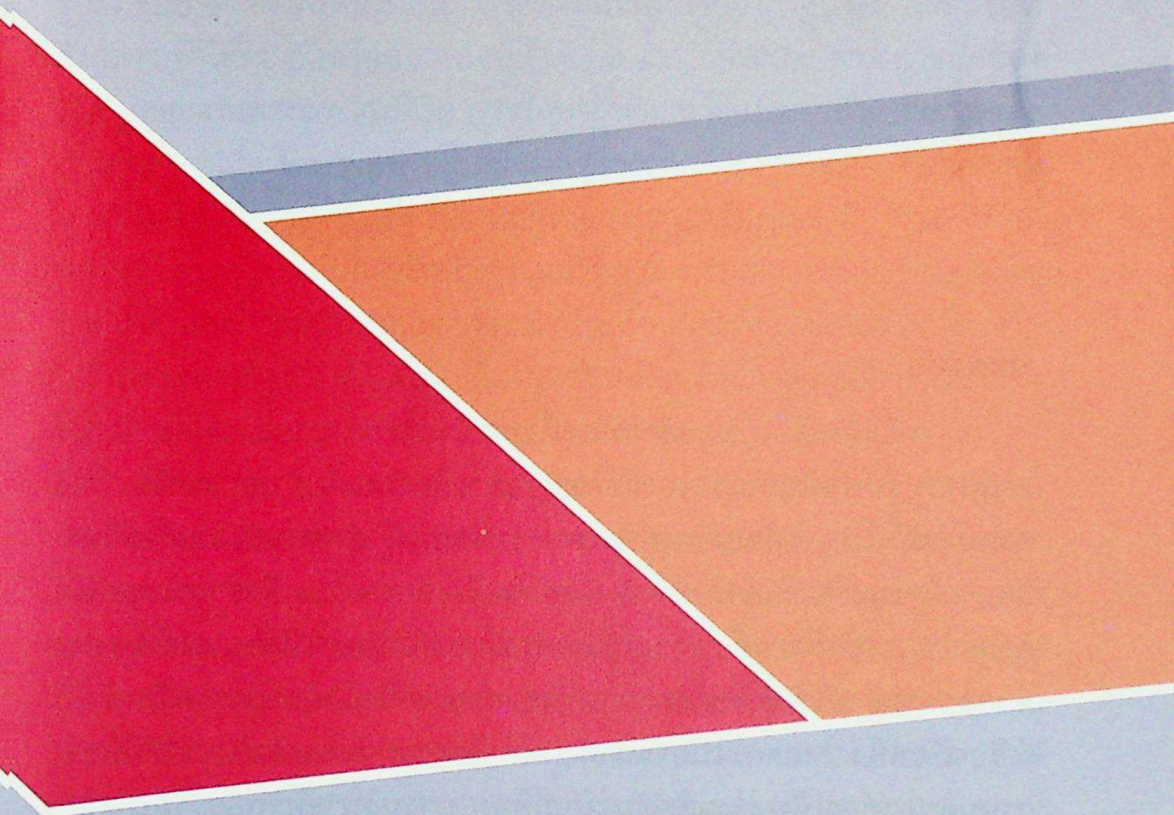


ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ

น.อ. ดร.วิลาศ เรียงแหง



ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ

บทคัดย่อ

กองทัพเรือเป็นองค์กรที่ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลากว่า ๑๑๕ ปี โดยได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการจัดหน่วยมาเป็นระยะๆ ตามกาลสมัย และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรโดยการพัฒนากำลังพลของกองทัพเรือมาโดยตลอดเช่นกัน ซึ่งกำลังพลของกองทัพเรือ ถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าในการนำพาองค์กรก้าวผ่านความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของโลก สภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น และการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ดังนั้นเครื่องมือหนึ่ง (Mean) ในการนำกองทัพเรือก้าวผ่านความท้าทายที่มีปัจจัยภายนอกองค์กรเป็นแรงผลักดัน นั่นก็คือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์” ซึ่งจำเป็นต้องใช้วิธีในการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Ways) ที่แตกต่างไปจากการปฏิบัติในรูปแบบเดิมๆ อย่างสิ้นเชิง บนพื้นฐานของการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีข้อมูลที่ครบถ้วนและมีเครื่องมือที่ใช้ประเมินมีความเชื่อถือได้ เพื่อที่จะขับเคลื่อนกองทัพเรือให้พัฒนาไปถึงจุดหมายที่กำหนดไว้ (Ends) โดยกองทัพเรือจะสามารถนำผลการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่มาดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมและใช้เวลาน้อยที่สุดในการขับเคลื่อนกองทัพไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

คำสำคัญ การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ยุทธศาสตร์

บทนำ

กองทัพเรือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพเรือ การป้องกันราชอาณาจักรและดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพเรือตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารเรือเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ตลอดจนหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล^๑ จากหน้าที่ดังกล่าว ทำให้กองทัพเรือมีภารกิจที่สำคัญ ๗ ด้าน^๒ ประกอบด้วย การปกป้องเขตทุนสถาบันพระมหากษัตริย์ การรักษาสิทธิและอธิปไตยของชาติทางทะเล การคุ้มครองและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล การดำรงการคมนาคมทางทะเลให้ได้อย่างต่อเนื่อง การช่วยเหลือและสนับสนุนการป้องกันอธิปไตยทางบก การสนับสนุนการรักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ และการสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนจากหน้าที่และภารกิจตามข้างต้น จะต้องถูกขับเคลื่อนด้วยกำลังพลจำนวนมากทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ โดยแบ่งออกเป็น ๑๙ สายวิทยาการ^๓ ซึ่งกำลังพลเหล่านี้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญที่สุดในการพัฒนากองทัพเรือให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ว่า “ในปี พ.ศ.๒๕๖๗ กองทัพเรือ จะเป็นหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลที่มีบทบาทนำในภูมิภาคและเป็นเลิศในการบริหารจัดการ”^๔ รวมทั้งได้กำหนดการพัฒนาด้านกำลังพลตามยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๖๗^๕ ไว้ว่า กำลังพลของกองทัพเรือจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่รองรับสภาวะความหลากหลายของภารกิจและบทบาท ทั้งในด้านการปฏิบัติการทางทหาร การรักษากฎหมาย และการช่วยเหลือประชาชน รวมทั้งบทบาทในกิจการระหว่างประเทศ ประกอบกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีจะ

ทำให้ระบบอาวูญุโทปรกรณ์ในอนาคตสามารถพัฒนาขีดความสามารถไปอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพล ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่โดยมีแนวทาง ๗ ประการ สรุปได้ดังนี้

๑. พัฒนากำลังพลให้มีความรู้เพียงพอและรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ก้าวไปอย่างรวดเร็วได้

๒. มีระบบการพัฒนาบุคลากรตามหลักขีดสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนากำลังพลให้มีความเชี่ยวชาญมีความเป็นมืออาชีพในแต่ละสาขา ปฏิบัติการอย่างแท้จริง

๓. พัฒนาความรู้ความเข้าใจในกฎหมายระหว่างประเทศมากขึ้น

๔. ส่งเสริมและพัฒนากำลังพลทุกระดับของกองทัพเรือให้ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรับผิดชอบเสียสละ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของชาติและประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลักปฏิบัติในการทำงาน

๕. พัฒนากำลังพลที่ต้องปฏิบัติในการกิจลักษณะช่วยเหลือประชาชน

๖. กำลังพลในระดับผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ หลักการด้านการทูต การใช้ภาษาต่างประเทศ

๗. มีระบบการบริหารจัดการกำลังพลและระบบการพัฒนาบุคลากรตามหลักขีดสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพ และที่สำคัญจะต้องมีแนวทางการเตรียมบุคลากร/บริหารจัดการสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร ตำแหน่งที่สำคัญ และกลุ่มที่มีขีดสมรรถนะสูงที่เหมาะสมและเป็นธรรม

จากวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๕๘ จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ.๒๕๖๕) นั้น เวลาได้ล่วงเลยมากกว่า ๘ ปีแล้ว ภาพสถานการณ์ที่กองทัพเรือต้องการยังไม่ปรากฏให้บุคลากรในกองทัพเรือเห็นเป็นรูปธรรมแต่ประการใด โดยเฉพาะเรื่องทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้กำหนดแผนงานในการดำเนินการไว้แล้ว ถ้าผู้อ่านเคยได้ยินได้ฟังเรื่อง “กบในน้ำเดือด”^๖ ซึ่งเรื่องมีอยู่ว่า การที่

เราเอาบัสลงในหม้อน้ำที่ตั้งไว้บนเตาไฟตั้งแต่ น้ำยังเย็นอยู่ กบจะอยู่อย่างสุขสบายถึงแม้อุณหภูมิจะสูงขึ้นเรื่อยๆ โดยมีได้ตระหนักถึงอันตราย ซึ่งกว่าจะรู้ตัวอีกทีก็เมื่อน้ำเดือดและกบก็ตายในที่สุด โดยเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับคนที่คนหรือองค์กรไม่ยอมปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และยังย่ำอยู่กับสิ่งที่เคยอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ละน้อย เหมือนอุณหภูมิของน้ำรอบตัวกบที่ค่อยๆ สูงขึ้น ซึ่งกว่าผู้บริหารในยุคปัจจุบันจะรู้ตัว ก็ไม่สามารถแก้ไขวิกฤติด้านทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือได้ตามแผนที่กำหนดไว้ องค์กรก็จะยังคงอยู่ในสภาพที่ล้าหลังและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๕ “งานราชการนั้น เป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับวิถีชีวิตของประชาชน ซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เป็นปกติตามสถานการณ์และกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ข้าราชการทุกคนจึงต้องทำความเข้าใจ โดยยึดมั่นแน่วแน่อยู่ในเป้าหมายของการปฏิบัติราชการคือ ประโยชน์สุขของประชาชน และความเจริญมั่นคงของประเทศชาติ”

บทความเรื่องความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ มีวัตถุประสงค์ที่จะสะท้อนแนวคิดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายกองทัพรื้อด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้กองทัพเรือเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และบรรลุวิสัยทัศน์กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๖๗ ด้านกำลังพล อย่างเป็นรูปธรรม โดยจะแบ่งการนำเสนอออกเป็น ๓ ส่วน ประกอบด้วย ๑) ความสำคัญและปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๒) รูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือในปัจจุบัน และ ๓) แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ

ความสำคัญและปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แรงผลักดันที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปนั้น มีสาเหตุจากโลกาภิวัตน์ การแข่งขันที่สูงขึ้น การพัฒนาทางเทคโนโลยีงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง งานที่ต้องเน้นการให้บริการมากขึ้น งานที่ต้องใช้ความรู้มากขึ้น บุคลากรรุ่นใหม่ และการถดถอยของสถานะเศรษฐกิจในหลาย

ประเทศ ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้สามารถแข่งขันได้มากขึ้น การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต้องรวดเร็วกว่าเดิม การบริหารบุคลากรโดยมุ่งเน้นทุนมนุษย์ เน้นความใส่ใจในคุณภาพ การลดขนาดองค์กร ลดสายการบังคับบัญชา การบริหารแบบการทำงานเป็นทีม โดยองค์กรสมัยใหม่จะมีความคาดหวังการปรับปรุงแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากรูปแบบเดิมไปสู่รูปแบบใหม่จากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์^๙ ดังนี้

๑. มุ่งเน้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

๒. การคิดค้นวิธีการให้บริการแบบใหม่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการ

๓. สร้างระบบงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

๔. มองการแก้ปัญหาให้องค์กรเป็นความท้าทาย

๕. กำหนดแนวทางการปฏิบัติและขอบเขตการดำเนินการบนพื้นฐานของความเป็นไปได้

๖. การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีจริยธรรม

๗. ดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความชำนาญทันทีโดยการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

การปรับปรุงแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากเดิมในระบบราชการของกองทัพเรียกกันว่า “การบริหารกำลังพล” แต่องค์กรอื่นเรียกว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งมีเป้าหมายพื้นฐานเหมือนกันคือ การมุ่งเพิ่มขีดความสามารถของคนในองค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^๙ และเพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบถึงรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงว่า มีขั้นตอนและวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไร ซึ่งในทางวิชาการได้มีการแบ่งระดับการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็น ๖ ระดับ^{๑๐} ดังแสดงในตารางที่ ๑

ระดับ	การเรียกชื่อในแต่ละยุค	ความหมาย
๐	-	เป็นระดับที่องค์กรไม่มีการตระหนักในเรื่องการบริหารคน ไม่มีหลักเกณฑ์ใดๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารคนในองค์กร ไม่มีความซับซ้อน ไม่มีกระบวนการคัดสรรคน ไม่มีการเก็บบันทึกเกี่ยวกับการบริหารคน พนักงานรับเงินเดือนเป็นเงินสด
๑	Personnel Administration	เริ่มมีการจัดการด้านบุคลากรในระดับเริ่มต้น มีกฎระเบียบแบบง่ายๆ มีการบันทึกข้อมูลพนักงานไว้พิจารณา มีระบบการจ่ายผลตอบแทนแก่พนักงาน แต่ก็ยังไม่ทราบความแตกต่างระหว่างการจัดการกับคนแบบง่ายๆ กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๒	Personnel Administration	การปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพ เริ่มมีการมองว่าการบริหารคน นั้นมากกว่าการจัดการคน เริ่ม มีการบันทึกข้อมูลเพื่อประเมิน ผลงานสำหรับหัวหน้างาน มีฐาน ข้อมูลไว้สำหรับการคัดเลือกคน ให้เหมาะสมกับงาน มีระบบการ สรรหาพนักงานที่ดีขึ้น มีคุณภาพ การบริการลูกค้าที่ดีขึ้นและการ เข้าออกของพนักงานเริ่มน้อยลง
๓	Personnel Management	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น โดยเริ่มมี ระบบและโครงสร้างที่นำไปสู่การ บริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร มีความตระหนักในความสำคัญ เรื่องของคน เริ่มมีการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการจูงใจให้บุคลากร ปฏิบัติงานมีการพัฒนาทักษะของ บุคลากร มีระบบการประเมินผล ที่ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐาน ในการปฏิบัติงาน เริ่มมีแนวคิด เกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กรและ เริ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้าน ความคิดในการทำงาน

๕	Human Resource Management	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถูกรวมอยู่ในการบริหารองค์กร ซึ่งขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก องค์กรให้ความสำคัญกับการ ผลิตผลงานอย่างเป็นรูปธรรม มี การสำรวจความคิดเห็นของ พนักงาน โดยหาความสัมพันธ์ ระหว่างความคิดเห็นและผลการ ปฏิบัติงานองค์กรในภาพรวม ก็ จะนำเอาระบบการบริหารข้อมูล เข้ามาใช้ในการบริหารคน ผู้ที่ เป็นผู้บริหารและหัวหน้างานมี ความเข้าใจบทบาทของตัวเองที่ จะต้องมีส่วนสำคัญในการบริหาร คนและมีความรู้ด้านการบริหาร คนมากขึ้นและหัวหน้างานเองก็ จะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับ พนักงานทำหน้าที่สอนงานเพื่อให้ องค์กรบรรลุเป้าหมาย
---	---------------------------	---

๕	Strategic Human Resource Management	การบริหารคนเข้าสู่มิติของการบริหารคนเชิงยุทธศาสตร์ในขั้นตอนนี้อองค์กรเองก็มีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารคนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ในขั้นตอนนี้จะให้ความสำคัญกับการเตรียมการเพื่ออนาคตขององค์กร รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดและมีความชัดเจนมากขึ้น
๖	Strategic Human Resource Management	มีการรวมทุกระบบเข้าด้วยกัน ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ก้าวกระโดดของกระบวนการบริหารคนและยุทธศาสตร์ขององค์กรถูกรวมเป็นเนื้อเดียวกับยุทธศาสตร์ทางด้านการบริหารคน

ในการที่กองทัพเรือจะพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากเดิม ซึ่งยังคงเน้นการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เริ่มมีการมองว่าการบริหารคนนั้นมากกว่าการจัดการคน มีการบันทึกข้อมูลลงในระบบสนับสนุนข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Information Supporting System) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและใช้ระบบดังกล่าวเป็นฐานข้อมูลไว้สำหรับการคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานเท่านั้น ส่วนการพัฒนาระบบอื่นๆ ยังคงมีอุปสรรคในการดำเนินการต่อไป ซึ่งผู้เขียนจะบรรยายในช่วงต่อไป ถ้าเราพิจารณาข้อมูลตามตารางที่ ๑ จะเห็นได้ว่า กองทัพเรือมีระดับการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับใด ซึ่งถ้าหากกองทัพเรือจะปรับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถก้าวไปสู่วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้นั้น จะมีความท้าทายเป็นอย่างมาก โดยกองทัพเรือจะต้องปรับระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้นอีกหลายระดับ เพื่อให้การบริหารคนเข้าสู่มิติของการบริหารคนเชิงยุทธศาสตร์สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยจะต้องกำหนดเป้าหมายที่เน้นคุณภาพของการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนเป็นสำคัญ มีการกำหนดตัวชี้วัดตามแผนที่กองทัพเรือกำหนดไว้และดำเนินการตามแผนด้วยความตั้งใจจริงและมีความต่อเนื่องในทุกยุคสมัย

ที่ผ่านมากองทัพเรือได้ดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองการให้บริการประชาชนได้สะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส อีกทั้งพร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)^{๑๑} นำมาใช้เป็นเครื่องมือที่สามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล และได้รับการยอมรับว่าเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้กองทัพเรือมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น จำนวน ๗ หมวด ประกอบด้วย หมวด ๑ การนำองค์กร หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด ๕ การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล หมวด ๖ การจัดการกระบวนการ และหมวด ๗ ผลลัพธ์การ ดำเนินการ ซึ่งจากการดำเนินการในระดับกองทัพเรือที่ผ่านมา นั้น กองทัพเรือ ได้ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐานและ ได้รับการประเมินให้ได้รับรางวัลเลิศรัฐ สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาค รัฐ รายหมวดตามเกณฑ์ PMQA 62 จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ จำนวน ๓ หมวด คือได้รับรางวัลหมวด ๑ การนำองค์กรและความรับ ผิดชอบต่อสังคม ใน พ.ศ.๒๕๖๒ ต่อมาในปี พ.ศ.๒๕๖๓ ได้รับรางวัลในหมวด ๒ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และได้ รับรางวัลหมวด ๔ การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในปี พ.ศ.๒๕๖๔ ที่ผ่านมา ดังนั้น ถ้าพิจารณาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ในการประเมินองค์กรโดย คณะผู้ตรวจประเมินของกองทัพเรือร่วมกับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ตรวจประเมิน รางวัลคุณภาพแห่งชาติดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า กองทัพเรือยังไม่สามารถก้าว ผ่านความสำเร็จด้านทรัพยากรมนุษย์ได้นั้น ซึ่งน่าจะมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย ในโอกาสนี้ผู้เขียนจึงขอนำข้อมูลทางวิชาการที่ International Personnel Management Association ได้ศึกษามาแล้วพบว่า ปัญหาอุปสรรคของการ วางแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากสาเหตุสำคัญ^{๑๖} จำนวน ๔ สาเหตุ ดังแสดงในตารางที่ ๒ ดังนี้

สาเหตุ	ร้อยละ	ความหมาย
เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	๓๗	การวางแผนกำลังพลไม่ได้ต้องการแค่ ความรู้ทางเทคนิค ข้อมูลด้านอุปสงค์ และอุปทานกำลังพล เป้าหมายและ ทิศทางการปฏิบัติงานที่หน่วยเหนือ กำหนดแล้วจะสามารถวางแผนกำลัง พलได้ แต่ยังต้องการสร้างวัฒนธรรม ของการวางแผนเตรียมการล่วงหน้า ที่มุ่งเน้นทางยุทธศาสตร์ด้วย

เกิดจากการขาดทรัพยากร (Resource)	๓๐	องค์กรไม่ให้ความสำคัญในการจัดเตรียมทรัพยากร เวลา เพื่อใช้ในการวางแผนกำลังพลเชิงยุทธศาสตร์อย่างเพียงพอ
เกิดจากการขาดข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนกำลังพล (Information)	๒๔	ไม่มีข้อมูลกำลังพลด้านอุปสงค์อุปทาน และไม่มีข้อมูลด้านภารกิจขององค์กรอย่างเพียงพอในการวางแผนกำลังพล
เกิดจากผู้นำ (Leader)	๑๗	ผู้นำไม่ให้การสนับสนุนหรือเมื่อมีการมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบไม่มีภาวะผู้นำเพียงพอ

และเพื่อให้กระบวนการวางแผนกำลังพลเชิงยุทธศาสตร์มีพัฒนาการที่รองรับเป้าหมายขององค์กรได้ และเป็นการตั้งต้นของการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ มีแนวทางการดำเนินการดังนี้

๑. ให้มีการศึกษาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยบริหารงานแบบมุ่งเน้นอนาคต (Future Focus) อย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Focus) เพราะทั้งสองส่วนนี้เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรพัฒนาและเน้นการทำงานตามแผนงาน

๒. กำหนดช่วงเวลาการวางแผนกำลังพลที่ประสานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เนื่องจากทั้งสองส่วนนี้เป็นการดำเนินการที่ต้องมีความเชื่อมโยงกันเป็นอย่างมาก

๓. กำหนดบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนกำลังพลเชิงยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน ประกอบด้วย บทบาทของทีมบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเตรียมข้อมูล และเทคนิควิธีการในการวางแผน สำหรับบทบาทของผู้บริหาร

นั้นเป็นส่วนที่สำคัญมาก เนื่องจากจะต้องเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมและตัดสินใจในการวางแผนกำลังพลเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความใส่ใจในรายละเอียด และให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างแท้จริง

การคัดเลือกคนดี คนเก่งเข้าตำแหน่งสำคัญ

ผู้บริหารระดับสูง จำเป็นต้องรู้จัก “เลือก” คน “นำ” คน นำจุดแข็งและความรู้ความสามารถของคน มาหลอมรวมกันให้เป็นหนึ่งเดียว^{๓๓} เพื่อเสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขันและการปรับตัวให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learn Organization) ที่สามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องและสิ่งที่ทำลายที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อสร้างภาพที่อยากให้องค์กรเป็นไปในอนาคต (Scenario) เพื่อนำไปกำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกกำลังพล เป็นกระบวนการที่สำคัญ เพราะถ้าผู้บริหารของกองทัพเรือตัดสินใจผิดพลาดในการคัดเลือกบุคลากรแล้ว บุคลากรนั้นเองจะเป็นที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร แต่ในทางกลับกัน ถ้าผู้บริหารของกองทัพเรือสามารถเลือกบุคลากรได้เหมาะสมต่องาน และมีส่วนเสริมคุณค่าให้แก่กองทัพเรือแล้ว กองทัพเรือย่อมได้ประโยชน์ และสามารถพัฒนาได้ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้แน่นอน

การสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานเพื่อมาทำงานในตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการสรรหาที่องค์กรต่างๆ นิยมใช้มีอยู่เพียง ๒ ระบบ คือ ๑) ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นกระบวนการสรรหาโดยมุ่งเลือกให้ได้คนดีและเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาสเข้ามาอยู่ในตำแหน่งงานอย่างเสมอภาค และใช้มาตรการวัดความรู้ความสามารถอย่างเป็นธรรม ปราศจากอคติ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมอย่างแท้จริง และ ๒) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นการคัดเลือกบุคลากรที่อาศัยความรู้จักมักคุ้นการช่วยเหลือในหมู่เครือญาติเพื่อนฝูง หรือการใช้อิทธิพลบารมีของผู้มีอำนาจในการเลือกคน ระบบนี้แม้มีข้อดีคือได้คนที่ใกล้ชิดหรือได้คนที่รู้จัก

ประวัติมาก่อน แต่ก็มีข้อเสียตรงที่ได้คนที่ไม่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งงานอย่างแท้จริงหรือไม่ใช่คนที่เหมาะสมที่สุด^{๓๔} ซึ่งอาจเป็นผลเสียต่อกองทัพเรือในระยะยาวได้ นอกจากนี้ยังมีสิ่งที่สำคัญและเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินการของกระบวนการสรรหา คือ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และการกำหนดคุณสมบัติตามตำแหน่งงาน (Job Specification)

การตรวจวินิจฉัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

การตรวจวินิจฉัยองค์กรเป็นกระบวนการวิเคราะห์และประเมินองค์กรเพื่อหาช่องว่างและแนวทางการจัดการเพื่อเชื่อมโยงระหว่างหน่วยย่อยของระบบทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันจะนำมาเพื่อความเป็นเลิศในการพัฒนาองค์กรและทำให้สมาชิกในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร^{๓๕} ซึ่งการตรวจวินิจฉัยทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มี ๕ ประการ ประกอบด้วย ๑) การตรวจวินิจฉัยด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นการประเมินและวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนในเชิงยุทธศาสตร์ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การจัดวางตำแหน่งบุคลากร การกำหนดบทบาทและการมอบหมายภาระหน้าที่ ว่าตอบสนองกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือไม่ ๒) การตรวจวินิจฉัยด้านการจัดวางตำแหน่งทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Staffing) เป็นการประเมินและวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนกระบวนการสรรหาว่า บุคลากรมีความสามารถตรงตามคำบรรยายลักษณะงานหรือไม่ หรือได้บุคลากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานหรือไม่ ๓) การตรวจวินิจฉัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resource) เป็นการประเมินและวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนพัฒนาบุคลากรว่า มีขีดสมรรถนะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ แล้วนำผลการประเมินดังกล่าวไปพัฒนาอย่างไร และผลที่ได้นั้นตอบสนองกับความต้องการหรือค่านิยมขององค์กรหรือไม่ ๔) การตรวจวินิจฉัยการประเมินและการบริหารค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ (Assessing and Rewarding Human Resource) เป็นการประเมินและวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า องค์กรมีความยุติธรรมในการจ่ายเงินเดือน

หรือสมาชิกได้รับความยุติธรรมจากระบบการกระตุ้นแรงจูงใจหรือไม่ และ ๕) การตรวจวินิจฉัยการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining Human Resource Quality of Life) เป็นการประเมินและวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนของการจัดสภาพงานเพื่อป้องกันปัญหาสุขภาพและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ผู้เขียนขอสรุปข้อมูลเชิงวิชาการที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้น ประกอบด้วย ๑) ผู้นำองค์กร ๒) การบริหารองค์กร และ ๓) การวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและใส่ใจในรายละเอียดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกขั้นตอนเพื่อนำไปสู่มิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ด้วยความตั้งใจอันบริสุทธิ์ปราศจากอคติหรือเน้นประโยชน์ของรุ่นหรือพวกพ้องเป็นสำคัญ รวมทั้งจะต้องบริหารองค์กรให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อนำพาองค์กรให้เป็นไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก โดยการใช้ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการเตรียมการเพื่ออนาคตขององค์กร และสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดและมีความชัดเจนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น

รูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือในปัจจุบัน

จากการพยายามที่จะขับเคลื่อนงานด้านการกำลังพลของกองทัพเรือเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กองทัพเรือโดยกรมกำลังพลทหารเรือได้พยายามดำเนินการทั้งเชิงรุกและเชิงรับ (ส่วนใหญ่จะเชิงรับมากกว่า นั่นก็คือรับนโยบายจากผู้บังคับบัญชาให้ดำเนินการ) ในส่วนนี้ผู้เขียนขอกล่าวถึงงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ จำนวน ๓ ชั้นหลัก ที่มีความสำคัญเพื่อใช้ในการต่อยอดแล้วนำไปสู่ความสำเร็จมิติด้านคนในองค์กรได้ คือ

๑) การดำเนินการขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การกำหนดรายละเอียดประจำตำแหน่งงาน (Job Description) และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Specification) ๒) ขั้นการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาคนให้ตรงทักษะที่กองทัพเรือต้องการ และ ๓) ขั้นสูงสุดที่คนในองค์กรต่างคาดหวัง ซึ่งผู้บังคับบัญชาหลายยุคหลายสมัยได้พยายามเขียนเป็นนโยบายในแต่ละปีงบประมาณ (แต่สุดท้ายเป็นผลงานที่ประดับไว้บนหิ้งก่อนผู้บริหารเกษียณอายุราชการเท่านั้น เนื่องจากหน่วยต่างๆ ไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริงได้) นั่นก็คือการคัดเลือกคนดีคนเก่งเข้าตำแหน่ง (โดยไม่เป็นไปตามลำดับอาวุโส)

๑) การกำหนดรายละเอียดประจำตำแหน่งงาน (Job Description) และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Specification)

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ผู้บัญชาการทหารเรือได้มอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารเรือติดตามการดำเนินการแก้ไขปัญหาด้านกำลังพลของหน่วยต่าง ๆ และให้กำกับดูแลการพัฒนาระบบสนับสนุนข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (HRMISS) ให้สามารถสนับสนุนข้อมูลคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Specification) ที่กองทัพเรือต้องการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการย้ายบรรจุกำลังพล รวมถึงการวางแผนการพัฒนาบุคลากรหรือแผนการสืบทอด (Succession Plan)^{๑๖} โดยได้อนุมัติให้กรมกำลังพลทหารเรือดำเนินการจัดทำ Job Description และ Job Specification อย่างจริงจังเป็นครั้งแรก โดยการดำเนินการในครั้งนั้น กรมกำลังพลทหารเรือได้เชิญอาจารย์ ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ มาร่วมเป็นวิทยากรในหลักสูตร “การกำหนด Job Description Based KPIs อย่างมีประสิทธิภาพ” ซึ่งหน่วยต่างๆ ในกองทัพเรือได้ดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับบริบทของกองทัพเรือ จนถึงขั้นอนุมัติแบบกำหนดรายละเอียดประจำตำแหน่งงาน (Job Description) ของกองทัพเรือได้ แต่การดำเนินการในครั้งนี้มีผลสำเร็จอยู่แค่เพียงในระดับต้นเท่านั้น โดยการดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ กรมกำลังพลทหารเรือได้พยายามดำเนินการร่วมกับหน่วยต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูลของแบบกำหนดรายละเอียดประจำตำแหน่ง (Job Description) ครบทุกตำแหน่งงานสำหรับใช้ในการบริหารและพัฒนากำลังพล โดยเฉพาะในตำแหน่งอัตรานาวาโท

ถึงนาวาเอก (พิเศษ) ที่ยังไม่แล้วเสร็จให้ครบถ้วน แล้วดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน พร้อมก็นำไปใช้เป็นตัวแบบในการจัดทำ Job Description และ Job Specification ของตำแหน่งอัตราเรือโทถึงนาวาตรี และนายทหารประทวนต่อไป และเมื่อหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพเรือตรวจสอบแก้ไขเรียบร้อยแล้ว กรมกำลังพลทหารเรือจะเสนอกองทัพเรือเพื่อขออนุมัติใช้ในการบริหารและพัฒนากำลังพลต่อไป ต่อมาในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ กรมกำลังพลทหารเรือได้เสนอกองทัพเรือขออนุมัติปรับปรุงแบบกำหนดรายละเอียดประจำตำแหน่งงาน (Job Description) ในส่วนลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป้าหมายการทำงาน และตัวชี้วัด (Responsibilities Objectives and Performance Indicators) รวมทั้งตัวชี้วัดผลงานหลักและขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Key Performance Indicators)^{๓๓} เพื่อให้การกำหนด Job Description มีความถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและกระทรวงกลาโหมกำหนดเพื่อนำไปใช้ในการบริหารและพัฒนากำลังพลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการบริหารค่าตอบแทน

๒) การพัฒนาคนให้ตรงกับทักษะที่กองทัพเรือต้องการ

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ กองทัพเรือได้อนุมัติปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพเรือ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (KPIs) ผ่านตัวชี้วัดรายบุคคลตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ใน อฉก./อจย. และการประเมินขีดสมรรถนะในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะประจำตำแหน่งงาน ต่อมาในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ กองทัพเรือได้สั่งการเพิ่มเติมให้หน่วยต่าง ๆ นำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการบริหารกำลังพลและการพัฒนากำลังพล สำหรับการพัฒนากำลังพลนั้น ให้หน่วยพัฒนากำลังพลที่มีผลการประเมินในหัวข้อการประเมินที่อยู่ในระดับต่ำกว่าค่าคาดหวังตามแบบฟอร์มพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Develop Plan : IDP) ซึ่งเป็นการพัฒนากำลังพลแบบไม่ต้องใช้งบประมาณ เพื่อให้หน่วยต่างๆ นำไปใช้พัฒนากำลังพลให้มีขีดสมรรถนะเป็นไปตามระดับที่ ทร.คาดหวังหรือสูงกว่าต่อไป^{๓๔} ซึ่งผลจากการประเมินกำลังพลและการปฏิบัติในด้านการพัฒนากำลังพลยังไม่

ส่งผลเป็นรูปธรรมมากนัก เนื่องจากพบว่ามีบางกลุ่มงานที่มีผลการประเมิน ไม่เสถียรและขาดข้อมูลทักษะภาษาอังกฤษของกำลังพลชั้นยศนาวาโทถึง นาวาเอก (พิเศษ) ในระบบ HRMISS สำหรับใช้ในการประเมินขีดสมรรถนะ ด้านการบริหาร

๓) การคัดเลือกคนดีคนเก่งเข้าตำแหน่ง

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ กองทัพเรือได้อนุมัติแนวทางการคัดเลือก นายทหารสัญญาบัตรที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งอัตราสูงขึ้น โดยไม่เป็นไปตามลำดับอาวุโส โดยให้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ ๓๐ ส.ค.๖๔ เป็นต้นไป^{๙๙} โดยให้กรมกำลังพลทหารเรือดำเนินการตามแนวทางการคัดเลือกฯ พร้อมกับเสนอผลการประเมินให้กับคณะกรรมการพิจารณาปรับย้ายและแต่งตั้ง นายทหารชั้นนายพลเรือของกองทัพเรือและคณะกรรมการพิจารณาย้ายเปิด ตำแหน่งและพิจารณาองค์บุคคลให้ขึ้นครองตำแหน่งอัตรานาวาเอก (พิเศษ) อัตรานาวาเอก และพิจารณาเตรียมองค์บุคคลระดับนาวาโทขึ้นไปไว้สำหรับ เป็นผู้นำกองทัพเรือในอนาคต (คยปอ.ทร.) รวมทั้งได้สั่งการเพิ่มเติมให้ คยปอ.ทร.พิจารณาเชิญหน่วยหัวหน้าสายวิทยาการเข้าให้ข้อมูลเพิ่มเติมได้ ตามความเหมาะสม แต่แนวทางดังกล่าว เป็นเพียงแนวทางที่ได้กำหนดไว้แบบ กว้างๆ เท่านั้น และยังมีได้ระบุเจาะจงถึงขั้นตอนในการปฏิบัติ โดยละเอียด รวมทั้งกรมกำลังพลทหารเรือยังมิได้ซักซ้อมกับหน่วยหัวหน้า สายวิทยาการแต่อย่างใด เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและนำผล การปฏิบัติมาทบทวนให้เกิดประโยชน์ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือที่กำหนดไว้ต่อไป

จากตารางสรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่า กองทัพเรือยังมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนามิติด้าน ทรัพยากรมนุษย์อยู่บ้าง เนื่องจากรายการหรือหัวข้อการปฏิบัติในแต่ละขั้นนั้น ยังขาดการวางแผนการดำเนินงานที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งข้อมูลตามข้างต้น มีความสอดคล้องกับรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) รางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๔ หมวด ๕ ด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล^{๑๐} ที่ระบุโอกาสในการปรับปรุงองค์กรไว้ ๔ ประเด็น

ประกอบด้วย ๑) ขาดการทบทวนแนวทางการประเมินขีดความสามารถด้านทักษะบุคลากรแต่ละกลุ่ม เพื่อให้มั่นใจว่ามีความพร้อมในการสนับสนุนให้ยุทธศาสตร์สำเร็จ ๒) ควรพิจารณาถึงการจัดโครงสร้างและการบริหารบุคลากรที่มุ่งตอบสนองผู้รับบริการและทำให้มีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าความคาดหวัง ๓) ขาดการทบทวนการกำหนดนโยบายและสวัสดิการ เพื่อนำมาออกแบบให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่มและการประเมินประสิทธิผลของนโยบายดังกล่าว และ ๔) การแสดงผลการประเมินขีดสมรรถนะที่มาจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอีก ๒ คน ไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความเที่ยงตรงในการประเมินขีดสมรรถนะได้ และผลการประเมินมีอาจนำมาเป็นผลลัพธ์ด้านบุคลากรได้ แต่เป็นผลของกระบวนการ หากเชื่อมโยงให้เห็นการพิจารณาสมรรถนะนำไปสู่วัฏกรรมระบบหรือกระบวนการทำงานที่ดีขึ้น จะชัดเจนมากกว่าการประเมิน Happy workplace

สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือในปัจจุบัน

หัวข้อ	สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของกองทัพเรือ
การกำหนดรายละเอียด ประจำตำแหน่งงาน (Job Description)	- กองทัพเรือระบุความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงานไม่ครบถ้วน แต่หวังผลการประเมินจากการประเมินด้วย ระบบขีดสมรรถนะ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Job analysis)	- หน่วยต่างๆ ไม่สามารถนำผลการประเมินการ ปฏิบัติงานไปใช้ในการบริหารกำลังพล พัฒนา กำลังพล และการรักษากำลังพลที่ได้ผลเป็น รูปธรรม อันเป็นผลเนื่องมาจากการกำหนดตัว ชี้วัดหรือเครื่องมือประเมิน

การย้ายบรรจุ
(Rotation)

- กองทัพเรือไม่ได้นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในรวมทั้งการนำองค์กรและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ประกอบในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- กองทัพเรือมีนโยบายและแนวคิดที่ยังติดกับวัฒนธรรมองค์กรเดิมๆในการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนยศตามลำดับอาวุโส แต่ประเมินผลการทำงานด้วยระบบขีดสมรรถนะ
- ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่ได้ร่วมกำหนดวิธีการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ด้วยตนเอง
- คณะกรรมการพิจารณาปรับย้ายและแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลเรือของกองทัพเรือกับคณะกรรมการพิจารณาย้ายเปิดตำแหน่งและพิจารณาองค์บุคคลให้ขึ้นครองตำแหน่งอัตรานาวาเอก (พิเศษ) อัตรานาวาเอก และพิจารณาเตรียมองค์บุคคลระดับนาวาโทขึ้นไปไว้สำหรับเป็นผู้นำกองทัพเรือในอนาคตควรใช้ความประณีตในการพิจารณาย้ายบรรจุกำลังพลตามหน้าที่ที่กำหนดไว้

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ

เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ทำงานในองค์กรมีความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานแต่องค์กรเองก็มีความต้องการใช้ขีดความสามารถของบุคลากรในการขับเคลื่อนกิจการขององค์กรให้ก้าวหน้าเช่นกัน ดังนั้น กุญแจสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิง

ยุทธศาสตร์ที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการก็คือ การสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างความต้องการขององค์กรและความต้องการของบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า กองทัพเรือมีความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านกำลังพลตามแนวทาง PMQA ซึ่งกำหนดให้มีระบบการบริหารจัดการกำลังพลและระบบการพัฒนาบุคลากรตามหลักขีดสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพ และที่สำคัญจะต้องมีแนวทางการเตรียมบุคลากร/บริหารจัดการสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร ตำแหน่งที่สำคัญ และกลุ่มที่มีขีดสมรรถนะสูงที่เหมาะสมและเป็นธรรมไว้แล้วตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๕๘ แต่เนื่องจากการดำเนินการของกองทัพเรือในช่วงที่ผ่านมา นั้นยังขาดความต่อเนื่องในงานพื้นฐานบางกิจกรรมในด้านการกำลังพล และขาดความเข้าใจอันจะนำไปถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งถ้าหากผู้ปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือยังคงยึดติดอยู่กับชุดความคิดเชิงทฤษฎีด้านทรัพยากรมนุษย์ และไม่นำผลการวิเคราะห์ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แท้จริงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างทันเวลา เพื่อนำหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมได้นั้น จะทำให้นโยบายหรือแนวทางที่ถูกกำหนดไว้เป็นสิ่งที่กำหนดไว้อย่างสวยงาม และดูดี เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์/ผลงานที่บรรจุไว้ในแผนงานแต่ละยุคแต่ละสมัยเท่านั้น ซึ่งนโยบายหรือแนวทางเหล่านั้น หน่วยต่างๆ ในกองทัพเรือไม่สามารถนำไปใช้งานได้จริง สำหรับกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ที่กองทัพเรือจะต้องรีบดำเนินการให้เป็นรูปธรรมโดยเร็ว มีจำนวน ๓ เรื่อง ประกอบด้วย ๑) การจัดทำ Job Description ๒) การพัฒนากำลังพลให้ตรงกับทักษะที่กองทัพเรือต้องการ และ ๓) การคัดเลือกคนดีคนเก่งเข้าตำแหน่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

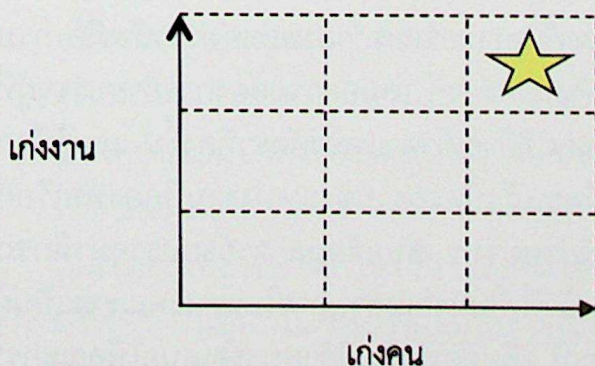
๑. การจัดทำ Job Description เป็นสิ่งที่กองทัพเรือโดยกรมกำลังพลทหารเรือจะต้องกำหนดความสำคัญเป็นลำดับแรกในการดำเนินการต่อยอดให้สำเร็จโดยเร็ว ซึ่งกรมกำลังพลทหารเรือจะต้องบูรณาการกับหน่วยที่เกี่ยวข้องกำหนดรายละเอียดประจำตำแหน่งงาน (Job Description) ให้ครบถ้วนทุกตำแหน่งงานและถูกต้องสมบูรณ์ในทุกชั้นยศ เนื่องจากที่ผ่านมา กองทัพเรือได้ลงทุนลงแรงดำเนินการในเรื่องดังกล่าว ไปในทิศทางที่ถูกต้องแล้ว แต่ในปัจจุบัน

กรมกำลังพลทหารเรือยังไม่ได้นำสิ่งที่ดำเนินการไว้แล้วมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง สมบูรณ์และเป็นมาตรฐาน ซึ่งถ้าหากกรมกำลังพลทหารเรือร่วมกับหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพเรือร่วมกันปรับปรุงแก้ไข Job Description ให้ถูกต้องเป็นมาตรฐาน แล้วเสนอให้กองทัพเรืออนุมัติใช้เป็นข้อมูลในการบริหารและพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ได้ จะส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานและการย้ายบรรจุกำลังพล มีความถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. การพัฒนากำลังพลให้ตรงกับทักษะที่กองทัพเรือต้องการ

เมื่อจัดทำ Job Description แล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความแม่นยำมากขึ้นทำให้ทราบช่องว่างระหว่างค่าคาดหวังและค่าที่ได้จากการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Gap) ในการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้และทักษะ ตรงตามที่กองทัพเรือต้องการ แต่ถ้าการจัดทำ Job Description ยังไม่สมบูรณ์ ตามที่ทราบกันแล้วในหัวข้อข้างต้นนั้น การพัฒนาบุคลากรของหน่วยจะต้องใช้ เครื่องมือร่วมด้วย เช่น การสำรวจความต้องการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล ร่วมกับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน เป็นต้น เพื่อให้การใช้ งบประมาณของหน่วยในด้านการพัฒนากำลังพลเป็นไปด้วยความคุ้มค่าและ เกิดประโยชน์กับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งที่กองทัพเรือส่งไปพัฒนาและตรงกับความต้องการของ กองทัพเรือที่จะพัฒนากำลังพลเพื่อให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามภารกิจอีกทั้งยังเตรียม บุคลากรไว้เป็นเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปอีกด้วย

๓. การคัดเลือกคนดีคนเก่งเข้าตำแหน่ง



รูปการจำแนกคนดีคนเก่ง

กองทัพเรือมีความพยายามในการคัดเลือกคนดีคนเก่งเข้าตำแหน่งมา โดยตลอด แต่ยังเป็นภาพสถานการณ์ที่ต้องการให้เป็นเท่านั้น ซึ่งในทางปฏิบัติ ยังไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติที่จริงจังและเป็นรูปธรรมแต่อย่างใด และส่วนต่างๆ ยังคงรอการตัดสินใจจากผู้บริหารในแต่ละยุคแต่ละสมัยต่อไป ถ้าจะกล่าวถึงการ ย้ายบรรจุกำลังพลนั้น จะเริ่มมาจากกำลังพลในกองทัพเรือทุกคนถูกคัดเลือก เข้ามาบรรจุในตำแหน่งอัตราที่มีการบ่งบอกหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนอยู่แล้ว และ เมื่อไปรับราชการในหน่วยต่างๆ แล้ว หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้พิจารณาขึ้นเงินเดือนกับความเหมาะสมในการย้าย บรรจุ และหากมีความจำเป็นต้องส่งไปพัฒนาหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งมีทั้งแบบ ใช้งบประมาณและไม่ใช้งบประมาณ หน่วยจะเป็นผู้พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง โดย เมื่อถึงวาระต้องเลื่อนตำแหน่ง/เลื่อนยศ หน่วยหัวหน้าสายวิทยาการจะเป็นผู้ พิจารณา ซึ่งถ้ามีตำแหน่งอัตรารว่างที่สามารถบรรจุได้ทันที โดยหน่วยสามารถ เสนอกองทัพเรือให้ย้ายบรรจุกำลังพลเข้าในตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้นได้ แต่ใน ความเป็นจริงแล้ว โครงสร้างตำแหน่งอัตราของกองทัพเรือเป็นแบบระฆังคว่ำ จึงเป็นผลให้ตำแหน่งอัตราที่ชั้นยศสูงมีน้อยแต่มีผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ในการเลื่อนยศรอย้ายเข้าตำแหน่งเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นที่กองทัพเรือ จะต้องคัดกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและทัศนคติดีเข้าตำแหน่ง อัตราที่สูงขึ้น ซึ่งการพิจารณาผู้ที่มีความเหมาะสมเข้าตำแหน่งในแต่ละชั้นยศ จะมีคณะกรรมการที่กองทัพเรือแต่งตั้งขึ้นมาทำหน้าที่เป็นผู้พิจารณาอยู่แล้ว ดังนั้น เพื่อให้การย้ายบรรจุทั้งวาระ เม.ย. และ ต.ค. เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และตรงตามวัตถุประสงค์ในการบริหารกำลังพลของกองทัพเรือ กรมกำลังพล ทหารเรือจะต้องแจ้งให้หน่วยต่างๆ เสนอความต้องการย้ายบรรจุผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและทัศนคติดีย้ายเข้าตำแหน่งอัตราที่สูงขึ้น และผู้ที่ถูกเสนอชื่อ นั้นจะต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามตำแหน่งงานที่กองทัพเรือกำหนดไว้ ด้วย ซึ่งภายหลังจากหน่วยต่างๆ เสนอข้อมูลการย้ายบรรจุมาที่กรมกำลังพล ทหารเรือแล้ว ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการในแต่ละคณะจะเป็นผู้รวบรวม ข้อมูลแล้วนำไปวิเคราะห์ เพื่อจัดทำบัญชีย้ายบรรจุเสนอให้คณะกรรมการใน แต่ละชุดใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาต่อไป ซึ่งถ้าหากคณะกรรมการสามารถ พิจารณาการย้ายบรรจุกำลังพลของกองทัพเรือได้จากรูปแสดงการจำแนก

คนที่เก่งคนและเก่งงานแล้ว จะสามารถพิจารณาได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ กรมกำลังพลทหารเรือจะต้องสนับสนุนข้อมูลดังกล่าวให้คณะกรรมการทราบโดยละเอียด ซึ่งถ้าคณะกรรมการทั้ง ๒ คณะ มีความตั้งใจในการพิจารณาข้อมูลและมีความใส่ใจในรายละเอียด รวมทั้งถกแถลงกันอย่างมีเหตุผลโดยปราศจากอคติ ซึ่งอาจใช้เวลาในการประชุมพิจารณานานหลายวันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ผู้เขียนจึงมีความเห็นว่า หากคณะกรรมการพิจารณาปรับย้ายและแต่งตั้งนายทหารชั้นนายพลเรือของกองทัพเรือ กับคณะกรรมการพิจารณาย้ายเปิดตำแหน่งและพิจารณาองค์บุคคลให้ขึ้นครองตำแหน่งอัตรานาวาเอก (พิเศษ) อัตรานาวาเอก และพิจารณาเตรียมองค์บุคคลระดับนาวาโทขึ้นไปไว้สำหรับเป็นผู้นำกองทัพเรือในอนาคต มีความตั้งใจในการทำหน้าที่และอุทิศเวลาให้กับสิ่งนี้แล้วจะทำให้การคัดเลือกคนดีคนเก่งเข้าตำแหน่งสามารถทำได้และมีผลเป็นรูปธรรมอย่างแน่นอน

บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการองค์กรไม่ใช่เรื่องที่เป็นไปตามกระแสหรือเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเพียงคนเดียว แต่เรื่องการบริหารองค์กรเป็นเรื่องที่ผู้นำองค์กรจะต้องมองภาพสถานการณ์ร่วมกับผู้บริหารในระดับอื่นด้วย โดยเฉพาะเรื่องคนนั้น ผู้นำควรบริหารให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีความเด็ดขาดในการเลือกคนดีคนเก่งขึ้นมาทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกองทัพเรื่อนั้น มิใช่ยังคงเน้นการพิจารณาตามหลักอาวุโสรุ่นเพียงอย่างเดียว แต่ควรนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติของแต่ละบุคคลมาเป็นข้อมูล

ในการพิจารณาเลือกคนดีคนเก่งเข้าตำแหน่งให้ตรงกับ
ความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งหากกองทัพเรือ
ยังไม่ปรับตัวด้านทรัพยากรมนุษย์แล้ว ผู้เขียนขอรับรองว่า
จะไม่เป็นผลดีกับการบริหารจัดการกองทัพเรือในอนาคต
อย่างแน่นอน ซึ่งเปรียบเหมือนกบในหม้อที่น้ำกำลังจะ
เดือดที่กล่าวไว้ในข้างต้นได้ โดยในการเปลี่ยนแปลงนั้น จะ
ต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่มองเผื่อไปใน
อนาคต บนสมมุติฐานที่ว่า เมื่อจะเปลี่ยนแปลงการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องสามารถสร้างความมั่นคงให้กับ
กองทัพเรือได้มากกว่ากรณีที่ไม่เปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณา
แล้วรู้ว่า ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ
เป็นอย่างไร กรมกำลังพลทหารเรือ (ซึ่งในอนาคตอาจ
เปลี่ยนชื่อเป็น “กรมทรัพยากรมนุษย์ทหารเรือ : Human
Resource Department” ก็อาจเป็นไปได้) จำเป็นต้อง
ออกแบบรายละเอียดให้สอดคล้องกัน โดยต้องเข้าใจว่า
ความสำเร็จของงานแต่ละขั้นตอน เป็นการสืบทอดความ
ก้าวหน้าไปที่ละขั้น จนรวบยอดเข้าสู่เป้าหมายสูงสุดของ
องค์กร นั่นคือ ประสิทธิภาพการทำงานของกองทัพเรือ
และบรรลุถึงคุณค่าที่กองทัพเรือส่งมอบให้กับประชาชน
ชาวไทยต่อไป

ถ้าหากกองทัพเรือมุ่งมั่นที่จะพัฒนากำลังพลซึ่งเป็น
ทรัพยากรชั้นเลิศขององค์กร อันจะส่งผลให้องค์กรพัฒนา
ตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ให้ได้นั้นจึงจำเป็น

ที่ทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือกัน ทุ้มเทแรงกายแรงใจและใช้กำลังสติปัญญาในการสร้างสรรค์องค์กรที่มีความสุขในการทำงาน มีค่านิยม มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีคุณธรรมและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งการใช้จ่ายงบประมาณจากภาษีของประชาชนเป็นไปอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานราชการภายในประเทศและต่างประเทศในด้านการบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การมีความคิดริเริ่ม และสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงานตามภารกิจและเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม รวมทั้งร่วมกันทำลายสิ่งที่จะนำไปสู่ความเสื่อมที่จะเกิดขึ้นกับตัวบุคคลหรือภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อผลักดันให้กองทัพเรือ มีแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและเกิดการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ตรงกับคาถาในตราประจำพระองค์ของพลเรือเอก พระเจ้าบรมวงศ์เธอ พระองค์เจ้าอาภากรเกียรติวงศ์ กรมหลวงชุมพรเขตอุดมศักดิ์ องค์บิดาของทหารเรือไทย ที่ว่า **กยิรา เจ กยิราเถณี** กล่าวคือ **“จะทำสิ่งไร ควรทำจริง”** และจงกล้าเปลี่ยนแปลงในมิติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้ขับเคลื่อนการปฏิบัติภารกิจของกองทัพเรือและนำสิ่งที่ดีเข้ามาสู่กองทัพเรือต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ๑ พ.ร.บ.การการจัดระเบียบทรงกลาไหม พ.ศ.๒๕๖๑
- ๒ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติทางทะเล พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๕๒
- ๓ คำสั่งกองทัพเรือ ที่ ๒๖๒/๒๕๖๔ เรื่อง แก้ไขคำสั่งกองทัพเรือ ที่ ๑๒๕/๒๕๖๒ ลง ๓๑ มี.ค.๖๔
- ๔ นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘
- ๕ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือด้านกำลังพล พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๖๗
- ๖ กบในน้ำเดือด กรุงเทพธุรกิจ ๑๒ ก.ย.๖๐ อาหารสมอง
www.bangkokbiznews.com
- ๗ นโยบายผู้บัญชาการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕
- ๘ Dessler, G. (2013). Human Resource Management (13rd ed.) London: Pearson Education, Inc.
- ๙ ผศ.ดร.วิชัย โสสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ โฟร์เพช. หน้า ๑
- ๑๐ นิสตาร์ก เวชยานนท์. (๒๕๕๙). การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า. (หน้า ๑๒๒)
- ๑๑ แผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทร. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕
- ๑๒ เลิศชัย สุธรรมานนท์, “กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน.” สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๖๐, ๘๙ – ๙๐
- ๑๓ พิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล. (๒๕๕๙). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์. หน้า ๓
- ๑๔ ผศ.ดร.วิชัย โสสุวรรณจินดา. (๒๕๕๖). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ โฟร์เพช. (หน้า ๔๙ – ๕๐)
- ๑๕ จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์ (๒๕๕๓). การตรวจวินิจฉัยองค์การเพื่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ พรินท์

- ๑๖ บันทึกกรมกำลังพลทหารเรือ ที่ กห ๐๕๐๓.๓/๔๑๓๑ ลง ๑๕ พ.ค.๖๑
เรื่อง การขออนุมัติจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการดำเนินการเพื่อกำหนดคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งลงในระบบ HRMISS
- ๑๗ บันทึกสำนักพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารเรือ ที่ กห ๐๕๐๓.๓.๓/๑๓
ลง ๒๐ ม.ค.๖๔ เรื่อง ขออนุมัติปรับปรุงแบบกำหนดรายละเอียดประจำ
ตำแหน่งงาน (Job Description) ของ ทร.
- ๑๘ บันทึกกรมกำลังพลทหารเรือ ที่ กห ๐๕๐๓.๓/๑๘๘ ลง ๕ พ.ค.๖๔
เรื่อง รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพลของ ทร. วงรอบที่ ๑
ประจำปี ๖๔
- ๑๙ บันทึกกรมกำลังพลทหารเรือที่ กห ๐๕๐๓/๑๔๑ ลง ๒๐ ส.ค.๖๔
เรื่อง ขออนุมัติแนวทางคัดเลือกนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษา
จาก รร.นร. (นายทหาร ก.) ที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งอัตรา
สูงขึ้นโดยไม่เป็นไปตามลำดับอาวุโส (ระบบ Fast track)
- ๒๐ รายงานป้อนกลับ (Feedback Report) รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๔