

## บทความสมรรถนะ ทอ.

น.ท.หญิง จรัสศรี จินดารัตนวงศ์  
หน.ผปก.กคพ.กพ.ทอ.

ตามนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศที่มุ่งเน้นการพัฒนากำลังพลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทำให้ตระหนักได้ว่ากำลังพลคุณภาพจะต้องเป็นกำลังพลที่มีศักยภาพสามารถขับเคลื่อนและผลักดันกองทัพไปสู่เป้าหมายตามต้องการได้รวมทั้ง สามารถดำรงไว้ซึ่งศักยภาพกำลังพลได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยต้องเป็นกำลังพลที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ความสามารถเท่านั้น แต่ต้องสามารถนำความรู้ ทักษะความสามารถที่มีอยู่ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตนเองแสดงออกทางพฤติกรรมการปฏิบัติในการสร้างงานและทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ได้ เรียกพฤติกรรมในลักษณะนี้ว่า **สมรรถนะ (Competency)** โดยการแสดงสมรรถนะกำลังพลคุณภาพหรือกำลังพลชั้นนำ World Class People ได้นั้น จำเป็นต้องกำหนดสมรรถนะให้ชัดเจน ซึ่งกองทัพกำหนดไว้ 4 ประเภท

ประเภทแรกสมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะที่กำลังพลกองทัพอากาศทุกคนจำเป็นต้องมีต้องปฏิบัติได้ ถือเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐาน ซึ่งก็คือ RTAF ประกอบด้วย R : Readiness for Missions พร้อมปฏิบัติภารกิจ, T : Teamwork and Unity ทำงานเป็นหนึ่งเดียว, A : Achievement of Goals มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย และ F : Forward Innovation สร้างความท้าทายด้วยนวัตกรรม

ประเภทที่สองสมรรถนะด้านการบริหารจัดการเป็นสมรรถนะที่กำลังพลแต่ละตำแหน่งชั้นยศจำเป็นต้องมี ซึ่งจะแตกต่างกันตามแต่ละชั้นยศตั้งแต่ชั้นนาวาอากาศเอกพิเศษลงมาถึงพนักงานราชการ โดยมีจำนวนสมรรถนะไม่เท่ากัน น้อยที่สุด 4 ตัวจนถึง 7 ตัว แต่ในภาพรวมสมรรถนะด้านนี้ มีทั้งหมด 14 ตัวประกอบด้วย Visioning มีวิสัยทัศน์, Decision Making & Problem Solving ตัดสินใจและแก้ปัญหา, Negotiation Skill ทักษะการเจรจาต่อรอง, Strategic Managerial Skill ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์, Strategic Planning วางแผนเชิงยุทธศาสตร์, Analytical & Follow-up Skill ทักษะการวิเคราะห์และติดตามงาน, Communication Skill ทักษะการติดต่อสื่อสาร, Coaching กำกับดูแล, Expert in Operational Skill มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน, Accuracy & Attention to Details มีความถูกต้องและความละเอียดรอบคอบ, Cooperation Skill มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น, Operational Skill ทักษะในการปฏิบัติงาน, Language Skill ทักษะการใช้ภาษา และ Leadership ภาวะผู้นำ

ประเภทที่สามสมรรถนะหน้าที่เป็นสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ที่กำลังพลจำเป็นต้องมีต้องปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญในแต่ละสายวิชาการ โดยจะแตกต่างกันตามประเภทสายอาชีพ ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นมืออาชีพเฉพาะสายวิชาการนั้นๆ หากต้องการพัฒนากำลังพลให้เป็นมืออาชีพในสายงานแล้ว จำเป็นต้องมีความชัดเจนในสมรรถนะนี้

ประเภทสุดท้ายสมรรถนะการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หรือ สมรรถนะคนเก่งเป็นสมรรถนะกำลังพลความสามารถพิเศษ ซึ่งสามารถเป็นแกนหลักในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในลักษณะที่เป็นตัวอย่างที่ดีเป็นต้นแบบปฏิบัติในการทำงานและร่วมนำพาหน่วยงานสู่เป้าหมายได้ โดยจะมีทั้งกลุ่มนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนเรียกอีกอย่างว่า ดาวเด่น ซึ่งจำเป็นต้องมีกำลังพลเหล่านี้ในทุกหน่วยงาน

ดังนั้น กำลังพลหนึ่งคนโดยทั่วไปจะต้องมีสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหารจัดการและสมรรถนะหน้าที่เฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ จะช่วยให้การปฏิบัติงานตามปกติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือเป็น Smart People ส่วนกำลังพลกลุ่มพิเศษจะมีสมรรถนะทั้งสามประการข้างต้นในระดับสูงและยังมีสมรรถนะการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ร่วมด้วยค้ำ ซึ่งทำให้สามารถปฏิบัติงานเชิงรุกได้ในทุกสถานการณ์ ด้วยการปรับกระบวนการทำงาน นำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติที่เกิดผลเป็นรูปธรรมและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์หรือเป็น World Class People ซึ่งสมรรถนะทั้งหมดนี้ หากเกิดขึ้นกับกำลังพลแล้วเชื่อมั่นได้ว่าจะเป็นพลังสำคัญในการนำไปสู่กองทัพอากาศสมรรถนะสูงได้ในที่สุด

การบริหารกำลังพลกองทัพอากาศโดยอาศัยสมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญ จำต้องทราบพื้นฐานกำลังพลก่อนว่าปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในสภาพใด ระดับใด และมีจำนวนมากน้อยเพียงใดโดยเริ่มจากการประเมินกำลังพลทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการพิจารณาผลต่างคะแนนประเมินที่ได้ เปรียบเทียบกับเกณฑ์คะแนนประเมินที่ต้องการ เรียกผลต่างคะแนนนี้ว่า ช่องว่าง หรือ Gap และ Gap ที่มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์นี้เอง จะนำไปสู่การวางแผนพัฒนากำลังพลที่ชัดเจนทั้งการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การจัดทำโครงการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะกำลังพลที่แท้จริงแต่ในทางกลับกันกำลังพลที่มีสมรรถนะสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจขวัญกำลังใจด้วยการพิจารณาบำเหน็จหรือสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพให้กับบุคคลนั้น ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการดำรงรักษากำลังพลคุณภาพรวมถึง นำไปประกอบการพิจารณาคัดเลือกกำลังพลตามต้องการทั้งในการโยกย้ายข้ามสายงาน หรือ การเข้ารับราชการให้เกิดความเหมาะสมต่อไป

ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติเป็นรูปธรรมจึงได้วางแผนงาน ดังนี้แผนงานปี 2556 เน้นการประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจให้กำลังพลทุกระดับตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนงานนี้ให้ประสบผลสำเร็จระดับผู้ประสานงานซึ่งเป็นผู้แทนในการสร้างความเข้าใจในหน่วยงานตนเองและระดับผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้รับทราบการปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมถึงทุกสายวิทยาการที่ต้องเข้าใจและจัดทำสมรรถนะหน้าที่ โดยมีทีมพี่เลี้ยงเป็นผู้กำกับดูแล และเพื่อให้การปฏิบัติจริงไม่เกิดปัญหาจึงได้วางแผนโครงการนำร่องการปฏิบัติในหน่วยงานต้นแบบเพื่อวิเคราะห์ปรับแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง รวมทั้ง ปรับแก้ไขระเบียบให้สอดคล้องกันโดยทำในลักษณะคู่ขนาน สำหรับแผนงานปี 2557 จะย้ำเน้นการสร้าง ความเข้าใจและการนำไปใช้ในทุกระดับอีกครั้งหนึ่งโดยมีการติดตามประเมินผลการดำเนินการ รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการบริหารกำลังพลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

เห็นได้ว่า การดำเนินการนี้แสดงถึงเจตนารมณ์อันมุ่งมั่นอย่างสุจริตใจของผู้บริหารในการพลิกบทบาทสำคัญของการบริหารกำลังพลให้มีความชัดเจน โปร่งใสเป็นธรรมมากขึ้นและสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้กับกำลังพลทุกระดับขึ้นอย่างทั่วถึง เพื่อประสิทธิผลสูงสุดต่อกองทัพโดยรวม จึงนับเป็นความท้าทายอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงอย่างต่อเนื่องจริงจังและการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติจากทุกฝ่ายทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์การเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาคได้อย่างภาคภูมิใจและดำรงไว้ซึ่งศักยภาพกองทัพอากาศสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืนตลอดไป.

-----