



หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร

๕.๑ สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

ฐานทัพเรือสัตหีบ เป็นหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ โดยเป็นส่วนกำลังรบ ตามโครงสร้างการจัดแบ่งส่วนราชการของกองทัพเรือ มีโครงสร้างการจัดส่วนราชการเพื่อรองรับงานด้านฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายปฏิบัติ ฝ่ายสนับสนุน และมีการจัดหรือกำหนดอัตราของหน่วยที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ ภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบ โดยคณะกรรมการปรับปรุงอัตรากองทัพเรือ ที่กองทัพเรือแต่งตั้งขึ้นซึ่งมีหน้าที่ในการพิจารณากำหนดโครงสร้างการจัดส่วนราชการ ภารกิจ ทักษะความรู้และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามความต้องการของภาระงานของหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ โดยจัดทำให้อยู่ในรูปแบบของมาตรฐานการจัดหน่วยประเภทนั้น ๆ และจัดทำออกมาเป็นเอกสารหลักฐานที่เรียกว่า อัตราเฉพาะกิจ หรือ อัตรายุทธ์โพรแกรม โดยเป็นการกำหนดจำนวนอัตราตำแหน่ง และคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งให้สอดคล้องรองรับกับภาระงานและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน สำหรับการบรรจุกำลังตามอัตราของฐานทัพเรือสัตหีบ ซึ่งเป็นส่วนกำลังรบของกองทัพเรือ นั้น บรรจุกำลังพลได้ไม่เกินร้อยละ ๗๕ ของอัตรา ตามสัดส่วนที่กองทัพเรือกำหนด

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร

(๑) ชีตความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร

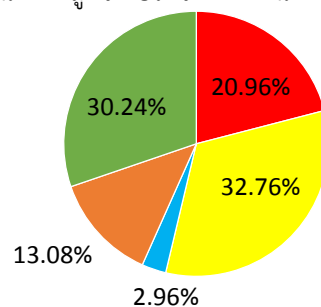
ฐานทัพเรือสัตหีบ มีแนวทางในการกำหนดโครงสร้าง อัตรากำลังพลและมีการพิจารณาขีดความสามารถของกำลังพล ตามภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบ โดยมีการวิเคราะห์และจัดทำกรอบอัตรากำลังพลที่สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบ เสนอกองทัพเรือเป็นข้อมูลโครงสร้างการจัดหน่วย

ฐานทัพเรือสัตหีบ มีการกำหนดสัดส่วนการบรรจุกำลังพลตามโครงสร้างและกรอบอัตรา มีการจัดทำกำลังพลตามอัตรากำลังและขีดความสามารถ (อ้างอิง : บัญชีพล ๓ ก.)

ฐานทัพเรือสัตหีบ มีการประเมินโครงสร้าง อัตราการจัดและขีดความสามารถของกำลังพลของหน่วยตามภารกิจที่ได้รับมอบ มีการปรับปรุงโครงสร้าง โดยมีการรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติงานและวิเคราะห์ความพอเพียงของกำลังพล ต่อการปฏิบัติภารกิจ และมีการเสนอความต้องการด้านกำลังพลเพิ่มเติม หรือเสนอทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างให้สอดคล้องกับภาระงาน

สัดส่วนกำลังพล สังกัด รฐท.สส.

■ สัญญาบัตร ■ ประทวน ■ ลูกจ้างประจำ ■ พนักงานราชการ ■ ทหารกองประจำการ



ภาพ ๕.๑-๑ การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง



ในด้านการประเมินความต้องการอัตรากำลังด้านบุคลากร เพื่อดำรงขีดความสามารถที่ต้องการ เมื่อ นขต.ฐท.สส. ได้ประเมินขีดความสามารถของกำลังพลที่ต้องการ เรียบร้อยแล้ว ฐท.สส. ได้จัดการประชุมหน่วยงานภายใน ฐท.สส. ร่วมกับหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการต่าง ๆ (นขต.ฐท.สส.) เพื่อกำหนดความต้องการ และแจ้งความต้องการในการบรรจุ กำลังพลให้กับหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการเสนอย้ายบรรจุ ให้หน่วยต่าง ๆ ใน ฐท.สส. มีความพร้อมสามารถปฏิบัติการกิจได้ตามขีดความสามารถที่กำหนดและต้องไม่เกิน ร้อยละ ๗๕ ตามที่กองทัพเรือ กำหนด

กลุ่ม	การใช้ประโยชน์	ทักษะจำเป็น	ความต้องการด้านพัฒนา
นายทหาร ก.	ผู้นำหน่วยทหาร/ ผู้บริหาร	ภาวะผู้นำ, เทคโนโลยี	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติรวม
นายทหาร ป.	วิทยาการสนับสนุน การปฏิบัติการ	ความชำนาญเฉพาะด้านตามสาย วิทยาการ	การคิดค้นนวัตกรรมตามสายงาน
นายทหาร ข.	ควบคุมการปฏิบัติการ	ความเชี่ยวชาญตามสาขา	แก้ปัญหาการปฏิบัติการ
ประทวน (จาก รรจ่า และเปิดรับสมัครบุคคลเรียน)	ปฏิบัติการ	การปฏิบัติการตามหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย	เพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญในหน้าที่
สนับสนุน (พนักงานราชการและลูกจ้าง)	สนับสนุนการปฏิบัติการ และบริการ	การปฏิบัติการตามหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย	เพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญในหน้าที่

ตาราง ๕.๑-๒ การใช้ประโยชน์ ทักษะจำเป็นและความต้องการพัฒนาบุคลากร ฐท.สส.

(๒) บุคลากรใหม่

บุคลากรใหม่ของฐานทัพเรือสัตหีบนั้น ดำเนินตามแนวทางที่กองทัพเรือกำหนด ซึ่งมีการจำแนกการดำเนินการ ออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ

๑. กำลังพลที่กองทัพเรือเป็นผู้ผลิตเอง ได้แก่ กำลังพลที่ต้องการคุณสมบัติเป็นการเฉพาะ ในสาขาอาชีพ ที่ต้องการ ที่ไม่สามารถจัดหาจากบุคคลพลเรือนทั่วไปได้ เช่น นักเรียนนายเรือ นักเรียนจ่าทหารเรือ เป็นต้น โดยรับสมัครจากบุคคลพลเรือนวุฒิต่าง ๆ เช่น มัธยมศึกษาปีที่ ๖ มัธยมศึกษาปีที่ ๔ เป็นต้น แล้วนำมาให้การศึกษา ในสาขาอาชีพนั้น ๆ ตามหลักสูตรที่กำหนด และแต่งตั้งยศเป็นบุคลากรชั้นสัญญาบัตร และชั้นต่ำกว่าสัญญาบัตร แล้วแต่กรณี

๒. กำลังพลที่กองทัพเรือรับสมัครจากบุคคลพลเรือนภายนอกกองทัพเรือ ได้แก่ กำลังพลที่มีคุณสมบัติทั่วไป ในสาขาที่กองทัพเรือมีความต้องการในการปฏิบัติงาน โดยรับสมัครจากบุคคลพลเรือนที่สำเร็จการศึกษา จากสถาบันการศึกษาภายนอกกองทัพเรือทั้งระดับอุดมศึกษา และต่ำกว่าอุดมศึกษา และแต่งตั้งยศเป็นบุคลากร ชั้นสัญญาบัตร และชั้นต่ำกว่าสัญญาบัตร แล้วแต่กรณี ตลอดจนพนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ

๓. ทหารกองประจำการ ได้แก่ กำลังพลที่ผ่านการคัดเลือกทหารกองประจำการ

การสรรหา ว่าจ้าง และบรรจุ บุคลากรใหม่ของฐานทัพเรือสัตหีบ ทั้ง ๓ ลักษณะดังกล่าว มีขั้นตอนในการ ดำเนินการ คือ

๑. ในแต่ละปี กองกำลังพล ฐานทัพเรือสัตหีบ เป็นหน่วยงานที่กำกับดูแลด้านบุคลากรของ ฐานทัพเรือสัตหีบ จะประสาน กรมกำลังพลทหารเรือในการจัดทำแผนความต้องการในการผลิตกำลังพลตามประเภท และจำนวนต่าง ๆ ได้แก่ แผนผลิตนักเรียนนายเรือ นักเรียนจ่าทหารเรือสาขาต่าง ๆ ตลอดจนแผนความต้องการ



ในการจัดทำกำลังพล นายทหารปริญญา และนายทหารประทวน ในสาขาที่ขาดแคลนและไม่มี การผลิตในส่วนของ กองทัพเรือ รวมทั้งแผนการบรรจุลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และการบรรจุทหารกองประจำการ เสนอ เป็นความต้องการในโครงการ ฝึก ศึกษา อบรม สัมมนา ประจำปีของกองทัพเรือ ตามความจำเป็นและสถานภาพ งบประมาณที่จะอำนวยให้ในแต่ละปี พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ ทั้งที่เป็นหน่วยงาน และคณะกรรมการ ในการสรรหา ว่าจ้าง ในระดับต่าง ๆ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่หน่วยงาน/คณะกรรมการฯ นั้น ๆ กำหนด เสนอขออนุมัติตามลำดับชั้นตามสายงานปกติจนถึงผู้บัญชาการทหารเรือ

๒. เมื่อฐานทัพเรือได้รับอนุมัติโครงการ ฝึก ศึกษา อบรม สัมมนา ประจำปีของฐานทัพเรือสัตหีบ ในแต่ละ ปีงบประมาณ ผู้รับผิดชอบในการผลิตกำลังพล และการสรรหา ว่าจ้าง จะดำเนินการประกาศรับสมัครและเลือกสรร ด้วยการสอบคัดเลือกในภาคทฤษฎี การทดสอบร่างกาย การสอบสัมภาษณ์ และตรวจสุขภาพ (ตรวจโรค) เพื่อให้ได้ บุคลากรตรงตามความต้องการ มีคุณลักษณะ และทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่ง เสนอกองทัพเรือ เพื่อแต่งตั้งยศ และบรรจุบุคคลดังกล่าวปฏิบัติงานในหน่วยต่าง ๆ ของฐานทัพเรือสัตหีบ

๓. กำลังพลที่ปฏิบัติงานในฐานทัพเรือสัตหีบ จะปฏิบัติงานตามแนวทางการรับราชการของกำลังพล (Career Path) เพื่อใช้เป็นแนวทาง/เส้นทางการเจริญเติบโตในสายอาชีพต่าง ๆ ในเรื่องของจำนวนปีที่จะครองยศ ในแต่ละชั้นยศ การย้ายหมุนเวียนกำลังพลไปในตำแหน่งต่าง ๆ ในแต่ละช่วงชั้นยศ และการเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่ง ที่สูงขึ้น ตลอดจนการได้รับการอบรมและพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามแนวทางการรับราชการในแต่ละช่วงชั้นยศต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในการทำงานและการพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายดังกล่าวของกำลังพล

๔. ในช่วงการปฏิบัติงานของกำลังพลในแต่ละชั้นยศ ฐานทัพเรือสัตหีบจะจัดให้มีการอบรมและพัฒนากำลังพล เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับกำลังพลเป็นประจำและต่อเนื่อง ทั้งที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ที่จำเป็นในแต่ละสาขาอาชีพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเพิ่มพูนความรู้ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ตามแนวทางการรับราชการ เพื่อให้กำลังพลมีความพร้อมที่จะเลื่อนยศ/เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ทั้งในระดับนายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นต่ำกว่าสัญญาบัตร โดยบรรจุไว้ในโครงการฝึก ศึกษา อบรม สัมมนา ของกำลังพลฐานทัพเรือสัตหีบ ทั้งภายในกองทัพเรือ ภายนอกกระทรวงกลาโหม และต่างประเทศ

การสรรหา ว่าจ้าง บุคลากรใหม่ของฐานทัพเรือตามที่กล่าวในทุกครั้ง ฐานทัพเรือสัตหีบได้เปิดกว้างให้บุคคล พลเรือนในทุกเพศ ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี ภูมิลำเนา และสถาบันการศึกษา ได้มีโอกาสสมัครเข้ารับราชการ อย่างเท่าเทียมกัน

บุคลากร	การพัฒนา
นายทหาร ก.	๑.ดำเนินการตามแนวทางที่กองทัพเรือกำหนด ๒.หลักสูตรการบริหารจัดการท่าเรือ E-Port
นายทหาร ป.	๑.ดำเนินการตามแนวทางที่กองทัพเรือกำหนด ๒.หลักสูตรการบริหารจัดการท่าเรือ
นายทหาร ข.	๑.ดำเนินการตามแนวทางที่กองทัพเรือกำหนด ๒.หลักสูตรนายทหารการทำ ๓.หลักสูตรระบบควบคุมการสัญจรทางทะเล VTMS
นายทหารประทวน	๑.ดำเนินการตามแนวทางที่กองทัพเรือกำหนด ๒.หลักสูตรระบบควบคุมการสัญจรทางทะเล VTMS ๓.หลักสูตรพลขับใหม่ ๔.หลักสูตรการรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญ
พลทหารประจำการ	๑.ดำเนินการตามแนวทางที่กองทัพเรือกำหนด ๒.หลักสูตรเบื้องต้น ทหารเหล่า ร. ๓.หลักสูตรหมู่ ตอน หมวด ทหารเหล่า ร.



(๓) การทำงานให้บรรลุ

ฐานทัพเรือสัตหีบ ได้กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรม เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุผล ด้วย S-BASE ใน ๕ ประเด็น ต่อไปนี้

- ๑) S: Service Mind การให้บริการด้วยใจมีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจ ยินดีให้การสนับสนุนและเป็นที่ยอมรับ
- ๒) B: Belongingness ความรักในองค์กร สามารถทำงานเป็นทีม มีการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล ยุติธรรม โปร่งใส
- ๓) A: Accountability มีความรับผิดชอบในงาน มีใจรักในงานที่ทำ ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และองค์กร
- ๔) S: Specialist มีความเชี่ยวชาญฐานทัพท่าเรือ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติในระดับมืออาชีพ มีความถูกต้อง ทันเวลา รวดเร็ว ปลอดภัย และมีผลผลิตตรงตามมาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชากำหนด
- ๕) E: Excellence เพื่อความเป็นเลิศ มีความมุ่งมั่นกระตือรือร้น เรียนรู้และปรับตัวเพื่อพัฒนางานและองค์กร ไปสู่ความเป็นเลิศ และได้กำหนดเป้าหมายในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร คือ **“We serve the Fleet”** ฐานทัพเรือสัตหีบ ให้บริการด้านส่งกำลังบำรุง กองเรือ และหน่วยงานในพื้นที่สัตหีบ สร้างความไว้วางใจ เน้นคุณภาพ ความแน่นอน ให้บริการตลอดเวลา และสร้างความรู้สึที่ดีต่อผู้รับบริการ ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้ผลลัพธ์ด้าน ประสิทธิภาพและการบรรลุพันธกิจ รฐท.สส. ดีขึ้นตามลำดับ

(๔) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารกำลังพลของฐานทัพเรือ จึงได้มีการทบทวน การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะต้องปรับความสามารถและอัตรากำลังเพื่อรับมือ กับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยมีการจัดการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากรตามตาราง ๕.๑-๔

การเปลี่ยนแปลง	ประเด็นการพัฒนา	กลุ่มบุคลากร	วิธีการพัฒนา	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
๑. การมีท่าเรือดำน้ำ ในอนาคต	การพัฒนาฐานทัพเรือ	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	อบรมหลักสูตรพัฒนาการควบคุมการ สัญญาณทางทะเล VTMS		กทส.รฐท.สส.
๒. การแพร่ระบาด COVID-19	การคัดกรองผู้ป่วยและ การป้องกัน	บุคลากรทางการแพทย์	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงาน ในกระทรวงสาธารณสุขและ พร.		รพ.อากาศรเกียรติวงศ์ฯ
๓. นโยบายปรับลดบุ คลากรของรัฐ/การปรับ โครงสร้างกำลังพล	เพิ่มความสามารถและ ประสิทธิ ภาพของ บุคลากรตามเทคโนโลยี ตามสภาวะการณ์	ทุกสายวิทยาการ	ปรับปรุงหลักสูตรและแลกเปลี่ยน เรียนรู้		กพ.รฐท.สส./ นขต.รฐท.สส.

ตาราง ๕.๑-๔ การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรที่สำคัญ

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

(๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน

ด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

- ให้ นขต.รฐท.สส. ตรวจสอบและจัดหาอุปกรณ์ระวังป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้น และวิธีปฏิบัติในการระวัง ป้องกันอันตรายในขณะปฏิบัติงาน ทุกเดือน



- ให้ ยก.ฐท.สส. ทบทวนแผนเผชิญเหตุของหน่วย ทุกปี และให้ นขต.ฐท.สส. ฝึกทบทวนแผนเผชิญเหตุทุกไตรมาส
- ให้ นขต.ฐท.สส. จัดให้มีอุปกรณ์ดับเพลิงประจำหน่วย พร้อมการตรวจสอบอุปกรณ์ดับเพลิง เป็นประจำทุกวงรอบ ตลอดจนให้มีการกำหนดมาตรการป้องกันความเสียหายของหน่วย และมีการซักซ้อม เพื่อรองรับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ
- ให้ กทส.ฐท.สส. การซักซ้อมตามมาตรการกฏอนามัยระหว่างประเทศ IHR 2005

ด้านสุขภาพ

- กำหนดให้กำลังพลทุกนายรับการตรวจสุขภาพเป็นประจำทุกปี พร้อมทั้งให้กำลังพลของฐานทัพเรือสัตหีบ ทดสอบสมรรถภาพกำลังพล จำนวนปีละ ๒ ครั้ง
- ส่งเสริมให้กำลังพลออกกำลังกาย ในพื้นที่ของฐานทัพเรือสัตหีบ เช่น สนามกีฬา สระว่ายน้ำ สนามกอล์ฟ โรงพลศึกษา ห้องออกกำลังกาย เป็นต้น
- กำหนดให้มีแผนป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ตลอดจนการบำบัด รักษาและฟื้นฟูกำลังพลให้พ้นภัยจากสิ่งเสพติด เพื่อการทำงานได้เต็มประสิทธิภาพได้ต่อไป
- ดำเนินการจัดกิจกรรมปรับปรุงสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (๕ ส.) เป็นประจำทุกไตรมาส โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ดีและความเป็นระเบียบเรียบร้อยในที่ทำงาน อีกทั้งเป็นการสร้างวินัยให้กับกำลังพล และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- ดำเนินการจัดอบรมศีลธรรมทุกเดือน

(๖) นโยบายและสวัสดิการ

ฐานทัพเรือสัตหีบ สำนวจความต้องการของกำลังพลผ่านการพบปะพูดคุย ระหว่างผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชา และได้ทราบถึงความต้องการเบื้องต้น จึงได้จัดสวัสดิการ และการบริการต่าง ๆ ให้กับกำลังพล เพื่อการดูแลและช่วยเหลือด้านความเป็นอยู่และการดำรงชีวิตของกำลังพลของฐานทัพเรือสัตหีบเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจและให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำลังพล ดังนี้

กลุ่ม	ความต้องการด้านสวัสดิการ	นโยบายสนับสนุน	การปรับปรุง
นายทหารสัญญาบัตร	- บรรเทาความเดือดร้อนด้วยเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ - สวัสดิการที่พึงอาศัยของตนเอง - สวัสดิการลดค่าครองชีพ	- สนับสนุนเงินจากสวัสดิการหน่วย เพื่อการกู้ยืมฉุกเฉิน(ทุกชั้นยศ) - มีข้อตกลงกับ ธอส. ให้กู้ซื้อบ้านใน อัตราดอกเบี้ยพิเศษ	- ทบทวนระเบียบเกี่ยวกับ สวัสดิการเงินกู้ - สำนวจความต้องการด้าน สวัสดิการเพิ่มเติม
นายทหารประทวน	- บรรเทาความเดือดร้อนด้วยเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ - สวัสดิการที่พึงอาศัยของตนเอง - สวัสดิการลดค่าครองชีพ	- จัดจำหน่ายสินค้าราคาถูก - แจกเครื่องอุปโภคบริโภค - สำนวจและจัดทำแผนปรับปรุงกราบ	
ทหารกองประจำการ	- ที่พักอาศัย/กราบพัก - สวัสดิการ/ความคุ้มครอง	พักทหาร - สวัสดิการช่วยเหลือกำลังพลกรณี เสียชีวิต	
พนักงานราชการ/ ลูกจ้าง	- บรรเทาความเดือดร้อนด้วยเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ - สวัสดิการลดค่าครองชีพ		



๕.๒ ความผูกพันของบุคลากร

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(๗) องค์ประกอบความผูกพัน

กพ.ทร. ได้หาค่าประกอบของความผูกพัน ด้วยการตรวจสอบวรรณกรรมปัจจัยความผูกพัน พบว่ามี ๒ กลุ่ม คือ ๑) กลุ่มปัจจัยสร้างบรรยากาศในการทำงาน และ ๒) กลุ่มปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ ต่อมา มีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับความเป็นทหารเรือ โดยเพิ่มปัจจัยที่ ๓) ความพร้อมทางทหาร ฐานทัพเรือสัตหีบสำรวจและประเมินความผูกพันของบุคลากรด้วยวิธีสำรวจโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล HRMISS ผลการวิเคราะห์พบว่า องค์ประกอบความผูกพันหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจของบุคลากร ทร. มี 5 องค์ประกอบตามภาพ 5.2-1 (ผลการวิเคราะห์ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญของกลุ่มนายทหาร ก. ป.และ ข. รวมถึงไม่มีความแตกต่างกันระหว่างหน่วยงาน) ซึ่งสามารถจำแนกองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลากรแต่ละกลุ่ม และได้สำรวจเชิงคุณภาพเพื่อกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อองค์ประกอบต่อไป ตามตาราง 5.2-1(นำข้อมูลของ กพ.ฐท.สส.)

ภาพ 5.2-1 องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันและบรรลุพันธกิจ

(๘) การประเมินความผูกพัน

กพ.ทร. จะทบทวนองค์ประกอบพร้อมทั้งประเมิน ความผูกพัน และ ความพึงพอใจ ประจำปีทุกปี โดยมีวัตถุประสงค์หาคำตอบว่า การที่จะจูงใจให้บุคลากรแต่ละกลุ่มขับเคลื่อน ความมุ่งมั่นทุ่มเทแรงกายแรงใจ รวมทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์นั้น ต้องมี วิธีการสร้างความผูกพันให้เกิดความพึงพอใจอย่างไร เพื่อเสนอแนวทางปฏิบัติต่อไปยังกระบวนการจัดทำ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการตามหมวด ๒ ต่อไป

โดยแบ่งการประเมินเป็น ๒ วิธี คือ ๑) เชิงปริมาณ ด้วยการขอความร่วมมือหน่วยงานและบุคลากร ทั้งหมดเก็บข้อมูลด้วยวิธีสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม Online ผ่านระบบ HRMISS เพื่อหาค่ากำลังพลแต่ละกลุ่มมีองค์ประกอบหรือปัจจัย “ความผูกพัน” และ “ความพึงพอใจ” ในระดับที่แตกต่างกันและมีความสัมพันธ์กันอย่างไร พร้อมทั้งมีคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ความต้องการ ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ และ ๒) เชิงคุณภาพ ด้วยการจัดชุดสำรวจลงพื้นที่ ณ หน่วยงานต่าง ๆ ทุกพื้นที่ปฏิบัติการของ ทร. ด้วยการประชุม/สัมมนากับกลุ่มนายทหาร และผู้กลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มบุคลากร (ประทวน พลทหาร ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ) เพื่อสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ เพื่อค้นหาข้อมูลเชิงลึกและยืนยันผลที่ได้จากการสำรวจเชิงปริมาณ รวมถึงประเมินผลเชิงคุณภาพที่ไม่สามารถวัดได้จากการวัดเชิงปริมาณได้ จากนั้นนำผลที่ได้มาพัฒนาแบบสอบถามเฉพาะของแต่ละกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งมีผลลัพธ์ของการประเมินความพึงพอใจ และการประเมินความผูกพันรวม มีผลการประเมินดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง(ข้อมูลจาก กพ.ฐท.สส.)

จากการนำผลการประเมินเข้าสู่กระบวนการทบทวนตามระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ทร. และร่วมพัฒนาปรับปรุงกับหน่วยงานต่าง ๆ จึงได้กำหนดวิธีการตอบสนองความพึงพอใจและความผูกพันที่สำคัญตามตาราง ๕.๒-๑



องค์ประกอบ	การปรับปรุงความพึงพอใจและความผูกพันที่สำคัญ	นายทหาร	ประทวน	พลทหาร	พณ.ราชการ/ ลูกจ้างประจำ	
อุดมการณ์ความเป็น ทหาร	เปิดโอกาสให้ทำงานที่ท้าทายและใจรักตามความเหมาะสม	✓	✓			
	มอบเครื่องหมายความสามารถ/คุณงามความดี	✓	✓	✓	✓	
	จัดพิธีถวายสัตย์ปฏิญาณให้สมเกียรติ	✓	✓	✓		
	สนับสนุน/ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติตามค่านิยม ทร.	✓	✓	✓	✓	
	บำเหน็จพิเศษ ให้ผู้เสียชีวิตหรือทุพพลภาพจากการปฏิบัติหน้าที่	✓	✓	✓		
สภาพแวดล้อมการ ทำงาน	ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมการทำงาน	✓	✓	✓	✓	
	ปรับปรุงการดำเนินการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	✓	✓	✓	✓	
การจัดสวัสดิการ	ที่อยู่อาศัย	✓	✓	✓	✓	
	เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ/ปลดหนี้	✓	✓		✓	
	ทุนการศึกษาบุตร					
การยอมรับนับถือ	สร้างการมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็น	✓	✓	✓		
	จัดกิจกรรมสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	
	เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นและความสามารถ	✓	✓	✓		
ความก้าวหน้าหน้าที่	ปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าให้ชัดเจน, การเลื่อนตำแหน่ง/การ ประเมินผลงานมีความโปร่งใสยุติธรรม, สนับสนุนการศึกษาตาม ความสามารถ เช่น การศึกษาต่างประเทศทั้งในระดับ ป.โท-เอก	✓	✓			

ตาราง ๕.๒-๑ การปรับปรุงความพึงพอใจและความผูกพัน

(๙) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

ฐานทัพเรือสัตหีบ ได้นำผลประเมิน ความผูกพัน และ ความพึงพอใจ มาเปรียบเทียบกับผลการประเมินผล การปฏิบัติงาน (KPIs และ Competency) ที่ผ่านมามีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นสอดคล้อง บรรลุเป้าหมายและเป็นไปใน ทางเดียวกันตาม (ข้อมูลจาก ระบบของ กพ.รฐท.สส.) จึงได้มีการนำผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญเพื่อพิจารณา กำหนดการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล ยกย่องชมเชย เช่น ผู้ที่จะได้ขึ้นเงินเดือน ๒ ชั้น จะต้องมีการประเมินฯ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ และในทุกปี กพ.ทร. จะดำเนินการทบทวนระบบการประเมินความผูกพันโดยนำข้อมูล ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ นโยบาย หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติที่ได้จากเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และผลการประเมิน ความผูกพัน และความพึงพอใจมาเป็นสารสนเทศ เพื่อใช้ในการปรับปรุงระบบการประเมินทั้ง ๓ ส่วน (ผลการปฏิบัติงานฯ, ความผูกพัน, การบรรลุพันธกิจ ทร.) ให้สะท้อนซึ่งกันและกัน เช่น ในปี พ.ศ.๒๕๖๑ ได้ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนัก



คะแนนการประเมินผล KPIs และ Competency ด้วยการเพิ่มน้ำหนัก KPIs ของบุคลากรระดับผู้บริหารสูงขึ้น เพื่อสะท้อนการขับเคลื่อน ความสำเร็จโดยรวมขององค์การ (ตามค่านิยมและวัฒนธรรมที่เน้นความสามัคคี) มากกว่าที่จะเน้น Competency ของแต่ละบุคคล โดยส่งผลต่อความพึงพอใจในการได้รับการพัฒนาสมรรถนะ

ข. วัฒนธรรมส่วนราชการ

(๑๐) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

ฐานทัพเรือสัตหีบ มีวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง เป็นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง เพื่อสั่งงาน บอกรายงาน วัตถุประสงค์ มอบหมายงาน และจากล่างขึ้นบน เพื่อรับทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ดังนี้

๑. จัดให้มีการประชุม นชต.รฐท.สส. เป็นประจำทุกเดือน ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติ โดยเป็นการดำเนินการภายในฐานทัพเรือสัตหีบ เพื่อรับฟังข้อมูล อุปสรรคข้อขัดข้อง ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ รวมทั้งข้อยุติที่ได้จากการระดมความคิดเห็นที่หลากหลายที่ได้จากการอภิปราย ถกแถลงและวิเคราะห์ร่วมกัน จนได้ข้อสรุปในการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิผลต่อไป

๒. มีการเยี่ยมเยียนข้าราชการในหน่วยรองของตน ของผู้บริหารระดับสูงของฐานทัพเรือสัตหีบ เพื่อพบปะ พูดคุย ติดตามงาน รวมทั้งหารือกันภายในหน่วย เพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้ถกแถลงกับผู้บริหารระดับรองและเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ในการรับฟังอุปสรรคข้อขัดข้องในการทำงาน รวมทั้งรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะทางปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อจะสามารถนำไปพัฒนาแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วย ให้มีผลสำเร็จตามที่ต้องการยิ่งขึ้น

๓. มีการประชุมอย่างไม่เป็นทางการภายในหน่วย/กอง/แผนก เพื่อเป็นเวทีในการแสดงและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ค. การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

(๑๑) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ฐานทัพเรือสัตหีบกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพล เป็นไปตามแนวทางที่กองทัพอเรือกำหนด โดยมี กพ.ทร. เป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก โดยใช้กระบวนการตาม ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้รูปแบบการประเมินในปัจจุบัน โดยประเมินทุกวงรอบ ๖ เดือน ด้วยการประเมินแบบ ๑๘๐ องศา ในรูปแบบของโครงสร้าง Matrix Organization (งานตามหน้าที่ x งานข้ามสายงาน) เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีตามวัฒนธรรม ค่านิยมและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยแบ่งบุคลากรเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มบริหาร (ชั้นยศ น.อ.ขึ้นไป) และกลุ่มปฏิบัติการและสนับสนุน โดยประเมิน ๓ ส่วน คือ ๑) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (KPIs) เน้นผลลัพธ์ขององค์การที่เกิดจากความร่วมมือ ๒) การประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน และ ๓) การประเมินขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ซึ่งเน้นการตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามสาขาปฏิบัติการทั้งในการเตรียมกำลังและใช้กำลัง โดยจะประเมินจากผลการปฏิบัติงานจริงและการฝึกจากคณะกรรมการฯ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรในการบรรลุเป้าหมายและผลการดำเนินงานที่ดี โดยมีสัดส่วนการให้น้ำหนักที่ได้ปรับปรุงจนเหมาะสมตามตาราง ๕.๒-๒

กลุ่ม	น้ำหนัก (%)		
	KPIs	Core Competency	Functional Competency
บริหาร	50	25	25
-ปฏิบัติการ -สนับสนุน	30	35	35

ตาราง ๕.๒-๒ น้ำหนักการประเมินผลการปฏิบัติงาน



อย่างไรก็ตามในอดีต ทร. ใช้น้ำหนักการประเมินผลทั้งในกลุ่มบริหารและปฏิบัติการเท่ากัน จากการทบทวนตามกระบวนการพบว่า ในบุคลากรกลุ่มผู้บริหารควรเพิ่มค่าถ่วงน้ำหนักของ KPIs เพื่อเพิ่มความสำเร็จของการมีส่วนร่วมและเป้าหมายองค์การร่วมกันมากขึ้นจึงปรับปรุงใช้ เกณฑ์ตามตาราง ๕.๒-๓

ฐานทัพเรือสัตหีบ นำผลของการประเมินตามเกณฑ์ของ ทร. เป็นข้อมูลวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลังในหมวด ๕ ข้อ (๑) และนำไปวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการในหมวด ๔ ข. เพื่อนำไปปรับปรุงการผลิตและพัฒนา บุคลากร ตลอดจนฐานทัพเรือสัตหีบพิจารณาให้ค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจตามแนวทางของ ทร. โดยแบ่งเป็น ๓ รูปแบบ

๑) การพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาบำเหน็จ (เลื่อนขั้นเงินเดือนสูงกว่าระดับปกติ) ของหน่วยงาน ให้ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นและมีผลการประเมินเกินกว่าร้อยละ ๘๐

๒) การเสนอของหัวหน้าคณะทำงานข้ามสายงานสำหรับผู้ที่มีการปฏิบัติงานที่โดดเด่นให้ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนสูงกว่าระดับปกติ

๓) รางวัลยกย่องชมเชยสำหรับคณะทำงานหรือหน่วยงานและบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ เช่น รางวัลบุคคลดีของ ทร., รางวัลเกียรติยศนาวิ, รางวัลการจัดการความรู้, รางวัล Best Practice, รางวัลเกียรติคุณนักวิจัย เป็นต้น

ทั้งนี้ระบบการประเมินและการให้ค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจข้างต้น ส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เช่น บุคลากรมีขีดสมรรถนะดี, บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในระดับที่ได้รับเชิญเป็นวิทยากร, บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ในหลายส่วนงาน, บุคลากรมีความพึงพอใจในความก้าวหน้า, บุคลากรมีความพึงพอใจในเงินเดือนฯ

(๑๒) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

ฐานทัพเรือสัตหีบมีกระบวนการเรียนรู้พัฒนาตามขีดความสามารถของบุคคล และช่องทางในการพัฒนาตนเองที่สำคัญ ๔ ช่องทาง โดยนำผลการประเมินความพึงพอใจ และรายงานผลการปฏิบัติ (AAR) มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการบริการที่ดีขึ้น **ตามภาพ 5.2-3 ดังนี้**

- ฐานทัพเรือ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ของ ฐานทัพเรือ เพื่อดำเนินการตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ทร. ตามยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ ทร. ๓ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

๑. สร้างกำลังพลที่มีความเชี่ยวชาญ โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับชั้นให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการแบ่งปัน ถ่ายทอด และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดความเชี่ยวชาญในแต่ละองค์ความรู้

๒. สร้างกระบวนการการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ โดยเป็นการจัดระบบการจัดการความรู้ของ ทร. ให้มีโครงสร้างที่ชัดเจน ทั้งโครงสร้างองค์ความรู้ (ที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ในตัวคน) โครงสร้างบุคลากรด้านการจัดการความรู้ รวมทั้งบูรณาการให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานปกติและสามารถยกระดับการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐได้ โดยไม่เป็นการเพิ่มภาระงาน

๓. สร้างศูนย์ความรู้ของ ฐานทัพเรือสัตหีบ ผ่านระบบสารสนเทศ โดยเป็นการนำระบบสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการจัดเก็บและค้นหาองค์ความรู้ และเป็นศูนย์ความรู้และศูนย์การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ที่ใช้งานง่ายและมีความรู้ที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกำลังพล ที่จะนำเอาข้อมูลองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานหรือต่อยอดองค์ความรู้



- การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย R2R (ข้อมูลจาก กรง.รฐท.สส.)

- ฐานทัพเรือสัตหีบ มีการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน โดยการจัดการประชุม สัมมนาในการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานประจำตำแหน่ง เพื่อนำผลจากการปฏิบัติงานมาจัดทำเป็นองค์ความรู้ และคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรที่จะมาทดแทนในตำแหน่งดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงระหว่างปฏิบัติงานให้มีการพิจารณาจัดบุคคลากรปฏิบัติงานทดแทนกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

- การเรียนรู้ด้วยตนเอง และจัดให้มีการอบรมศีลธรรม ทำบุญตักบาตร และวันสำคัญต่าง ๆ เพื่อปลูกจิตสำนึกให้กำลังพล และครอบครัวมีจริยธรรม ศีลธรรม จัดการอบรมให้กำลังพลมีความตระหนักถึงโทษของการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกให้กำลังพลมีความซื่อสัตย์ สุจริต ในหน้าที่ (ใส่ภาพข้อมูล)

ภาพ 5.2-3 การพัฒนาตนเองระดับบุคคล

(๑๓) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

ฐานทัพเรือสัตหีบ ได้กำหนดให้กำลังพลที่เข้ารับการศึกษา อบรม สัมมนา ฯลฯ ในหลักสูตรต่าง ๆ ทำแบบสอบถามหลังการฝึกอบรม และทำแบบประเมินหลังการฝึก เพื่อประเมินความรู้ ความเข้าใจภายหลังการศึกษา อบรม สัมมนา ว่ามีความรู้ความเข้าใจมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(๑๔) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ฐานทัพเรือสัตหีบ กำหนดแนวทางการรับราชการของกำลังพล เป็นไปตามแนวทางที่กองทัพเรือกำหนด โดยได้พิจารณาตามหลักการคือ การกำหนดให้ปฏิบัติงานตามสาขาอาชีพของแต่ละพรรค - เหล่าเมื่อแรกบรรจุเพื่อสร้างเสริมความรู้และประสบการณ์ในระดับผู้ปฏิบัติให้เพียงพอที่จะก้าวไปสู่ระดับผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยได้ทั้งในสายงานเดิม รวมทั้งการหมุนเวียนในสายงานอื่นเพื่อเพิ่มวิสัยทัศน์และประสบการณ์ให้กว้างขวางขึ้นตามลำดับขั้นตอนของการเจริญเติบโตของตำแหน่งระดับและชั้นยศภายในขอบเขตที่กำหนดโดยจำนวนปีครองยศในแต่ละชั้นยศ พร้อมทั้งได้รับการอบรมและพัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ ตามแนวทางการรับราชการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และให้มีความพร้อมที่จะเติบโตในทางราชการในตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้นซึ่งสรุปได้ดังนี้

๑. นายทหารที่สำเร็จการศึกษาจาก รร.นร. ทุกพรรค - เหล่าเมื่อสำเร็จการศึกษาและได้รับการบรรจุเข้ารับราชการแล้วในช่วงระยะเวลาตั้งแต่แรกบรรจุชั้นยศ ร.ต. ถึงระดับชั้นยศ ร.ท.จะบรรจุในหน่วยเรือ หลังจากนั้นในช่วงชั้นยศ ร.อ. ขึ้นไปจึงจะมีการหมุนเวียนไปบรรจุให้ปฏิบัติงานในหน่วยและสายงานต่าง ๆ ตามพรรค - เหล่าและอัตราตามแนวทางการรับราชการของกองทัพเรือต่อไป

๒. นายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย การกำหนดพรรค - เหล่า และสายวิทยาการ เมื่อแรกบรรจุจะเป็นตัวบ่งชี้การเจริญเติบโตตามแนวทางการรับราชการของแต่ละพรรค - เหล่าต่อไปโดยสรุป คือแนวทางการรับราชการดังกล่าวยังคงเป็นไปตามหลักการเดียวกันก็คือการปฏิบัติงานในระดับผู้ปฏิบัติในชั้นยศ ร.ต. - น.ท. และในระดับผู้บริหารในช่วงชั้นยศตั้งแต่ น.อ.ขึ้นไป

๓. นายทหารที่เลื่อนฐานะมาจากนายทหารประทวน หรือนายทหาร ข. หลักการในการกำหนดแนวทางการรับราชการคงเป็นไปในทำนองเดียวกันแต่สำหรับนายทหารประเภทนี้แล้วจะมีข้อจำกัดอยู่ที่ตำแหน่งอัตราที่จะเลื่อนยศสูงขึ้นซึ่งมีจำนวนน้อยดังนั้นการเลื่อนชั้นดำรงยศในระดับ น.ต.หรือ น.ท. จึงต้องใช้การสอบแข่งขันเป็นหลัก และจะมีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่จะขึ้นครองยศสูงได้

กองทัพเรือได้ปรับปรุงโครงสร้างให้แต่ละสายงานต่าง ๆ สามารถเติบโตได้ในระดับสูงขึ้นและเปลี่ยนเส้นทางความก้าวหน้าได้ตามเกณฑ์ คุณสมบัติและการสอบแข่งขันที่กำหนด รวมถึงมีแนวทางการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้



การดำเนินการดังกล่าวเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้เหมาะกับลักษณะการปฏิบัติงาน โดยมีการแจ้งเส้นทางสายอาชีพตั้งแต่ขั้นการสมัครเข้ารับราชการทหาร

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างาน และผู้บริหารของฐานทัพเรือสัตหีบ ใช้แนวทางเดียวกันกับแนวทางของกองทัพเรือ ดังนี้

๑. แนวทางการบริหารจัดการเพื่อเตรียมกำลังพลสำหรับตำแหน่งงานในระดับผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญ (Succession Planning) : เป็นการดำเนินการเพื่อให้สามารถสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

แนวทางการดำเนินการ ประกอบด้วย

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

(๒) การกำหนดคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่ง แบ่งเป็น ๓ ส่วน ได้แก่

- คุณสมบัติพื้นฐาน :เป็นคุณสมบัติที่กำหนดให้มีในทุกตำแหน่ง ประกอบด้วยจำนวนปีครองยศ เป็นไปตามที่ ทร. กำหนดลำดับอาวุโสพรรค - เหล่า การสำเร็จการศึกษาหลักสูตรระดับวิทยาลัยการทัพมีคะแนนประเมินค่านายทหารสัญญาบัตรเกินร้อยละ ๗๕ (เฉพาะการเลื่อนจาก น.อ.พิเศษ - พล.ร.ต.)และไม่อยู่ระหว่างการพักราชการ ถูกสอบสวน หรือการดำเนินคดีใด ๆ

- คุณสมบัติประจำตำแหน่ง เป็นคุณสมบัติที่สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเฉพาะเจาะจงในแต่ละตำแหน่ง เช่น ประสบการณ์ในสายงานที่เกี่ยวข้องและการสำเร็จการศึกษา/อบรม ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง

- คุณสมบัติพิเศษ เป็นคุณสมบัติสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาเพิ่มเติม ในกรณีที่มีผู้ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติประจำตำแหน่งจำนวนมาก เช่น เคยดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ ของหน่วยงานที่จะเข้ารับตำแหน่งการสำเร็จการศึกษา/อบรม ในหลักสูตรพิเศษ เช่น หลักสูตร วปอ. และได้รับการยอมรับจากรุ่นพี่และรุ่นน้อง

(๓) แนวทางในการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่ง

- คัดกรองรายชื่อผู้ที่ผ่านคุณสมบัติพื้นฐาน ด้วยระบบสนับสนุนข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (HRMISS)

- คัดกรองรายชื่อผู้ที่ผ่านคุณสมบัติประจำตำแหน่งในแต่ละตำแหน่ง ด้วยระบบสนับสนุนข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (HRMISS)

- นำรายชื่อผู้ที่ผ่านคุณสมบัติประจำตำแหน่งในแต่ละตำแหน่ง พร้อมรายละเอียด คุณสมบัติพิเศษของแต่ละนาย (ถ้ามี) เสนอให้คณะกรรมการพิจารณาปรับย้ายและแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลของ ทร.

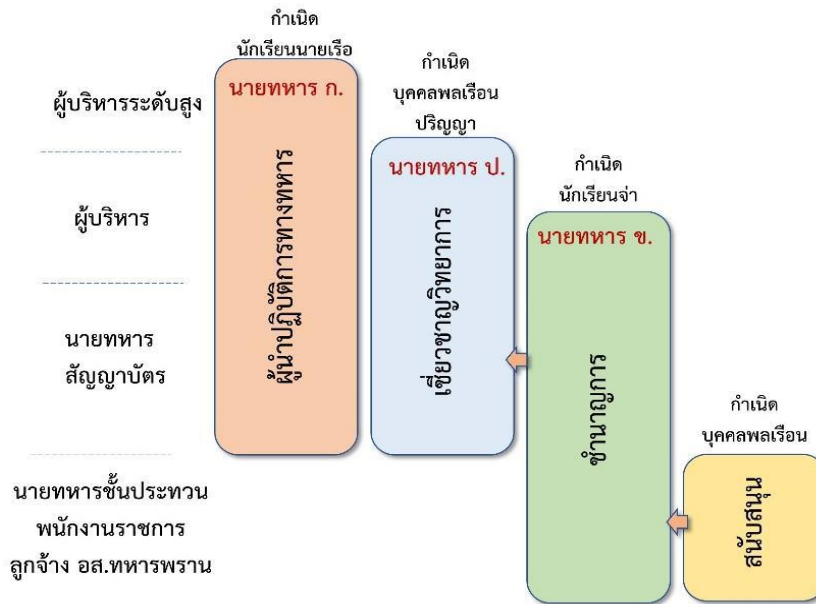
แนวทางฯ นี้จะเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บังคับบัญชาในการคัดเลือกผู้ที่จะดำรงตำแหน่งต่าง ๆ โดยคัดกรองกลุ่มผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในตำแหน่งนั้น ๆ ให้อยู่ในจำนวนที่สะดวกต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้จะไม่ลิดรอนอำนาจในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาแต่ประการใด อาทิเช่น การคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมสำหรับดำรงตำแหน่ง ผอ.กทส.รท.สส. อัตรา พล.ร.ต. นั้น กลุ่มผู้ที่จะได้รับการเสนอชื่อให้ ผู้บังคับบัญชาพิจารณานั้น จะต้องผ่านเกณฑ์คุณสมบัติพื้นฐาน อันได้แก่ ปีครองยศ อัตราชั้นเงินเดือน อาวุโส/รุ่น ที่เหมาะสม เป็นต้น หลังจากนั้นจะต้องผ่านคุณสมบัติประจำตำแหน่งอันได้แก่ มีประสบการณ์การผ่านงาน ในตำแหน่ง รอง /เสธ. ของหน่วยที่ หน.หน่วย



เป็นนายพลเรือ เป็นต้น ซึ่งก็จะทำให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดผ่านการคัดกรองมาในจำนวนที่เหมาะสมตามลำดับความเหมาะสม เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจในการโยกย้ายลงตำแหน่งดังกล่าว

๒. แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลกลุ่มที่มีขีดสมรรถนะสูง (Talent Management) : เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพสูง (High Potential) ในการทำงานและสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (High Performance) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรโดยผ่านกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบอันได้แก่ การระบุ (การสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพสูง) การพัฒนา (ฝึกอบรมและพัฒนา) การธำรงรักษา (การสร้างแรงจูงใจและการให้ผลตอบแทน) ตลอดจนการติดตามและประเมินผลเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของกลุ่มคนที่มีศักยภาพสูงในการทำงานและก่อให้เกิดความต่อเนื่องในการสั่งสมประสบการณ์ ทักษะ และคุณลักษณะในตำแหน่งงานที่สำคัญขึ้นตามลำดับเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการสืบทอดตำแหน่งงานในระดับสูงที่สำคัญ (Succession Planning) ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมนายทหารสัญญาบัตรช่วงชั้นยศไม่เกิน น.อ.พิเศษ ที่มีขีดสมรรถนะสูง และมีประสบการณ์ที่เหมาะสม สำหรับการทดแทนตำแหน่งงานในระดับสูงที่สำคัญขององค์กร ได้อย่างมีคุณภาพและในเวลาที่เหมาะสม



ภาพ ๕.๒-๕ ความก้าวหน้าอาชีพ ทร.