

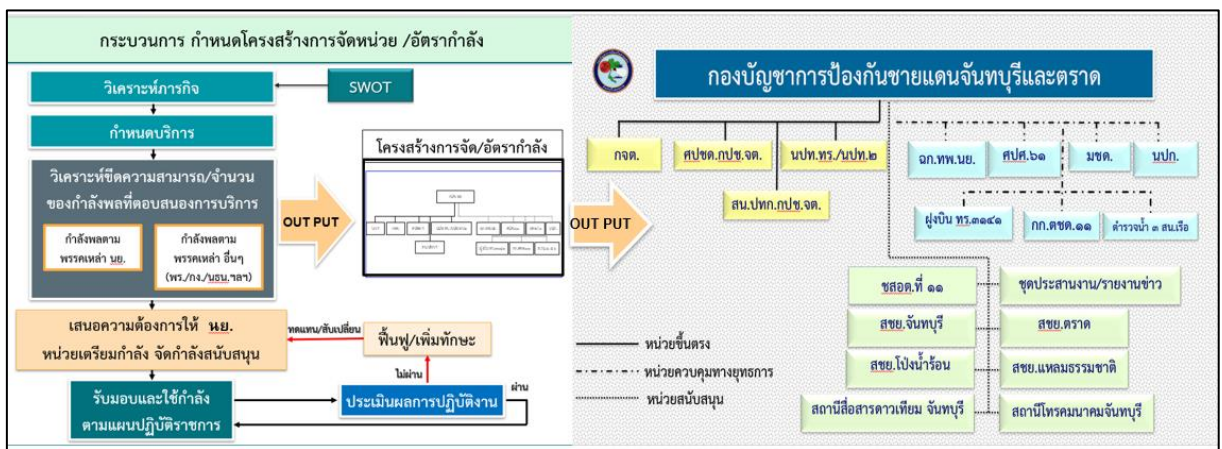
หมวด 5 : บุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร : กปช.จต.

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร

(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลัง

กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีวิธีและขั้นตอนในการประเมินความต้องการด้าน ชีตความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากรและในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการ ดำเนินการที่ดีตามภารกิจของ กปช.จต. เป็นหลัก คือ ชีตสมรรถนะในเรื่องการใช้อำลังป้องกันอธิปไตยตลอด แนวชายแดนในพื้นที่รับผิดชอบด้านจังหวัดจันทบุรี และ จังหวัดตราด และกำหนดเป็นโครงสร้างการจัดหน่วย และอัตรากำลัง ตามภาพ 5-1



ภาพ 5-1 แสดงวิธีและขั้นตอนการกำหนดขีดความสามารถและอัตรากำลัง

ในการประเมินความสามารถและอัตรากำลังแต่ละกลุ่มบุคลากร มีการประเมินความต้องการที่แตกต่างกันตาม Core Competency, Functional Competency และ Managerial Competency ที่กำหนด ซึ่งมีอัตรากำลัง ทักษะ สมรรถนะ คุณวุฒิ และจำนวนบุคลากร ที่จำเป็นต้องมีในแต่ละกลุ่มตามตาราง OP-5 และ โดยมีผลการ ประเมินความต้องการใช้ประโยชน์ ทักษะที่จำเป็น และความต้องการในการพัฒนา ตามตาราง 5-1

กลุ่ม	การใช้ประโยชน์	ทักษะจำเป็น	ความต้องการพัฒนา
นายทหาร ก	ผบ.หน่วย/ผู้บริหาร	ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
นายทหาร ข	ผู้ควบคุมการปฏิบัติ	ความเชี่ยวชาญงานแต่ละด้าน	การแก้ปัญหาการปฏิบัติการ
นายทหารประทวน	ผู้ปฏิบัติการ	การปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย	ความเชี่ยวชาญในการใช้อาวุธ ยุทโธปกรณ์ ภาษาเพื่อนบ้าน
พลทหาร	สนับสนุนการปฏิบัติและบริการ	การปฏิบัติตามที่ได้รับคำสั่ง	ความเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน
ลูกจ้าง	สนับสนุนการปฏิบัติและบริการ	การปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย	ความเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน

ตาราง 5-1 แสดงการใช้ประโยชน์ ทักษะจำเป็นและความต้องการพัฒนา

ทั้งนี้จากผลการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง กปช.จต. ได้นำข้อมูลในอดีตและปัจจุบันมาเป็นแนวทางในการกำหนดกำลังพลในปัจจุบัน และเพื่อวางแผนกำลังพลในอนาคตเพื่อให้เป็นไปตามทิศทางดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

สำหรับการบริหารกำลังพลเพื่อปฏิบัติงานตามนโยบายของกระทรวงกลาโหมและกองทัพเรือ ทั้งในสภาวะปกติและสภาวะที่มีความขัดแย้งกับประเทือนบ้านจนนำไปสู่การใช้กำลังในชั้นต่าง ๆ ตามแผนป้องกันชายแดนและแผนป้องกันประเทศ นับเป็นภารกิจที่ทำทนายกำลังพลและความสามารถของ กปช.จต. รวมทั้งหน่วยเตรียมกำลัง ทั้งนี้ กปช.จต. ได้ทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารขีดความสามารถด้านกำลังพลที่มีอยู่ปัจจุบันให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ ทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุน โดยเตรียมกำลังพลเพื่อรองรับแผนและภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าวข้างต้น ตามภาพ 5-2



ภาพ 5-2 แสดงอัตรากำลังพลที่ต้องการใช้ในแต่ละแผนปฏิบัติการ

(2) บุคลากรใหม่

การสรรหา ว่าจ้าง และบรรจุบุคลากรใหม่ของ กปช.จต. ในส่วนของข้าราชการที่เป็นนายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน พลทหาร และอาสาสมัครทหารพราน รับการบรรจุกำลังพลจากหน่วยเตรียมกำลัง คือ นย. และหน่วยที่เกี่ยวข้องตามสายวิทยาการ และมีการเพิ่มพูนความรู้ให้ในส่วนของคุณวุฒิเฉพาะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติราชการ เช่น ความรู้ด้านการข่าว เป็นต้น

ในส่วนอื่น ๆ คือ **ลูกจ้าง (มว.ปจว.กจต.)** การสรรหาโดยการประกาศรับสมัครในการสอบคัดเลือก มีทั้งการทดสอบวัดความรู้ทางทฤษฎีรวมทั้งการสัมภาษณ์ ซึ่งต้องผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด หลังจากนั้นแล้ว จึงประกาศผลและบรรจุผู้ผ่านการทดสอบเข้าทำงาน โดยการทำสัญญาจ้างตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด โดยคัดเลือกจากบุคคลพลเรือนเพื่อปฏิบัติงานใน กปช.จต. ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเลือกตั้งถิ่น จำนวน 6 อัตรา เพื่อสนับสนุนภารกิจของ กปช.จต. โดยมีวิธีการสรรหาตามตาราง 5-2 และขั้นตอนการคัดเลือกตามภาพ 5-3



ภาพ 5-3 แสดงขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ (ลูกจ้าง มว.ปจว.กจต.)

ประเภทบุคลากร	วิธีการสรรหา	คุณสมบัติคุณสมบัติที่ต้องการ	วิธีคัดเลือก	ผู้รับผิดชอบ
นายทหาร ก	หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน เป็นหน่วยดำเนินการสรรหา และส่งมอบบุคลากรให้กับ กปช.จต.	ตามตาราง OP-5	กพ.ทร./ยศ.ทร. โดยการสอบคัดเลือก (ยกเว้นพลทหาร)	กพ.ทร. ยศ.ทร. และ นย.
นายทหาร ข				
นายทหารประทวน				
พลทหาร				
ลูกจ้าง	ประกาศรับสมัคร	ไม่ต่ำกว่า ม.3 มีความ สามารถในการสื่อสาร/ ร้องเพลง/การแสดงใน ที่สาธารณะ	แต่งตั้งคณะกรรมการ สอบคัดเลือก	กพ.กปช.จต.

ตาราง 5-2 แสดงวิธีการสรรหาบุคลากรใหม่

นอกจากนั้น กปช.จต. มีแนวทางการรักษาบุคลากรใหม่ ให้เกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีการทบทวนแนวทางโดยคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของ กปช.จต. ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร ดำเนินการดังนี้

1. วางระบบการทำงานแบบพี่ แบบน้อง เริ่มตั้งแต่ระดับผู้บริหารจะมีการร่วมแสดงความยินดีกับบุคลากรในโอกาสต่าง ๆ เช่น การเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการถ่ายทอดพูดคุยถึงนโยบายและบรรยากาศการทำงาน เพื่อเป็นตัวอย่างแก่บุคลากรให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขฉันท์ที่ฉันท์น้อง และลดความขัดแย้งในองค์กร

2. การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคลังพลส่วนล่วงหน้า มาศึกษางานในพื้นที่ก่อนมาปฏิบัติราชการจริง

3. มีคู่มือปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรใหม่ ครอบคลุมทุกสายงาน

4. กำหนดให้หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ ผู้บังคับหน่วย หรือเจ้าหน้าที่ ที่มีประสบการณ์ทำงานมานาน คอยเป็นที่เลี้ยง (Coaching) ให้คำแนะนำกับกำลังพลที่ใหม่ และเชื่อมสัมพันธ์กับกำลังพลที่อยู่มาแต่เดิม

(3) การทำงานให้บรรลุผล

กปช.จต. มีการจัดระบบงาน แบ่งระดับการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น และมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บังคับบัญชาาระดับต่าง ๆ โดยสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปของคำสั่งมอบอำนาจ ซึ่งจะเป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่นและเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติ ส่งผลให้การปฏิบัติภารกิจของหน่วยต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จในภาพรวมของ กปช.จต. ที่ทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ อีกทั้ง กปช.จต. มีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ที่มาจากหลายสายงาน ในลักษณะ Cross Function ซึ่งจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อร่วมกันดำเนินการในภารกิจหรือโครงการที่มีความสำคัญและมีความท้าทายในการปฏิบัติที่จะส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น อาทิเช่น คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ คณะกรรมการจัดการความรู้ และบุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกัน มาร่วมกันทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยจะต้องสร้างคุณค่า โดยมีรูปแบบการทำงานให้บรรลุผล ตามตาราง 5-3 ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและการบรรลุพันธกิจ ทร. ดีขึ้นตามลำดับ ตามตัวชี้วัด 7.1

รูปแบบการทำงานให้บรรลุผล	การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะ	ผลกระทบที่เกิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
การทำงานเป็นทีม	ความสามัคคี และบูรณาการกับทุกภาคส่วน	การให้บริการและตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว

รูปแบบการทำงาน ให้บรรลุผล	การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะ	ผลกระทบที่เกิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
รูปแบบเครือข่าย	การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม	เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามา มีส่วนร่วมในการดำเนินการ
รูปแบบคณะทำงาน	มีความหลากหลายมุมมอง ความคิด ทักษะ และความชำนาญ	การดำเนินแผนงาน/โครงการ ผ่านการคิดวิเคราะห์ อย่างรอบครอบ

ตาราง 5-3 รูปแบบการทำงานให้บรรลุผล

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

กปช.จต. มี รพจ. ของหน่วยที่กำหนดวิธีการทดแทนกำลังพลจาก นาย. หรือหน่วยที่เกี่ยวข้อง (หน่วยเตรียมกำลังต่าง ๆ) และกำหนดให้หน่วยในสังกัดบริหารจัดการกำลังพลของหน่วยให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อให้กำลังพลสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้เมื่อผู้ปฏิบัติงานหลักไม่สามารถปฏิบัติงานได้ โดยมีแนวทางการดำเนินการให้มีการจัดทำคู่มือหรือคำแนะนำการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งที่หน่วยพิจารณาว่าเป็นตำแหน่งสำคัญ เพื่อใช้ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กำลังพลสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ รวมทั้งจะต้องปรับความสามารถและอัตรากำลังเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในหมวด 2 โดยมีการจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ตามตาราง 5-4

การเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญ	ทักษะใหม่ ๆ ที่ ต้องการหรือจำเป็น ต่อการพัฒนา	กลุ่มบุคคล ที่เกี่ยวข้อง	วิธีการพัฒนาบุคลากร	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
การเพิ่มขึ้นของ ความร่วมมือด้าน ความมั่นคง ระหว่างประเทศ	ทักษะการใช้ภาษา ประเทศเพื่อนบ้าน	นายทหาร ประทวน	พัฒนาหลักสูตรภาษากัมพูชา ภาษาเวียดนาม และภาษาจีน ตรงกับการใช้งานในการวางแผน และปฏิบัติการทางทหาร	7.3-8.3	ขว.กปช.จต.
การแพร่ระบาด Covid-19	ระบบการคัดกรอง ระบบป้องกัน	ทุกกลุ่ม	แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ จนท. แพทย์ พยาบาล จัดการอบรมสัมมนาให้ความรู้ บันทึกเหตุการณ์สำคัญ	7.2-3.2	ยก.กปช.จต. กพร.กปช.จต. ร้อย.พ.๖

ตาราง 5-4 การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

(5) สภาพแวดล้อมการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร กปช.จต. มีกองร้อยพยาบาล (ร้อย พ.กอง สนช.กจต.) ภาพ 5-4 เป็นหน่วยให้ความรู้ ตรวจ และรักษาด้านสุขภาพขั้นต้น รับผิดชอบด้านอาชีวอนามัย การคัดกรอง ป้องกัน บำบัด รักษาฟื้นฟูสุขภาพให้กับบุคลากรในภาพรวมทุก ๆ หน่วย และให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับวัตถุระเบิด การก่อสร้าง บุคลากรที่ปฏิบัติงานบนเรือและอากาศยานของ กปช.จต. ตาม OP-8 โดยมีเป้าประสงค์ในการดูแลสุขภาพ



ภาพ 5-4 ร้อย พ.กอง สนช.กจต.

อนามัยและความปลอดภัย รวมถึงการป้องกันอันตรายและส่งเสริมสุขภาพอนามัย คงไว้ซึ่งสภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ ตลอดจนสถานะความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ทร. และครอบครัว รวมทั้งประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคคลดังกล่าว มีความสามารถในการสนับสนุนภารกิจของ กปช.จต. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง กปช.จต. มีแนวทางการดำเนินการด้านความปลอดภัย สภาพแวดล้อม และอาชีวอนามัย ตามภาพ 5-5 และตาราง 5-5



ภาพ 5-5 บุคลากรที่ทำงานเสี่ยงอันตราย

ด้าน	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	การจัดการ	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
สุขภาพ อนามัย	บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรง	จำนวนกำลังพลที่เข้ารับการตรวจสุขภาพและทดสอบร่างกาย	-ตรวจสอบสุขภาพประจำปี -ทดสอบร่างกายตามวงรอบ	7.3-6.5 7.3-6.6	กพ.กปช.จต.
ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน	ความปลอดภัย	กำลังพลมีความปลอดภัย	-มีอุปกรณ์ดับเพลิง -ปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติการทุ่นระเบิดแห่งชาติ -มีอุปกรณ์ป้องกันอันตราย (ชุด/หน้ากาก) -ฝึกทบทวนแผนป้องกันความเสียหาย และดับเพลิง -การป้องกันความเสียหายในเรือ -กฎความปลอดภัยและนิรภัยการบิน	7.3-6.4	ข.กปช.จต. นปท.ทร. ร้อย.ช. กจต. มขต./1 ฝูงบิน ทร.3141
ความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงาน	อำนวยความสะดวก	ความพึงพอใจของกำลังพล	-จัดรถยนต์รับ - ส่ง ในการไปประชุม สัมมนา -จัดห้องพักผ่อน -มีระบบ wifi ทุกสถานที่ -มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์อย่างเพียงพอ -มีระบบสารสนเทศสนับสนุนการทำงาน	7.3-6.3	กบ.กปช.จต. กอง สนช.กจต.
สิ่งแวดล้อมและที่พักอาศัย	บรรยากาศในการทำงาน	ความพึงพอใจของ กำลังพล	-จัดกิจกรรม 5 ส. -การกำจัดขยะรอบค่ายฯ	7.3-6.2	กบ.กปช.จต. ร้อย.บ.ก.กจต.

ตาราง 5-5 การดำเนินการด้านความปลอดภัยสภาพแวดล้อมและอาชีวอนามัย

(6) นโยบายและสวัสดิการ

กปช.จต. ได้จัดสวัสดิการและการบริการต่าง ๆ ให้กับกำลังพล เพื่อการดูแลและช่วยเหลือด้านความเป็นอยู่และการดำรงชีวิตของกำลังพล เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ และให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลในด้านต่าง ๆ เช่น ร้านค้า สโมสร ที่พักอาศัย การกีฬา และนันทนาการ ให้กับกำลังพล โดยมีการจัดการแข่งขันกีฬา งานเลี้ยงสังสรรค์ บริการขนส่งเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของกำลังพลตามที่ได้รับร้องขอ รวมทั้งจัดให้มีการสงเคราะห์ในกรณีที่กำลังพลได้รับบาดเจ็บ พิการ ทูพพลภาพ เสียชีวิต และให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นสำรวจความเดือดร้อนและความต้องการเฉพาะรายบุคคล เพื่อร่วมกันหาทางออกอย่างเหมาะสมในระยะยาว ซึ่งจากผลการสำรวจของ กพ.กปช.จต. และ นขต.กปช.จต. นำไปสู่การออกนโยบายและการปรับปรุง สรุปได้ตามตาราง 5-6

กลุ่ม	ความต้องการ	วิธีสำรวจ	การบริการ สิทธิประโยชน์ นโยบาย	การปรับปรุงเพิ่มหรือ เปลี่ยนแปลงด้านการบริการ สิทธิประโยชน์ นโยบาย	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
นายทหาร	สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน และสถานที่ออกกำลังกาย	แบบสอบถาม หรือในที่ ประชุม	-ดูแลสวัสดิการขั้น ผู้น้อย -ส่งเสริมการออกกำลังกาย -ตรวจสอบสุขภาพประจำปี -ส่งเสริมสภาพแวดล้อม ในสถานที่ปฏิบัติงาน	-ปรับภูมิทัศน์อาคารให้ ปลอดภัยน่าอยู่ -บริการเครือข่าย อินเทอร์เน็ตไร้สาย -เพิ่มเติมสถานที่ออกกำลังกาย	7.3-6.2 7.3-6.3	กบ.กปช.จต.
ประทวน พลทหาร ลูกจ้าง	-บรรเทาความ เดือดร้อนด้วย เงินกู้ฉุกเฉิน -สวัสดิการ ลดค่าครองชีพ	แบบสอบถาม หรือในที่ ประชุม	-ส่งเสริมการดำเนินชีวิต ตามหลักเศรษฐกิจ พอเพียง -บรรเทาความเดือน ร้อน/ลดค่าใช้จ่าย -การจัดเลี้ยงอาหาร -จัดที่พักอาศัย -ร้านตัดผม -การสงเคราะห์ในกรณี การเสียชีวิต	-เพิ่มประสิทธิภาพสวัสดิการ -สร้างและปรับปรุงที่พัก อาศัยให้เพียงพอ -ร้านค้าสวัสดิการ -ให้ความรู้และสร้างแรงจูงใจ ในการบริหารการเงินส่วนบุคคลตามแนวทางเศรษฐกิจ พอเพียง -แนะนำอาชีพพลทหาร	7.3-6.1 7.3-6.2	กพ.กปช.จต. กบ.กปช.จต. กอง สนช.๗

ตาราง 5-6 การจัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการ

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(7) องค์ประกอบของความผูกพัน

กปช.จต. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลของ กปช.จต. โดยมี เสธ.กปช.จต. เป็นประธานกรรมการ เพื่อดำเนินการในการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลของ กปช.จต. เป็นการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่กำลังพล ควบคู่ไปกับนโยบายของ ผบ.กปช.จต. ซึ่งผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาตามนโยบาย “กินอิ่ม นอนหลับ ผีกหนัก”

กินอิม : จัดเลี้ยงอย่างดี อาหารมีคุณภาพ

นอนหลับ : กำลังพลพักผ่อนอย่างเต็มที่ ที่พักอาศัยเพียงพอ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีปัญหา

ฝึกหนัก : กำลังพลต้องมีการฝึกทบทวนภายในหน่วย (Unit School) เพื่อให้หน่วยมีความพร้อมในการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา

และจากสำรวจความต้องการที่หลากหลายของกำลังพลของหน่วยต่าง ๆ มาร่วมแลกเปลี่ยนและระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกำลังพล โดยผลจากการเชิญผู้แทนหน่วยต่าง ๆ ร่วมกันสัมมนาแล้ว สามารถกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความพึงพอใจของกำลังพล รวมทั้งใช้ข้อมูลจาก ทร. มาประกอบด้วยดังนี้คือ 1) ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator Factors) เช่น จิตวิญญาณความสำเร็จในการทำงาน ตำแหน่งงานและความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ และภาพลักษณ์ 2) ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene Factors) เช่น สุขภาพกาย สุขภาพจิต ความรู้และทักษะ สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารงาน สิทธิกำลังพล การเงินการสวัสดิการ การบริการ และการปกครอง โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกำลังพลที่ ทร. กำหนดมาวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ได้รับจากการสำรวจ/การประเมิน แล้วจัดทำแผนงานโครงการของหน่วยต่าง ๆ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพล กปช.จต. ให้มีความสอดคล้องนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลกับกำลังพล เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และดำเนินการตามแผนงาน ติดตาม ประเมินและปรับปรุงโครงการ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลต่อไป ตามตาราง 5-7

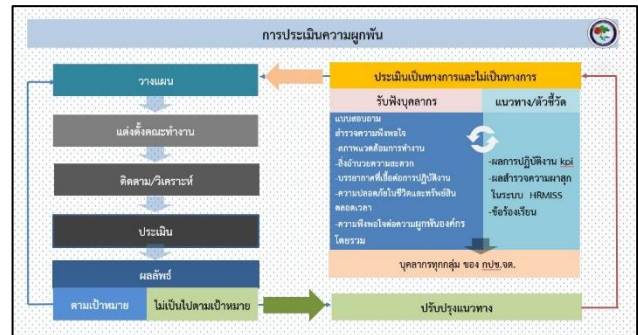
กลุ่มบุคลากร	ปัจจัยความผูกพัน	วิธีการสำรวจปัจจัย	การตอบสนองต่อปัจจัย	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
นายทหารสัญญาบัตร	บรรยากาศการทำงาน สวัสดิการ ความเจริญก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความสำเร็จ ความปลอดภัย สุขภาพอนามัย	แบบสอบถาม Online ผ่านระบบ ทรัพยากรบุคคล HRMISS	ความพึงพอใจ ความทุ่มเท การมีส่วนร่วม ความรักองค์กร	7.3 - 6.1	กพ.กปช.จต
				7.3 - 6.2	
				7.3 - 6.3	
				7.3 - 6.4	
				7.3 - 6.5	
				7.3 - 6.6	
				7.3 - 7.1	
นายทหารประทวน	บรรยากาศการทำงาน สวัสดิการ ความเจริญก้าวหน้า ความปลอดภัย สุขภาพอนามัย	แบบสอบถาม Online ผ่านระบบ ทรัพยากรบุคคล HRMISS		7.3 - 7.2	
พลทหาร ลูกจ้าง	บรรยากาศการทำงาน สวัสดิการ ความปลอดภัย สุขภาพอนามัย	แบบสอบถามภายใน หน่วย			นขต.กปช.จต. มว.ปจว.กจต.

ตาราง 5-7 องค์ประกอบความผูกพัน

(8) การประเมินความผูกพัน

กปช.จต. มีแนวทางการประเมินความผูกพันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตามภาพที่ 5-6 โดยการรวบรวมผลการสำรวจผู้ที่อยู่ปฏิบัติราชการต่อ ความพึงพอใจ/ความรู้สึกความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน จากการพูดคุยและการสังเกตของผู้บริหาร กอง ผอ.ฯ และ

ผู้บังคับหน่วย มาวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร **แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิต** ซึ่งมี **เสธ.กปช.จต.** เป็นประธานเพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน **มีการวิเคราะห์** จัดลำดับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน เชื่อมโยงความผูกพันกับผลการปฏิบัติงาน **เมื่อมีผลสรุปที่ได้หากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คณะทำงานจะวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรค เพื่อนำมาปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายเช่น** การประเมินความผูกพันของลูกจ้างชั่วคราว (มว.ปจว.กปช.จต.) ที่มีสัญญาการจ้างงาน วาระละ 1 ปี จากผลการสำรวจเมื่อครบสัญญาจ้างแล้ว ลูกจ้างชั่วคราว (มว.ปจว.กปช.จต.) ยังมีความต้องการที่จะขอทำสัญญาต่อโดยประเด็นส่วนใหญ่ รู้สึกอบอุ่นใจและรู้สึกมีความสำคัญที่ได้อยู่ร่วมทีม หรือร่วมเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ได้รับมอบหมาย นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้อยากทำงานกับ กปช.จต.ต่อไป โดย กปช.จต. มีวิธีการประเมินความผูกพันตามตาราง 5-8



ภาพ 5-6 แสดงวิธีการประเมินความผูกพันของ กปช.จต.

กลุ่มบุคคล	วิธีประเมินความพึงพอใจ	วิธีประเมินความผูกพัน	วิธีแบบไม่เป็นทางการ	การตอบสนองต่อความพึงพอใจและความผูกพัน	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
นายทหารสัญญาบัตร	แบบประเมินความพึงพอใจของ ทร.	แบบประเมินความผูกพันของ ทร.	แบบสอบถามภายในหน่วย	เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น แสดงความรู้ความสามารถ สร้างการมีส่วนร่วม การเลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงสวัสดิการ	7.3-6.1 7.3-6.2 7.3-6.3 7.3-6.4 7.3-6.5	กพ.กปช.จต.
นายทหารประทวน			แบบสอบถามภายในหน่วย	การปรับปรุงด้านสวัสดิการ การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวก เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น	7.3-6.6 7.3-7.1 7.3-7.2	
พลทหาร			พูดคุยสอบถาม	การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวก		นขต.กปช.จต.
ลูกจ้าง			สังเกตพฤติกรรม พูดคุยสอบถาม	การปรับปรุงด้านสวัสดิการ ค่าตอบแทน การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวก		มว.ปจว.กจต.

ตาราง 5-8 การประเมินความผูกพัน

(9) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

ผลลัพธ์จากการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันอย่างเป็นทางการ กพ.ทร. จะเป็นหน่วยดำเนินการ นำผลประเมินความผูกพันและความพึงพอใจมาเปรียบเทียบกับประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPIs และ Competency) ในภาพรวมของหน่วย นขต.ทร. และหน่วยเฉพาะกิจ ทร. (กปช.จต.) ซึ่งในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น สอดคล้อง บรรลุเป้าหมาย และเป็นไปในทางเดียวกัน จึงได้มีการนำผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญเพื่อพิจารณากำหนดการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล ยกย่องชมเชย เช่น ผู้ที่จะได้ขึ้นเงินเดือน 2 ขั้น จะต้องมีการประเมินฯ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 และในทุกปีมีการทบทวนระบบการประเมิน

ความผูกพันโดยนำข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ นโยบาย หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติที่ได้จากเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และผลการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจมาเป็นสารสนเทศเพื่อใช้ในการปรับปรุงระบบการประเมินทั้ง 3 ส่วน (ผลการปฏิบัติงานฯ ความผูกพัน การบรรลุพันธกิจ ทร.) ให้สะท้อนซึ่งกันและกัน

สำหรับผลลัพธ์จากการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันที่ กปช.จต. ได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายไว้ในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อสะท้อนการขับเคลื่อนความสำเร็จโดยรวมขององค์กร (ตามค่านิยมและวัฒนธรรมที่เน้นความรับผิดชอบและการทำงานเป็นทีม) มากกว่าที่จะเน้น Competency ของแต่ละบุคคล โดยส่งผลต่อความพึงพอใจและสัมพันธ์กับตัวชี้วัดในหมวด 7 ข้อ 7.1 ซึ่งดีขึ้นตามลำดับ

ข. วัฒนธรรมส่วนราชการ

(10) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร กปช.จต. มีแนวทางที่ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นความเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบ และทำงานเป็นทีม ทางหน่วยได้มีการทบทวนวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมตลอดจนแนวทางสนับสนุนค่านิยมและปรับปรุง ผ่านกลยุทธ์ระดับองค์กร ถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กร และระดับบุคคลเพื่อให้บุคลากรและ นขต.กปช.จต. นำไปขยายผลการสร้างวัฒนธรรมไปสู่ความร่วมมือของกำลังพลทุกนายภายในองค์กร ตามตาราง 5-9 นอกจากนี้ ได้ส่งเสริมและถ่ายทอดองค์ความรู้และการรับรู้ทิศทางขององค์กร ผ่านกิจกรรม KM DAY โดยมีแบบสำรวจ ร่วมกับการสัมภาษณ์แบบกลุ่มเพื่อประเมินความสำเร็จทุกปี หากไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กปช.จต. จะมีการปรับปรุงกลยุทธ์ เพื่อหล่อหลอมบุคลากรให้เกิดความรู้และตระหนักรู้ในทิศทางเดียวกัน

วัฒนธรรมค่านิยม	เป้าประสงค์	วิธีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	กลุ่มเป้าหมาย	ความถี่	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
วัฒนธรรมองค์กรที่ดี						
1. นวัตกรรม ตามดี	ความเป็นผู้นำ	- ผู้บังคับหน่วยทุก ๆ ระดับจะต้องแสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดี - ผู้บริหารเยี่ยมเยียน/ร่วมให้ข้อเสนอแนะและแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา/สื่อสารเป้าหมาย กปช.จต. ร่วมกัน	ผบ.หน่วย ทุกระดับ ชั้นยศ	ตาม สถานการณ์	7.4-9.1	กำลังพลทุก หน่วย
2. สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาจากประชาชน	สร้างภาพลักษณ์	- การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง	ทุกหน่วย	ตาม แผนงาน	7.4-9.1 7.4-11.1 7.4-12.1	ทุกหน่วย
ค่านิยม CTBDC						
1. ความรับผิดชอบ	ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติ	เมื่อได้รับมอบหมายงานจะต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จภารกิจ ตามที่ได้รับมอบหมาย และต้องรายงานความก้าวหน้า ให้ทราบตามห้วงระยะเวลาต่าง ๆ	กำลังพล ทุกหน่วย	ทุกเดือน	7.4-9.2	ทุกหน่วย

วัฒนธรรม ค่านิยม	เป้าประสงค์	วิธีการเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กร	กลุ่ม เป้าหมาย	ความถี่	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
2. การทำงาน เป็นทีม	ความสามัคคี	- ส่งเสริมการการรักหมู่คณะ และทำงานเป็นทีม มีความรัก ความสามัคคี และจะต้องบูรณา การกับทุกภาคส่วน เพื่อส่งมอบ คุณค่าให้กับกองทัพเรือ และ ประชาชนในพื้นที่	กำลังพล ทุกหน่วย	ตามแผนงาน	7.4-9.2	ทุกหน่วย
3. ความกล้า หาญ	ส่งเสริมให้เกิด การปฏิบัติ	- การฝึกซ้อม/ทบทวน - การฝึกซ้อมตามแผนเผชิญเหตุ - ฝึกการออกคำสั่ง	กำลังพล ทุกหน่วย		7.4-9.2	ทุกหน่วย
4. ความมีวินัย	สร้าง ภาพลักษณ์	ให้ทุกหน่วย แดวตรวจยอดบัญชี พล ทุกวันพฤหัสบดี หลังจากนั้น ให้มีการตรวจวินัย ทรงผม เครื่องแต่งกาย และมีการฝึก ทบทวนบุคคลทำมือเปล่า การ ใช้กระบี่	กำลังพล ทุกหน่วย	ทุกสัปดาห์	7.4-9.2	ทุกหน่วย
5. ความ น่าเชื่อถือ	สร้าง ภาพลักษณ์	ผบ.หน่วย จะต้องเสียสละและ ทุ่มเทการทำงานเน้นการสร้าง กระบวนการมีส่วนร่วม	ผบ.หน่วย ทุกชั้นยศ	ตามแผนงาน	7.4-9.2 7.4-13.3	ทุกหน่วย

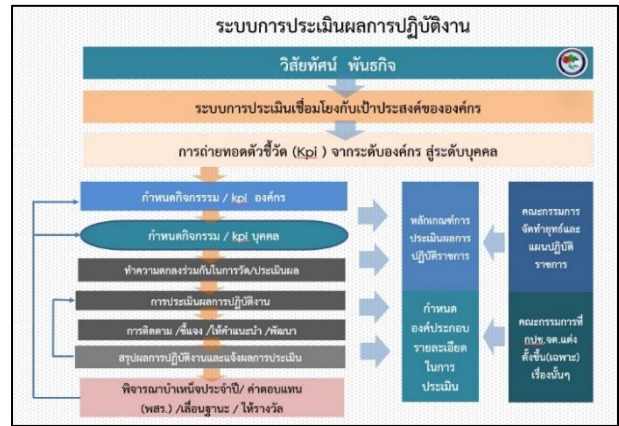
ตาราง 5-9 การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ค. การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

(11) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มี กพ.ทร. เป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก โดยใช้กระบวนการตามระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้รูปแบบการประเมินในปัจจุบัน โดยประเมินทุกวงรอบ 6 เดือน ด้วยการประเมินในรูปแบบของโครงสร้าง Matrix Organization (งานตามหน้าที่ x งานข้ามสายงาน) เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีตามวัฒนธรรมค่านิยมและการบรรลุเป้าหมายองค์กร โดยประเมิน 3 ส่วน คือ 1) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (KPIs) เน้นผลลัพธ์ขององค์กรที่เกิดจากความร่วมมือ 2) การประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน และ 3) การประเมินขีดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ซึ่งเน้นการตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามสาขาปฏิบัติการ ทั้งในการเตรียมกำลังและใช้กำลัง ผลของการประเมินจะนำไปเป็นข้อมูลวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลังในหมวด 5 ข้อ (1) และนำไปวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการในหมวด 4 ข. เพื่อนำไปปรับปรุงการผลิตและพัฒนาบุคลากรตลอดจนพิจารณาให้คำตอบแทนและรางวัลสูงใจ โดยให้กำลังพลของหน่วยเข้าไปประเมินในระบบ Hrmis ตามที่ กพ.ทร. กำหนด อย่างไรก็ตาม กปช.จต. ได้นำแนวทางและวิธีการประเมินมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพลที่มาปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินการโดย กพ.ทร. โดย กปช.จต. มีระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ตามภาพ 5-7) มีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลผลิมาใช้ในการบริหารงานด้านกำลังพล รายละเอียดตาม (ตาราง 5-10) โดย กปช.จต. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามตัวชี้วัดในรูปแบบคณะกรรมการฯ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ โดยมี รอง ผบ.กปช.จต. เป็นประธาน จะรับผิดชอบในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร เพื่อวัดระดับความสำเร็จในการบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กปช.จต. จะแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเป็นการเฉพาะ เพื่อพิจารณากำหนดรายละเอียดและหลักเกณฑ์ตัวชี้ของบุคลากร เพื่อติดตามผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำไปประกอบการพิจารณาบำเหน็จประจำปี ค่าตอบแทนพิเศษ การสอบเลื่อนฐานะของนายทหาร ข. (ชั้นยศ จ.อ. - ร.อ.) การให้รางวัล การพิจารณาให้ได้รับสิทธิเงินเพิ่มพิเศษจากการสู้รบ (พสร.) ด้วยความโปร่งใสเป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้เพื่อนำไปปฏิบัติกับข้าราชการในทุกระดับ



ภาพ 5-7 แสดงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

กลุ่มบุคลากร	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน			ความถี่หรือวงรอบการประเมิน	การให้ข้อมูลป้อนกลับ	การใช้ประโยชน์จากผลประเมิน	ผู้รับผิดชอบ
	การสร้างนวัตกรรม	การมุ่งเน้นผู้รับบริการ	การบรรลุแผนปฏิบัติการ				
นายทหารสัญญาบัตร	พัฒนาการทำงานลดขั้นตอนและระยะเวลาให้งานสำเร็จและไม่เกิดข้อผิดพลาด	ระดับความพึงพอใจ	ผลการดำเนินการเป็นไปตามค่าเป้าหมายที่กำหนด	ทุก ๆ 6 เดือน	แจ้งผลเพื่อนำไปปรับปรุง	ค่าตอบแทนรางวัลจูงใจ สิทธิกำลังพล (พสร.) / เลื่อนฐานะนายทหาร ข.	คณะกรรมการฯ (กพ.กปช.จต.)
นายทหารประทวน	-	การปฏิบัติตามคำสั่ง	การปฏิบัติตามคำสั่ง	ตามวงรอบที่มาสับเปลี่ยน	ชี้แจง/อบรมในแถว	ได้รับตามสิทธิ์	ฝ่ายกำลังพล นขต.กปช.จต.
พลทหาร	-	การสื่อสารและการแสดงออกต่อที่สาธารณะ	สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน ปจว./ปชส.	ทุกครั้งที่ทำกิจกรรม	แจ้งผลเพื่อนำไปปรับปรุง	ค่าตอบแทนรางวัลจูงใจ	มว.ปจว.กจต.

ตาราง 5-10 การประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคลากร

(12) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

จากแผนแม่บทการจัดการความรู้ ทร. ที่ระบุไว้ในหมวด 4 ข้อ (9) ซึ่งดำเนินการใน 3 ส่วนสำคัญ คือ 1) สร้างองค์ความรู้ 2) เรียนรู้เทคโนโลยี และ 3) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งทำให้บุคลากรทุกระดับชั้นมีโอกาสและช่องทางในการพัฒนาตนเองที่สำคัญ 6 ช่อง คือ 1) KM 2) R&D 3) R2R 4) การศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนา 5) การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน และ 6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการทบทวนตามระบบบริหารทรัพยากรบุคคลพบว่ายังคงมีความรู้ฝังอยู่ในตัวบุคลากร (Tacit Knowledge) และความรู้ที่กระจายอยู่ตามองค์การซึ่งยากต่อการเข้าถึง จึงได้มีนโยบายให้แต่ละหน่วยเร่งจัดการความรู้และจัดเก็บองค์ความรู้ใน Website ของหน่วยเพื่อให้บุคลากรสามารถศึกษาตามความต้องการได้โดยง่าย

กปช.จต. จึงได้นำนโยบายการเร่งรัดการจัดการความรู้ (KM) จากการทบทวนตามระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของ กพ.ทร. มาใช้เป็นระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรของ กปช.จต. ซึ่งจะพัฒนา

กำลังพลในทุกระดับชั้นให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่เพียงพอและเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ของกำลังพลในแต่ละระดับควบคู่ไปกับการปฏิบัติตามนโยบายของ ผบ.กปช.จต. “กินอิม นอนหลับ ฝึกหนัก” **หัวข้อฝึกหนัก** : กำหนดให้กำลังพลต้องมีการฝึกทบทวนภายในหน่วย (Unit School) เพื่อให้หน่วยมีความพร้อมในการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ กปช.จต. ได้คำนึงถึงการพัฒนาระดับการเรียนรู้ของบุคลากร ความจำเป็น และสถานภาพงบประมาณ ไปอย่างพร้อมเพรียงกัน ซึ่งมีประเด็นการพัฒนาบุคลากร ตามตาราง 5-11

ในด้านแผนงานพัฒนาตนเอง ใช้วิธีการดังนี้

1. การถ่ายทอดคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อเติมเต็มความรู้ทางเทคนิคเฉพาะด้าน/เฉพาะทาง
2. การสอนงานในขณะปฏิบัติจริง On the job training โดยให้เจ้าของงานเป็นผู้กำกับดูแล
3. การศึกษาด้วยตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสในการเรียนรู้ด้วยตนเองจากผู้เชี่ยวชาญ

ระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรรุ่นต่อรุ่น

กปช.จต. ดำเนินการจัดทำทำเนียบผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยฐานความรู้การทำงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) ฐานความรู้ บทเรียนหรือประสบการณ์การเรียนรู้ในอดีตจากผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการในสายงานหลักที่เกษียณอายุ และฐานความรู้ แนวทางการแก้ปัญหาจากสารสนเทศ และร่องรอยข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ไว้ในระบบฐานความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถค้นหาและใช้ความรู้ผ่านระบบ KM

ประเด็น	วิธีการ	กลุ่มบุคลากร				
		นายทหาร ก ผู้บริหาร	นายทหาร ข ชำนาญการ	ประทวน ปฏิบัติการ	พลทหาร สนับสนุน	ลูกจ้าง สนับสนุน
ด้านพัฒนาสมรรถนะหลัก						
การฝึก ทร. ประจำปี	ฝึก/แก้ปัญหา	/				
การทดสอบภาษาอังกฤษ	ฟัง/อ่าน	/	/	/		
การปฏิบัติการร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน	ประชุม/ปฏิบัติ	/	/	/		
การอบรมหลักสูตรในสายวิชาชีพตาม แนวทางการรับราชการ	ศึกษาอบรม	/	/	/	/	
ด้านสนับสนุนเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (นอกหน่วย)						
หลักสูตรนายทหารงบประมาณ	อบรม/ปฏิบัติ	/	/			
หลักสูตรนายทหารกำลังพล	อบรม		/			
หลักสูตรนายทหารส่งกำลังบำรุง	อบรม		/			
หลักสูตร นายทหารกิจการพลเรือน	อบรม		/			
หลักสูตรการใช้ระบบ RTN-Bmis	อบรม/ฝึกปฏิบัติ		/	/		
หลักสูตรการเก็บกู้ทุ่นระเบิด	อบรม/ฝึกปฏิบัติ		/	/		
การบริหารจัดการภาครัฐ PMQA	อบรม/สัมมนา	/	/	/		
การควบคุมภายใน	อบรม/สัมมนา	/	/			
การจัดทำแผนปฏิบัติการราชการ	สัมมนา/ปฏิบัติ	/	/	/		
การจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง	สัมมนา/ปฏิบัติ	/	/			
การจัดทำต้นทุนผลผลิต	สัมมนา/ปฏิบัติ	/	/			
ด้านการพัฒนาทักษะและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ภายในองค์กร)						
การฝึกอบรมการใช้ภาษาเพื่อนบ้าน	อบรม/ฝึกพูด		/	/		

ประเด็น	วิธีการ	กลุ่มบุคลากร				
		นายทหาร ก ผู้บริหาร	นายทหาร ข ชำนาญการ	ประทวน ปฏิบัติการ	พลทหาร สนับสนุน	ลูกจ้าง สนับสนุน
หลักสูตรการข่าวกรอง/หาข่าว	อบรม/ปฏิบัติ		/	/		
การประสานการยิงอาวุธสนับสนุน	อบรม/ฝึก	/	/	/		
การฝึกใช้เรือท้องแบน	ฝึก			/	/	
การกู้ชีพเบื้องต้น	ฝึก			/	/	
การพัฒนาองค์กร	อบรม/สัมมนา	/	/	/	/	/
การจัดทำรายงานควบคุมภายใน	อบรม/ปฏิบัติ	/	/	/		
การจัดการความรู้ขององค์กร	อบรม/สัมมนา	/	/	/	/	/
การใช้งานระบบสารสนเทศ	อบรม/สัมมนา	/	/	/		
การฝึกฟื้นฟูของ ฉ.ทพ.นย.	ฝึก	/	/	/		
การมีส่วนร่วมกับประชาชน	อบรม/ปฏิบัติ	/	/	/	/	/
การประชาสัมพันธ์	อบรม/ปฏิบัติ	/	/	/	/	/
การเสริมสร้างสมรรถนะร่างกาย/วินัย	ฝึก/ทดสอบ	/	/	/	/	/

ตาราง 5-11 แสดงการพัฒนากำลังพล

(13) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

กปช.จต. ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากผ่านการเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะ สำหรับการปฏิบัติงานในบางสาขาที่มีความจำเป็นและต้องฝึกฝนให้มีความชำนาญ โดยใช้แบบสอบถามร่วมกับการสังเกตในทุกหลักสูตร รวบรวมและประเมินผล สรุปเป็นรายงาน แจ้งกลับไปให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงผลการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสังกัด สำหรับการประเมินประสิทธิผล มีการทดสอบก่อนการเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติในสถานที่จริง และทดสอบหลังเรียนรู้ เพื่อเปรียบเทียบผลการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีการประเมินการฝึกอบรมตามเกณฑ์ประกันคุณภาพก่อน - หลังการฝึกอบรม ดังนี้ 1.) การขออนุมัติจัดการฝึกอบรม 2.) การประเมินผลหลังจากจบการฝึกอบรม 3.) การประเมินหลักสูตรตามหลักเกณฑ์ฯ 4.) เมื่อผู้ผ่านการอบรมได้กลับไปปฏิบัติงานแล้วระยะหนึ่ง จะมีการติดตามความคุ้มค่าการฝึกอบรมโดยจะใช้มาตรการส่งเสริมให้เกิดความผูกพัน การพัฒนาความสามารถ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์การดำเนินการที่ดีตามลำดับต่อไป รายละเอียดตามตาราง 5-12

กลุ่มบุคลากร	วัตถุประสงค์การเรียนรู้และพัฒนา หรือ ประเด็นที่จะพัฒนา	วิธีการพัฒนา	หลักสูตรการพัฒนา (ที่เกี่ยวข้อง)	ความถี่ (ถ้ามี)	การประเมินประสิทธิผล การเรียนรู้และพัฒนา	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
นายทหาร ก	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การปฏิบัติการร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศ	ศึกษาด้วยตนเอง	การศึกษานอก ทร. การปฏิบัติการร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน	ตามความเหมาะสม ช่วงเวลานั้น	การพัฒนาสูงขึ้น	7.3 - 5.1 7.3 - 8.1 7.3 - 8.2	
นายทหาร ข	การแก้ปัญหาทางการปฏิบัติการ	เข้ารับการฝึกอบรม	หลักสูตรนายทหาร การงบประมาณ หลักสูตรด้านการข่าว	ปีละ 1 ครั้ง	ประกันคุณภาพ การศึกษา	7.3 - 8.3 7.3 - 8.4	ขว.๑ คป.๑

กลุ่มบุคลากร	วัตถุประสงค์การเรียนรู้และการพัฒนา หรือ ประเด็นที่จะพัฒนา	วิธีการพัฒนา	หลักสูตรการพัฒนา (ที่เกี่ยวข้อง)	ความถี่ (ถ้ามี)	การประเมินประสิทธิผล การเรียนรู้และการพัฒนา	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
ประทวน	เชี่ยวชาญการใช้ยูทิลิตี้โปรแกรม	เข้ารับการฝึกอบรมฝึกปฏิบัติ	-หลักสูตรด้านการเงินและงบประมาณ -หลักสูตรการใช้ภาษา กพช. -หลักสูตรการประสานการยิงอาวุธฯ -หลักสูตรการฝึกใช้เรือท้องแบน -หลักสูตรการเก็บกู้ทุ่นระเบิด	-ปีละ 1 ครั้ง -ปีละ 2 ครั้ง -ปีละ 1 ครั้ง -ปีละ 2 ครั้ง	-ประเมินผลการปฏิบัติงานหลังการอบรม -การประเมินผลการฝึก (ภายใน กพช.จต.) -ผลการปฏิบัติตามนโยบายฯ		ขว.ฯ ยก.ฯ คป.ฯ กอง สนช. กจต.
พลทหาร	ความเข้มแข็ง	ฝึก	การฝึกบุคคลท่ามือเปล่า	ทุกสัปดาห์	-ผลการปฏิบัติตามนโยบายฯ	สมรรถนะสูง	นขต.ฯ
ลูกจ้าง	ภาพลักษณ์และประชาสัมพันธ์องค์กร	การฝึกซ้อมภายในหน่วย	การพูดสื่อสารในที่สาธารณะ	ตามห้วงเวลาที่มีกิจกรรม		การพัฒนาสูง	มว.บจว.ฯ

ตาราง 5-12 ประสิทธิภาพของการพัฒนา

(14) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ในการกำหนดแนวทางการรับราชการและความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Part) บุคลากรของ กพช.จต. นั้น นย. เป็นหน่วยรับผิดชอบในการพิจารณาและกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โดยยึดแนวทางตามที่ กพ.ทร. ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ด้านกำลังพลในภาพรวมของ ทร. ตลอดจนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างาน ซึ่ง กพ.ทร. มีแนวทางในจัดเตรียมบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และมีการประเมิน/จัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่น ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นโดยไม่เป็นไปตามลำดับอาวุโส (Fast Track) โดยมีหลักการว่าจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยใช้การประเมินแบบ 360 องศา ร่วมกับการพิจารณาความสามารถของผู้บังคับบัญชา ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้ตัวชี้วัดความพึงพอใจในการบรรจุในตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และเป็นธรรม รายละเอียดตามตาราง 5-13

กลุ่มบุคลากร	ความก้าวหน้าในอาชีพ	วิธีการพัฒนา	การสนับสนุน	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
นายทหาร ก	กพช.จต. มีแนวทางการรับราชการและความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Part) ของบุคลากร โดย หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน เป็นหน่วยดำเนินการในภาพรวม				กพ.ทร. นย.
นายทหาร ข					
ประทวน					
พลทหาร		ปฏิบัติงานครบ 2 ปี แล้วปลดประจำการ			นย.
ลูกจ้าง		ปฏิบัติงานครบวาระตามสัญญาจ้าง 1 ปี			กพ.กพช.จต.

ตาราง 5-13 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน