือองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เน้นระบบคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นต้น การกำหนดกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงลักษณะขององค์กรดังกล่าวเอาไว้ด้วย

๒.๔ เหมาะสมกับความสามารถขององค์กร

ความสามารถขององค์กรในภาพรวม จะประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของผู้บริหารและพนักงาน ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ ความสามารถในการจ่ายของธุรกิจ เป็นต้น แผนกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้นควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรด้วย จึงจะทำให้แผนกลยุทธ์นั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้

๓. ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรมีขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

๓.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน ๓ ลักษณะ คือ

๓.๑.๑ วิเคราะห์ถึงกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์กรว่าเกี่ยวข้องกับ
การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร และองค์กรต้องการกำหนดกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไรในการที่จะช่วยสนับสนุน ส่งเสริม ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ

๓.๑.๒ วิเคราะห์ถึงศักยภาพของหน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า
มีความสามารถมากน้อยเพียงไร ในการที่จะกำหนดและบริหารกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

๓.๑.๓ วิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นกระบวนการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป้าหมายหลักคือการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กรประกอบกับทรัพยากรมนุษย์เมื่อเทียบกับคู่แข่งขั้น ซึ่งควรจะมีแนวทางในการวิเคราะห์ ดังนี้

๓.๑.๓.๑ การวิเคราะห์คุณภาพของฝ่ายบริหารว่ามีวิสัยทัศน์ ประสพการณ์ มีคุณธรรม และ จรรยาบรรณ มีความเป็นวิชาชีพในลักษณะใด

๓.๑.๓.๒ วิเคราะห์ถึงคุณภาพ ความรู้ ประสพการณ์ของพนักงานโดยรวม

๓.๑.๓.๓ วิเคราะห์ประสิทธิภาพของพนักงาน

๓.๑.๓.๔ วิเคราะห์ระบบสื่อสารภายในองค์กรว่ามีช่องว่าง และมีความคล่องตัวมากน้อยแค่ไหน

๓.๑.๓.๕ วิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจของบุคลากรว่ามีประสิทธิภาพ และมีความรวดเร็ว ทันต่อ เหตุการณ์อย่างไร

๓.๑.๓.๖ วิเคราะห์ถึงกระบวนการในการพัฒนา และฝึกอบรมพนักงาน

๓.๑.๓.๗ วิเคราะห์ถึงความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

๓.๑.๓.๘ วิเคราะห์ถึงกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร เช่น การวางแผนกำลังคน การจ้างงาน การบริหารค่าตอบแทน การแรงงานสัมพันธ์ ระบบความปลอดภัยและอาชีวอนามัย เป็นต้น

๓.๒ การกำหนดวิสัยทัศน์ในเรื่องทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนนี้จะเป็นการนำเอาผลสรุปจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมา กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวิสัยทัศน์ในเรื่องทรัพยากรมนุษย์นี้จะเปรียบเสมือนแนวทางและทิศทาง ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคตระยะยาว เช่น “มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง”, “เพื่อให้พนักงานเป็นคนเก่งคิด เก่งทำ เน้นการทำงานเป็นทีม มีความคิดสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้ตลอดเวลา ” เป็นต้น

๓.๓ กำหนดกลยุทธ์

เป็นการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่เป็นกระบวนการวางแผนออกอย่างมีขั้นตอน และเน้นระบบและสามารถปฏิบัติได้โดยยึดกรอบของวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร

และจุดอ่อน จุดแข็ง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาเป็นองค์ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์

๓.๓.๑ การกำหนดทางเลือกทางกลยุทธ์

ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วก็จะต้องมีการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ แนวทางการปฏิบัติงานในอนาคตในหลาย ๆ ทางเลือก เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

๓.๓.๒ การประเมินทางเลือกทางกลยุทธ์

ขั้นตอนนี้จะเน้นการศึกษาและประเมินว่าแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้นั้น มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากน้อยเพียงไร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการประเมินว่ากลยุทธ์อะไรจะเหมาะสมที่สุด

๓.๓.๓ การเลือกกลยุทธ์

ขั้นตอนนี้จะเป็นการระบวณการในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดเอาไปปฏิบัติซึ่งแผนกลยุทธ์ที่เลือกจะต้องคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

๓.๔ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้จะเป็นการวางแผนระดับปฏิบัติการที่จะต้องกำหนดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น งบประมาณ บุคลากร การจัดองค์กร เป็นต้น เพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้นั้นประสบความสำเร็จ แผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นจะต้องมีการระบุถึงภารกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม การกำหนดเป้าหมายที่ดี ควรมีองค์ประกอบดังนี้

๓.๔.๑ เป้าหมายควรจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เฉพาะเจาะจง

๓.๔.๒ เป้าหมายจะต้องเป็นผลสำเร็จของกิจกรรม

๓.๔.๓ เป้าหมายจะต้องวัดได้

๓.๔.๔ เป้าหมายจะต้องระบุระยะเวลาของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

๓.๔.๕ เป้าหมายจะต้องท้าทาย และมีความเป็นไปได้

๓.๕ การประเมินผล และติดตามผล

เป็นการตรวจสอบแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ว่าในการนำไปปฏิบัติจริงแล้ว มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร ซึ่งการประเมินผลและติดตามผลที่ดีผู้บริหารแผนควรจะต้องได้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนและรวดเร็วทันสถานการณ์ เพื่อที่จะได้แก้ปัญหา และปรับแนวทางของแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เพื่อให้แผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

๔. สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องคิดไปข้างหน้า เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนเองให้มีส่วนในการสนับสนุน สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีส่วนร่วมในการผลักดันผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และบรรลุวิสัยทัศน์ การกิจ เป้าหมาย ที่องค์กรกำหนดไว้

ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี

การพัฒนากองทัพอากาศต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับธรรมชาติ คุณลักษณะ และข้อจำกัดของกำลังทางอากาศ รวมทั้งทรัพยากรที่มีในครอบครอง เทคโนโลยีที่ใช้งาน และพันธมิตร โดยมุ่งหวังที่จะสร้างกองทัพอากาศให้มีความสามารถในการปฏิบัติการทางอากาศตามที่กำหนดในหลักนิยามปฏิบัติการ ได้แก่ การปฏิบัติการทางอากาศยุทธศาสตร์ การปฏิบัติการทางอากาศยุทธวิธี และการป้องกันทางอากาศ โดยขีดความสามารถหลักที่กองทัพอากาศต้องดำรงไว้ และมีอาจจะเลยได้ คือ ขีดความสามารถในการปฏิบัติการทางอากาศ เพื่อป้องกันราชอาณาจักรและรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ เนื่องจากเป็นขีดความสามารถหลัก ซึ่งมีเพียงกองทัพอากาศเพียงส่วนราชการเดียวที่มีภารกิจและศักยภาพที่จะดำเนินการได้ นอกจากการปฏิบัติการในมิติทางอากาศ (Air Domain) กองทัพอากาศตระหนักถึงภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่เพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็วในมิติอื่น ๆ ได้แก่ มิติไซเบอร์ (Cyber Domain) และมิติอวกาศ (Space Domain) ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถในมิติดังกล่าวเพิ่มเติมโดยยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๗๕) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในมิติไซเบอร์ (Cyber Domain) รวมทั้งการริเริ่มและวางรากฐานสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในมิติอวกาศ (Space Domain) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการในมิติทางอากาศ (Air Domain) และเตรียมความพร้อมในการป้องกันภัยคุกคามในมิติดังกล่าวทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

๑. วิสัยทัศน์ของกองทัพอากาศ

โดยยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๗๕) ยังคงดำรงความมุ่งหมายในการพัฒนาสู่“กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค” (One of the Best Air Forces in ASEAN) กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค หมายถึง กองทัพอากาศที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีขีดความสามารถที่เพียงพอในทุกมิติ มีการพัฒนาเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมด้านความมั่นคง เทคโนโลยี และภัยคุกคาม ทั้งใน

ปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนเป็นกองทัพอากาศที่มีขีดความสามารถระดับ ๑ ใน ๓ ของภูมิภาคอาเซียน

๒. แนวทางพัฒนาตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

กองทัพอากาศเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) จะทำให้การปฏิบัติการของกองทัพอากาศมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการเพิ่มความรวดเร็วของวงรอบการตัดสินใจ (Observe-Orient-Decide-Act : OODA Loop) โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Information) และความตระหนักรู้สถานการณ์ (Situation Awareness) ร่วมกันผ่านระบบเครือข่าย (Network) ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บังคับบัญชาที่มีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน สามารถตัดสินใจและสั่งการไปยังผู้ปฏิบัติ/หน่วยปฏิบัติ (Shooter) ได้ถูกต้องและทันเวลา นอกจากนี้ข้อมูลข่าวสารและความตระหนักรู้สถานการณ์ร่วมกัน ยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ผู้ปฏิบัติ/หน่วยปฏิบัติเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ สามารถปฏิบัติการได้หลากหลาย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๗๕) จึงมุ่งเน้นการพัฒนา ๓ มิติสำคัญ เพื่อรองรับการพัฒนาการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) ประกอบด้วยมิติทางอากาศ (Air Domain), มิติไซเบอร์ (Cyber Domain) และมิติอวกาศ (Space Domain) จึงกำหนดแนวทางพัฒนาเป็น ๒ ส่วน คือ

๒.๑ การเสริมสร้างขีดความสามารถกองทัพอากาศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลางโดยตรง (RTAF NCO Combat Related Function)

การพัฒนากองทัพอากาศในส่วนนี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนากองทัพอากาศมุ่งสู่กองทัพอากาศที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCAF) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ประกอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลางโดยตรง (RTAF NCO Combat Related Function) ซึ่งทำหน้าที่ปฏิบัติการในส่วนหน้า (Front Line Operations) รวมทั้งการพัฒนาขีดความสามารถในมิติไซเบอร์ (Cyber Domain) และการริเริ่มและวางรากฐานการพัฒนาขีดความสามารถในมิติอวกาศ (Space Domain) การกำหนดกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติสำหรับการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลางโดยตรงอย่างชัดเจน ทำให้กองทัพอากาศสามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยจัดทำ “แผนพัฒนาขีดความสามารถการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลางของกองทัพอากาศ” ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ กองทัพอากาศ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๗๕) โดยกำหนดรายละเอียดของโครงการแผนงาน และงบประมาณที่เกี่ยวข้องการพัฒนาขีดความสามารถของกองทัพอากาศในส่วนนี้ จำเป็นต้องพิจารณา แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพอากาศเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้เหมาะสม รวมทั้งสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น

๒.๑.๑ บุคลากรด้านการบัญชาการและควบคุม (C2)

๒.๑.๑.๑ Decision Maker

๒.๑.๑.๒ Fighter Controller

๒.๑.๒ บุคลากรด้านระบบตรวจจับ (Sensor)

๒.๑.๒.๑ Radar Operator

๒.๑.๒.๒ UAS Internal Pilot

๒.๑.๒.๓ UAS External Pilot

๒.๑.๓ บุคลากรด้านผู้ปฏิบัติ (Shooter)

๒.๑.๓.๑ Pilot : System Manager & Tactical Decision Maker

๒.๑.๓.๒ Ground Based Air Defense (GBAD) Operator Special

Forces

๒.๑.๔ บุคลากรด้านเครือข่าย (Network)

๒.๑.๔.๑ Network Manager

๒.๑.๔.๒ Network Security Manager

๒.๑.๕ บุคลากรด้านการสนับสนุนและบริการ (Support and Service

๒.๑.๕.๑ Aircraft Maintenance Operational Support System

(OSS)

๒.๑.๕.๒ Integrated Training System (ITS)

๒.๑.๕.๓ Software Engineer

๒.๑.๖ บุคลากรที่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะ (Subject

Matter Expert : SMEE)

๒.๑.๖.๑ Electronic Warfare (EW)

๒.๑.๖.๒ Tactical Data Link (TDL)

๒.๑.๖.๓ Geographical Data

๒.๑.๖.๔ Air IMINT (Imagery Intelligence) – AIRIX

๒.๑.๖.๕ Software Integration

๒.๑.๖.๖ Cyber Operation

๒.๑.๖.๗ Space Operation

๒.๒ การพัฒนากองทัพอากาศให้ทันสมัยโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน (RTAF Organization and Management Modernization)

การพัฒนาขีดความสามารถกองทัพอากาศในส่วนนี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนากองทัพอากาศในภาพรวมให้มีความทันสมัย สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งสู่กองทัพอากาศดิจิทัล การพัฒนาในส่วนนี้มีได้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) โดยตรง แต่เป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานในส่วนอื่น ๆ ซึ่งมีความสำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) รายละเอียดของโครงการ แผนงาน และงบประมาณที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนากองทัพอากาศในส่วนนี้จะระบุใน “แผนแม่บทกองทัพอากาศ” เช่น ๑) แผนแม่บทด้านกำลังพล ๒) แผนแม่บทด้านการข่าว ๓) แผนแม่บทด้านยุทธการและการฝึกแผนแม่บทด้านส่งกำลังบำรุง ๔) แผนแม่บทด้านกิจการพลเรือน ๕) แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ๖) แผนแม่บทด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

๓. พลังขับเคลื่อนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

การพัฒนากองทัพอากาศตามยุทธศาสตร์จำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับธรรมชาติ คุณลักษณะ และข้อจำกัดของกำลังทางอากาศ รวมทั้งทรัพยากรที่มีในครอบครองและเทคโนโลยี ทั้งนี้ พลังขับเคลื่อนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ กำลังพลเป็นแกนนำ และเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการพัฒนา

๓.๑ กำลังพล ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีกำลังทางอากาศและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว เช่น เทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับ เทคโนโลยีด้านการสื่อสารและโทรคมนาคม เทคโนโลยีไซเบอร์และเทคโนโลยีอัตโนมัติ เป็นต้น ส่งผลให้การเตรียมและใช้กำลังของกองทัพอากาศในการปฏิบัติการกิจเปลี่ยนแปลงไป กองทัพอากาศต้องการกำลังพลและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพิ่มมากขึ้น จึงจำเป็นต้องสรรหา คัดเลือก และพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศในทุกระดับให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญเกี่ยวกับเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม ในขณะเดียวกัน การปลูกฝังค่านิยมและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี จะช่วยส่งเสริมให้กำลังพลกองทัพอากาศตระหนักและมีเป้าหมายในการพัฒนากองทัพอากาศร่วมกัน มีความเข้าใจในแนวทางการพัฒนากองทัพอากาศ ทั้งนี้ กำลังพลต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อพัฒนากองทัพอากาศมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

๓.๒ เทคโนโลยี กองทัพอากาศมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีอย่างแนบแน่น ประกอบด้วยเทคโนโลยีกำลังทางอากาศและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งการพัฒนาเข้าสู่ระบบการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลางที่เกิดการบูรณาการอย่างเป็นระบบ เทคโนโลยีเป็นจุดต่อกำหนดคุณภาพและเป็นเครื่องมือสนับสนุนกำลังทางอากาศให้เกิดการทวีกำลังเทคโนโลยีที่ทันสมัยของระบบกำลังทางอากาศจะต้องนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้การใช้กำลังทางอากาศเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม อันจะทำให้เกิดเป็นนภาพอย่างแท้จริง ประเทศไทยมีข้อจำกัดในการพัฒนาและผลิตเทคโนโลยีกำลังทางอากาศหรืออาวุธยุทโธปกรณ์สมัยใหม่ด้วยตนเอง จำเป็นต้องดำเนินการจัดหาจากต่างประเทศ และด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถจัดหาเครื่องมือหรืออาวุธยุทโธปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ทั้งหมด ทำให้มีโครงสร้างกำลังรบที่เป็นการผสมผสานระหว่างอาวุธยุทโธปกรณ์แบบเดิมและแบบใหม่ กองทัพอากาศจึงต้องวางแผนและบริหารการใช้เครื่องมือหรืออาวุธยุทโธปกรณ์แบบเดิมที่มีอยู่ให้สามารถปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการพิจารณาความจำเป็นและความคุ้มค่าในการจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์แบบใหม่ ซึ่งใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้งาน รวมทั้งต้องพัฒนาและบูรณาการแนวความคิดในการปฏิบัติการกิจด้วยเทคโนโลยีแบบเดิมและแบบใหม่ให้สอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการบริหารงานกำลังพลของกองทัพอากาศ

กองทัพอากาศเป็นหน่วยงานหนึ่งของกระทรวงกลาโหม มีภารกิจหลักที่สำคัญคือการเตรียมกำลังกองทัพอากาศและป้องกันราชอาณาจักร พร้อมแก้ไขเมื่อเกิดความขัดแย้งในระดับต่าง ๆ โดยดำรงความพร้อมอยู่ตลอดเวลา ด้วยการเสริมสร้างศักยภาพกำลังทางอากาศให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและครอบครองเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อพัฒนาคุณภาพและเสริมสร้างศักยภาพกำลังทางอากาศ รวมถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับมิตรประเทศ และให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อการกิจตามกฎหมาย โดยเฉพาะในการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ และการพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นต้องมีกำลังพลที่มีความเข้มแข็ง มีความรู้ความสามารถ มีระบบการบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะการบริหารงานกำลังพลของกองทัพอากาศ จะต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องทันสมัย สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าว จะต้องอาศัยความร่วมมือและประสานกัน ระหว่างกรมกำลังพลทหารอากาศในฐานะฝ่ายเสนารธิการด้านกำลังพล ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านกำลังพลกับหน่วยงานที่เป็นหน่วยปฏิบัติทั่วไป อันจะเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงของกองทัพ ตลอดจนประเทศชาติให้มีความมั่นคง ซึ่งปัจจุบันกองทัพอากาศกำหนดนโยบายเฉพาะด้านกำลังพล ดังนี้

๑. บริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ เพื่อรองรับการปฏิบัติในมิติทางไซเบอร์และมิติทางอวกาศ รวมทั้งโครงการจัดหาพร้อมการพัฒนา (P&D) ของกองทัพอากาศ ทั้งในปัจจุบันและรองรับภารกิจในอนาคต เพื่อให้มีกำลังพลที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

๒. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมรรถนะที่ทันสมัย ด้วยการนำเครื่องมือ Quick Response (QR) โปรแกรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของกำลังพลกองทัพอากาศ ได้อย่างเป็นรูปธรรม

๓. พัฒนากำลังพลด้านกฎหมายคุ้มครองการปฏิบัติการทางทหาร กฎหมายไซเบอร์กฎหมายอวกาศ และอวกาศ ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ

วงรอบการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ

วงรอบการบริหารกำลังพล ถือเป็นเครื่องมือหลักที่สำคัญยิ่งที่กองทัพอากาศใช้เป็นแม่บทในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมกำลังพลกองทัพอากาศ วงรอบการบริหารงานกำลังพลเป็นวัฏจักรของกิจกรรมหลัก ๖ กิจกรรม ที่มีความสัมพันธ์ภายในกิจกรรมหลักนั้น ๆ และจะต้องมีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องระหว่างกิจกรรมหลักนั้น ๆ อีกด้วย กิจกรรมหลักทั้ง ๖ ของวงรอบการบริหารกำลังพลประกอบด้วย ๑) การกำหนดความต้องการ ๒) การจัดหากำลังพล ๓) การบรรจุและใช้กำลังพล ๔) การบำรุงรักษากำลังพล ๕) การพัฒนากำลังพล และ ๖) การบริหารเมื่อพ้นจากราชการ

๑. การกำหนดความต้องการกำลังพล

กำลังพลที่ปฏิบัติงานในกองทัพอากาศจำแนกตามการกำหนดความต้องการเป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑.๑ กำลังพลประเภทนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน

การกำหนดความต้องการกำลังพลประเภทนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน โดยจัดทำเป็นแผนบรรจุกำลังพลประจำปี กระบวนการดังกล่าว เริ่มต้นจากกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการกำลังพลเพื่อกำหนด จำนวน ตำแหน่ง และคุณสมบัติที่เหมาะสม โดยหน่วยที่ต้องการบรรจุกำลังพล รายงานเสนอบรรจุกำลังพลที่หน่วยต้องการตามภารกิจและความจำเป็นของหน่วยถึงหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการ เพื่อให้หน่วยหัวหน้าสายวิทยาการกลั่นกรองความจำเป็น เมื่อหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการกลั่นกรองถึงความจำเป็นตามเกณฑ์การบรรจุกำลังพลของสายวิทยาการต่าง ๆ แล้ว จะรายงานความต้องการกำลังพลของสายวิทยาการมายังกรมกำลังพลทหารอากาศ เพื่อพิจารณาวิเคราะห์การใช้ประโยชน์กำลังพลให้คุ้มค่า เพื่อพิจารณาจัดทำวางแผน

บรรจุกำลังพลประจำปีของกรมกำลังพลทหารอากาศ จากนั้นกรมกำลังพลทหารอากาศนำร่างแผนบรรจุกำลังพลประจำปีให้หัวหน้าสายวิทยาการได้มีส่วนร่วมพิจารณาปรับร่างแผนดังกล่าว เพื่อให้แผนบรรจุกำลังพลประจำปีที่จะนำเรียนขออนุมัติต่อผู้บัญชาการทหารอากาศสอดคล้องกับความจำเป็น และภารกิจของหน่วยมากที่สุด หลังจากกระบวนการปรับร่างแผนบรรจุกำลังพลเสร็จสิ้น กรมกำลังพลทหารอากาศจะขอรับสนับสนุนงบประมาณในการบรรจุไปยังสำนักปลัดบัญชาทหาร และนำเรียนผู้บัญชาการทหารอากาศเพื่ออนุมัติแผนบรรจุกำลังพลประจำปี แล้วส่งให้คณะกรรมการสรรหากำลังพลประเภทต่างๆ ดำเนินการสรรหากำลังพลมาบรรจุตามตำแหน่ง อัตรา และคุณวุฒิ ตามแผนบรรจุกำลังพลประจำปีต่อไป

๑.๒ กำลังพลประเภททหารกองประจำการ

การกำหนดความต้องการกำลังพลประเภททหารกองประจำการ ดำเนินการ โดยคณะกรรมการพัฒนาอากาศโยธิน กระบวนการเริ่มต้นจากคณะกรรมการพัฒนาอากาศโยธินแจ้งให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศเสนอยอดเรียกเกณฑ์ทหารกองประจำการ ประจำปี ส่งให้เพื่อพิจารณา เมื่อพิจารณาแล้ว จะนำเรียนขออนุมัติผู้บัญชาการทหารอากาศกำหนดยอดเรียกเกณฑ์ประจำปี แล้วส่งให้กองทัพบกเป็นผู้ดำเนินการเรียกเกณฑ์ทหารกองประจำการ ตามพระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ.๒๔๕๓

๑.๓ กำลังพลประเภทพนักงานราชการ

การกำหนดความต้องการกำลังพลประเภทพนักงานราชการ ดำเนินการ โดยกรมยุทธการทหารอากาศ โดยกำหนดให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศจัดทำกรอบอัตรากำลังพนักงานราชการ ตามแนวทางที่คณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นเลขานุการ) กำหนดโดยกรอบอัตรากำลังพนักงานราชการมีกำหนด ๔ ปี กรอบอัตราพนักงานราชการ เป็นการจัดทำกรอบอัตราเพื่อทดแทนอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างลง และพนักงานราชการที่ว่างลง ในลักษณะงานที่มีใช้กลุ่มงานจ้างเหมาบริการ

๒. การจัดหากำลังพล

กองทัพอากาศมีการสรรหากำลังพลแต่ละประเภท ดังนี้

๒.๑ การสรรหากำลังพลประเภทนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน โดยจำแนกเป็น

๒.๑.๑ การสรรหากำลังพลตามข้อผูกพัน ได้แก่ นักเรียนนายเรืออากาศ นักเรียนพยาบาลทหารอากาศ นักเรียนจำอากาศ นักเรียนดุริยางค์ทหารอากาศ ดำเนินการโดยคณะกรรมการในการสรรหากำลังพลแต่ละประเภท ซึ่งจะกำหนดหลักเกณฑ์ในการสรรหานับตั้งแต่การประกาศรับสมัคร การสอบภาควิชาการ การทดสอบร่างกาย การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้บุคคลที่มี

คุณสมบัติที่เหมาะสมตามกำหนดในแผนบรรจุกำลังพลประจำปีมาบรรจุเข้ารับราชการ สำหรับนักเรียนช่างฝีมือทหารจะรับกำลังพลจากโรงเรียนช่างฝีมือทหาร ซึ่งผลิตช่างฝีมือในสาขาต่าง ๆ ให้เหล่าทัพ

๒.๑.๒ การสรรหากำลังพลประเภทที่กองทัพอากาศไม่ได้ผลิตเอง (กำลังพลพิเศษ) ดำเนินการคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการในกองทัพอากาศ ซึ่งจะดำเนินการวางแผนในการรับสมัครและสอบคัดเลือก โดยจัดตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ และเจ้าหน้าที่ชุดทำงานขึ้น เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในกระบวนการสรรหากบุคคลมาเข้ารับราชการ ซึ่งประกอบด้วย การประกาศรับสมัคร การทดสอบภาควิชาการ การทดสอบสมรรถภาพทางกาย การสอบสัมภาษณ์ เมื่อสรรหากบุคคลได้แล้วจะดำเนินการบรรจุกำลังพลตามแผนบรรจุกำลังพลประจำปีที่ได้รับอนุมัติจากผู้บัญชาการทหารอากาศต่อไป

๒.๒ การสรรหากำลังพลประเภททหารกองประจำการ

กองทัพบก จะเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการคัดเลือกทหารกองประจำการให้แก่กองทัพอากาศ ตามจำนวนที่ได้ตกลงกันในแต่ละปี กองทัพภาคแต่ละภาคจะส่งรายชื่อบุคคลที่ถูกคัดเลือกให้กองทัพอากาศ นำมาออกคำสั่งบรรจุเป็นพลทหารกองประจำการ

๒.๓ การสรรหากำลังพลประเภทพนักงานราชการ

กระบวนการสรรหาพนักงานราชการ ผู้บัญชาการทหารอากาศมอบอำนาจให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศดำเนินการได้เอง โดยดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการ ประกาศรับสมัคร รับสมัคร ประเมินสมรรถนะ ออกคำสั่งจ้าง และจัดทำสัญญาจ้าง

๓. การบรรจุและใช้กำลังพล

เป็นขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารกำลังพล ภายหลังจากที่กำลังพลได้รับการบรรจุเข้ารับราชการแล้ว กำลังพลจึงมีตำแหน่งและมีระยะเวลารับราชการในกองทัพอากาศ จึงจำเป็นต้องดูแลให้กำลังพลมีคุณสมบัติประจำตัวที่เหมาะสมกับลักษณะของงานตามตำแหน่งในปัจจุบันและอนาคตที่สูงขึ้น เพื่อให้การใช้กำลังพลในแต่ละสายวิทยาการเป็นไปในลักษณะคนตรงกับงาน การใช้ประโยชน์กำลังพลจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกิจการกำลังพล ด้านการย้ายการให้ข้าราชการช่วยราชการ การโอน การแยกประเภทกำลังพล การฝึกงานในหน้าที่ และการประเมินสมรรถนะกำลังพล ดังมีรายละเอียด ดังนี้

๓.๑ การย้ายกำลังพล การย้ายกำลังพล หมายถึง การย้ายตำแหน่งของกำลังพลที่เป็นไปในลักษณะย้ายเข้าตำแหน่งที่ทำให้กำลังพลมีชั้นยศสูงขึ้น และย้ายเข้าตำแหน่งที่ทำให้กำลังพลมีชั้นยศคงเดิม โดยจำแนกเป็น

๓.๑.๑ การย้ายนายทหารชั้นสัญญาบัตร

การย้ายนายทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศนาวาอากาศตรี (น.ต.) ถึง นาวาอากาศเอก (น.อ.) จะเป็นการดำเนินการในลักษณะของคณะกรรมการพิจารณาย้ายนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศ ซึ่งจะพิจารณาย้ายตำแหน่ง ทั้งเพื่อให้ชั้นยศสูงขึ้น และเท่าเดิม ในแต่ละปี จะสามารถย้ายตำแหน่งได้ ๒ ครั้ง คือ ในวาระเดือนตุลาคมและเมษายน ขั้นตอนการดำเนินการ จะเริ่มจากกรมกำลังพลทหารอากาศ มีหนังสือถึงหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศ ให้จัดทำบัญชีย้ายกำลังพลตามคุณสมบัติของกำลังพลในแต่ละชั้นยศ ซึ่งหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศจะส่งบัญชีย้ายกำลังพลให้หน่วยหัวหน้าสายวิทยาการพิจารณาให้ความเห็นชอบ เมื่อหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการ ให้ความเห็นชอบแล้ว จะส่งบัญชีย้ายของแต่ละสายวิทยาการให้กรมกำลังพลทหารอากาศ จัดทำเป็นบัญชีแยกตามชั้นยศ เพื่อใช้เป็นเอกสารให้คณะกรรมการย้ายกำลังพลพิจารณา ผลจากการพิจารณาของคณะกรรมการ กรมกำลังพลทหารอากาศนำมาจัดทำเป็นคำสั่งย้าย

๓.๑.๒ การย้ายนายทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศเรืออากาศตรี ถึง เรืออากาศเอก จะเป็นในลักษณะของการย้ายกำลังพลเข้าตำแหน่งที่สามารถดำเนินการได้ตลอดเวลา ขั้นตอนดำเนินการเริ่มจากหน่วยต้นสังกัดของกำลังพล ทำรายงานเสนอกกรมกำลังพลทหารอากาศ ผ่านหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน

๓.๑.๓ การย้ายนายทหารชั้นประทวน การย้ายนายทหารชั้นประทวน กรณีย้ายตำแหน่งและชั้นยศสูงขึ้น เข้าอัตราพันจ่าอากาศเอก และพันจ่าอากาศเอก (พิเศษ) นั้น เมื่อหน่วยต้นสังกัดรายงานผ่านหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการ และหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการ ให้ความเห็นชอบแล้ว จะเสนอกกรมกำลังพลทหารอากาศ แล้วกรมกำลังพลทหารอากาศจะเป็นหน่วยตรวจสอบคุณสมบัติของกำลังพล เพื่อขออนุมัติผู้บัญชาการทหารอากาศ เมื่อได้รับอนุมัติแล้ว จึงแจ้งให้หน่วยต้นสังกัดทราบ เพื่อออกคำสั่งย้ายต่อไป สำหรับการย้ายทหารประทวนที่ไม่ได้เป็นการย้ายเข้าอัตราพันจ่าอากาศเอก และพันจ่าอากาศเอก (พิเศษ) หน่วยต้นสังกัดของกำลังพลสามารถดำเนินการออกคำสั่งย้ายกำลังพลของหน่วยได้ตลอดเวลา

๓.๒ การให้ข้าราชการช่วยปฏิบัติราชการ

การให้ข้าราชการช่วยปฏิบัติราชการ หมายถึง การให้ข้าราชการจากหน่วยหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ราชการที่อีกหน่วยหนึ่ง โดยไม่ได้ย้ายตำแหน่งของข้าราชการแต่อย่างใด ซึ่งหน่วยที่จะขอตัวข้าราชการไปช่วยปฏิบัติราชการ จะรายงานขอรับการสนับสนุน โดยแจ้งเหตุผลความจำเป็น พร้อมทั้งงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติถึงหัวหน้าสายวิทยาการที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ โดยมีต้องระบุตัวบุคคล แล้วหัวหน้าสายวิทยาการจะพิจารณาตัวบุคคลที่จะไปช่วยปฏิบัติราชการ ให้ตรงความต้องการของหน่วย โดยหัวหน้าสายวิทยาการจะพิจารณาข้าราชการที่ดำรงตำแหน่ง

ประจำหน่วย และมีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการของหน่วยที่ขอรับการสนับสนุน และในกรณีที่เป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง หน่วยจะรายงานขอรับการสนับสนุน กำลังพล เพื่อบรรจุให้หน่วยจากหัวหน้าสายวิทยาการ ในคราวเดียวกันการขอตัวข้าราชการไปช่วย ปฏิบัติราชการ โดยต้องผ่านการวิเคราะห์การใช้ประโยชน์กำลังพล ให้คุ้มค่าจากกรมกำลังพลทหาร อากาศ การช่วยปฏิบัติราชการระหว่างหน่วยขึ้นตรง จะดำเนินการออกเป็นคำสั่งกองทัพอากาศ

๓.๓ การโอนกำลังพล

การโอนกำลังพล หมายถึง การรับข้าราชการพลเรือนต่างกระทรวง (เช่น พยาบาล ครู หรือข้าราชการฝ่ายปกครอง) เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในกองทัพอากาศ ขั้นตอนการโอน กำลังพล จะเริ่มจากหน่วยต้นสังกัดของข้าราชการผู้นั้น เสนอเรื่องมายังกองทัพอากาศ กรมกำลังพล ทหารอากาศ จะตรวจสอบหน้าที่เดิมของข้าราชการผู้นั้นว่า ตรงกับหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการใด ให้เป็นผู้พิจารณาหาตำแหน่งให้แก่ข้าราชการผู้นั้น แล้วกรมกำลังพลทหารอากาศ จะดำเนินการ วิเคราะห์การใช้ประโยชน์กำลังพลให้คุ้มค่าว่า สมควรจะรับโอนหรือไม่ เพื่อขออนุมัติผู้บัญชาการ ทหารอากาศ หลังจากนั้นกรมกำลังพลทหารอากาศ เสนอเรื่องตอบรับการรับโอนข้าราชการผู้นั้นให้ หน่วยต้นสังกัดเดิมทราบ เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนการรับโอนข้าราชการต่างกระทรวงต่อไป

๓.๔ การแยกประเภทกำลังพล การแยกประเภทกำลังพล หมายถึง การจัดให้ ข้าราชการทหารอากาศมีเหล่าทหาร หรือจำพวกทหาร ตามคุณวุฒิการศึกษา ก่อนการบรรจุเข้ารับ ราชการ และการจัดให้ข้าราชการมีระดับเลขหมายความชำนาญทหารอากาศ ตามระดับการศึกษาใน สถาบันการศึกษาของทางทหาร

๓.๕ การฝึกงานในหน้าที่ (On the Job Training : OJT) การฝึกงานในหน้าที่ (OJT) เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่กองทัพอากาศใช้ในการปรับระดับเลขหมายความชำนาญของ นายทหารชั้นประทวน ตัวเลขที่ ๕ เพื่อตรวจสอบ คุณสมบัติของข้าราชการชั้นประทวน ก่อนที่จะ เลื่อน/ย้ายตำแหน่งให้มีชั้นยศสูงขึ้น หรือแต่งตั้ง ระดับความชำนาญของนายทหารชั้นประทวน ที่ได้รับการบรรจุใหม่ การฝึกงานในหน้าที่จะแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ ภาคทฤษฎีใช้เวลา ๖ เดือน และภาคปฏิบัติใช้เวลา ๖ เดือน

๓.๖ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมรรถนะกำลังพล กองทัพอากาศ มีความมุ่งหมายเพื่อให้หน่วยราชการดำเนินการประเมินตามแนวคิดสมรรถนะกำลังพล กองทัพอากาศเป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อทราบสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของกำลังพล กองทัพอากาศ เพื่อส่งเสริมให้กำลังพลกองทัพอากาศพัฒนาตนเอง และพัฒนาการทำงาน และเพื่อ เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาในการบริหารกำลังพล ดังนี้คือ

- ๓.๖.๑ การย้ายข้าราชการ
- ๓.๖.๒ การพิจารณาบำเหน็จรอบ ๖ เดือน
- ๓.๖.๓ การสอบคัดเลือกนายทหารประทวน เลื่อนฐานะเป็นนายทหาร
- ๓.๖.๔ การให้ออกจากราชการ
- ๓.๖.๕ การเข้ารับการศึกษาของกำลังพลกองทัพอากาศ
- ๓.๖.๖ การพัฒนากำลังพลของกองทัพอากาศ
- ๓.๖.๗ การบริหารงานกำลังพลเรื่องอื่น ๆ

๔. การบำรุงรักษากำลังพล

หมายถึง กิจกรรมด้านกำลังพลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ เพื่อให้กำลังพลที่ได้รับการบรรจุใช้งานในตำแหน่งต่าง ๆ ได้มีวินัยและการปกครองบังคับบัญชา ให้เป็นไปตามแบบธรรมเนียม หลักจารีตประเพณีที่ดั้งเดิมของทหารโดยมีข้อบังคับ กฎ และระเบียบระดับกระทรวงกลาโหมกับระดับกองทัพอากาศ เป็นตัวบทกฎหมายในการชี้แนะ และกรอบให้ปฏิบัติตาม และเมื่อได้กำลังพลที่มีวินัยและความเป็นทหารอากาศที่ดีเลิศแล้ว ก็จำเป็นที่จะต้องให้กำลังพลเหล่านั้น ได้รับการบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป นั่นก็คือ การจัดให้มีการสวัสดิการในรูปแบบของโครงการบ้านพักอาศัย โครงการสินเชื่อราคาถูกลง โครงการฌาปนกิจ การให้ทุนการศึกษา และการจัดการด้านสิทธิกำลังพลในรูปแบบของการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอพระราชทานยศ การพิจารณาบำเหน็จความชอบ การให้สิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาล การเบิกค่าเช่าบ้าน การพิจารณาให้บำเหน็จ บำนาญ กรณีพ้นจากราชการ (ยกเว้นการปลด และถอดยศ)

๕. การพัฒนากำลังพล

หมายถึง กิจกรรมด้านกำลังพลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อให้กำลังพลของกองทัพอากาศที่ได้รับการบรรจุใช้งานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามระดับลักษณะความสำคัญ และชั้นยศ ได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถโดยการจัดให้มีการฝึก ศึกษา และอบรมแก่กำลังพลของกองทัพอากาศ ทั้งภายในและภายนอกกองทัพอากาศทั้งภายในและภายนอกประเทศไทย

โครงการศึกษาประจำปีของกองทัพอากาศ ที่ได้รับการอนุมัติจากรัฐมนตรีกลาโหม ถือเป็นแผนการพัฒนากำลังพลที่กองทัพอากาศได้วางแผนไว้ล่วงหน้า อย่างน้อย ๑ ปี เพื่อกำหนดทิศทางการฝึก ศึกษา และอบรมกำลังพล แต่หากมีความจำเป็นกองทัพอากาศ ก็สามารถขออนุมัติการฝึกศึกษานอกโครงการศึกษาประจำปีได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัดกองทัพอากาศ และหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการ จะชี้แจงเหตุผล และความจำเป็นในแต่ละครั้ง

โครงการศึกษาประจำปีของกองทัพอากาศ จะมีคณะกรรมการกลั่นกรองโครงการศึกษา เป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบ ความต้องการด้านการฝึกศึกษาของหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อขออนุมัติใช้จากผู้บัญชาการทหารอากาศและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมต่อไป

สำหรับการพัฒนาความรู้ของข้าราชการกองทัพอากาศ เพื่อใช้ในการพัฒนาหน่วยของกองทัพอากาศ ก็จะมีในรูปแบบของการกำหนดมาตรฐานงาน กิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพ (Quality Control Circles : QCC) และการจัดงานมหกรรมจัดการความรู้ และนวัตกรรม เป็นต้น

๖. การพ้นจากราชการ

หมายถึง กิจกรรมด้านกำลังพลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ เพื่อให้กำลังพลที่ได้รับการบรรจุใช้งานในตำแหน่งต่าง ๆ ได้พ้นสภาพจากการเป็นข้าราชการทหาร ในกรณีของการตาย ลาออก ปลดออก ไล่ออก หรือเกษียณอายุ

๖.๑ กรณีตาย หน่วยต้นสังกัดจะเป็นผู้รายงานการเสียชีวิตของข้าราชการผู้นั้น ให้กรมกำลังพลทหารอากาศทราบและตรวจสอบ เพื่อออกเป็นประกาศกระทรวงกลาโหม (กรณีนายทหารชั้นสัญญาบัตร) และประกาศกองทัพอากาศ (กรณีนายทหารชั้นประทวน ลูกจ้างทหารกองประจำการ และนักเรียนทหาร) หากผู้เสียชีวิตขณะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ก็จะมีการพิจารณาปูนบำเหน็จตามระเบียบของทางราชการ

๖.๒ กรณีลาออก ข้าราชการที่สมัครใจลาออก จะเขียนรายงานการขอลาออกอย่างน้อย ๔๕ วันก่อนวันที่จะลาออก ผ่านหน่วยต้นสังกัด และหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการให้ความเห็นชอบ เสนอกรมกำลังพลทหารอากาศ ตรวจสอบข้อผูกพัน หากพ้นสภาพของข้อผูกพัน ก็จะออกเป็นคำสั่งกระทรวงกลาโหม (กรณีนายทหารชั้นสัญญาบัตร) และคำสั่งกองทัพอากาศ (กรณีนายทหารชั้นประทวน ลูกจ้าง ทหารกองประจำการ และนักเรียนทหาร)

๖.๓ กรณีปลด ข้าราชการที่ถูกกล่าวหา และก่อให้เกิดคดีอาญา หากเป็นเรื่องร้ายแรง จะถูกปลดและถอดยศ ตลอดจนไม่ได้รับบำเหน็จบำนาญ แต่ถ้าไม่ร้ายแรงเป็นคดีอาญา จะถูกปลดออกจากราชการ ไม่ถูกถอดยศ และได้รับเบี้ยหวัดบำเหน็จบำนาญ ระดับการออกคำสั่งเช่นเดียวกับกรณีลาออก

๖.๔ กรณีเกษียณอายุราชการ ข้าราชการที่รับราชการจนมีอายุครบ ๖๐ ปี บริบูรณ์ ตามปีปฏิทิน จะถูกให้พ้นจากราชการ กรณีเกษียณอายุราชการมีสิทธิได้รับเบี้ยหวัดบำเหน็จบำนาญ ตามปีอายุที่ได้รับราชการมา ถ้าเป็นนายทหารชั้นประทวนชั้นยศพันจ่าอากาศเอก กรณี

สมัครใจที่จะเป็นนายทหารสัญญาบัตร ก็จะได้รับการแต่งตั้งให้ได้ยศเรืออากาศตรี เป็นเวลา ๑ ปี ก่อนเกษียณอายุราชการ

๗. สรุป

วงรอบการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศเป็นกิจกรรมหลักที่ต้องมีการบูรณาการ การปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมในวงรอบการบริหารกำลังพล นับตั้งแต่ การกำหนดความต้องการกำลังพล เพื่อให้สามารถสรรหากำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถ และ มีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานในกองทัพอากาศ เมื่อได้กำลังพล มาปฏิบัติงานแล้ว จำเป็นต้องมีกระบวนการดูแลให้กำลังพลมีคุณสมบัติประจำตัวให้เหมาะสมกับ ลักษณะของงานตามตำแหน่งในปัจจุบันและอนาคตที่สูงขึ้น เพื่อให้การใช้กำลังพลในแต่ละสายวิชาการ เป็นไปในลักษณะคนตรงกับงาน มีการกระตุ้นให้กำลังพลตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถหลากหลายในกระบวนการพัฒนากำลังพล รวมทั้งช่วย สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีกระบวนการให้กำลังพลได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถ อันจะก่อให้เกิดความทุ่มเท เสียสละ และจงรักภักดีต่อกองทัพมากขึ้น ตลอดจนดูแล สิทธิเมื่อพ้นจากราชการ ซึ่งกระบวนการตามวงรอบการบริหารกำลังพลต้องมีการบูรณาการเพื่อให้กำลังพล มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ดังกล่าว และต้องมีความคล่องตัวในการบริหารงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑. งานวิจัยในประเทศ

วิภาวรรณ กลิ่นหอม (๒๕๕๘ : ๕๒) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของอุตสาหกรรมยางพาราในประเทศไทย สรุปได้ว่าการศึกษาค้นพบแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมยางพารา ประกอบด้วย ๑) สถานการณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพาราในปัจจุบัน ๒) จุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา ๓) จุดอ่อนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา ๔) โอกาสของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา ๕) อุปสรรค/ข้อจำกัดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา ๖) การวางแผนกำลังคนขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา ๖) การสรรหามูลค่าขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา ๗) การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา ๘) การพัฒนาบุคลากรขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา ๑๐) การประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา ๑๑) การจัดการค่าตอบแทนของบุคลากรขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา ๑๒) การรักษามูลค่าขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา ๑๓) การจัดระบบสารสนเทศ

ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ๑๔) แนวทางการจัดการทั่วไปในงานทรัพยากรมนุษย์ ๑๕) แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ๑๖) ประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา

เสวนีย์ สมันต์ศิริพร (๒๕๖๐ : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร และส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำประเทศเข้าสู่โมเดลประเทศไทย ๔.๐ (Thailand 4.0) ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องควบคู่กับการตื่นตัวของนวัตกรรมการนำมาใช้ในการปรับปรุงโครงสร้าง องค์กร การออกแบบลักษณะงานและการพัฒนาคุณภาพบุคลากร โดยมีหลักคิด เพื่อการเพิ่มกำลังการผลิตของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและสังคม ด้วยการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน นำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานและบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดูแลใส่ใจและรักษามูลค่าของบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ธาดา เกี่ยมทองคำ (๒๕๖๐ : ๘๔ – ๘๖) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนากำลังพลของกองทัพอากาศเพื่อรองรับเทคโนโลยีอวกาศ ให้ข้อเสนอแนะว่า กองทัพอากาศควรสรรหากำลังพลเพิ่มเติม โดยเฉพาะกำลังพลที่มีความรู้และสมรรถนะในสาขาที่เกี่ยวข้องกับกิจการอวกาศ เช่น ด้านอวกาศ ด้านดาราศาสตร์ ด้านภูมิศาสตร์สารสนเทศ เป็นต้น นอกจากนี้ควรปรับโครงสร้างอัตรากำลังพลรองรับ เพื่อให้กำลังพลเหล่านี้มีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ พร้อมพิจารณาค่าตอบแทนพิเศษเพื่อสร้างแรงจูงใจ/ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน กองทัพอากาศควรมีแผนความต้องการกำลังพลด้านกิจการอวกาศที่สามารถผลิตได้เองจากสาขาที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนนายเรืออากาศ และโรงเรียนจ่าอากาศ เช่น ด้านไฟฟ้า/โทรคมนาคม/สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ ด้านอากาศยาน ด้านเครื่องกล ด้านฟิสิกส์ ด้านคลื่น/เรดาร์ เป็นต้น ควรมีแนวทางการวิจัยแนวทางการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศในกิจการอวกาศ กรณีระดับตำแหน่ง, การวิจัยแนวทางการประเมินคุณลักษณะกำลังพลกองทัพอากาศในกิจการอวกาศ, การวิจัยเกี่ยวกับพจนานุกรมสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ

ในกิจการอวกาศ, การวิจัยเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศที่ยั่งยืนในกิจการอวกาศ และการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการบริหารกำลังพลกองทัพอากาศในกิจการอวกาศ

กฤษณะ นันทะวิชัย (๒๕๖๐ : ๑๒ – ๑๖) ศึกษาเรื่อง การพัฒนากำลังพลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วย สรุปได้ว่า ในปัจจุบันสถานะแวดล้อมในด้านต่าง ๆ มีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดภัยคุกคามใหม่ๆ ที่มีความซับซ้อน และส่งผลกระทบต่อประเทศไทยอย่างรวดเร็ว กองทัพบกได้จัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบกและมีการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วย เพื่อให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น แต่จำกัดด้วยงบประมาณและอัตราของหน่วย ดังนั้นการวิจัยนี้ จึงได้ทำการศึกษาถึงการพัฒนากำลังพลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย จึงพบว่า การพัฒนากำลังพล เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วย และนำหน่วยไปสู่ความสำเร็จ กองทัพบกจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพล โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพบกนั้นจะต้องบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองทัพบก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพบก การสรรหาและคัดเลือกกำลังพลจะต้องให้ได้คนดีและมีขีดความสามารถ ให้การฝึกอบรม พัฒนา ผ่านหลักสูตรต่าง ๆ ให้การศึกษาที่เน้นการเพิ่มเติมทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับอนาคต เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ให้การฝึกอบรมระเบียบ วินัย การปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทางทหาร มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลที่ยุติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานจริง ๆ มีการจัดการสวัสดิการกำลังพลให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งกองทัพบกควรกำหนดเป้าหมายในการพัฒนากำลังพลเป็นรายบุคคลให้มีคุณลักษณะขีดความสามารถ สำหรับการปฏิบัติภารกิจในอนาคตอีกด้วย

๒. งานวิจัยต่างประเทศ

Valahia University, Targoviste, Romania, (2012) ได้ศึกษาเรื่อง แนวโน้มใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการ พบว่า ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และแนวโน้มใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญกับความท้าทายหลายอย่าง ดังต่อไปนี้

๑. มีความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชันกับโครงสร้างบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการ โดยแต่ละเจนเนอเรชันมีทัศนคติที่แตกต่างกันในการทำงาน

๒. การฝึกอบรมพนักงาน ความถนัดและคุณภาพการบริการในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งมีความสำคัญมาก

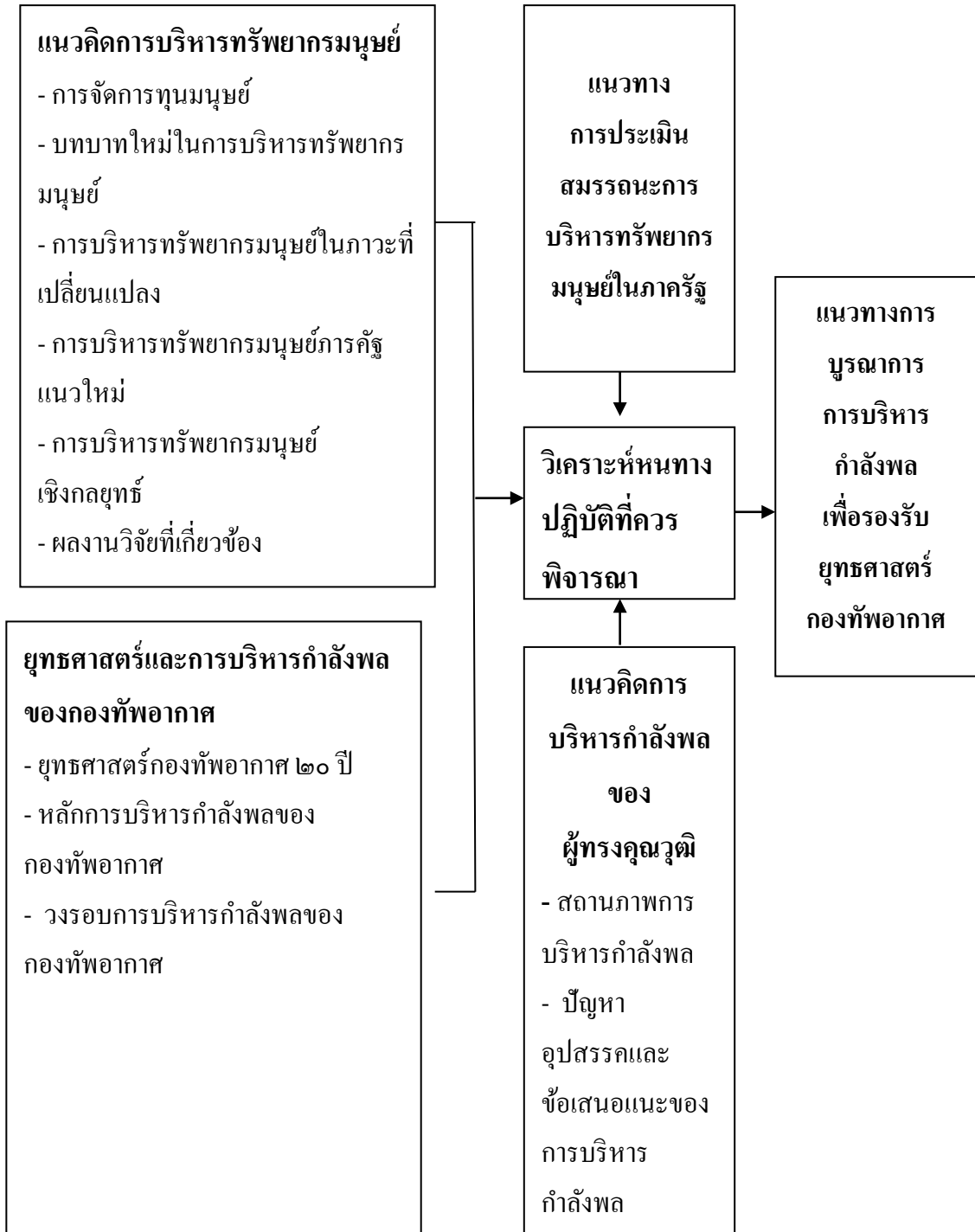
๓. การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและกำลังแรงงานในอุตสาหกรรมบริการ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรจะดีขึ้น สามารถลดต้นทุน ลดเวลาในการทำงาน

แต่มีผลกระทบจากการนำระบบมาใช้ ทำให้บุคลากรไม่มีอิสระในการทำงาน พนักงานมีความเครียด และลดความสนใจลูกค้ายิ่งเนื่องจากต้องทำตามที่ระบบกำหนด

๔. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญในการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในอุตสาหกรรมบริการ มีการมุ่งเน้นในเรื่องดังต่อไปนี้ ๑) การสร้างสถานะทางสังคมที่ดีในงานด้านบริการ ๒) การเสนอรูปแบบทางเลือกของการทดลองงาน ๓) การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพด้านโครงสร้างบุคลากรที่มีความแตกต่างของเจนเนอเรชั่น โดยการดึงดูคเยาวชนและพนักงานสูงอายุ ๔) การเปิดโอกาสให้พนักงานซักถามหรือการจัดกิจกรรมร่วมกันกับผู้บริหารระดับสูง ๕) การปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างเนื้องานและความถนัดของพนักงาน ๖) มีการจัดงบประมาณและมาตรการส่งเสริมกระบวนการด้านการสรรหาและคัดเลือกอย่างมีประสิทธิภาพ ๗) การเน้นบทบาทของกลยุทธ์ที่ทำให้อัตราการเก็บรักษา (การชำระรักษา) ของพนักงานภายในองค์กรเพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น การส่งเสริมความสมดุลในการทำงาน (Work Life Balance), วัฒนธรรมในสถานที่ทำงาน, บทบาทและการออกแบบงาน, การจัดการและการควบคุม, การปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น และกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

Julia Christensen Hughes Evelina Rog (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน โดยการสรรหา การชำระรักษา และความผูกพันในองค์กรของโรงพยาบาลในประเทศแคนาดา พบว่า นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถยกระดับบทบาทของผู้ประกอบการซึ่งมีประโยชน์ต่อการจัดการด้านการบริหารคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพการสรรหา และการชำระรักษามูลค่า มีผลทำให้ความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพด้านการเงินขององค์กรดีขึ้น

กรอบแนวคิดของการวิจัย



สรุป

การบริหารคนในยุคปัจจุบันถือว่าคนเป็นทุนมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร รวมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เป็นอย่างดี กองทัพอากาศได้จัดทำยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี เพื่อให้สามารถตอบสนองผลประโยชน์แห่งชาติและวัตถุประสงค์มูลฐานในการป้องกันประเทศ รวมทั้งมีขีดความสามารถที่เหมาะสมและเพียงพอในการปฏิบัติการกิจ ตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย โดยมีเป้าหมายคือมีความสามารถในการปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีขีดความสามารถที่เพียงพอในทุกมิติ มีการพัฒนาเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมด้านความมั่นคง เทคโนโลยี และภัยคุกคามทั้งในปัจจุบัน และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนเป็นกองทัพอากาศที่มีความสามารถระดับ ๑ ใน ๓ ของภูมิภาคอาเซียน โดยถือว่ากำลังพลเป็นพลังขับเคลื่อนของการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ เนื่องจากการบริหารกำลังพลตามวงรอบการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ มีหน่วยงานแยกการปฏิบัติในแต่ละกระบวนการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองนับตั้งแต่การกำหนดความต้องการกำลังพล จนถึงการให้กำลังพลพ้นจากราชการ ดังนั้น การบูรณาการการบริหารกำลังพล จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้การพัฒนาตามยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย

บทที่ ๓

การบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ

การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อผู้เชี่ยวชาญการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ จำนวน ๕ คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการกองต่าง ๆ ของกรมกำลังพลทหารอากาศ และการสนทนากลุ่มของผู้มีประสบการณ์ในการบริหารกำลังพลของสายวิทยาการ จำนวน ๒๖ คน เพื่อให้ได้ข้อมูลสถานภาพของการดำเนินงานตามวงรอบการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ มาประกอบการวิเคราะห์ ในการพิจารณาหาแนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ โดยมีข้อมูลประกอบการพิจารณา ดังนี้

๑. สถานภาพของการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศในปัจจุบัน
๒. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของการบริหารกำลังพลกองทัพอากาศ
๓. สภาพปัญหา ข้อขัดข้องระบบการบริหารกำลังพลเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ
๔. สรุป

สถานภาพการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศในปัจจุบัน

๑. งานในภารกิจของกองนโยบายและแผน

กองทัพอากาศเป็นกองทัพที่ใช้เทคโนโลยีในการรบ ซึ่งเทคโนโลยีแต่ละชนิดเป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีราคาแพง จึงต้องการกำลังพลที่มีสมรรถนะเหมาะสม สามารถใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการแผนกำลังพลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่การกำหนดความต้องการกำลังพล การสรรหากำลังพล เพื่อให้ได้จำนวนกำลังพลที่เหมาะสมกับการปฏิบัติการกิจมาปฏิบัติงาน จากนั้นต้องมีการพัฒนากำลังพลเหล่านั้นให้มีคุณภาพ มีสมรรถนะพร้อมปฏิบัติงานกับอาวุธยุทโธปกรณ์ต่าง ๆ ได้ นอกเหนือจากต้องพัฒนากำลังพลให้พร้อมกับการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวแล้ว ยังต้องดำเนินการให้มีสมรรถนะและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในงานที่ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีอีกด้วย ซึ่งก็คือมีสมรรถนะหน้าที่ตรงตามที่แต่ละสายวิทยาการต่าง ๆ ในกองทัพอากาศต้องการ การดำเนินการเหล่านี้ต้องมีระบบการบริหารกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ มีแผนกลยุทธ์การบริหารที่ชัดเจน เพื่อบูรณาการงานกำหนดความต้องการ งานสรรหา และงานพัฒนากำลังพล ให้แต่ละหน้าที่งานมีความสอดคล้องกัน ซึ่งงานต่าง ๆ เหล่านี้ต้องมีการสร้างและบริหารจัดการฐานข้อมูลกำลังพล (Hr Information System HRIS)

ที่เหมาะสม มีการพัฒนาและรักษากำลังพลอย่างชัดเจน ต่อเนื่อง ครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน โดยเฉพาะใน ส่วนงานตามภารกิจของกองนโยบายและแผนในวงรอบการกำหนดความต้องการกำลังพล ซึ่งมีการจัดทำกรอบอัตรากำลังพล คือการกำหนดจำนวนกำลังพลที่เหมาะสมกับภารกิจ โครงสร้าง และอาวุธยุทโธปกรณ์ของกองทัพอากาศ โดยกำหนดจำนวนกำลังพลที่เหมาะสมไว้ จำนวน ๕๖,๐๐๐ คน จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างอัตราการจัดหน่วยที่เปลี่ยนแปลงไปและภารกิจที่เพิ่มขึ้น ซึ่งได้รับผลกระทบอย่างมากจากสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่เป็นปัจจัยต่อขีดความสามารถของกองทัพ โดยคุณลักษณะของการปฏิบัติการทางอากาศจะมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข ด้านเวลา และความรวดเร็วในการตัดสินใจ จึงต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างให้เป็นแนวระนาบบแบบบูรณาการกลุ่มงาน ทำให้สายการบังคับบัญชาสั้นลง มีการบริหารจัดการที่รวดเร็ว รวมทั้งมีระบบบัญชาการและควบคุมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยในการวางแผนและตัดสินใจ รวมกลุ่มงานประเภทเดียวกันไว้ด้วยกัน มุ่งสู่การปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง ซึ่งจากแนวคิดการปรับโครงสร้างเหล่านี้ จึงต้องมีการทบทวนกรอบอัตรากำลังพลใหม่ เพื่อกำหนดกรอบจำนวนกำลังพลที่เหมาะสมของกองทัพอากาศ โดยเฉพาะในมิติ Air Power-Cyber-Space เพื่อใช้ในการวางแผนกำลังพล (เชษฐ เหมทานนท์, สัมภาษณ์, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓)

๒. งานในภารกิจของกองสรรหากำลังพล

ระบบการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลของกองทัพอากาศ มีความสำคัญในการบริหารกำลังพลเป็นอย่างมาก การบริหารกำลังพลจะดำเนินไปได้ด้วยดีและมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับการสรรหากำลังพลเป็นสำคัญ หากกองทัพได้คนเก่ง กล้า ร่าเริง แข็งแรง และมีคุณสมบัติที่มีความสำคัญหลากหลายในเรื่องความรู้ ทักษะ และมีประสบการณ์เข้ามาทำงานตรงกับสมรรถนะที่กำหนดไว้ ก็จะทำให้กองทัพบรรลุเป้าหมาย การสรรหาและคัดเลือกจะต้องมุ่งเน้นคัดเลือกบุคลากรที่ศักยภาพสูง หรือมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่กองทัพต้องการ ในการดำเนินการสรรหาต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างละเอียด รอบคอบ ถูกต้องตามหลักวิชาการ ต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับมาตรฐานการสอบให้สูงขึ้น ทันยุคทันสมัย เป็นไปตามมาตรฐานสากล เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ปัจจุบันการสอบข้อเขียนยังเป็นเครื่องมือการวัดที่สำคัญ โดยเฉพาะที่ใช้ทดสอบความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง จะต้องถูกสร้างและพัฒนาโดยนักวิชาการสอบที่มีความรู้ ความถนัดเฉพาะทาง เป็นข้อสอบที่สร้างและพัฒนาอย่างมีมาตรฐาน ถูกต้องตามหลักวิชาการวัดผล ระบบสรรหาและคัดเลือกของกองทัพต้องสามารถคัดกรองข้าราชการในงานต่าง ๆ ของกองทัพที่กำลังมีปัญหาการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นนักบิน วิศวกร อาจารย์ รวมทั้งนักเรียนทหาร คือ นักเรียนนายเรืออากาศ นักเรียนจ่าอากาศ ให้มีความรู้ ทักษะ และ

ทัศนคติตรงตามที่กองทัพต้องการ และสามารถปฏิบัติงานเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของกองทัพได้ ซึ่งจะทำให้มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ตามเส้นทางรับราชการของตน

กองทัพอากาศโดยนัยของภารกิจ/ขีดความสามารถ/ความพร้อมปฏิบัติการบน ๓ โดเมน: Air Power-Cyber-Space ภายใต้อำนาจพลศึกษาวิทยาลัยการนั้น ต้องการคน/กำลังพลที่มีคุณสมบัติ/คุณลักษณะเฉพาะทางด้านกำลังทางอากาศยุคใหม่ที่ครอบคลุมทั้ง ๓ โดเมน คน/กำลังพลที่กองทัพอากาศต้องการจึงต้องเป็นคนที่มีความรู้พื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์/คณิตศาสตร์บนกิจการด้านวิศวกรรมเป็นหลักสำคัญ และสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นคนที่มีความรู้ในเชิงสร้างสรรค์ สามารถทำงาน (คิด ปฏิบัติ) ในเชิงบูรณาการเชื่อมโยงบน ๔๑+อำนาจพลศึกษาวิทยาลัยการ ได้เป็นอย่างดี

การสอบคัดเลือกคนเข้ามาเป็นข้าราชการทหารอากาศจึงต้องใช้ข้อสอบพิเศษที่สามารถวัดระดับขีดความสามารถในการคิดแบบบูรณาการของแต่ละคนได้เป็นอย่างดีบนพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์/คณิตศาสตร์ที่แข็งแกร่งมากพอ

ข้อสอบคัดเลือกคนเข้ามาเป็นข้าราชการทหารอากาศของกองทัพอากาศจึงสมควร ถูกออกแบบนตรระแห่งความเป็นทหารอากาศเป็นหลัก คือเน้นการวัดระดับขีดความสามารถในการคิด/ในการทำงานแบบบูรณาการของทั้ง ๔๑+อำนาจพลศึกษาวิทยาลัยการบนวิทยาศาสตร์/คณิตศาสตร์เป็นหลัก (ประเสริฐ นากรักษา, สัมภาษณ์, ๒๕๖๓)

๓. งานในภารกิจของกองควบคุมและพัฒนากำลังพล

งานในหน้าที่ของกองควบคุมและพัฒนากำลังพล มีภารกิจงานในวงรอบการควบคุมการใช้ประโยชน์กำลังพล และพัฒนากำลังพล สำหรับการควบคุมและใช้ประโยชน์กำลังพล มาตรฐานการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งนำไปใช้ในการบริหารงานกำลังพล เพราะทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างจะได้รับประโยชน์จากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นมาใช้ร่วมกัน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ มาตรฐานที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้ โดยทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นพ้องต้องกันว่ามาตรฐานมีความเป็นธรรม ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนดไว้ ลักษณะงานที่กำหนดไว้ในมาตรฐานต้องสามารถวัดได้เป็นจำนวน เปอร์เซ็นต์ หรือหน่วยอื่น ๆ ที่สามารถวัดได้ มีการบันทึกไว้ ซึ่งเป้าหมายของการดำเนินการในส่วนนี้จะเชื่อมโยงเข้ากับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ต้องการให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของกำลังพลได้จริงจึงมากยิ่งขึ้น ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันยังมีปัญหาเกิดขึ้นมากมาย ไม่ว่าจะเป็นความยุติธรรมในการประเมิน ความไม่ชัดเจนในการประเมิน คุณธรรมและทักษะของผู้ประเมิน การใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน เกิดการประเมินเพียงด้านเดียวจากหัวหน้า หรือบางกรณีก็เป็นการประเมินแบบปรองดองเพื่อต้องการไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ประเมินไปตามระเบียบไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์

ดังนั้นเป้าหมายของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพอากาศก็คือ มีระบบการประเมินผลงานบุคคลและผลงานที่เป็นธรรม ประเมินผลโดยมุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก มีระบบและเป็นมาตรฐาน โดยคำนึงถึงความโปร่งใสเป็นธรรมและเอื้อต่อการแข่งขันในการทำงาน มีการพัฒนาระบบและเครื่องมือที่สะท้อนความเป็นจริงและเอื้อประโยชน์ต่อผู้ใช้ และการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน นอกจากนี้เป้าหมายของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวแล้ว ท่านผู้บัญชาการทหารอากาศได้กำหนดนโยบายด้านกำลังพลในปี ๖๓ ในการที่จะพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมรรถนะที่ทันสมัย ด้วยการนำเครื่องมือ Quick Response (QR) โปรแกรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของกำลังพลกองทัพอากาศ ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยแนวคิดดังกล่าวข้าราชการทหารอากาศทุกคนต้องทำงานในกลุ่มงานยุทธศาสตร์ งานพื้นฐานของหน่วย งานพัฒนาสายวิชาการ งานมอบหมาย งานอารยธรรม (วัฒนธรรม/ศาสนา/ศิลปะ/จิตอาสา) งานใน ๕ กลุ่มดังกล่าว คิดเป็น QR โดยแต่ละงานใน ๕ กลุ่ม จะถูกกำหนดความยากง่ายและถูกกำหนดตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจน เพื่อการประเมินอย่างละเอียดและถูกต้อง

สำหรับการพัฒนากำลังพล พัฒนางาน ได้นำกิจกรรมควบคุมคุณภาพ และการจัดการความรู้ เพื่อให้กำลังพลจัดตั้งกลุ่มระดมความคิดอย่างมีเหตุผล มีการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา เพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์นวัตกรรมให้กองทัพอากาศ โดยมีเป้าหมายของการดำเนินการ ก็คือ มุ่งสร้างความเป็นมืออาชีพ เน้นความชำนาญงาน ความรู้เฉพาะด้าน ทักษะในเทคโนโลยีที่ทันสมัยและความเข้าใจในภารกิจของกองทัพอากาศ นอกจากกิจกรรมพัฒนากำลังพลดังกล่าว กองควบคุมและพัฒนากำลังพลยังเป็นเลขานุการในคณะทำงานตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของกองทัพอากาศ ซึ่งการดำเนินการในส่วนนี้มีเป้าหมายในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ปรับวัฒนธรรมการทำงานของกำลังพล รวมถึงค่านิยมแรงจูงใจ และทัศนคติ ที่เหมาะสมกับงาน (กิตติรัช ศรีสังข์, สัมภาษณ์, ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓)

๔. งานในภารกิจของกองปกครองกำลังพล

งานในวาระของการทำนุบำรุงรักษากำลังพลในภารกิจของกองปกครองที่สำคัญก็คือ การดูแลให้กำลังพลมีระเบียบวินัย และการปกครองบังคับบัญชาให้เป็นไปตามแบบธรรมเนียมที่เกี่ยวข้อง การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัยดี หน่วยงานนั้นก็จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ได้ประโยชน์ต่อส่วนรวม สมความมุ่งหมาย แต่ถ้าปกครองไม่ดีงานของหน่วยก็จะบกพร่อง ซึ่งมีผลต่อการหย่อนสมรรถภาพของตัวผู้บังคับบัญชาเอง การปกครองกำลังพลจึงเป็นกุญแจสำคัญให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานของบังคับบัญชาทุกคน ดังนั้น ความคาดหวังของการปกครองบังคับบัญชาก็คือ ต้องมี

ระบบเสริมสร้าง และระบบป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยเป็นสำคัญ ซึ่งระบบดังกล่าวประกอบไปด้วยสร้างระบบการเป็นผู้นำ, การสื่อความหมาย และการปรับปรุงงาน เพราะวิธีการนี้จะส่งผลให้ข้าราชการมีวินัยด้วยความสมัครใจ และมีขวัญดีในการทำงาน เมื่อข้าราชการไม่กระทำผิดวินัยหรือกระทำผิดแต่น้อย ผู้บังคับบัญชาก็ไม่ต้องทำสิ่งที่ข้าราชการไม่ชอบอย่างยิ่งคือการพิจารณาสั่งลงโทษข้าราชการ ซึ่งนอกจากระบบเสริมสร้างและระบบป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยแล้ว กองทัพอากาศมีความคาดหวัง ในการเน้นให้กำลังพลมีจิตสำนึกในการให้บริการและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

สำหรับการบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลเป็นภารกิจสำคัญอย่างหนึ่งในวงรอบการทำงานบำรุงรักษากำลังพล การบำรุงขวัญและกำลังใจมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารกำลังพล เพราะกำลังพลก็คือคน ซึ่งเป็นผู้มีชีวิต มีจิตวิญญาณ ความคาดหวัง และอารมณ์ แต่หากสามารถควบคุมกำลังพลให้มีขวัญและกำลังใจดีแล้ว ก็จะเป็นผลคืออย่างยิ่งต่อกองทัพอากาศในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้ลุล่วง สิ่งที่คาดหวังในระบบการบริหารกำลังพลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจของกำลังพลก็คือ ต้องมีการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะการบริหารกำลังพลของแต่ละหน่วย ต้องทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ทั้งในด้านงานสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีระบบกลไกในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลอย่างมีคุณภาพและเป็นมาตรฐาน โดยคุณภาพชีวิตของกำลังพลต้องดูแลให้ครอบคลุมทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพชีวิตส่วนตัว คุณภาพชีวิตด้านสังคม และคุณภาพชีวิตด้านเศรษฐกิจ ซึ่งจะเป็นผลให้กำลังพลมีสมรรถนะสูง พร้อมจะขับเคลื่อนภารกิจของกองทัพอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากเรื่องการควบคุมระเบียบวินัย การบำรุงขวัญกำลังใจแล้ว เรื่องการสวัสดิการก็มีความสำคัญ กองทัพอากาศมีเป้าหมายในการจัดสวัสดิการที่เป็น Smart Welfare Airforce ซึ่งหมายถึง การจัดสวัสดิการของกองทัพอากาศที่ฉลาด ทำให้คุณภาพชีวิตของกำลังพลกองทัพอากาศดีขึ้น มีขวัญกำลังใจ และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข กำลังพลได้รับบริการเรื่องอุปโภค บริโภค ได้มาตรฐาน ลดค่าใช้จ่ายในการครองชีพ ได้สิทธิที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน กำลังพลและครอบครัวสามารถเข้าถึงสวัสดิการด้านคุณภาพ การศึกษา การกีฬา และนันทนาการได้อย่างมีระบบ ได้รับสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับที่ดิน อาคารที่พักอาศัยที่มีประสิทธิภาพ กำลังพลและครอบครัวมีความมั่นคงและมีหลักประกันในชีวิต (ขวัญชาติ ชวนสนิท, สัมภาษณ์, ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓)

๕. งานในภารกิจของกองการศึกษา

งานของกองการศึกษา เป็นงานในวงรอบของการพัฒนากำลังพล ซึ่งภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งคือการพัฒนากำลังพลด้วยการให้การศึกษา กองทัพอากาศต้องมีการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ และพัฒนาขีดความสามารถของกองทัพอากาศให้สามารถปฏิบัติงานกับยุทธโศปกรณ์เดิม และยุทธโศปกรณ์ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดำรงความรู้มาตรฐานการปฏิบัติงานเดิมให้ปลอดภัย และเรียนรู้เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเสริมสร้างให้กำลังพลกองทัพอากาศ มีค่านิยมหลักและทัศนคติที่ดีต่อการเป็นทหารอาชีพ มีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรักองค์กร มีความรู้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน ดังนั้นกองทัพอากาศจะต้องพัฒนา และสร้างความเป็นมาตรฐานในการทำงาน พัฒนาความรู้และพัฒนาเทคโนโลยี ตามนโยบายของผู้บัญชาการทหารอากาศ ซึ่งการศึกษาจะต้องครอบคลุมทั้งการยกระดับคุณภาพการศึกษาไปสู่มาตรฐานอันประกอบไปด้วยผู้เข้ารับการศึกษา ครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา รวมทั้งกระบวนการผลิตและพัฒนาคุณภาพกำลังพล เพื่อรองรับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังพลในการที่จะเป็นกองทัพอากาศที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Air Force : NCAF) อีกทั้งการส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนาถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม การขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามกรอบแนวทางที่กำหนด (จักรพันธ์ อจลพงษ์, สัมภาษณ์, ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓)

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ในการบริหารกำลังพลกองทัพอากาศ

เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเชิงกลยุทธ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ โดยใช้หลักการ SWOT Analysis ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง : Strengths/ จุดอ่อน : Weakness)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร พิจารณาตัวแบบ ๗ ปัจจัย (7s Model) ของ McKinsey ประกอบด้วย ระบบ (System), โครงสร้าง (Structure), กลยุทธ์ (Strategy), บุคลากร (Staff), ทักษะ (Skill), สไตล์ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared Values) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน ด้านการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ มีดังนี้

๑.๑ จุดแข็ง

ระบบ

๑.๑.๑ ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของกองทัพอากาศไว้ชัดเจน ให้กองทัพอากาศใช้ขีดความสามารถของกำลังทางอากาศในการปฏิบัติการทางทหารในรูปแบบสงครามและมีใช้สงครามให้ประเทศชาติเกิดความปลอดภัย ปราศจากการคุกคามทั้งภายในและภายนอกประเทศ และตอบสนองความต้องการที่นำไปสู่ความกินดีอยู่ดีของประชาชนและประเทศชาติ ทำให้มีเป้าหมายในการดำเนินงานสู่วิสัยทัศน์

๑.๑.๒ มีวงรอบการบริหารกำลังพลที่ชัดเจน ทำให้สามารถตัดสินใจมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติ เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้และบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

๑.๑.๓ ระบบองค์กรของงานด้านบริหารกำลังพล เป็นหน่วยงานที่มีระเบียบวินัยและปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมทหาร ทำให้องค์กรมีแบบแผนการปฏิบัติเป็นอย่างดี

๑.๑.๔ มีอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

๑.๑.๕ มีการสนับสนุนให้กำลังพลมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

๑.๑.๖ มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานกำลังพล
โครงสร้าง

๑.๑.๗ มีการกระจายอำนาจการบริหารงาน ทำให้การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น

กลยุทธ์

๑.๑.๘ มีเครือข่ายการปฏิบัติงานกำลังพลที่เข้มแข็ง ทำให้การปฏิบัติงานตามแผนงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๑.๙ มีการกำหนดสมรรถนะ ทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายอาชีพ และสมรรถนะทางการบริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ

บุคลากร

๑.๑.๑๐ ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ตามยุทธศาสตร์

๑.๑.๑๑ ผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพลส่วนใหญ่มีความต้องการและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

ทักษะ

๑.๑.๑๒ กำลังพลมีความรู้ ความสามารถและทักษะที่หลากหลาย
สไตล์

๑.๑.๑๓ มีการแบ่งมอบอำนาจหน้าที่ในการสั่งการและทำการแทน
อย่างชัดเจน การปกครองบังคับบัญชาและการกำหนดสายบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น

๑.๑.๑๔ มีระบบการทำงานเป็นทีม

๑.๑.๑๕ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
ค่านิยมร่วม

๑.๑.๑๖ มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นกรอบพฤติกรรมของกำลังพล
ในการประพฤติ ปฏิบัติงาน

๑.๑.๑๗ กำลังพลมีความภาคภูมิใจในการเป็นทหารอากาศ ทำให้เกิด
ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

๑.๒ จุดอ่อน

ระบบ

๑.๒.๑ ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ กับแผนการบริหาร
กำลังพล ยังไม่มีการบูรณาการงานในวงรอบการบริหารกำลังพลที่เป็นรูปธรรม

๑.๒.๒ การบูรณาการงานร่วมกันภายในกองทัพอากาศยังไม่ครอบคลุม
ทุกมิติ

๑.๒.๓ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นขีดจำกัด ทำให้การดำเนินการ
ปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติในการดำเนินงานไม่คล่องตัว

๑.๒.๔ ขาดความเชื่อมโยงประสานงานงานด้านบริหารกำลังพลระหว่าง
หน่วยงาน

๑.๒.๕ ระบบสารสนเทศด้านการบริหารกำลังพล มีข้อจำกัดและ
ไม่ตอบโจทย์ในการใช้งาน

๑.๒.๖ การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังยังขาดเครื่องมือสำหรับ
การดำเนินการที่เหมาะสม

โครงสร้าง

๑.๒.๗ การแบ่งมอบอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานมี
ความซ้ำซ้อนกัน มีข้อจำกัดในการปรับเปลี่ยน โครงสร้างให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้นและ
สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (ไม่ให้ขยายอัตรา และงบประมาณ)

๑.๒.๘ โครงสร้างของหน่วยสายวิชาการซึ่งรับผิดชอบงานด้านกำลังพล มีหลายรูปแบบ ทำให้การบริหารจัดการไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

กลยุทธ์

๑.๒.๙ ยุทธศาสตร์และนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ยังไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

๑.๒.๑๐ นโยบายการบริหารงานเปลี่ยนไปตามวาระของผู้บริหาร

๑.๒.๑๑ ยังไม่มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการบริหารงานด้านกำลังพลอย่างเป็นรูปธรรม

๑.๒.๑๒ การพัฒนากำลังพลโดยการหมุนเวียนภายในหน่วยงาน หรือภายในสังกัด ยังไม่เป็นระบบที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการพัฒนากำลังพลและงานตามหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้มีทักษะการปฏิบัติงานที่หลากหลาย

๑.๒.๑๓ การจัดการเรียนรู้ การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ยังไม่เกิดประสิทธิภาพ กำลังพลส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร

๑.๒.๑๔ การพัฒนาระบบเตรียมความพร้อมกำลังพลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศและยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ มุ่งสู่ประเทศไทย ยังไม่เป็นรูปธรรม

บุคลากร

๑.๒.๑๕ กำลังพลบางส่วนยังขาดความผูกพันกับองค์กร มีการย้าย โอน ทำให้ต้องมีการพัฒนากำลังพลรุ่นใหม่ตลอดเวลา

๑.๒.๑๖ กำลังพลมีความรู้ในเชิงลึก แต่ยังไม่มีความรู้ในเชิงกว้าง

๑.๒.๑๗ กำลังพลบางส่วนยังไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

ทักษะ

๑.๒.๑๘ กำลังพลบางส่วนขาดการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ

๑.๒.๑๙ กำลังพลบางส่วนขาดการพัฒนาทักษะเฉพาะตำแหน่ง

สไตส์

๑.๒.๒๐ ขาดระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

๑.๒.๒๑ ขาดรูปแบบการบริหารกำลังพลที่ทันสมัย ยังคงยึดติดกับ
ความรับผิดชอบและงานประจำ

ค่านิยมร่วม

๑.๒.๒๒ กำลังพลรับรู้ค่านิยมกองทัพอากาศ แต่ยังขาดการส่งเสริมให้เกิด
การประพฤติปฏิบัติอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม

๑.๒.๒๓ ความหลากหลายกำลังพลในสายวิชาการต่าง ๆ ทำให้
การประพฤติ ปฏิบัติ ตามค่านิยมของกองทัพอากาศไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส : Opportunities/ อุปสรรค : Threats)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร พิจารณาจากตัวแบบ PEST
Analysis หรือ STEP Analysis ซึ่งประกอบด้วย การเมือง (Political Component), เศรษฐกิจ
(Economic Component), สังคมวัฒนธรรม (Social Component), เทคโนโลยี (Technological
Component) ผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารกำลังพลของ
กองทัพอากาศ มีดังนี้

๒.๑ โอกาส

การเมือง

๒.๑.๑ การขับเคลื่อนประเทศสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ “ประเทศไทย
๔.๐” ตลอดจน “ระบบราชการ ๔.๐” ซึ่งต้องขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้น
(Innovative Driven Economy) ทำให้ทุกส่วนราชการ ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านกระบวนการเรียนรู้
การจัดการความรู้ การจัดการนวัตกรรม และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานมากขึ้น
ตลอดจนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน และการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศเพิ่มขึ้น

๒.๑.๒ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ
บ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ส่งผลให้ทุกส่วนราชการต้องพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ และเพิ่ม
ความสำคัญกับการบริหารจัดการภาครัฐ และการบริการทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่

๒.๑.๓ รัฐบาลกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
เป็นยุทธศาสตร์สำคัญให้หน่วยงานถือปฏิบัติ จึงเป็นโอกาสให้บุคลากรได้รับการดูแลด้านต่าง ๆ
ให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ตลอดจนได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน
เพิ่มขึ้น

๒.๑.๔ นโยบายรัฐบาลทุกรัฐบาล ตลอดจนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติทุกฉบับที่ผ่านมา จนถึงแผนฯ ฉบับที่ ๑๒ รวมถึงยุทธศาสตร์

การพัฒนาระบบราชการไทย ให้มีความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ทำให้การพัฒนาตามภารกิจที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญเพิ่มขึ้นโดยลำดับ

๒.๑.๕ ยุทธศาสตร์ในการป้องกันประเทศ มีเป้าหมายที่สำคัญคือ กระทรวงกลาโหมมีความพร้อมด้านกำลังพล ยุทโธปกรณ์ และหลักนิยม การฝึกศึกษา การพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติการกิจในการป้องกันประเทศ และการแก้ไขปัญหาชาติในมิติต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาด้านมิติไซเบอร์ กิจการด้านอวกาศ จึงเป็นโอกาสให้กองทัพต้องมีการเตรียมพร้อมและพัฒนากำลังพล

๒.๑.๖ นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ให้มีความสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการของกระทรวงกลาโหมและกำลังพลให้มีความทันสมัย มีขนาดเหมาะสม มีขีดความสามารถ มีความเข้มแข็ง ทันสมัย ความยืดหยุ่นคล่องตัว สอดคล้องกับการบริหารราชการยุคใหม่ รวมทั้งพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบบูรณาการ ตลอดจนพัฒนาให้บริการภาครัฐที่สามารถอำนวยความสะดวกในการบริการด้านการสัสดี กำลังพลสำรอง และบริการทางการแพทย์ให้กับประชาชนได้อย่างสะดวก ถูกต้อง และรวดเร็ว

เศรษฐกิจ

๒.๑.๗ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนนวัตกรรม ทำให้ทุกส่วนราชการต้องเร่งสร้างความเข้มแข็งในระบบการบริหารงาน มีการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยนำนวัตกรรมที่นำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงการบริหารงาน

๒.๑.๘ เศรษฐกิจระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ยังมีความผันผวน ไม่มีความแน่นอน มีผลต่อการตัดสินใจของประชากรในการเข้ารับราชการ เนื่องจากเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงสูง จึงเป็นโอกาสอันดีในกระบวนการวางแผนและสรรหากำลังพลมาเข้ารับราชการ

สังคม

๒.๑.๙ ค่านิยมของคนไทย โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาคยังต้องการให้บุตรหลานรับราชการ ทำให้อุปทานกำลังคนในระบบราชการยังมีมากกว่าอุปสงค์กำลังคน กองทัพมีโอกาสมากในการเลือกกำลังพลที่มีความเหมาะสมมาปฏิบัติงาน

๒.๑.๑๐ แนวโน้มของการบริหารกำลังพลแนวใหม่ และองค์ความรู้ของคนรุ่นใหม่ เป็นโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานเป็นการปฏิบัติงานเชิงรุกมากขึ้น

เทคโนโลยี

๒.๑.๑๑ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานด้านกำลังพล

๒.๑.๑๒ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ รวมทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สื่อสังคมออนไลน์ ทำให้การประสานการปฏิบัติของหน่วยต่าง ๆ เกิดความรวดเร็ว และมีความคล่องตัว

๒.๒ อุปสรรค

การเมือง

๒.๒.๑ สภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงในอนาคต ทำให้กำลังพลของกองทัพอากาศต้องเผชิญกับความหลากหลายของภารกิจและบทบาท ทั้งในด้านการปฏิบัติทางทหาร การช่วยเหลือประชาชน และภารกิจด้านพัฒนาประเทศ ประกอบกับการพัฒนาเทคโนโลยีจะทำให้ระบบอาวุธยุทโธปกรณ์ในอนาคตพัฒนาขีดความสามารถไปอย่างรวดเร็ว เป็นผลต่อการพัฒนา กำลังพลให้ก้าวทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อรองรับสภาวะแวดล้อมดังกล่าว

๒.๒.๒ กฎ ระเบียบ จากหน่วยงานภาครัฐ ทำให้กองทัพอากาศต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน ให้สอดคล้องกับแนวทางที่กำหนด เช่น แนวทางการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารงานกำลังพลเป็นการบริหารงานเชิงรุกที่เน้นการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

เศรษฐกิจ

๒.๒.๓ การแข่งขันของตลาดแรงงานในเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ทำให้เกิดภาวะสมองไหล ถูกแย่งชิงบุคลากร

๒.๒.๔ การขยายตัวของผู้ประกอบการธุรกิจอิสระ ทำให้ความต้องการเป็นข้าราชการลดลง

สังคม

๒.๒.๕ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของข้าราชการ ส่งผลต่อการวางแผนและการบริหารงานกำลังพล ทำให้มีกำลังพลบางส่วนก้าวไม่ทันเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของโลก และต้องใช้งบประมาณในการดูแลสวัสดิการการรักษาพยาบาล เพิ่มมากขึ้น

๒.๒.๖ การปรับเปลี่ยนกลวิธีในการสรรหาบุคลากรในภาคเอกชน โดยเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เป็นภัยคุกคามต่อการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ระบบภาครัฐในระยะยาว

๒.๒.๗ การแข่งขันของตลาดแรงงานในเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ทำให้เกิดภาวะสมองไหล ถูกแย่งชิงบุคลากร

๒.๒.๘ ค่านิยมและความพึงเพื่อ วัตถุประสงค์ ค่าครองชีพที่สูง ค่าตอบแทน ที่รับไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย ทำให้กำลังพลบางส่วนไม่สามารถบริหารรายได้ - รายจ่าย ให้สมดุลส่งผล ต่อการทุ่มเทในการทำงาน และประสิทธิภาพของงาน

เทคโนโลยี

๒.๒.๙ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการบินและอวกาศมีความทันสมัย และมีราคาแพง จำเป็นต้องพัฒนากำลังพลให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่า ในการปฏิบัติงาน

๒.๒.๑๐ เทคโนโลยีสมัยใหม่ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการสื่อสารผ่าน เครือข่ายสังคมต่าง ๆ เช่น Facebook Line ทำให้บุคลากรบางส่วนสนใจในการปฏิบัติงานลดลง และเป็นเสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

ปัญหาข้อขัดข้องระบบการบริหารกำลังพลเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ กองทัพอากาศ

๑. ด้านโครงสร้างการจัดอัตรของหน่วย

๑.๑ หน่วยรับผิดชอบงานด้านกำลังพลของแต่ละสายวิทยาการมีโครงสร้างของ หน่วยที่ทำหน้าที่บริหารกำลังพลแตกต่างกัน กล่าวคือ หน่วยบริหารกำลังพลมีโครงสร้างในระดับแผนก, ฝ่าย หรือตำแหน่งนายทหารบริหารกำลังพล ซึ่งในบางสายวิทยาการมีโครงสร้างหน่วยบริหารกำลังพล ดังกล่าวไม่สอดคล้องกับภารกิจ และภาระงานในปัจจุบัน

๑.๒ หน่วยรับผิดชอบงานด้านพัฒนากำลังพลของแต่ละสายวิทยาการไม่มี โครงสร้างหน่วยรับผิดชอบที่เป็นอัตรจริง กล่าวคือ หน่วยมีโครงสร้างโรงเรียนสายวิทยาการที่ กำหนดเป็นอัตรจริง (การกำหนดให้หน่วยรับผิดชอบในสายวิทยาการทำหน้าที่โดยตำแหน่ง) ทำให้การพัฒนากำลังพลไม่เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น การปรับโครงสร้างกองทัพอากาศที่ กรมยุทธการทหารอากาศวางแผนดำเนินการ ขอให้พิจารณาเรื่องการกำหนดโรงเรียนสายวิทยาการ ของบางสายวิทยาการให้เป็นอัตรจริง โดยเฉพาะในสายเทคนิค เช่น สายวิทยาการช่างอากาศ, สื่อสาร และสรรพาวุธ เป็นต้น

๑.๓ โครงสร้างของสายวิทยาการไม่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าใน อาชีพ เช่น สายวิทยาการการเงิน ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่การเงิน วิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ

กรมแพทยทหารอากาศ มีอัตราพันจ่าอากาศเอกพิเศษ จำนวน ๑ อัตรา และอัตราจ่าอากาศเอก จำนวน ๒ อัตรา โดยไม่มีอัตราพันจ่าอากาศเอก หรือตำแหน่งนายทหารการเงิน กรมสารบรรณ ทหารอากาศ มีอัตรานาวาอากาศตรี จำนวน ๑ อัตรา, อัตราพันจ่าอากาศเอก จำนวน ๑ อัตรา และ อัตราจ่าอากาศเอก จำนวน ๑ อัตรา โดยไม่มีอัตราเรืออากาศเอก เป็นต้น ทำให้ขาดช่วงของชั้นยศ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้มีหลายหน่วยที่ประสบปัญหาในลักษณะนี้

๒. ด้านกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยรับผิดชอบการบริหารกำลังพลของสายวิทยาการ (แผนกวิทยาการ และแผนกบริหารกำลังพล) และผู้รับผิดชอบการบริหารกำลังพลของหน่วย (กองกำลังพล, แผนกกำลังพล หรือนายทหารกำลังพล)

ในบางสายวิทยาการยังมีความสับสนเรื่อง การแบ่งมอบหน้าที่ และความรับผิดชอบ ส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดังนั้น หัวหน้าสายวิทยาการต้องระบุหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไว้ให้ชัดเจนและเหมาะสม อีกทั้งให้กำหนดไว้ในคำสั่งกำหนดหน้าที่ของหน่วย (Job Description) โดยเฉพาะหัวข้องานที่สำคัญ เช่นการจัดทำแผนความต้องการกำลังพล, แผนพัฒนากำลังพล และแผนการย้ายโอนกำลังพล เป็นต้น

๓. ด้านองค์ความรู้และการใช้ฐานข้อมูลด้านกำลังพลของผู้รับผิดชอบการบริหารกำลังพลของสายวิทยาการ

๓.๑ ผู้รับผิดชอบการบริหารกำลังพลของสายวิทยาการยังขาดองค์ความรู้และ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานด้านกำลังพล จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้ และการสนับสนุนข้อมูลที่ เกี่ยวข้องกับงานด้านกำลังพล ให้แก่ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารกำลังพลของสายวิทยาการ เห็นควรกำหนดให้มีหลักสูตรนายทหารบริหารกำลังพล และเจ้าหน้าที่บริหารกำลังพล เพื่อเพิ่มเติม องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านกำลังพลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารกำลังพลให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๒ ปัญหาการใช้ฐานข้อมูลกำลังพล จากการที่หน่วยหัวหน้าสายวิทยาการ ได้ใช้งานระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารงานด้านกำลังพลกองทัพอากาศ (HRIS) เพื่อเป็น ฐานข้อมูลประกอบการดำเนินการด้านการบริหารกำลังพลที่ผ่านมา นั้น ยังมีข้อมูลบางส่วนที่ คลาดเคลื่อนไม่ครบสมบูรณ์ รวมทั้งการกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลของผู้รับผิดชอบยังไม่ เหมาะสมเท่าที่ควร ตลอดจนผู้ใช้งานยังขาดความรู้ในการใช้ระบบ จึงเห็นควรให้มีการทบทวน การกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น และมีระบบการถ่ายทอดความรู้ในการใช้ระบบ เพื่อให้การบริหารกำลังพลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ด้านการพัฒนากำลังพลของหน่วยสายวิทยาการ

๔.๑ หน่วยสายวิทยาการขาดแนวทางและแผนงานที่ชัดเจนสำหรับรองรับแผนพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศ

๔.๒ หลักสูตรการศึกษาของสายวิทยาการในปัจจุบันไม่ตอบสนองต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป และขาดการวางแผนในการจัดทำหลักสูตรการศึกษาของสายวิทยาการให้มีความคุ้มค่า รวมถึงขาดหน่วยที่รับผิดชอบในการประเมินประสิทธิผลของผู้เข้ารับการศึกษา

๔.๓ โรงเรียนสายวิทยาการเป็นเพียงอัตราโครง จึงไม่มีตำแหน่งอาจารย์ประจำ ส่งผลให้หน่วยไม่สามารถส่งกำลังพลที่ทำหน้าที่สอนไปพัฒนาและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งนำกลับมาถ่ายทอดให้กำลังพลภายในสายวิทยาการได้

๔.๔ หน่วยขาดแคลนสถานที่ฝึกศึกษาที่สามารถรองรับจำนวนผู้เข้ารับการศึกษาได้อย่างเพียงพอ เนื่องจากงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการฝึกศึกษามีจำนวนจำกัด

๔.๕ หน่วยไม่ส่งกำลังพลเข้ารับการศึกษาตามห้วงเวลาที่เหมาะสม อีกทั้งผู้เข้ารับการศึกษาขาดแรงจูงใจในการเข้ารับการศึกษา

๕. ด้านการใช้เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๕.๑ ผู้ประเมินขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประเมิน รวมถึงไม่ได้นำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของกำลังพลแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

๕.๒ แบบประเมินค่อนข้างซับซ้อน และมีหลายประเด็นยากต่อการเข้าใจ รวมถึงมาตรฐานในการทำงานที่จะใช้เป็นตัววัดผลสำหรับการประเมินไม่ชัดเจน

๕.๓ ผู้ประเมินไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินอย่างจริงจัง และบางครั้งต้องประเมินบุคคลที่มีใช้สายวิทยาการตนเอง ทำให้ขาดข้อมูลของสายวิทยาการอื่นในข้อเท็จจริงซึ่งสำคัญและเกี่ยวข้องกับผู้อยู่ประเมิน ทำให้ประเมินบุคคลโดยใช้ความรู้สึก

๖. การเตรียมกำลังพลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

๖.๑ การกำหนดจำนวนความต้องการกำลังพลในปัจจุบัน ตามแผนการรับนักเรียนเตรียมทหาร (ในส่วนของกองทัพอากาศ) ในปีงบประมาณ ๖๓ – ๖๔ จำนวน ๑๑๗ คน สามารถสนับสนุนความต้องการของหน่วยสายวิทยาการต่าง ๆ ในอีก ๗ ปี ข้างหน้าได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตามในส่วนของการกำหนดความต้องการกำลังพลเหล่านักบินมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับภารกิจและหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ รวมทั้งกรมฝ่ายอำนวยการและสายวิทยาการต่าง ๆ มีความต้องการกำลังพลเหล่านักบินมาปฏิบัติหน้าที่เพิ่มมากขึ้น เห็นสมควรให้กรมยุทธการทหารอากาศพิจารณาทบทวนจำนวนความต้องการเหล่านักบินให้สอดคล้องกับภารกิจในอนาคต

๖.๒ การปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียนนายเรืออากาศ

๖.๒.๑ แนวคิดการแยกสาขาการผลิตนักเรียนนายเรืออากาศเป็นเหล่านักบิน เหล่าอื่น ๆ ตั้งแต่ชั้นปีที่ ๒ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ๒ ประเด็น คือ

๖.๒.๑.๑ การแยกสาขาการผลิตเป็นเหล่านักบินกับเหล่าอื่น ๆ ตั้งแต่ชั้นปีที่ ๒ จะส่งผลให้การวางแผนการบรรจุกำลังพลของสายวิทยาการมีความชัดเจน ในการวางแผนจัดสรรนักเรียนนายเรืออากาศให้แก่สายวิทยาการต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น อีกทั้งนักเรียนนายเรืออากาศสามารถเตรียมความพร้อมของตนเองตรงตามสายวิทยาการที่จะได้บรรจุในอนาคตตั้งแต่นั้นปีที่ ๒

๖.๒.๑.๒ ไม่ควรแยกเหล่านักบินกับเหล่าอื่น ๆ ตั้งแต่ชั้นปีที่ ๒ เพราะอาจส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของนักเรียนนายเรืออากาศในส่วนที่ไม่ได้เป็นศิษย์การบินของกองทัพอากาศ ทั้งนี้การพิจารณาในเรื่องดังกล่าวควรศึกษาวิจัยให้มีความรอบคอบต่อไป

๖.๒.๒ การพิจารณาปรับลดจำนวนสาขาวิชาให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ และสาขาวัสดุศาสตร์ทางการทหารและอากาศยาน เป็นต้น อีกทั้งควรมีการปรับเนื้อหาหลักสูตรในแต่ละสาขาวิชาที่สนับสนุนการปฏิบัติในมิติทางอากาศ, มิติไซเบอร์ และมิติอวกาศ เช่น การเรียนการสอนในสาขาคอมพิวเตอร์ ควรมีการเพิ่มเติมเนื้อหาด้านไซเบอร์ และในสาขาวิศวกรรมอากาศยาน ควรมีการเพิ่มเติมเนื้อหาด้านการบินและอวกาศหรือพิจารณากำหนดเป็นวิชาเลือก เป็นต้น เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในกลุ่มงานดังกล่าว

๖.๒.๓ การปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียนจ่าอากาศ

๖.๒.๓.๑ การพิจารณาเพิ่มสาขาวิชาของเหล่าสื่อสารในสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ เพื่อรองรับงานในมิติไซเบอร์, สนับสนุนหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศหรือหน่วยปฏิบัติงานด้าน Software ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยเนื้อหาวิชาในหลักสูตรควรมุ่งเน้นในเรื่อง Software, Programming, Network และ หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๖.๒.๓.๒ การปรับปรุงหลักสูตรเพื่อสนับสนุนงานในมิติอวกาศ ระยะต้นในปี ๖๓-๖๕ ให้พิจารณาเพิ่มเนื้อหาวิชาที่เกี่ยวข้องกับอวกาศเข้าไว้ในหลักสูตรเหล่าช่างอากาศ, สื่อสาร และสรรพาวุธ หรือเหล่าอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม เมื่อภารกิจด้านอวกาศของกองทัพอากาศมีความเข้มแข็ง เช่น มีการจัดตั้งเป็นสายวิทยาการ มีโครงสร้างการจัดและอัตรารองรับอย่างเหมาะสม มีการสร้างองค์ความรู้เพียงพอ จากนั้นหน่วยเกี่ยวข้องควรพิจารณา ทบทวนเปิดการเรียนการสอนในสาขาวิชาทางอวกาศต่อไป

๖.๒.๔ การทบทวนการแบ่งจำพวกทหารตามระเบียบกองทัพอากาศ
ว่าด้วยการแยกประเภทกำลังพลกองทัพอากาศ พ.ศ.๒๕๖๑ ให้มีความเหมาะสม

๖.๒.๔.๑ การพิจารณาจัดตั้งจำพวกทหารในกลุ่มงานไซเบอร์
และอวกาศ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือลักษณะงานที่ใช้พื้นฐานความรู้ในสาขาวิชาเดียวกัน โครงสร้างการจัด
และอัตราอีกทั้งเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้น ควรให้งานด้านไซเบอร์เป็นสาขาจำพวกของ
สายวิทยาการเทคโนโลยีสารสนเทศและสงครามอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากเป็นงานที่ใช้พื้นฐานความรู้ใน
สาขาวิชาเดียวกัน สำหรับกลุ่มงานด้านอวกาศ ควรพิจารณาจัดตั้งเป็นจำพวกทหารและสายวิทยาการ
ขึ้นใหม่

๖.๒.๔.๒ สำหรับสายวิทยาการที่อาจต้องมีการยุบรวมหรือ
ยกเลิก จำเป็นต้องให้กรมกำลังพลทหารอากาศร่วมกับหน่วยเกี่ยวข้องพิจารณาศึกษาทบทวนให้
รอบคอบต่อไป

๖.๒.๕ แนวทางพัฒนากำลังพลของทุกสายวิทยาการอย่างเป็นระบบและ
มีความต่อเนื่อง ครอบคลุมกำลังพลทุกคน ภายใต้งบประมาณที่จำกัด เพื่อตอบสนองเทคโนโลยี
สมัยใหม่ของกองทัพอากาศ

๖.๒.๕.๑ การวางแผนการพัฒนาและให้ความรู้กำลังพลของทุก
สายวิทยาการเพื่อสร้างกำลังพลที่มีอยู่และที่รับเข้ามาใหม่ ให้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง
ตามตำแหน่ง หน้าที่ ชั้นยศ และระยะเวลาการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

๖.๒.๕.๒ การจัดเก็บองค์ความรู้ต่าง ๆ ลงในระบบงานการจัดการ
ความรู้กองทัพอากาศ (Knowledge Management System : KMS) ของหน่วย เพื่อให้กำลังพล
สามารถศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองได้อย่างทั่วถึง

๖.๒.๕.๓ การให้การศึกษาแก่กำลังพลควรมีรูปแบบ
ที่หลากหลาย นอกจากการให้เข้ารับการศึกษาในห้องเรียนในลักษณะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแล้ว ต้องนำ
รูปแบบการศึกษาใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมและเป็นรูปธรรม โดยการศึกษาผ่านระบบ
อินเทอร์เน็ต (e – Learning) เข้ามาเป็นส่วนเสริมในการถ่ายทอด และเก็บรวบรวมความรู้ต่าง ๆ เช่น
การบันทึกวีดิทัศน์การสอนในแต่ละหลักสูตร เพื่อให้กำลังพลได้มีโอกาสทบทวนความรู้ หรือนำไป
ถ่ายทอดให้แก่กำลังพลที่ไม่ได้เข้ารับการศึกษาในหลักสูตร เนื่องจากติดขัดเรื่องงบประมาณ
หรือขาดครูผู้สอน เป็นต้น ทั้งนี้ยังสามารถใช้เป็นสื่อการเรียนการสอนแบบออนไลน์ให้แก่กำลังพล
ที่มีความสนใจได้ศึกษานอกเวลาราชการ ซึ่งจะเป็นการช่วยประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่าย
ด้านการศึกษาของทางราชการ

๖.๒.๕.๔ การให้ความสำคัญกับระบบพี่สอนน้อง โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยการจัดนายทหารพี่เลี้ยงที่มีความรู้และมีความประพฤติดี ให้รับผิดชอบในการกำกับดูแลกำลังพลที่เข้ามารับราชการใหม่ เพื่อเป็นการปูพื้นฐานความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ

๖.๒.๕.๕ การกำหนดการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้เหมาะสมกับตำแหน่ง เช่น สายวิทยาการอากาศโยธินต้องจบหลักสูตรการป้องกันฐานบิน จึงจะสามารถเข้าดำรงตำแหน่งผู้บังคับกองพันอากาศโยธินได้ รวมถึงไปถึงบางตำแหน่งควรต้องมีการสอบคัดเลือก โดยผ่านตำแหน่งงานที่เชื่อมต่อก่อน หรือจัดให้มีการทดสอบวัดความรู้ในบางตำแหน่ง เป็นต้น

๖.๒.๕.๖ การกำหนดให้นายทหารประทวนชั้นยศจ่าอากาศเอกต้องเข้ารับการศึกษหลักสูตรนายทหารประทวน ชั้นพันจ่าอากาศ จึงจะสามารถเข้าอัตราพันจ่าอากาศเอกได้ โดยควรให้มีการจัดทำหลักสูตรแบบผสม ด้วยการจัดให้มีการเรียนการสอนทั้งที่โรงเรียนนายทหารชั้นประทวนและโรงเรียนสายวิทยาการ โดยแต่ละสายวิทยาการต้องพิจารณาจัดทำหลักสูตรอย่างเหมาะสมและจัดให้มีหมวดวิชาที่แยกเรียนในแต่ละสายวิทยาการ

๖.๒.๕.๗ การพิจารณากำหนดสิทธิอันพึงได้หลังจากจบการศึกษาตามความเหมาะสม เช่น ได้รับสิทธิ์ประดับเครื่องหมายแสดงความสามารถ, ได้รับสิทธิ์ในการเลื่อนระดับความชำนาญทหารอากาศ และ/หรือได้รับเงินเพิ่ม เป็นต้น

๖.๒.๖ การบำรุงรักษากำลังพล เพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบจากการสูญเสียกำลังพลในสายวิทยาการ

๖.๒.๖.๑ การสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลมีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร รวมทั้งเสนอแนวทางการปรับปรุงค่าตอบแทนและระบบสวัสดิการอื่น ๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ

๖.๒.๖.๒ การผลักดันให้กำลังพลได้รับเงินเพิ่มตามความเหมาะสม โดยเฉพาะกำลังพลที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามความต้องการของกองทัพอากาศ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการรับราชการต่อไป

๖.๒.๖.๓ การปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพบนพื้นฐานของหลักสมรรถนะ โดยให้กำลังพลมีความก้าวหน้าในอาชีพ ตามความรู้ความสามารถ มีความโปร่งใสและมีความเป็นธรรมในการบริหารกำลังพล โดยให้ความสำคัญกับผู้ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป

การสัมมนาเชิงลึกต่อผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบงานตามวงรอบการบริหารกำลังพล และการสนทนากลุ่มของผู้ประกอบการในการบริหารกำลังพลของสายวิสาหการ ทำให้ได้รับทราบข้อมูลประกอบในการประเมินสถานภาพการบริหารกำลังพล, จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมทั้งสภาพปัญหาของการบริหารกำลังพลและข้อเสนอแนะในการนำไปวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการบริหารกำลังพลให้เกื้อหนุนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ โดยผู้รับผิดชอบภาระงานตามวงรอบการบริหารกำลังพล ซึ่งให้เห็นถึงสถานภาพการบริหารงานตามวงรอบการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ ดังนี้

งานตามวงรอบการกำหนดความต้องการ และการจัดหากำลังพล ยังขาดการวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ เนื่องจากมีการปรับปรุงโครงสร้างอัตราเฉพาะกิจใหม่ มีหน่วยงานเกิดขึ้นใหม่หลายหน่วย โดยเฉพาะหน่วยงานที่ปฏิบัติงานสนับสนุนการใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง ในการปฏิบัติการกิจตอบสนองยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ยังมีกำลังพลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องสรรหาและคัดเลือกกำลังพลมีศักยภาพสูง มีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองตามทิศทางที่กองทัพอากาศต้องการ โดยจะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ในการสรรหาอย่างละเอียด รอบคอบ ถูกต้องตามหลักวิชาการ มีการศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับมาตรฐานการสรรหาให้สูงขึ้น ทันยุค ทันสมัย เป็นไปตามมาตรฐานสากล เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน

งานตามวงรอบการใช้ประโยชน์กำลังพล สิ่งที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนาคือ การกำหนดมาตรฐานงาน ให้สามารถวัดได้ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เพื่อให้มีระบบประเมินบุคคลและผลงานที่เป็นธรรม และจะต้องมีการพัฒนาระบบดังกล่าว โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของกำลังพลกองทัพอากาศให้มีการพัฒนายิ่งขึ้น

งานวงรอบการบำรุงรักษากำลังพล ยังขาดระบบเสริมสร้าง และระบบป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย จำเป็นต้องพัฒนากำลังพลให้มีจิตสำนึกในการให้บริการและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน สร้างระบบกลไกในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลอย่างมีคุณภาพและเป็นมาตรฐาน มีการจัดสวัสดิการที่ทำให้คุณภาพชีวิตของกำลังพลดีขึ้น ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานให้ทันสมัย

งานตามวงรอบการพัฒนากำลังพล จำเป็นต้องสร้างกำลังพลให้เป็นมืออาชีพ เน้นความชำนาญงาน ความรู้เฉพาะด้าน ทักษะในเทคโนโลยีที่ทันสมัยและความเข้าใจในภารกิจของกองทัพอากาศ จะต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ปรับวัฒนธรรมการทำงานของกำลังพล รวมถึง

ค่านิยมแรงจูงใจ และทัศนคติ ที่เหมาะสมกับงาน มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพกำลังพล เพื่อรองรับการ พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังพลในการที่จะเป็นกองทัพอากาศที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ยกระดับคุณภาพการศึกษาไปสู่มาตรฐาน อันประกอบไปด้วยผู้เข้ารับการศึกษา ครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา

ผลวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของการบริหารกำลังพล พบว่า จุดอ่อนที่สำคัญของ การบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศคือ ขาดความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ กับแผนการบริหารกำลังพล ยังไม่มีการบูรณาการงานในวงรอบการบริหารกำลังพลที่เป็นรูปธรรม การแบ่งมอบอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานมีความซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งการบูรณาการ งานบริหารกำลังพลร่วมกันภายในกองทัพอากาศยังไม่ครอบคลุมทุกมิติ โดยมีจุดแข็งที่สำคัญคือ การมีวงรอบการบริหารกำลังพลที่ชัดเจน ทำให้สามารถตัดสินใจมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติ เป็นไป ตามแผนที่ตั้งไว้ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์กร ให้บรรลุเป้าหมายได้ตามยุทธศาสตร์ จึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้มี โอกาสเอื้ออำนาจที่ภาครัฐให้ความสำคัญในการพัฒนาส่วนราชการอย่างเป็นระบบ เพิ่มความสำคัญใน การบริหารจัดการภาครัฐ และการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งให้ความสำคัญกับ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น กองทัพอากาศจะต้องพัฒนาระบบบริหารกำลังพลเชิงกลยุทธ์ เพื่อ เป็นเครื่องมือในการบูรณาการงานตามวงรอบการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

บทที่ ๔

แนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับ

ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

การวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ได้ศึกษาแนวทางการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐ ในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ ระดับปฏิบัติการ ให้มีความประสานสอดคล้องกัน โดยเครื่องมือดังกล่าวเป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในต่างประเทศใช้กันอย่างแพร่หลาย สำหรับบ่งชี้ผลงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความจำเป็นต่อการบรรลุภารกิจขององค์กร โดยที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำแบบแผนการปฏิบัติที่ดีจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและต่างประเทศมาร่วมพิจารณาพร้อมกับเหตุผลและความจำเป็นด้านการบริหารระบบราชการไทย และได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการติดตามประเมินเพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความโปร่งใสเป็นธรรม ทำให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดี แนวคิดดังกล่าวเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ที่มองคนเป็น “ทุน” สำหรับการบริหาร และมองว่านักบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะในการให้คำปรึกษาแนะนำด้านการบริหารบุคคลแก่ผู้บริหารหน่วยงาน และถือเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ที่จะช่วยให้ส่วนราชการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่ตั้งไว้ ดังนั้น เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการพิจารณาซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์หาแนวทางบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ จึงขอเสนอ ดังนี้

๑. การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

๒. แนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิ

๓. วิเคราะห์/สังเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ กับ

การบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ

๔. แนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

๕. สรุป

การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

การประเมินทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐของประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำ HR Scorecard เป็นเครื่องมือใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรโดยมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) เป็นองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ๕ มิติ ดังนี้

๑. มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

เป็นมิติที่จะทำให้ส่วนราชการทราบว่ามีความสอดคล้องและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมาตรฐานดังต่อไปนี้หรือไม่

๑.๑ มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้บรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

๑.๒ มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคตมีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าวหรือไม่

๑.๓ มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management) หรือไม่

๑.๔ มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งมีแผนการสร้างต่อเนื่องในการบริหารราชการหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงานหรือไม่

๒. มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้หรือไม่

๒.๑ กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหา คัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และ

กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) หรือไม่

๒.๒ มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง ที่เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริงหรือไม่

๒.๓ สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสมและสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) หรือไม่

๒.๔ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation) หรือไม่

๓. มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้หรือไม่เพียงใด

๓.๑ มีนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและ ผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการหรือไม่

๓.๒ ข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการหรือไม่

๓.๓ มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการในการสนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและ ผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของ ส่วนราชการหรือไม่

๓.๔ มีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้น ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถ จำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้ อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด นอกจากนี้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึง ความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือ ผลงานของส่วนราชการหรือไม่

๔. มิติที่ ๔ ความรับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

๔.๑ มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน

๔.๒ มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

๕. มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและการสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน

หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

๕.๑ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชนซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัวหรือไม่

๕.๒ มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมายซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการหรือไม่

๕.๓ มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

แนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิ

การประเมินผลเป็นกระบวนการสำคัญขององค์กร นอกจากจะได้อู่ว่าการทำงานในส่วนต่าง ๆ นั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ ประสพผลสำเร็จเพียงไร การประเมินผลยังช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงผลักดันในการทำงานที่ดีขึ้น ทำให้รู้ปัญหาหรือช่องโหว่ที่ควรแก้ไข สามารถนำไปพัฒนาหน่วยงาน หรือประเมินผลการทำงานของส่วนต่าง ๆ ซึ่งถ้าหากผู้รับผิดชอบงานกำลังพลมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการบริหารกำลังพล โดยมีมาตรฐานการประเมินผลเป็นที่ยอมรับ มีการออกแบบตัวชี้วัดในการประเมินให้เหมาะสมกับงานด้านบริหารกำลังพลโดยเฉพาะ จะทำให้

การบริหารงานด้านกำลังพลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดรับกับสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน ซึ่งต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยการออกแบบการประเมินมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง ๓ ประการ คือ

๑. ระบบงานภายในของงานการบริหารกำลังพลต้องมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีการวางมาตรฐานไว้อย่างดี มีการแบ่งระบบงานย่อยที่ชัดเจนและทำงานเป็นระบบ สอดคล้องกัน ตามวงรอบของการบริหารงานกำลังพลตั้งแต่ การสรรหา จนถึงพ้นจากราชการ โดยต้องกำหนดมาตรฐานและระบบการทำงานที่ชัดเจน ตลอดจนนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. สร้างกลยุทธ์ที่ดีให้กับการบริหารกำลังพลตลอดจนการประเมินผล การสร้างกลยุทธ์ที่ดีจะช่วยทำให้มีทิศทางในการดำเนินงานที่ถูกต้อง ตลอดจนเสริมสร้างการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารกำลังพลกับยุทธศาสตร์ของกองทัพ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้เกิดการประเมินมีประสิทธิภาพและมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

๓. มีตัวชี้วัดและวัดประสิทธิภาพได้ เพื่อการประเมินผลที่ชัดเจน ถูกต้อง ยุติธรรม มีหลักฐานประกอบ

ทั้งนี้ ปัจจุบันมีเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารกำลังพลมากมาย การประเมินตามแนวทาง HR Scorcad เป็นมาตรฐานที่หน่วยงานของภาครัฐนำมาปรับใช้ในการเชื่อมโยงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในเชิงระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการเข้าด้วยกัน การศึกษาแบบปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการนำเครื่องมือนี้มาปรับใช้ จะทำให้มีมาตรฐานในการประเมินการบริหารงานด้านกำลังพล และทำให้ได้แนวทางปฏิบัติในการบูรณาการงานด้านกำลังพลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองทัพ

วิเคราะห์/สังเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ กับการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ

๑. การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่ามนุษย์เป็นทรัพย์สิน (Asset Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหาร และการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร ผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ ๘๕ ของผลประกอบการขององค์กรนั้นเกิดจากทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญซึ่งมีอยู่ใน “ทุนมนุษย์” อย่างไรก็ตามทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่เข้าใจ

และบริหารได้ยาก ตลอดจนวัดและประเมินได้ยากที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมด ดังนั้นการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร แนวทางหนึ่งในการประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความแพร่หลายทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐคือการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลตามหลักการของ Human Capital Scorecard การประเมินดังกล่าวเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (performance) ขององค์กร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำ HR Scorecard ใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารและพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด จากการศึกษาแนวคิดของการประเมินสมรรถนะของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ สามารถนำแนวคิดมาใช้ในการกองทัพอากาศได้ ดังนี้

๑.๑ องค์กรทั้งภาครัฐจะให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลในฐานะเป็นทุน (Human Capital) มากขึ้นเรื่อยๆ และการบริหารทุนมนุษย์ก็ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานของการบริหารธุรกิจ (หรือราชการ) เิงกลยุทธ์ กล่าวคือจะต้องมีการบูรณาการเรื่องทุนมนุษย์ไว้ในทุกขั้นตอนของการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และค่านิยมหลักขององค์กร รวมทั้งในขั้นตอนของการออกแบบและการนำนโยบาย ตลอดจนแนวทางการดำเนินการไปปฏิบัติด้วย ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศถือว่ากำลังพลเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ ดังนั้น กองทัพอากาศจะต้องมีการบริหารกำลังพลเชิงกลยุทธ์ เพื่อบูรณาการงานด้านกำลังพลให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล

๑.๒ ผู้ที่รับผิดชอบปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของคณะผู้บริหารระดับสูง ซึ่งถือเป็นการขยายและปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้ปฏิบัติงานด้านบุคลากร จากการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม เป็นการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ดังจะเห็นได้จากที่หลายองค์กรมีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงทางด้านทรัพยากรบุคคล ฝ่ายอำนวยการด้านกำลังพลของกองทัพอากาศ จะต้องมียุทธศาสตร์ในการบริหารงานเชิงรุกในรูปแบบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการกำหนดทิศทางและการปฏิบัติการกิจด้านกำลังพลของกองทัพ โดยจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกองทัพ เพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ในด้านต่าง ๆ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติวางแผนปฏิบัติด้านกำลังพลได้อย่างเหมาะสม ทั้งแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

๑.๓ เป้าหมายของการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย HR Scorecard คือ การสร้างความแข็งแกร่งให้กับผู้บริหารและ/หรือหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลให้สามารถบริหารและใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร จึงเน้นการให้อำนาจตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้บริหารหรือหน่วยงานหลักมากขึ้น รวมทั้งมีการกระจายอำนาจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สายงานหลักรับผิดชอบการใช้กำลังคนของตนเองมากขึ้นด้วย ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ จึงไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายการเจ้าหน้าที่อย่างเดียวอีกต่อไป แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางตามสายงานหลักในส่วนราชการ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าส่วนราชการจะสามารถบริหาร “คน” ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับหลักคุณธรรม อันจะช่วยผลักดันให้ส่วนราชการบรรลุผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายพันธกิจ

๑.๔ ระบบประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ จะเน้นการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลว่าสร้างคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงไร ตลอดจนเน้นมิติด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล อันนำไปสู่การประเมินประสิทธิผลของนโยบายและแนวทางการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล ว่ามีความสอดคล้องหรือสนับสนุนให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด ตลอดจนมีความพยายามในการคำนวณหาผลตอบแทนการลงทุนในทรัพยากรบุคคล โดยในการประเมินนั้นจะใช้ข้อมูลจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรเป็นเกณฑ์ ดังนั้น การนำมาใช้ในการบริหารงานด้านกำลังพลของกองทัพ จึงต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกิดขึ้นในกองทัพมาประกอบการพิจารณา เพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านกำลังพลอย่างรอบด้านไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ สถานภาพการการบริหารงานด้านกำลังพล ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย เป็นต้น

๑.๕ เน้นความคุ้มค่าของการลงทุนในบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับความพร้อมรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยการตัดสินใจและการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องเป็นไปตามหลักของระบบคุณธรรมและหลักมนุษยธรรมด้วย นอกจากนี้ให้ความสำคัญต่อมิติเรื่องคุณภาพและความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

๒. การบริหารกำลังพลของกองทัพเรือ

กองทัพเรือมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การบริหารราชการบรรลุผลตรงตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ โดยมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้อุปการความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามที่สำนักงานคณะกรรมการ

ข้าราชการพลเรือนกำหนด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเป็นไปตามนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ปีงบประมาณ ๕๘ ด้านกำลังพล ที่กำหนดให้จัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนการพัฒนา กำลังพลรองรับการพัฒนากองทัพเรือไปสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูงและการเสริมสร้างขีดความสามารถตามยุทธศาสตร์กองทัพเรือ ซึ่งมีกรมกำลังพลทหารเรือเป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก และหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการเป็นหน่วยรับผิดชอบรองโดยวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเกิดความต่อเนื่องจากแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลกองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๔-๒๕๕๖ รวมทั้งเป็นการดำเนินการรองรับวิสัยทัศน์กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๖๗ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๖๗ ด้านกำลังพล และการพัฒนาระบบราชการภายใต้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในหมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และหน่วยที่รับผิดชอบ โดยมุ่งเน้นในเรื่องการบริหารและพัฒนากำลังพลตามขีดสมรรถนะ การพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลกองทัพเรือให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพเรือ รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อให้กำลังพลของกองทัพเรือและครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดี การจัดทำดังกล่าวเป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์และประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลมาวิเคราะห์ร่วมกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์กองทัพเรือ เพื่อนำมากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๖๗ โดยมีขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

๒.๑ การประเมินสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นกระบวนการศึกษาภาพรวมของสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง และข้อมูลความเป็นจริงพื้นฐานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วย โดยการวิเคราะห์ SWOT การศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmark) กับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรอื่น ๆ การศึกษาเปรียบเทียบกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ การศึกษาเปรียบเทียบกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด หรือการศึกษาจากการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลของรอบปีที่ผ่านมา โดยนำข้อมูลปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ได้จากการรายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลของปีที่ผ่านมา มาประกอบการวิเคราะห์

๒.๒ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยซึ่งอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองมาวิเคราะห์ร่วมกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ นโยบายของผู้บริหาร เพื่อกำหนดกลยุทธ์เป้าหมาย และกิจกรรม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกื้อหนุนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

๒.๓ การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ

เป็นการมอบหมายผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจต่อเป้าหมาย วิธิดำเนินการ ผลลัพธ์ที่ข้าราชการและหน่วยจะได้รับเพื่อให้การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติอย่างเกิดผลสำเร็จ

๒.๔ การติดตามและรายงาน

เป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้หน่วยเกิดความมั่นใจ ว่าการดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ หรือหากมีปัญหาและอุปสรรคใดก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานได้อย่างทันการณ์ การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานสามารถกระทำได้เป็นระยะๆ เป็นการประเมินผล และรายงานผลสำเร็จการดำเนินงานในภาพรวมของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังนำไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นของ “การประเมินสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคล” เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยให้มีการปรับปรุงที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

๓. การบริหารกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทยได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารบุคคล พ.ศ.๒๕๕๑ - ๒๕๕๕ ตามแนวทางการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เพื่อให้กองทัพไทยสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุน (Human Capital) ให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเกิดจากทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการของส่วนราชการ กำหนดเป็นเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ โดยแบ่งเป็น ๕ มิติ ตามตารางที่ ๔ - ๑

ตารางที่ ๔ - ๑ มิติการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

มิติ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	๑. สร้างค่านิยมหลักและปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการปฏิบัติงาน ๒. พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ๓. พัฒนากำลังพลทุกระดับให้สอดคล้องกับความสามารถ (ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ) ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน ๔. วิเคราะห์อัตรากำลังพลให้สอดคล้องกับภารกิจ ๕. สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก
มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑. จัดทำระบบมาตรฐานระบบตำแหน่ง ๒. พัฒนาระบบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องและทันสมัยพร้อมทั้งจัดทำคู่มือการใช้งาน ๓. ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ขั้นตอนและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองความต้องการได้อย่างทันเวลาถูกต้อง ๔. วิเคราะห์สมรรถนะกำลังพลให้สอดคล้องกับภารกิจ
มิติที่ ๓ ประสิทธิผลของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑. สร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ๒. สร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแรงจูงใจ ๓. พัฒนาระบบจัดการความรู้ (KM) ในองค์กรเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของกำลังพลทุกระดับ ๔. พัฒนาระบบการพัฒนากำลังพลให้สอดคล้องกับขีดความสามารถ (ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ) ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔ - ๑ มิติการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	สร้างระบบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้
มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน	สร้างความผาสุก และความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับกำลังพล

ที่มา ไพบูลย์ โกมลพิต, ๒๕๕๕ : ๑๕๖

นอกจากนี้ได้จัดทำแผนพัฒนาองค์กรกองบัญชาการกองทัพไทย หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร ๔ ปี (พ.ศ.๒๕๕๕ - ๒๕๖๒) เพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.๒๕๕๘ ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ที่มุ่งเน้นระบบราชการที่เปิดกว้างเชื่อมโยงกัน การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย การจัดทำแผนโดยมุ่งเน้นบุคลากรดังกล่าว ครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรด้วย เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวม โดยให้ความสำคัญกับระบบงาน การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ และการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร โดยมีรายละเอียดดังนี้

๓.๑ ระบบงาน ให้ความสำคัญในเรื่องระบบงาน การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร การยกย่องชมเชย การสื่อสาร การสรรหา และการว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้กำลังพลปฏิบัติงานให้หน่วยอย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถ มีระบบสรรหาบุคลากรโดยคำนึงถึงคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็น มีการรักษา กำลังพล มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การให้รางวัล สิ่งจูงใจ การยกย่องชมเชย การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับให้แก่กำลังพลเพื่อไปปรับปรุงการทำงาน

๓.๒ การเรียนรู้ของกำลังพลและการสร้างแรงจูงใจ ให้ความสำคัญในเรื่องวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน ระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของกำลังพลให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๓.๓ การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของกำลังพล ให้มีความสำคัญในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของกำลังพล และวิธีการประเมินความพึงพอใจของกำลังพลเพื่อสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจ และการจงใจกำลังพลทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร

แนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

การศึกษาเพื่อเสนอแนวทางในการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี มีข้อมูลที่น่าสนใจวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

๑. การสังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม

กระบวนทัศน์ในการมองคนในปัจจุบัน มองว่าคนเป็นทุนมนุษย์ ซึ่งถือว่ามี ความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ได้ตามกลยุทธ์หรือแนวทางที่วางไว้ เพราะหากคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถ ปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ โดยใช้ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะที่มีอยู่เป็น ทุนในตัวเองแล้ว ได้ประสานการปฏิบัติกับผู้ร่วมงานที่มีทุน มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม ก็จะทำให้องค์กรนั้น มีการประสานความร่วมมือของทุนมนุษย์ทุกคนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายตาม แผนกลยุทธ์ที่กำหนด ซึ่งจะเป็ปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ใน ทุกสถานการณ์ เพราะมีทุนมนุษย์อยู่ในองค์กรมากมาย และในที่สุดทำให้องค์กรมีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ ทั้งการพัฒนาศักยภาพในการเพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ในองค์กรที่มากยิ่งขึ้น และการอยู่รอด ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่แน่นอน กล่าวคือ ทำให้องค์กรมีการพัฒนา อยู่รอด และประสบผลสำเร็จ ดังนั้น เจ้าภาพหรือบทบาทในการบริหารคนจึงเป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น ฝ่ายผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะต้องกำหนดให้มีการดำเนินการเกี่ยวกับทุนมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม โดยการให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านงบประมาณ และนโยบายที่ ส่งสัญญาณให้กำลังพลในระดับต่าง ได้รับทราบอย่างชัดเจน ฝ่ายหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา แต่ละหน่วยงานต้องติดตามความคืบหน้าในการบริหารหรือพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้มี ข้อมูลป้อนกลับให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะต้องค้นคว้าหาความรู้ ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ที่ เหมาะสมเพื่อใช้ในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร

เนื่องจากสภาวะแวดล้อมในการบริหารคนในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นักวิชาการได้คิดตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน โดยให้ ความสำคัญที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพลของสังคม การเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ

ตามตัวแบบของฮาร์วาร์ด และให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการให้พนักงานในองค์กรของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย ตามตัวแบบของมิชแกน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศที่มีความเห็นพ้องกันว่าบทบาทใหม่ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์คือ บทบาทการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการบริหารดังกล่าว เป็นลักษณะการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ เป็นแนวทางให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อนำกลยุทธ์เหล่านั้น ไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมผลการดำเนินงานขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหาร เพราะจะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งรูปแบบของการบริหารลักษณะดังกล่าวเป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับระเบียบของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับ มีการจัดแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ ดังนั้น หากกองทัพอากาศซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐองค์กรหนึ่ง ต้องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี โดยให้ความสำคัญกับกำลังพล ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารกำลังพลเพื่อบูรณาการงานบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

๒. การสังเคราะห์จากแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐ

การบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับในส่วนราชการและองค์กรภาครัฐอื่น ๆ หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่มองว่านักบริหารทรัพยากรบุคคลมีอาชีพ จะต้องเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการให้คำปรึกษาและนำด้านการบริหารบุคคลแก่ผู้บริหารหน่วยงาน และหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ ที่จะช่วยให้ส่วนราชการใช้คนได้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่วางไว้ และเนื่องจากการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ เน้นประเด็นในเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความโปร่งใสและความเป็นธรรมของกระบวนการและการตัดสินใจในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของหน่วยงาน ภาครัฐจึงมีความจำเป็นจะต้องปรับบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนาเครื่องมือที่สามารถบ่งชี้ผลงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้เป็นรูปธรรม เป็นระบบที่เน้น

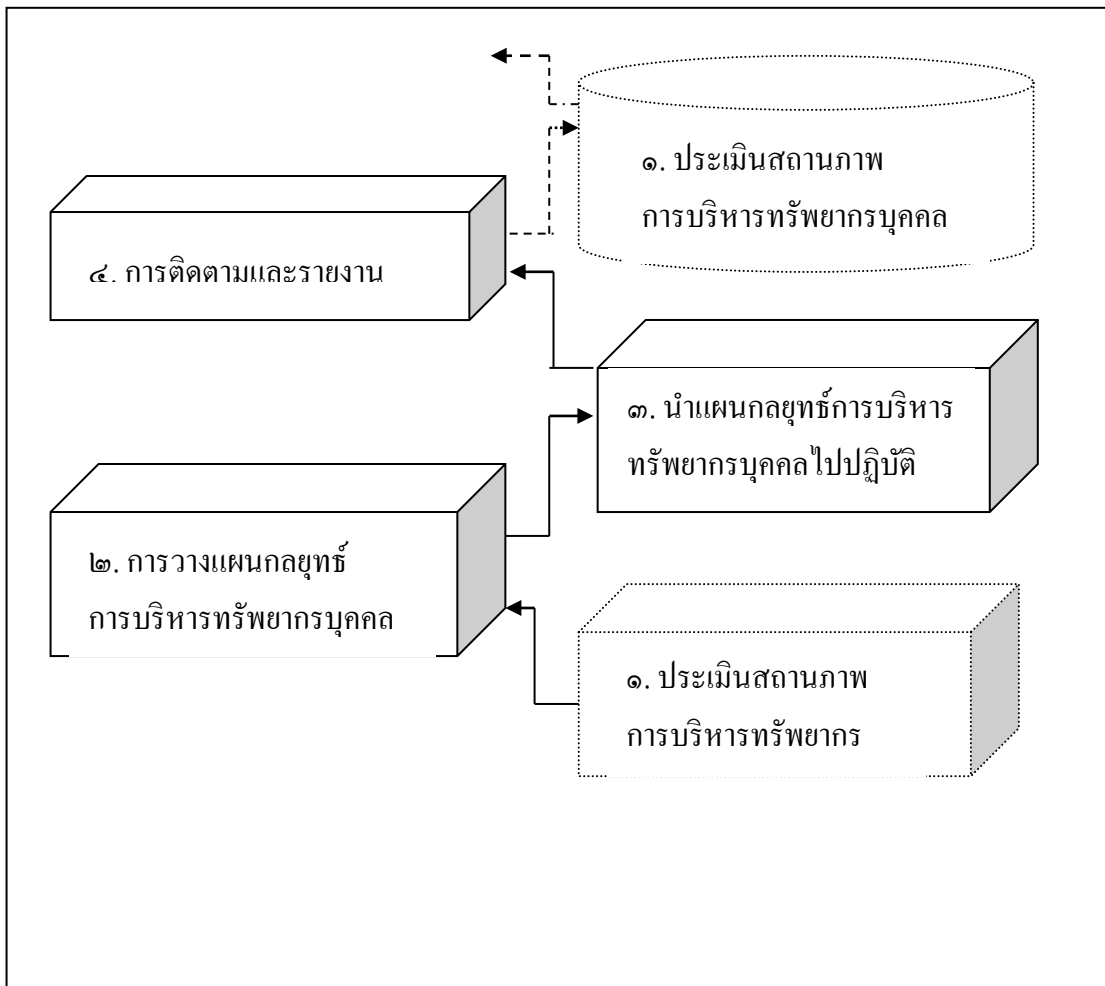
เชิงยุทธศาสตร์ โดยได้กำหนดแนวทางการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐานให้ส่วนราชการภาครัฐเป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งกองทัพเรือ และกองทัพไทยเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหมได้ใช้แนวทางดังกล่าวในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพเรือ และของกองทัพไทย ทำให้ได้แนวทางปฏิบัติในการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ดังนี้

๒.๑ กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

มีกระบวนการดำเนินงาน ๔ ขั้นตอน ตามแผนภาพที่ ๔ - ๑

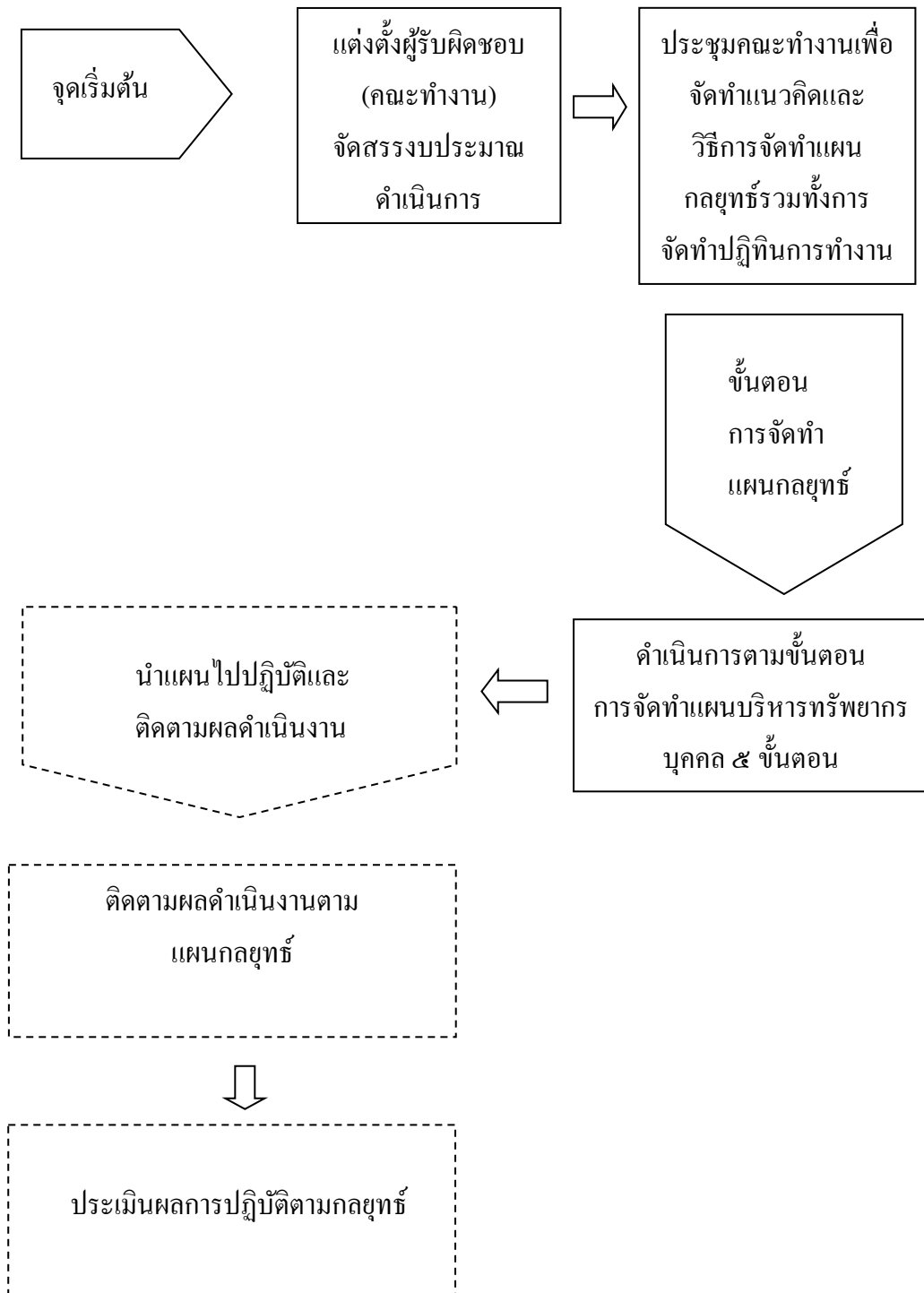
แผนภาพที่ ๔ - ๑ กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล



ที่มา : ดัดแปลงจาก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖ : ๑๑

๒.๒ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคล (ตามแผนภาพที่ ๔ -๒)
มีดังนี้

แผนภาพที่ ๔ - ๒ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๕ : ๑๕

๒.๒.๑ การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและจัดสรรงบประมาณ

๒.๒.๑.๑ ผู้รับผิดชอบ

องค์ประกอบของคณะทำงานซึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบ การดำเนินงานควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลัก (Line Managers) และ ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้รับผิดชอบการพัฒนาระบบราชการขององค์กร (ก.พ.ร.) ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ เป็นต้น เป็นคณะทำงาน โดยมีหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่ เป็นฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน คณะทำงานจะทำหน้าที่ยกร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร บุคคลตามขั้นตอนที่กำหนด หรือปรับขั้นตอนการดำเนินงานตามความเหมาะสม

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ประสบความสำเร็จ เงื่อนไขสำคัญที่สุดคือ การมีส่วนร่วมและการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูง ของส่วนราชการและผู้บริหารสายหลักขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องเป็น ผู้กำหนดนโยบายของส่วนราชการจึงควรเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น และร่วมรับทราบขั้นตอน ต่าง ๆ รวมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำ และพิจารณาให้ความเห็นชอบในประเด็นต่าง ๆ

๒.๒.๑.๒ งบประมาณดำเนินการ

รายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ โครงการ เช่น ค่าใช้จ่าย ในการจัดประชุม/สัมมนา ซึ่งส่วนราชการจำเป็นต้องตั้งงบประมาณล่วงหน้าไว้ก่อน

๒.๒.๒ จัดประชุม/สัมมนาก่อนเริ่มกระบวนการ

ก่อนเริ่มดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล และติดตามประเมินผล ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานควรจัดให้มีการประชุม/สัมมนา คณะทำงาน เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลผลิตที่ต้องการ เช่น แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล การเรียนรู้เทคนิค ประสบการณ์ร่วมกัน การทำงานเชิงรุก และร่วมกันจัดทำแผน และปฏิทินการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนขั้นตอนสุดท้าย

๒.๒.๓ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

๒.๒.๓.๑ การจัดทำกิจกรรมพัฒนาหรือเสริมความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง กับการบริหารทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล และจัดทำแผนกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรบุคคล และมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นแก่คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

๒.๒.๓.๒ การประเมินสภาพปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลและการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

เพื่อทราบระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล จุดแข็ง จุดอ่อนของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลคาดหวังต่องานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนและผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการประสบความสำเร็จ

๒.๒.๓.๓ การวิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการของส่วนราชการ

เพื่อให้มีประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการของส่วนราชการ โดยการนำข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ ๒ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับทิศทางนโยบาย การบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลักที่รับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลมาพิจารณาร่วมกับทิศทางนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการของส่วนราชการ และกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและสนับสนุนต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

๒.๒.๓.๔ กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์

เพื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ โดยการวิเคราะห์หาปัจจัยที่จะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ ๓ บรรลุผล ซึ่งต้องระบุได้ว่างานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องทำอะไร ด้วยกลวิธีใด จึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว หรือที่เรียกว่า “เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์” (Strategic Objectives) ในส่วนของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติ (KPIs) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การกำหนด

และระบุถึงบ่งชี้ว่าเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ฯ นั้น ประสบความสำเร็จแล้วมากน้อยเพียงใด หรือวิธีการวัด/ประเมินอย่างไร ในทางปฏิบัติเมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้ว จะต้องกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) และน้ำหนัก (Weight) ของตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับแต่ละเป้าประสงค์ด้วย

๒.๒.๓.๕ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีรายละเอียดครบถ้วน

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับสมบูรณ์ และการกำหนดแผนงาน/โครงการรองรับถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อนที่ผู้บริหารส่วนราชการจะพิจารณาให้ความเห็นชอบให้ดำเนินการให้เกิดผล ในทางปฏิบัติต่อไป การดำเนินการในขั้นตอนนี้ คือ การนำผลผลิตที่ได้รับจากการทำงานของคณะทำงานฯ ในขั้นตอนที่ ๒ - ๔ มาเขียนรายละเอียด และกำหนดชื่อแผนงาน/โครงการรองรับเพื่อทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

๓. การสังเคราะห์จากการบริหารงานกำลังพลของกองทัพอากาศ

การประเมินสภาพการบริหารกำลังพลกองทัพอากาศ จากการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน สิ่งที่ผู้บริหารงานด้านกำลังพลคาดหวัง สภาพปัญหา รวมทั้งข้อเสนอในการบริหารงานกำลังพล ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ตลอดจนแผนปฏิบัติการของกองทัพอากาศ มีแนวทางที่ควรพิจารณาในการบูรณาการการบริหารงานกำลังพล ตามกรอบแนวทางประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ดังนี้

๓.๑ การพัฒนาระบบบริหารกำลังพลเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานด้านกำลังพล สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ โดยใช้แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางพัฒนาระบบราชการภายใต้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อบูรณาการงานบริหารกำลังพลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกองทัพอากาศ

๓.๒ การกำหนดความต้องการและสรรหากำลังพลให้เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจ โดยเฉพาะกำลังพลที่ปฏิบัติงานรองรับการใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง ให้มีปริมาณเพียงพอและคุณภาพตามต้องการ ด้วยการจัดทำแผนบรรจุกำลังพลระยะปานกลาง ๓ ปี ของหน่วยสายวิทยาการต่าง ๆ ทั้งสายวิทยาการเดิม และสายวิทยาการที่เกิดขึ้นใหม่ อีกทั้งการพัฒนากำลังพลดังกล่าวให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญทั้งสมรรถนะหลัก และทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับ

ยกระดับขีดความสามารถของกำลังพล เพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร

๓.๓ การพัฒนาระบบสารสนเทศบริหารกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารกำลังพลในมิติต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปรับปรุงฐานข้อมูลกำลังพลให้มีความถูกต้อง และพัฒนาระบบให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้งาน

๓.๔ การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ QR โปรแกรมเป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ขับเคลื่อนผลงาน และเสริมสร้างสมรรถนะ โดยการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสะดวก ที่ง่าย น่าเชื่อถือ ประเมินผลด้วยความรวดเร็ว และเป็นกลไกการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับบุคคลให้มีความสอดคล้องกัน และพัฒนามาตรฐานระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกำลังพลตามแนวคิดสมรรถนะกำลังพล กองทัพอากาศดังกล่าวให้เข้าสู่ระดับสากล

๓.๕ การเสริมสร้างกำลังพลมืออาชีพด้วยการพัฒนาระบบการฝึกศึกษา และวางแผนพัฒนากำลังพลให้สอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ เพื่อให้กำลังพลมีความรู้เพียงพอและรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาวะแวดล้อม และพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาของกำลังพลกองทัพอากาศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและวิสัยทัศน์กองทัพอากาศ

๓.๖ การพิจารณาทบทวน หรือจัดทำเงินเพิ่มประเภทต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมหรือเกิดขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับหลักสมรรถนะ เพื่อปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการให้สอดคล้องกับการเติบโตและการเปลี่ยนแปลงของกองทัพอากาศในอนาคต

๓.๗ สร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาระบบการทำงาน และบรรยากาศของการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การทำงานอย่างมีความสุข และงานบรรลุตามเป้าหมาย

๓.๘ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้กำลังพลมีชีวิตดีตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๓.๘.๑ การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการทำงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กำลังพลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนกองทัพอากาศ

๓.๘.๒ การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านชีวิตส่วนตัว เพื่อให้กำลังพลมีสุขภาพร่างกาย และจิตใจที่แข็งแรง มีความสุข มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

๓.๘.๓ การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสังคม เพื่อให้กำลังพลทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรักและความสามัคคี รวมทั้งความภาคภูมิใจในกองทัพอากาศ

๓.๘.๔ การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านเศรษฐกิจ เพื่อให้กำลังพลทุกระดับมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

๓.๙ การเสริมสร้างระบบบริหารกำลังพลตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อส่งเสริมให้กระบวนการบริหารกำลังพลมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการบริหารกำลังพล ด้วยการสื่อสารสร้างความเข้าใจด้านการบริหารกำลังพล/เสริมสร้างความรู้ด้านวินัยข้าราชการ สร้างช่องทางในการให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอเรียนด้านการบริหารกำลังพล รวมทั้งมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ

สรุป

HR Socrecard เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถและระดับความสำเร็จของระบบบริการทรัพยากรบุคคล โดยประยุกต์หลักการของ Balance Scorecard มาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย ๕ มิติ คือ ๑) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ๒) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ๓) ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ๔) ความพร้อมรับผิชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ ๕) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์บริหารงานด้านกำลังพลในการเชื่อมโยงระบบงานตามวงรอบการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศในระดับ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และระบบปฏิบัติการเข้าด้วยกัน นอกจากมุมมองในมิติต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว มีเกณฑ์ตามแนวทางคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การมุ่งเน้นบุคลากร ซึ่งให้ความสำคัญกับระบบงาน, การเรียนรู้ของกำลังพลและการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งการสร้างความสุขและความพึงพอใจ ซึ่งสามารถใช้เป็นมุมมองในการประเมินระบบบริหารงานกำลังพลของกองทัพอากาศได้ และจากการศึกษาแนวทางการดำเนินการของกองทัพเรือ และกองทัพไทย ทำให้ได้กระบวนการ และขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารกำลังพล เพื่อบูรณาการงานตามวงรอบการบริหารกำลังพลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ โดยกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารกำลังพล ประกอบด้วย การประเมินสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคล การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ และการติดตามและรายงานผล

สำหรับขั้นตอนการจัดทำแผนกำลังพล ประกอบด้วย ๑) แต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบ ๒) ประชุมคณะทำงานเพื่อจัดทำแนวคิดและจัดทำแผนกลยุทธ์ ๓) ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

บทที่ ๕

สรุป และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง "แนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ กองทัพอากาศ" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานภาพการบริหารกำลังพล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศในปัจจุบัน รวมทั้งเสนอแนะแนวทางในการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ๒๐ ปี โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานกำลังพล การศึกษาแนวทางปฏิบัติ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หน่วยงานในกระทรวงกลาโหม ได้แก่ กองทัพอากาศ และกองทัพบก ตลอดจนสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ และผู้มี ประสบการณ์ในการบริหารกำลังพลของสายวิทยาการ

สรุป

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ จำนวน ๕ คน และการสนทนากลุ่มของผู้มีประสบการณ์ในการบริหารกำลังพลของสายวิทยาการ จำนวน ๒๖ คน ตลอดจนการทบทวนวรรณกรรม และการศึกษาแบบปฏิบัติของการบริหารกำลังพลเชิงกลยุทธ์ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กองทัพอากาศ และกองทัพบก สามารถสรุป ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

๑. สถานภาพการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ

๑.๑ งานตามวงรอบการกำหนดความต้องการ และการจัดกำลังพล ยังขาด การวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ เนื่องจากมีการปรับปรุง โครงสร้างอัตราเฉพาะกิจใหม่ มีหน่วยงานเกิดขึ้นใหม่หลายหน่วย โดยเฉพาะหน่วยงานที่ปฏิบัติงานสนับสนุนการใช้เครือข่าย เป็นศูนย์กลาง ในการปฏิบัติภารกิจตอบสนองยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ยังมีกำลังพลไม่เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องสรรหาและคัดเลือกกำลังพลมีศักยภาพสูง มีความสามารถที่จะพัฒนา ตนเองตามทิศทางที่กองทัพอากาศต้องการ โดยจะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ในการสรรหาอย่างละเอียด รอบคอบ ถูกต้องตามหลักวิชาการ มีการศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนา ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับมาตรฐานการสรรหาให้สูงขึ้น ทันยุค ทันสมัย เป็นไปตาม มาตรฐานสากล เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน

๑.๒ งานตามวงรอบการใช้ประโยชน์กำลังพล สิ่งที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนา คือการกำหนดมาตรฐานงาน ให้สามารถวัดได้ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เพื่อให้มีระบบประเมิน บุคคลและผลงานที่เป็นธรรม และจะต้องมีการพัฒนาระบบดังกล่าว โดยนำเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของกำลังพลกองทัพอากาศให้มีการพัฒนายิ่งขึ้น

๑.๓ งานวงรอบการบำรุงรักษากำลังพล ยังขาดระบบเสริมสร้าง และระบบ ป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย จำเป็นต้องพัฒนากำลังพลให้มีจิตสำนึกในการให้บริการและ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน สร้างระบบกลไกในการพัฒนาคุณภาพ ชีวิตของกำลังพลอย่างมีคุณภาพและเป็นมาตรฐาน มีการจัดสวัสดิการที่ทำให้คุณภาพชีวิตของกำลังพล ดีขึ้น ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานให้ทันสมัย

๑.๔ งานตามวงรอบการพัฒนากำลังพล จำเป็นต้องสร้างกำลังพลให้เป็น มืออาชีพ เน้นความชำนาญงาน ความรู้เฉพาะด้านทักษะในเทคโนโลยีที่ทันสมัยและความเข้าใจใน การกิจของกองทัพอากาศ จะต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ปรับวัฒนธรรมการทำงานของกำลังพล รวมถึงค่านิยมแรงจูงใจ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงาน มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพกำลังพล เพื่อ รองรับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังพลในการที่จะเป็นกองทัพอากาศที่ใช้เครือข่ายเป็น ศูนย์กลาง มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา ยกย่องคุณภาพการศึกษาไปสู่มาตรฐาน อันประกอบไปด้วยผู้เข้ารับการศึกษา ครู ศึกษานิเทศก์ บุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา

๒. ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหา และอุปสรรคในการบริหาร กำลังพลเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

พบว่า จุดอ่อนที่สำคัญของการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศคือ ขาดความ เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กองทัพอากาศกับแผนการบริหารกำลังพล ยังไม่มีการบูรณาการงานใน วงรอบการบริหารกำลังพลที่เป็นรูปธรรม การแบ่งมอบอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานมี ความซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งการบูรณาการงานบริหารกำลังพลร่วมกันภายในกองทัพอากาศยังไม่ ครอบคลุมทุกมิติ โดยมีจุดแข็งที่สำคัญคือการมีวงรอบการบริหารกำลังพลที่ชัดเจน ทำให้สามารถ ตัดสินใจมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติ เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้ง ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ตามยุทธศาสตร์ จึงเป็นจุดแข็งที่สำคัญใน การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้มีโอกาสนี้มีโอภาสเอื้ออำนวยที่ภาครัฐให้ความสำคัญในการพัฒนา ส่วนราชการอย่างเป็นระบบ เพิ่มความสำคัญในการบริหารจัดการภาครัฐ และการบริหารทรัพยากร บุคคลภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น กองทัพอากาศควรมี

การพัฒนากระบวนการกำลังพลเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบูรณาการงานตามวงรอบการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

๓. ผลจากการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

๓.๑ ผลจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การบริหารคนท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และการแข่งขันที่รุนแรง ก่อให้เกิดแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีการจูงใจและกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายและภารกิจขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์การบริหารคน เพื่อบูรณาการนโยบายการบริหารคนให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้นกองทัพอากาศควรมีการพัฒนากระบวนการบริหารกำลังพลเชิงกลยุทธ์

๓.๒ ผลจากการศึกษาแนวทางการบริหารกำลังพลเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กองทัพเรือ และกองทัพไทย ทำให้ได้กระบวนการ และขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารกำลังพล เพื่อบูรณาการงานตามวงรอบการบริหารกำลังพลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ โดยกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารกำลังพล ประกอบด้วย การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ และการติดตามและรายงานผล สำหรับขั้นตอนการจัดทำแผนกำลังพล ประกอบด้วย ๑) แต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบ ๒) ประชุมคณะทำงานเพื่อจัดทำแนวคิดและจัดทำแผนกลยุทธ์ ๓) ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

๓.๓ ผลการวิเคราะห์ประเด็นที่ควรพิจารณาในการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ มี ๘ ประเด็น ดังนี้

๓.๓.๑ การกำหนดความต้องการและสรรหากำลังพลให้เหมาะสมกับโครงสร้าง และภารกิจ โดยเฉพาะกำลังพลที่ปฏิบัติงานรองรับการใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง ให้มีปริมาณเพียงพอและคุณภาพตามต้องการ

๓.๓.๒ การพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารกำลังพลให้มีประสิทธิภาพเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารกำลังพลในมิติต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๓.๓ การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ QR โปรแกรมเป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงาน และพัฒนามาตรฐานระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกำลังพลตามแนวคิดสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศดังกล่าวให้เข้าสู่ระดับสากล

๓.๓.๔ การเสริมสร้างกำลังพลมืออาชีพด้วยการพัฒนาระบบการฝึกศึกษาและวางแผนพัฒนากำลังพลให้สอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ

๓.๓.๕ การพิจารณาทบทวน หรือจัดทำเงินเพิ่มประเภทต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิม หรือเกิดขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับหลักสมรรถนะ

๓.๓.๖ สร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาระบบการทำงาน และบรรยากาศของการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การทำงานอย่างมีความสุข และงานบรรลุตามเป้าหมาย

๓.๓.๗ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้กำลังพลมีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจ

๓.๓.๘ การเสริมสร้างระบบบริหารกำลังพลตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อส่งเสริมให้กระบวนการบริหารกำลังพลมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง "แนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ" ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑.๑ กองทัพอากาศควรพัฒนาระบบบริหารกำลังพลเชิงกลยุทธ์ เพื่อบูรณาการงานตามวงรอบการบริการกำลังพลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ และยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ โดยใช้แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางพัฒนาระบบราชการ ภายใต้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นแนวทางปฏิบัติ

๑.๒ กองทัพอากาศควรกำหนดผู้รับผิดชอบจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารกำลังพลที่ชัดเจน โดยแต่งตั้งคณะทำงานอย่างเป็นทางการ เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๒.๑ ผู้รับผิดชอบงานด้านบริหารกำลังพลทุกระดับ ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์บริหารกำลังพล เพื่อการวางแผนและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายอำนวยการกำลังพลของกองทัพอากาศ ควรจัดทำคู่มือและสอดแทรกความรู้เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารกำลังพลไว้ในหลักสูตรของสายวิชาการกำลังพล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบงานด้านกำลังพลมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถวางแผนกำลังพลเชิงกลยุทธ์ของหน่วยที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๓ ควรมีการศึกษา ระดมความคิดผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในประเด็นการบูรณาการการบริหารกำลังพลทั้ง ๘ ประเด็น เพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการ รองรับ ให้เหมาะสม ครอบคลุมในแต่ละประเด็น เพื่อให้การบริหารกำลังพลและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการพิจารณาการประเมินสภาพปัจจุบันการบริหารกำลังพล จุดแข็ง จุดอ่อน การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งแนวทางเพิ่มขีดความสามารถของระบบบริหารกำลังพลที่สนับสนุนและผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศประสบผลสำเร็จ เพื่อให้ได้ข้อมูลในการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- จิตติมา อัครชิตติพงศ์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๖.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. ทุนมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๕๐.
- นิสดารักษ์ เวชยานนท์. บทความวิชาการด้าน HR. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘.
- นิสดารักษ์ เวชยานนท์. มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ : กราฟิโก ซิสเต็มส์, ๒๕๕๑.
- พิชิต เทพวรรณ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๔
- ไพรวลัย เคนพรม. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ. กรุงเทพฯ : อุกีพี, ๒๕๖๒.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๔๕.

วารสาร

- วิภาวรรณ กลิ่นหอม. “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของอุตสาหกรรมยางพาราในประเทศไทย”, Journal of Hr intelligence. ปีที่ ๑๐ (๒), กรกฎาคม - ธันวาคม ๒๕๕๘. หน้า ๕๒.
- เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง”. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี. ปีที่ ๖ (๑), มกราคม – มิถุนายน ๒๕๖๐. หน้า ๑.

วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัยส่วนบุคคล

- กนกวรรณ คำตัด. “บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง และในมุมมองของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทข้ามชาติ กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น บริษัทข้ามชาติ

สหรัฐอเมริกา และบริษัทข้ามชาติสวิตเซอร์แลนด์”. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
๒๕๕๕.

กฤษณะ นันทวิชัย, พันเอก. “ การพัฒนากำลังพลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วย”.
เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยการทัพบก, ๒๕๖๐.

ธาดา เคี่ยมทองคำ, พลอากาศตรี. “แนวทางพัฒนากำลังพลกองทัพอากาศเพื่อรองรับเทคโนโลยี
อวกาศ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๖๐.

ไพบุลย์ โกมลทัต, พันเอก. “การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย”.
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,
มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๕.

วิมลรินทร์ จักขุจินดา และวิไล สุขศรีวงษ์. “การสำรวจบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่”.
ปริญญาานิพนธ์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๘.

สัมภาษณ์

กิติรัช ศรีสังข์, นาวาอากาศเอก. ผู้อำนวยการกองควบคุมและพัฒนากำลังพล สำนักปกครองและ
พัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ. สัมภาษณ์. ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ขวัญชาติ ชวนสนิท, นาวาอากาศเอก. ผู้อำนวยการกองปกครองกำลังพล สำนักปกครองและพัฒนา
กำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ. สัมภาษณ์. ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

จักรพันธ์ อจลพงษ์, นาวาอากาศเอก. ผู้อำนวยการกองการศึกษา สำนักปกครองและพัฒนากำลังพล
กรมกำลังพลทหารอากาศ. สัมภาษณ์. ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

เชษฐ เหมทานนท์, นาวาอากาศเอก. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักนโยบายและ
บริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ. สัมภาษณ์. ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ประเสริฐ นกรักษา, นาวาอากาศเอก. ผู้อำนวยการกองสรรหากำลังพล สำนักนโยบายและ
บริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ. สัมภาษณ์. ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

“การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :
<https://journal.oas.psu.ac.th/index.php/asj/article/viewFile/71/69, 2563>.

“ทักษะผู้นำสู่ความสำเร็จ”. ออนไลน์. เข้าถึงได้จาก : http://www.kruinter.com/show.php?id_quiz=414&p=1, 2540.

ปรีชา วัชรากัย. “กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :
http://61.19.241.96/w3c/senate/pictures/comm/74/file_1383625868.pdf, 2550

ภาษาต่างประเทศ

Book

Mondy R. Wayne, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. Human Resource Management.
New Jersey : Prentice Hall, 1996.

Noe, A. R. Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, M.P.. Human Resource Management :Gaining a
Competitive Advantage. New York : Mc Graw – Hill, 2006.

Ulrich, D. and Brockbank, W. The HR Value Proposition. Harvard Business Review Press.MA:
Cambride, 2005.

JOURNAL

Julia Christensen Hughes Evelina Rog. "Talent management", International Journal of Contemporary
Hospitality Management. Vol. 20 Issue 7. October 3, 2008. p. 743-757.

Valahia University, Targoviste, Romania, “Aspects of International Human Resource Management
in the Hospitality Industry”, Valahian Journal of Economic Studies.Volume 4 (18)
Issue 1. May 26, 2012. p.2.

ภาคผนวก

ผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศซึ่งเป็นผู้อำนวยการกองของหน่วยขึ้นตรงกรมกำลังพลทหารอากาศ ที่รับผิดชอบงานตามวงรอบการบริหารงานกำลังพล

๑. นาวาอากาศเอก เศษฐ์ เหมทานนท์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักนโยบายและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ

๒. นาวาอากาศเอก ประเสริฐ นาครักษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองสรรหากำลังพล สำนักนโยบายและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ

๓. นาวาอากาศเอก กิติรัช ศรีสังข์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองควบคุมและพัฒนากำลังพล สำนักปกครองและพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ

๔. นาวาอากาศเอก ขวัญชาติ ชวนสนิท ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองปกครอง สำนักปกครองและพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ

๕. นาวาอากาศเอก จักรพันธ์ อจลพงศ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา สำนักปกครองและพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ

ผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพการบริหารกำลังพลตามวงรอบการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ผู้ให้สัมภาษณ์

๒. ตำแหน่ง

๓. ที่ทำงาน

๔. วัน เดือน ปี ที่ใช้สัมภาษณ์

๕. เวลาที่ใช้สัมภาษณ์

ตอนที่ ๒ ประเด็นการสัมภาษณ์

๑. เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์สำคัญในงานบริหารกำลังพลของตามภารกิจของหน่วยงานของท่านที่ต้องการให้เกิดขึ้นใน ๑ - ๓ ปีข้างหน้า คืออะไร

๑.๑ งานกระบวนการ

๑.๒ คน

๑.๓ ทรัพยากร

๑.๔ ลูกจ้าง/ผู้รับบริการหรือผู้รับผลกระทบนอกองค์กร

๒. อะไรที่เป็นจุดแข็งหรือสิ่งที่ดีที่กองทัพอากาศมีอยู่ และอยากให้รักษาต่อไป หรือมุ่งเน้นให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

๓. อะไรเป็นสิ่งที่ทำลาย หรือสิ่งที่ต้องปรับปรุง เพื่อให้การบริหารงานของกองทัพอากาศประสบผลสำเร็จ

๔. อะไรบ้างที่หน่วยงานของท่านควรทำ แต่ไม่ได้ทำในช่วงที่ผ่านมา หรือท่านคาดหวังให้หน่วยงานอื่นสนับสนุน

๕. ท่านมีความคิดเห็นต่อแนวทางการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐตามแนวทาง HR Scorecard อย่างไร

ผนวก ก

รายชื่อผู้มีประสบการณ์ในการบริหารกำลังพล ของหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการ

๑. นาวาอากาศเอก ชาติ ดิถีเพ็ง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการฝึก สำนักยุทธการและการฝึก กรมยุทธการทหารอากาศ
๒. นาวาอากาศเอก กิตติอนันต์ หม่อมศิลา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผน กรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศ
๓. นาวาอากาศโท เทพฤทธิ์ กลิ่นยี่สุน ตำแหน่ง นายทหารนโยบายและแผนกองนโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผน กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ
๔. นาวาอากาศเอก จำรัส กองแก้ว ตำแหน่ง ประจํากรมการเงินทหารอากาศ และรักษาราชการในตำแหน่ง หัวหน้าแผนกบริหารกำลังพล กองวิทยาการ กรมการเงินทหารอากาศ
๕. นาวาอากาศเอก ดนัย เหล่าฤทธิ์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกองวิทยาการ สำนักนํ้ารักษาพยาบาล
๖. นาวาอากาศเอก ภาณุ แก้วอำไพ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองวิทยาการ กรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ
๗. นาวาอากาศเอก ธวัชชัย ชัยมีแรง ตำแหน่ง ประจําหน่วยบัญชาการอากาศโยธิน ช่วยราชการกองวิทยาการ ศูนย์การทหารอากาศโยธิน หน่วยบัญชาการอากาศโยธิน
๘. นาวาอากาศเอก ยุคนธร พึ่งทองหล่อ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกองวิทยาการ กรมช่างอากาศ
๙. นาวาอากาศโท จตุรงค์ เพ็งนุช ตำแหน่ง หัวหน้าแผนกบริหารกำลังพลกองวิทยาการ กรมสื่อสารทหารอากาศ
๑๐. นาวาอากาศโท นิรันดร ชาติครบุรี ตำแหน่ง วิศวกร กองวิทยาการ กรมสรรพาวุธทหารอากาศ ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่ง นายทหารบริหารกำลังพลกองวิทยาการ กรมสรรพาวุธทหารอากาศ
๑๑. เรืออากาศโทหญิง กุลยนิษฐ์ เหล่าคำ ตำแหน่ง รองหัวหน้าฝ่ายบริหารกำลังพลแผนกฝึกศึกษา กองวิทยาการ กรมพลศึกษา

๑๒. นาวาอากาศโท ฐานวัฒน์ พุฒวิบูลย์วุฒิ เหล่าคำ ตำแหน่ง รองหัวหน้าแผนกควบคุมการศึกษา แผนกควบคุมการศึกษา สำนักบริหารการศึกษา กองบัญชาการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

๑๓. นาวาอากาศเอก กิติรัช ศรีสังข์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองควบคุมและพัฒนากำลังพล สำนักปกครองและพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ

๑๔. นาวาอากาศเอก ชน กาพภักดี ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกองเสมียนตรากรมสารบรรณทหารอากาศ

๑๕. นาวาอากาศเอกอนันต์ รัตนสำเนียง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนสำนักนโยบายและแผน กรมข่าวทหารอากาศ

๑๖. นาวาอากาศเอก วัลลภ ประสงค์กิจ ตำแหน่ง เสนาธิการ กรมสวัสดิการทหารอากาศ

๑๗. นาวาอากาศเอกหญิง ปาริชาติ ปาโมกษ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองวิชาการและระบบงาน สำนักงานตรวจสอบภายในทหารอากาศ

๑๘. นาวาอากาศเอกหญิง นวลจันทร์ ศรีสมบัติ ตำแหน่ง หัวหน้าแผนกการศึกษากองวิทยาการ สถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ

๑๙. เรืออากาศโท เกษม ยวดกระโทก ตำแหน่ง นายทหารวิทยาการ แผนกวิทยาการ สำนักผู้บังคับทหารอากาศดอนเมือง

๒๐. เรืออากาศตรี กิตติวุฒิ ถ้ำพุทรา ตำแหน่ง นายทหารบริหารกำลังพล แผนกบริหารกำลังพล กองวิทยาศาสตร์ ศูนย์วิจัยพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการบินและอวกาศกองทัพอากาศ

๒๑. เรืออากาศเอก อติศักดิ์ สาลีโนศักดิ์ ตำแหน่ง นายทหารวิทยาการ แผนกวิชาการ กองจัดการ สำนักบริหารทรัพยากร สำนักปลัดบัญชาทหารอากาศ

๒๒. นาวาอากาศเอก นิวัฒน์ นานอก ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกองกฎหมาย สำนักพระธรรมนูญทหารอากาศ

๒๓. นาวาอากาศโท วัชรศักดิ์ ร่มลำดวน ตำแหน่ง หัวหน้าแผนกวิทยาการกองวิทยาการ กรมช่างโยธาทหารอากาศ

๒๔. นาวาอากาศเอก ชัยวัฒน์ พันธุ์ไพโรจน์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกองวิทยาการ กรมขนส่งทหารอากาศ

๒๕. นาวาอากาศเอก กิตติศักดิ์ สุวรรณรัตน์ ตำแหน่ง นายทหารสงครามไซเบอร์ กองสงครามไซเบอร์ กองระบบบัญชาการและควบคุม กรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทหารอากาศ

๒๖. นาวาอากาศเอก พิสิฐ เทพสุวรรณ ตำแหน่ง นายทหารฝ่ายเสนาธิการ
กองปฏิบัติการอวกาศ ศูนย์ปฏิบัติการทางอวกาศ กองทัพอากาศ

ผนวก ง

ประเด็นการสนทนากลุ่ม

๑. จะทำอย่างไรให้หน่วยบริหารกำลังพลของสายวิชาการมีความเข้มแข็งสามารถบริหารจัดการกำลังพลได้อย่างมืออาชีพ
 - ๑.๑ โครงสร้างทั้ง HRM และ HRD (โรงเรียนสายวิชาการบางสายต้องกำหนดเป็นอัตราจริงหรือไม่)
 - ๑.๒ หน้าที่รับผิดชอบของทั้ง HRM และ HRD
 - ๑.๓ ผู้รับผิดชอบบรรจุอยู่หน่วยกำลังพลของสายวิชาการ
 - ๑.๔ เทคโนโลยีสารสนเทศด้านกำลังพล (การเข้าถึงข้อมูล)
 - ๑.๕ อื่น ๆ
๒. ปัญหาโครงสร้างของหน่วยปฏิบัติงานของสายวิชาการในทุกระดับงานที่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของหน่วยและบุคคล
 ๓. ข้อขัดข้องที่เป็นประเด็นสำคัญในการเตรียมความพร้อมของกำลังพลในเชิงปริมาณและคุณภาพของสายวิชาการต่าง ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศและหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่ในกองทัพอากาศ
 ๔. หลักสูตรและจำนวนการผลิตนักเรียนนายเรืออากาศ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ
 ๕. หลักสูตรของโรงเรียนจ่าอากาศในปัจจุบันเน้นการผลิตในสาขาที่แหล่งผลิตจากภายนอก หากอนาคตโรงเรียนจ่าอากาศจะเพิ่มการผลิตให้ตอบสนองความต้องการของสายวิชาการ หรือตอบสนองในมิติ Air domain Cyber domain และ Space domain ควรมีแนวทางดำเนินการให้เกิดเป็นรูปธรรมอย่างไร
 ๖. สาเหตุที่ทำให้การพัฒนา กำลังพลของกองทัพอากาศ และสายวิชาการไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากสาเหตุใด
 ๗. ทำอย่างไรกำลังพลของสายวิชาการจะได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ครอบคลุมกำลังพลทุกคน ภายใต้งบประมาณที่จำกัด เพื่อตอบสนองเทคโนโลยีสมัยใหม่
 ๘. การใช้เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักสมรรถนะในปัจจุบัน มีปัญหา อุปสรรคอย่างไร สามารถใช้เพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร
 ๙. แนวทางป้องกัน หรือลดผลกระทบจากการสูญเสียกำลังพลภายในสายวิชาการ ส่งผลให้ ประสิทธิภาพการทำงานของสายวิชาการหรือไม่ อย่างไร

๕.๑ ด้านเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตราย และเงินเพิ่มพิเศษสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ

๕.๒ แรงจูงใจทางบวก หรือแรงจูงใจทางลบ

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลอากาศตรี ประกาศิต เจริญยิ่ง	
วัน เดือน ปี เกิด	๑๖ มีนาคม ๒๕๐๕	
การศึกษา	ก่อนเข้ารับราชการ	
	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย	ปี พ.ศ.๒๕๒๓
	โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๒๕	ปี พ.ศ.๒๕๒๘
	โรงเรียนนายเรืออากาศ รุ่นที่ ๓๒	ปี พ.ศ.๒๕๓๑
	หลังจากเข้ารับราชการ	
	โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง รุ่นที่ ๘๓	ปี พ.ศ.๒๕๓๘
	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๔๑	ปี พ.ศ.๒๕๔๒
	ปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา	ปี พ.ศ.๒๕๕๐
	วิทยาลัยเสนาธิการทหาร รุ่นที่ ๕๑	ปี พ.ศ.๒๕๕๓
ประวัติการทำงานโดยย่อ		
	นักบินประจำหมวด หมวดบิน ๒ ฝ่ายยุทธการ	
	ฝูงบิน ๒๐๓ กองบิน ๒	ปี พ.ศ.๕๒๓๓
	ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน กรมกำลังพลทหารอากาศ	ปี พ.ศ.๒๕๕๔
	รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและบริหารกำลังพล	
	กรมกำลังพลทหารอากาศ	ปี พ.ศ.๒๕๕๘
ตำแหน่งปัจจุบัน		
	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและบริหารกำลังพล	
	กรมกำลังพลทหารอากาศ	ปี พ.ศ.๒๕๖๒

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง แนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์
กองทัพอากาศ

ผู้วิจัย พลอากาศตรี ประภาสิต เจริญยิ่ง หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กองทัพอากาศได้จัดทำยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี โดยกำหนดแนวทางพัฒนาเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือการเสริมสร้างขีดความสามารถกองทัพอากาศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลางโดยตรง (RTAF NCO Combat Related Function) การพัฒนาขีดความสามารถในส่วนนี้ จำเป็นต้องพิจารณาแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพอากาศเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้เหมาะสม รวมทั้งสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ สำหรับส่วนที่ 2 เป็นการพัฒนากองทัพอากาศให้ทันสมัย โดยการพัฒนาการปฏิบัติงานในส่วนอื่น ๆ ซึ่งมีความสำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO)

การพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องสรรหา คัดเลือก และพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศในทุกระดับให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญเกี่ยวกับเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม ท่ามกลางภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเช่นนี้ ผู้รับผิดชอบในการบริหารกำลังพลกองทัพอากาศจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารกำลังพล ให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมาย นโยบายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้งานตามวงรอบการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ มีการประสานกลมกลืนกันของกระบวนการ

เนื่องจากการพัฒนาตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ จำเป็นต้องมีดำเนินการให้สอดคล้องกับคุณลักษณะ และข้อจำกัดของกำลังทางอากาศ รวมทั้งทรัพยากรที่มีในครอบครองและเทคโนโลยี โดยที่ถือว่ากำลังพลเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการขับเคลื่อนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ ดังนั้น ผู้วิจัยซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศตระหนักถึงความสำคัญที่จะบูรณาการงานในกระบวนการต่าง ๆ ตามวงรอบการบริหารกำลังพล

ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ และเป้าหมายของกองทัพอากาศ ความสำคัญจึงอยู่ที่ว่า จะมีแนวทางบูรณาการในการบริหารกำลังพลเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์กองทัพอากาศอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ภาพการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศในปัจจุบัน
2. เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารกำลังพลเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ
3. เพื่อเสนอแนวทางในการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการการบริหารงานกำลังพลเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ รวมทั้งข้อมูลยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี (2560 – 2579)
2. ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศซึ่งเป็นผู้อำนวยการกองของหน่วยขึ้นตรงกรมกำลังพลกองทัพอากาศที่รับผิดชอบงานตามวงรอบการบริหารงานกำลังพล จำนวน 5 คน และผู้มีประสบการณ์ในการบริหารกำลังพลของหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการ จำนวน 26 คน
3. ขอบเขตด้านเวลา โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ และวิเคราะห์ข้อมูลในห้วงเวลาตั้งแต่พฤศจิกายน 2562 - เมษายน 2563

วิธีดำเนินการวิจัย

ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการใช้การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล
 - 1.1 การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ โดยการค้นคว้าและศึกษารวบรวมข้อมูลจากตำราและเอกสารต่าง ๆ

1.2 การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อผู้เชี่ยวชาญการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ จำนวน 5 คน และการสนทนากลุ่มของผู้มีประสบการณ์ในการบริหารกำลังพลของสายวิทยาการ จำนวน 26 คน

2. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ PESTEL Analysis แยกแยะให้เห็นส่วนประกอบเหล่านั้น นำข้อมูลมาวิเคราะห์ SWOT Analysis สภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม รวมทั้งปัญหาอุปสรรคในการบริหารกำลังพล และการวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบปฏิบัติของการดำเนินการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กองทัพเรือ และกองทัพไทย ตลอดจนสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี หลักการต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางการบูรณาการการบริหารงานกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

3. การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนาและวิเคราะห์ เพื่อชี้ให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่ควรพิจารณาในการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

ผลการวิจัย

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ จำนวน 5 คน และการสนทนากลุ่มของผู้มีประสบการณ์ในการบริหารกำลังพลของสายวิทยาการ จำนวน 26 คน ตลอดจนการทบทวนวรรณกรรม และการศึกษาแบบปฏิบัติของการบริหารกำลังพลเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กองทัพเรือ และกองทัพไทย สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. สถานภาพการบริหารกำลังพลของกองทัพอากาศ พบว่า

1.1 งานตามวงรอบการกำหนดความต้องการ และการจัดทำกำลังพล ยังขาดการวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบ เนื่องจากมีการปรับปรุงโครงสร้างอัตราเฉพาะกิจใหม่ มีหน่วยงานเกิดขึ้นใหม่หลายหน่วย โดยเฉพาะหน่วยงานที่ปฏิบัติงานสนับสนุนการใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง ในการปฏิบัติการกิจตอบสนองยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ยังมีกำลังพลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

1.2 งานตามวงรอบการใช้ประโยชน์กำลังพล สิ่งที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนาคือการกำหนดมาตรฐานงาน ให้สามารถวัดได้ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เพื่อให้มีระบบประเมินบุคคลและผลงานที่เป็นธรรม และจะต้องมีการพัฒนาระบบดังกล่าว โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของกำลังพลกองทัพอากาศให้มีการพัฒนาขึ้น

1.3 งานวงรอบการบำรุงรักษากำลังพล ยังขาดระบบเสริมสร้าง และระบบป้องกัน มิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย จำเป็นต้องพัฒนากำลังพลให้มีจิตสำนึกในการให้บริการและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน สร้างระบบกลไกในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลอย่างมีคุณภาพและเป็นมาตรฐาน มีการจัดสวัสดิการที่ทำให้คุณภาพชีวิตของกำลังพลดีขึ้น ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานให้ทันสมัย

1.4 งานตามวงรอบการพัฒนากำลังพล จำเป็นต้องสร้างกำลังพลให้เป็นมืออาชีพ เน้นความชำนาญงาน ความรู้เฉพาะด้าน ทักษะในเทคโนโลยีที่ทันสมัยและความเข้าใจในภารกิจของ กองทัพอากาศ จะต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ปรับวัฒนธรรมการทำงานของกำลังพล รวมถึง ค่านิยมแรงจูงใจ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงาน มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพกำลังพล เพื่อรองรับ การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกำลังพลในการที่จะเป็นกองทัพอากาศที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ขกระดับคุณภาพการศึกษาไปสู่มาตรฐาน อันประกอบไปด้วยผู้เข้ารับการศึกษา ครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา

2. ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารกำลังพล เชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ พบว่า จุดอ่อนที่สำคัญของการบริหารกำลังพลของ กองทัพอากาศคือ ขาดความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กองทัพอากาศกับแผนการบริหารกำลังพล ยังไม่มีการบูรณาการงานในวงรอบการบริหารกำลังพลที่เป็นรูปธรรม โดยมีจุดแข็งที่สำคัญคือการมี วงรอบการบริหารกำลังพลที่ชัดเจน ทำให้สามารถตัดสินใจมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติ เป็นไปตามแผน ที่ตั้งไว้ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุ เป้าหมายได้ตามยุทธศาสตร์ จึงเป็นจุดแข็งที่สำคัญในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้มีโอกา สเอื้ออำนวยที่ภาครัฐให้ความสำคัญในการพัฒนาส่วนราชการอย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น กองทัพอากาศควรมีการพัฒนากระบวนการบริหารกำลังพลเชิงกลยุทธ์ เพื่อ เป็นเครื่องมือในการบูรณาการงานตามวงรอบการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

3. ผลจากการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับ ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ทำให้ได้กระบวนการ และขั้นตอน ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร กำลังพล เพื่อบูรณาการงานตามวงรอบการบริหารกำลังพลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ รวมทั้งได้ประเด็นที่ควรพิจารณาในการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ กองทัพอากาศ ดังนี้

3.1 การกำหนดความต้องการและสรรหากำลังพลให้เหมาะสมกับโครงสร้าง และ ภารกิจ โดยเฉพาะกำลังพลที่ปฏิบัติงานรองรับการใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง

3.2 การพัฒนาระบบสารสนเทศบริหารกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารกำลังพลในมิติต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ QR โปรแกรมเป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงาน และพัฒนามาตรฐานระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกำลังพลตามแนวคิดสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศดังกล่าวให้เข้าสู่ระดับสากล

3.4 การเสริมสร้างกำลังพลมืออาชีพด้วยการพัฒนาระบบการฝึกศึกษา และวางแผนพัฒนากำลังพลให้สอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะกำลังพลกองทัพอากาศ

3.5 การพิจารณาทบทวน หรือจัดทำเงินเพิ่มประเภทต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมหรือเกิดขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับหลักสมรรถนะ

3.6 สร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาระบบการทำงาน และบรรยากาศของการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การทำงานอย่างมีความสุข และงานบรรลุตามเป้าหมาย

3.7 การพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้กำลังพลมีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านการงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจ

3.8 การเสริมสร้างระบบบริหารกำลังพลตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อส่งเสริมให้กระบวนการบริหารกำลังพลมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องแนวทางการบูรณาการการบริหารกำลังพลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 กองทัพอากาศควรพัฒนาระบบบริหารกำลังพลเชิงกลยุทธ์ เพื่อบูรณาการงานตามวงรอบการบริการกำลังพลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ และยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ โดยใช้แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ตามแนวทางพัฒนาระบบราชการภายใต้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นแนวทางปฏิบัติ

1.2 กองทัพอากาศควรกำหนดผู้รับผิดชอบจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารกำลังพลที่ชัดเจน โดยแต่งตั้งคณะทำงานอย่างเป็นทางการ เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 ผู้รับผิดชอบงานด้านบริหารกำลังพลทุกระดับ ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์บริหารกำลังพล เพื่อการวางแผนและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

2.2 ฝ่ายอำนวยการกำลังพลของกองทัพอากาศ ควรจัดทำคู่มือและสอดแทรกความรู้เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารกำลังพลไว้ในหลักสูตรของสายวิชาการกำลังพล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบงานด้านกำลังพลมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถวางแผนกำลังพลเชิงกลยุทธ์ของหน่วยที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ควรมีการศึกษา ระดมความคิดผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในประเด็นการบูรณาการการบริหารกำลังพลทั้ง 8 ประเด็น เพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการ รองรับ ให้เหมาะสม ครอบคลุมในแต่ละประเด็น เพื่อให้การบริหารกำลังพลและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการพิจารณาการประเมินสภาพปัจจุบันการบริหารกำลังพล จุดแข็ง จุดอ่อน การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งแนวทางเพิ่มขีดความสามารถของระบบบริหารกำลังพลที่สนับสนุนและผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศประสบผลสำเร็จ เพื่อให้ได้ข้อมูลในการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด