

การพัฒนาศักยภาพกำลังพลฝ่ายยุทธการ กองพลพัฒนา

โดย

พลตรี ทวีศักดิ์ วงศ์ทวีทรัพย์  
ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๓๙  
กองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๓๙

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๑  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒

## หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การพัฒนาศักยภาพกำลังพลฝ่ายยุทธการ กองพลพัฒนา” ลักษณะวิชา การทหาร ของ พลตรี ทวีศักดิ์ วงศ์ทวีทรัพย์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๑ ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๑-๒๕๖๒

พลโท

(ขจรฤทธิ์ นิลกำแหง)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** การพัฒนาศักยภาพกำลังพลฝ่ายยุทธการ กองพลพัฒนา

**ลักษณะวิชา** การทหาร

**ผู้วิจัย** พลตรี ทวีศักดิ์ วงศ์วิทรัพย์

**หลักสูตร** วปอ. รุ่นที่ ๖๑

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในองค์กรต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญ โดยบุคลากรหรือกำลังพลถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการทำให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกองพลพัฒนาก็เป็นหน่วยงานอีกหน่วยงานหนึ่งที่เป็นกลไกสำคัญของกองทัพและกองทัพบก ที่มีภารกิจและบทบาทที่สำคัญ คืองานด้านการพัฒนาประเทศ และงานการช่วยเหลือประชาชน ดังนั้นกองพลพัฒนาต้องหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพกำลังพลให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน เพื่อให้กองพลพัฒนาสามารถปฏิบัติภารกิจที่มีมากขึ้นในการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาด้านการพัฒนาศักยภาพของกำลังพล ฝ่ายยุทธการ หน่วยกองพลพัฒนา และเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยกองพลพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และผลการวิจัยพบว่า ปัญหาทางด้านกำลังพลของกองพลพัฒนา ที่ขาดความรู้และทักษะในการทำงานตามหน้าที่และการแก้ไขปัญหาในงาน ขาดความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ขาดความกระตือรือร้น ขาดความเอาใจใส่ และขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม กองพลพัฒนาต้องหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพกำลังพลให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ด้วยการใช้แนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล ที่สอดคล้องกับบทบาทของกองพลพัฒนาคือแนวทางแก้ปัญหากำลังพลขาดความรู้ความเข้าใจในงาน (Knowledge) ด้วยการใช้การจัดการความรู้ (KM) แนวทางแก้ปัญหากำลังพลขาดทักษะ (Skill) มีการใช้ ระบบ Mentoring หรือการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) และแนวทางแก้ปัญหาทัศนคติของกำลังพลต่อการปฏิบัติงาน (Attitude) ด้วยวิธีการที่หลากหลายเน้นการปลูกฝังค่านิยมที่ดี มีคุณธรรมสำหรับแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรแบบใหม่ที่เหมาะสมและสมบูรณ์เพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังพลควรมีการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ และการมีภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาจะเป็นส่วนสำคัญในการเติมเต็มเพื่อเพิ่มศักยภาพแก่กำลังพล ของกองพลพัฒนาได้ และสามารถนำแนวทางพัฒนากำลังพล ไปขยายผลยังหน่วยอื่นๆ ในกองทัพบก เพื่อพัฒนาความศักยภาพกำลังพล

ก

ของหน่วยอื่นในกองทัพ ให้มีขีดความสามารถ ส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพทั้งกองทัพบก และต่อเนื่องไปจนเกิดเป็นคุณประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติต่อไปได้

## ABSTRACT

**Title**      Potential Development of Operations Staff in Development Division  
**Field**      Military  
**Name**      Major General Taweesak Wongtaweesub    **Course** NDC    **Class** 61

Potential development of personnel in the organizations is important. Human resources are the most important aspect of the organizations in making the organizations able to achieve their visions and missions efficiently. The Development Division is one of the units that are the important mechanisms of the Royal Thai Army. The Royal Thai Army has missions and important roles in developing country and humanitarian assistance. The Development Division has to search for the methods to develop the capability of personnel in having knowledge, skills, and good attitudes towards the unit so that the Development Division can carry out more missions to develop country sustainably under the limited resources efficiently. The objectives of this research are to study the problems of potential development of Operations staff in Development Division and to put forward the potential development of personnel to support a sustainable national development in the future which is a qualitative research. The research found that the Development Division has to search for a solution to their personnel who are lack of knowledge, skills, problem solving, responsibility, eagerness, attention and conscience by using the potential development of personnel related to the roles of Development Division; such as knowledge management, mentoring and attitude, and focus on cultivating good and moral values. For the new balanced and completed form of the potential development of personnel should use a strategic management and a leadership of the commander to fulfill the potential development of personnel, extend results to other units in the Royal Thai Army and develop the potential of personnel efficiently and continuously to the people and nation later.

## คำนำ

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หรือ“คน” ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในทุกองค์การ โดยการใช้แรงงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์ วางแผน ประสานงาน อำนวยความสะดวกต่อสิ่งต่างๆ เพื่อจุดมุ่งหมายขององค์การ เมื่อคนหรือบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือและความสามารถ องค์การนั้นย่อมจะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใน ๓ ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities)

การพัฒนาศักยภาพกำลังพล ของกองพลพัฒนา ต้องศึกษาถึงปัญหาและแนวคิดเกี่ยวกับระดับความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และเจตคติในการทำงาน (Attitude) ของกำลังพลที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพกำลังพลและส่งผลต่อปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยเหนือให้สำเร็จลุล่วงอีกด้วย นอกจากนี้ การมีผู้นำที่ดีเป็นแบบอย่างแก่กำลังพลและการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ก็จะทำให้การพัฒนาศักยภาพกำลังพลสามารถบรรลุถึงเป้าหมาย กำลังพลมีศักยภาพที่เพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจของหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือกองพลพัฒนามีศักยภาพพร้อมในงานด้านการพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชนบรรเทาความเสียหายอันเกิดจากสภาพภูมิอากาศที่ผันผวนและทำให้เกิดภัยพิบัติที่มีความรุนแรงมากขึ้น

พล.ต.

(ทวีศักดิ์ วงศ์ทวีทรัพย์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๑

ผู้วิจัย

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
ขอบเขตของการวิจัย	๓
วิธีดำเนินการวิจัย	๓
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย	๔
คำจำกัดความ	๔
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕
กล่าวนำ	๕
หน่วยกองพลพัฒนา	๖
หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา	๑๑
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	๑๔
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	๑๗
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม	๑๘
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา	๒๑
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	๒๓
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๒๔
กรอบแนวความคิดของการวิจัย	๒๗
สรุป	๒๗

บทที่ ๓	รูปแบบ สภาพปัญหาด้านการพัฒนาศักยภาพของกำลังพลฝ่ายยุทธการ หน่วยกองพลพัฒนา	๒๘
	รูปแบบและแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล	๒๘
	แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ	๒๙
	แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	๓๐

## สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	๓๐
	แนวคิดเกี่ยวกับระดับความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และเจตคติ ในการทำงาน (Attitude) ของบุคลากร ที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพกำลังพล	๓๒
	เจตคติในการทำงาน (Attitude) หรือทัศนคติของบุคลากร	๓๖
	บทบาทของกองพลพัฒนาในการพัฒนากำลังพล	๓๙
	ปัญหาด้านการพัฒนาศักยภาพของกำลังพล กองพลพัฒนา	๓๙
	ความจำเป็นที่ต้องเพิ่มศักยภาพกำลังพล กองพลพัฒนา	๔๐
	กองบัญชาการกองทัพไทยกับการพัฒนากำลังพล	๔๓
	บทบาทของกองพลพัฒนาในการพัฒนาประเทศ	๔๔
	สรุป	๔๖
บทที่ ๔	แนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยกองพลพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต	๔๘
	การวิเคราะห์ปัญหาการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	๔๘
	แนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล กองพลพัฒนาที่สอดคล้องกับบทบาทของ กองพลพัฒนา	๔๙
	แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรแบบใหม่ที่สมดุลและสมบูรณ์เพื่อพัฒนา ศักยภาพกำลังพล	๕๕
	สรุป	๕๙
บทที่ ๕	สรุปและข้อเสนอแนะ	๖๐
	สรุป	๖๐
	ข้อเสนอแนะ	๖๓
บรรณานุกรม		๖๕



ภาคผนวก	๖๘
ผนวก ก แบบสอบถาม	๖๙
ผนวก ข แบบสัมภาษณ์	๗๖
ผนวก ค ผลการสัมภาษณ์	๗๙
ประวัติย่อผู้วิจัย	๘๕

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๔ - ๑    ๗ ขั้นตอนการดำเนินงานจัดการความรู้ในองค์กร	๕๐

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒ - ๑ ผังการจัดกองพลพัฒนา	๙
๒ - ๒ แผนผังการจัดกองพันสนับสนุน	๙
๒ - ๓ แผนผังการจัดกรมพัฒนา	๑๐
๒ - ๔ แผนผังการจัดกรมทหารช่าง	๑๐
๒ - ๕ กรอบแนวความคิดของการวิจัย	๒๗
๔ - ๑ ส่วนประกอบของ Competency	๔๙
๔ - ๒ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)	๕๐

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development:HRD) เป็นหัวใจหลักขององค์การโดยทุกองค์การมุ่งที่จะให้บุคลากรของตนได้มีความรู้ความสามารถและเต็มใจปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการดำเนินงานขององค์การต่างๆ จะประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภารกิจหน้าที่รับผิดชอบในระดับใดก็ขึ้นอยู่กับปัจจัย๔ประการ คือมนุษย์ (Man),เงิน (Money),วัสดุ/อุปกรณ์ (Material)และการบริหารจัดการ (Method)โดยมนุษย์(Man) นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่งของการบริหารงานเพราะมนุษย์มีสติปัญญาที่สามารถใช้ทรัพยากรอื่นๆได้แก่ เงิน วัสดุ/อุปกรณ์ เครื่องจักร และกระบวนการจัดการในการทำงานให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ มนุษย์ยังมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งปัจจัยทางการบริหารอื่นๆ ไม่สามารถทำได้ดังนั้นมนุษย์ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์การ จึงถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญในการทำงาน ที่จะขับเคลื่อนงานให้ภารกิจบรรลุเป้าหมาย หรืออาจทำให้ภารกิจขององค์การนั้นล้มเหลว ระดับคุณภาพของคน เรียงลำดับความสำคัญ ตั้งแต่ผู้นำสูงสุดขององค์การ ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกคน (สุทธยาณ์ โอบอ้อม, ๒๕๕๘: ๑)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเสมือนหัวใจและรากแก้วของการบริหารงาน เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรและปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ซึ่งความสำเร็จของงาน จำเป็นต้องอาศัยคน เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์การ ยังไม่มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใดสามารถทดแทนคนได้อย่างแท้จริงและที่สำคัญ คน เป็นทรัพยากรที่มีอยู่แล้วเป็นสิ่งที่เดียวซึ่งจะมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นในองค์การแตกต่างจากเครื่องมือและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่ยิ่งอยู่นานมูลค่าจะลดลงหรือเสื่อมราคาลงถึงแม้ว่าองค์การจะมีงบประมาณเพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารที่ดี มีวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ สมบูรณ์สักเพียงใดจะไม่มีค่าหากหากไม่มีผู้ปฏิบัติหรือผู้ปฏิบัติไม่ดี ไม่มีความรู้ ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริตและไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัยอันดี ส่งผลให้การบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การย่อมดำเนินไปด้วยความยากยิ่ง ทุกองค์การจึงเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการบริหารคนเป็นเรื่องที่ยากซับซ้อน เพราะคนมีความรู้สึกรักมีปัญหาและความต้องการแตกต่างกันไปดังที่มาสโลว์ได้แบ่งลำดับความต้องการของคนไว้เป็น ๕ลำดับ (เมธี ปิณฑานนท์, ๒๕๒๙ อ้างถึงในพระมหาสุเทพสุเทวเมธี,๒๕๕๖:๑๐)

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ มุ่งพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่เรียนรู้ (Learning Organization) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร เนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรหนึ่งๆ เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จขององค์กรนั้น และเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) หรือมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าองค์กรอื่นๆ ยิ่งกว่านั้น การพัฒนาบุคลากรยังมีความสำคัญในเชิงปัจจัยที่เป็นเหตุและผลให้เกิดการพัฒนา/เปลี่ยนแปลงในองค์กรต่างๆ (ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, ๒๐๐๙)

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ ที่ได้จัดทำขึ้นและมีความสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) ซึ่งเป็นแผนหลักในการพัฒนาประเทศรวมทั้งแผนการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ นั้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้กำหนดประเด็นการพัฒนาพร้อมทั้งแผนงาน/โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เป็นรูปธรรมในช่วง ๕ ปีแรก ให้สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเสี่ยงอันเกิดจากสภาพภูมิอากาศที่ผันผวนและทำให้เกิดภัยพิบัติที่มีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพของประชากรโดยมีเป้าหมายให้มีคุณภาพ มีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย และมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม

และจากประสบการณ์ทำงานของผู้วิจัยในหลายองค์กรที่ผ่านมา ได้พบสภาพปัญหาสำคัญขององค์กรที่มีลักษณะคล้ายกันคือ ปัญหาทางด้านบุคลากรที่ขาดความรู้และทักษะในการทำงานตามหน้าที่และการแก้ไขปัญหา, ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่, ขาดความกระตือรือร้น, ขาดความเอาใจใส่ และขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวมตามที่ควรจะเป็น ซึ่งหน่วยงานของพลพัฒนา ที่ผู้วิจัยเคยปฏิบัติงานก็เช่นกัน เป็นหน่วยงานที่เป็นกลไกสำคัญของกองทัพบก และกองทัพบก ที่มีภารกิจและบทบาทที่สำคัญ๒ ประการ คืองานด้านการพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชน โดยเฉพาะงานการบรรเทาความเสียหายอันเกิดจากสภาพภูมิอากาศที่ผันผวนและทำให้เกิดภัยพิบัติที่มีความรุนแรงมากขึ้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพกำลังพลของหน่วย เพื่อประเมินปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานรวมถึงเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อให้กำลังพลมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นเกิดจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่และทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีอุดมการณ์ในความเสียสละและมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย และหน่วยงานก็จะได้รับประโยชน์อย่างคุ้มค่า และสามารถนำแนวทางพัฒนาบุคลากรที่ได้จากงานวิจัยไปขยายผลยังหน่วยอื่นๆ ในกองทัพบก เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรกองทัพบก ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถ ส่งผลให้เกิด

การทำงานที่มีประสิทธิภาพทั้งกองทัพบก และต่อเนื่องไปจนเกิดเป็นคุณประโยชน์ต่อประชาชน และประเทศชาติต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาด้านการพัฒนาศักยภาพของกำลังพลฝ่ายยุทธการ หน่วยกองพลพัฒนา
๒. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยกองพลพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต

## ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพกำลังพลฝ่ายยุทธการ กองพลพัฒนา จะทำการศึกษาปัญหาด้านความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และเจตคติในการทำงาน (Attitude) ของกำลังพลฝ่ายยุทธการ ว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนของตัวอย่างไร และนำผลที่ได้จากการศึกษานี้ จัดทำเป็นข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงกำลังพลของกองพลและกองทัพบก ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขอบเขตด้านประชากร สำหรับประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ กำลังพลกองพลพัฒนาของกองทัพบก ทั้ง ๔ กองพล คือ กองพลพัฒนาที่ ๑ กองพลพัฒนาที่ ๒ กองพลพัฒนาที่ ๓ และกองพลพัฒนาที่ ๔ ทั้งนายทหารและนายสิบ

ขอบเขตด้านระยะเวลาเป็นการศึกษาวิจัย ๑ ปี (ตุลาคม ๒๕๖๑ ถึง พฤษภาคม ๒๕๖๒)

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) มีรูปแบบของคำถามเป็นชุดๆ ที่ได้ถูกรวบรวมไว้อย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบและแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้วัดสิ่งที่ต้องการจะวัดจากกลุ่มตัวอย่าง ให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริง ประกอบด้วยรายการคำถามที่สร้างอย่างประณีตเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริง โดยส่งให้กลุ่มตัวอย่างอย่างสมัครใจ ดังนี้

๑. การรวบรวมข้อมูล

๑.๑ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาทำการรวบรวมแล้ววิเคราะห์เอกสาร โดยการจัดทำแบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสารบันทึกเกี่ยวกับลักษณะเอกสาร แหล่งที่มาและสาระสำคัญของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารจะเป็นกรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาด้วยวิธีอื่นๆ ต่อไป

๑.๒ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อวัดระดับความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และเจตคติในการทำงาน (Attitude) ของกำลังพลกองพลพัฒนาซึ่งได้แก่ ข้าราชการของกองพลพัฒนาและได้จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นอดีตผู้บังคับบัญชาของกองพลพัฒนา เพื่อสัมภาษณ์ถึงข้อมูลสภาพปัญหาการพัฒนา ศักยภาพกำลังพลที่เคยพบมา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา ศักยภาพกำลังพลกองพลพัฒนา

๒. การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อกำหนดหัวข้อ/กลุ่มหัวข้อแนวคิดสำคัญ (Topic/Category) และแบบแผนแนวคิดสำคัญอันเป็นแก่นสารของการศึกษา (Pattern/Themes)

๓. การอภิปรายผล ดำเนินการโดยการนำทฤษฎีที่ได้มีการทบทวนไว้แล้ว มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการแบบสอบถาม (Questionnaire) แล้วนำมาสังเคราะห์อีกครั้ง เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนา ศักยภาพของกำลังพลกองพลพัฒนา

๔. การนำเสนอผลการวิจัย ดำเนินการโดยเอาวัตถุประสงค์การวิจัยเป็นตัวตั้งแล้ว นำเสนอผลการศึกษาวิจัยที่ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยให้ครบทุกข้อตามลำดับ โดยนำเสนอแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนา

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบสภาพปัญหาด้านการพัฒนา ศักยภาพของกำลังพล หน่วยกองพลพัฒนา

๒. ทำให้ได้แนวทางการพัฒนา ศักยภาพกำลังพล หน่วยกองพลพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต

## คำจำกัดความ

การพัฒนา	หมายถึง	การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้นหรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นการพัฒนามาจากคำภาษาอังกฤษว่า Development แปลว่า การเปลี่ยนแปลงที่ละเล็กละน้อยโดยผ่านลำดับขั้นตอนต่างๆ ไปสู่
----------	---------	--

ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้นมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นและ		
เหมาะสมกว่าเดิมหรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่		น ำ
พอใจส่วนความหมายจากรูปศัพท์ในภาษาไทยนั้น หมายถึง การทำ		ความเจริญ
การเปลี่ยนแปลงในทางที่เจริญขึ้น การคลี่คลายไปในทางที่ดี		ถ้าเป็นกริยาใช้คำว่า
พัฒนา หมายความว่า ทำให้เจริญ คือทำให้		เติบโตได้งอกงาม ทำให้งอกงามและมาก
ขึ้น เช่น เจริญทางไมตรี		
ศักยภาพ	หมายถึง	ความรู้(Knowledge) ทักษะ (Skills)และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Attributes)ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น
การพัฒนาศักยภาพกำลังพล	หมายถึง	กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติอันเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของกำลังพลของกองพลพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ



## บทที่ ๒

# แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### กล่าวนำ

ในการศึกษาหัวข้อเรื่อง การพัฒนาศักยภาพกำลังพลฝ่ายยุทธการกองพลพัฒนาได้มีการนำทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

#### ๑. หน่วยกองพลพัฒนา

- ๑.๑ การจัดตั้งกองพลพัฒนาตามแนวความคิดกองทัพบก
- ๑.๒ ภารกิจ
- ๑.๓ ฝั่งการจัดกองพลพัฒนา

#### ๒. หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

- ๒.๑ มูลเหตุการณก่อดั้ง
- ๒.๒ วิสัยทัศน์
- ๒.๓ เป้าประสงค์ของวิสัยทัศน์
- ๒.๔ พันธกิจ
- ๒.๕ ประเด็นยุทธศาสตร์

#### ๓. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

- ๓.๑ ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
- ๓.๒ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๓.๓ ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๓.๔ วิธีการพัฒนาบุคลากร

#### ๔. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

- ๔.๑ ความหมายศักยภาพ
- ๔.๒ ความหมายการพัฒนาศักยภาพ

#### ๕. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม

- ๕.๑ ความหมายของการฝึกอบรม
- ๕.๒ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- ๕.๓ การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)
- ๕.๔ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT)

- ๕.๕ ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม
- ๖. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทางการศึกษา
  - ๖.๑ การศึกษาต่อ
  - ๖.๒ การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)
  - ๖.๓ การศึกษาดูงาน (Studying Visit)
  - ๖.๔ การดูงานนอกสถานที่ (Field Trip)
- ๗. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
  - ประสิทธิภาพขององค์กร
- ๘. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - ๘.๑ งานวิจัยในประเทศ
  - ๘.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

## หน่วยกองพลพัฒนา

### ๑.การจัดตั้งกองพลพัฒนาตามแนวความคิดกองทัพก

กองทัพ เป็นกลไกสำคัญหนึ่งที่ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ ตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๒๑เป็นต้นมา ซึ่งบัญญัติไว้ในหมวด๕ แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา ๕๖บัญญัติไว้ว่า “รัฐต้องจัดให้มีกำลังทหารไว้เพื่อรักษาเอกราชความมั่นคงของรัฐ และผลประโยชน์แห่งชาติ กำลังทหารจึงใช้เพื่อการรบ หรือการสงครามเพื่อป้องกันสถาบันพระมหากษัตริย์ เพื่อปราบปรามกบฏและการจลาจลเพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐ และเพื่อการพัฒนาประเทศ” สำหรับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๖๐ได้บัญญัติไว้ในหมวด ๕หน้าที่ของรัฐ มาตรา ๕๒ “รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขตและเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิและผลประโยชน์ของชาติความมั่นคงของรัฐและความสงบเรียบร้อยของประชาชน เพื่อประโยชน์แห่งการนี้รัฐต้องจัดให้มีการทหาร การทูต และการข่าวกรองที่มีประสิทธิภาพ กำลังทหารให้ใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประเทศด้วย”

จากแนวนโยบายแห่งรัฐและบทบาทตามรัฐธรรมนูญ กระทรวงกลาโหมจึงได้กำหนดแนวยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม โดยได้กำหนดให้หน่วยทหารมีขีดความสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการรักษาผลประโยชน์ของชาติ รักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การพัฒนาประเทศ ช่วยเหลือประชาชนและสนับสนุนรัฐบาลตลอดจนปฏิบัติการรักษาสันติภาพ การพิทักษ์และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ และการรักษาทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น

จากบทบาทและหน้าที่ตามแนวความคิดเชิงยุทธศาสตร์ของกระทรวงกลาโหม กองทัพบก จึงได้แบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการออกเป็น ๗ ส่วน ตามพระราชกฤษฎีกา การแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองทัพบก กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๒ซึ่งประกอบด้วย ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนสนับสนุนการรบ ส่วนส่งกำลังบำรุง ส่วนภูมิภาค ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม และส่วนพัฒนาประเทศ

ในส่วนการพัฒนาประเทศ แต่เดิมกองทัพบก ได้เข้าไปมีบทบาทอยู่ ๒ โครงการด้วยกัน คืองานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และงานโครงการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคง โดยใช้กำลังพลและยุทโธปกรณ์จากหน่วยต่างๆ เข้าไปปฏิบัติงาน ซึ่งหลายหน่วยขาดความชำนาญในงานด้านการพัฒนา ก่อให้เกิดการะงุดงคงและมีผลกระทบต่อความพร้อมรบของกองทัพบกในภาพรวม จากผลกระทบดังกล่าว และบทบาทในการพัฒนาประเทศ ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญตลอดจนภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้รับผิดชอบโครงการพัฒนาประเทศหลายโครงการด้วยกัน ทั้งโครงการขนาดใหญ่ โครงการขนาดเล็ก และมีแนวโน้มว่าในอนาคตจะเพิ่มมากขึ้นตามลำดับกองทัพบก จึงจัดตั้งกองพลพัฒนา เมื่อวันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๒ ผู้บัญชาการทหารบก ได้อนุมัติหลักการในการจัดตั้งกองพลพัฒนา ท้ายบันทึกข้อความ กรมยุทธการทหารบก ลับ ต่อที่ กท ๐๔๐๓/๐๓๖ ลง ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๒ เรื่อง ขออนุมัติจัดตั้ง “กองพลพัฒนา” ตามแนวความคิดในการจัดตั้งหน่วยพัฒนาของกองทัพบกขึ้นเพื่อเป็นหน่วยปฏิบัติในการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะ

การจัดตั้งกองพลพัฒนา ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นการจัดตั้งขึ้นท่ามกลางความขัดแย้งทางความคิด ตามกระแสทฤษฎีการพัฒนาประเทศในขณะนั้น มีสองทฤษฎีหลักด้วยกัน คือแนวคิดทฤษฎีกระแสหลัก (Main Stream Theory) และแนวคิดเศรษฐศาสตร์แบบสังคมนิยมที่เป็นกระแสรอง ซึ่งประเทศไทย ได้รับอิทธิพลแนวคิดของการพัฒนาประเทศแบบกระแสหลักโดยเน้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในรูปแบบของทุนนิยม(Capitalism) กองทัพจึงมีบทบาทในการพัฒนาค่อนข้างมาก ซึ่งนักรัฐศาสตร์ในช่วงเวลาดังกล่าวชี้ว่า กองทัพนั้นเป็นตัวแทนของความก้าวหน้าของสังคมตะวันตกในประเทศกำลังพัฒนา โดยที่กองทัพถือว่าเป็นผู้รับเอาวิทยาการและเทคโนโลยีทันสมัยของสังคมตะวันตกมาสู่สังคมของประเทศกำลังพัฒนา ตามแนวคิดของนักรัฐศาสตร์ในสำนัก "การพัฒนาและการสร้างความเป็นสมัยใหม่" (Development and Modernization School) ซึ่งชี้ให้เห็นว่ากองทัพจะมีบทบาทของการเป็นตัวแทนแห่งความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ กองทัพคือกลไกสำคัญที่นำพาประเทศไปสู่ความเป็นสมัยใหม่ (Modernization) แบบตะวันตก (Westernization) นอกจากการจัดตั้งขึ้นท่ามกลางปัญหาความขัดแย้งทางความคิดในการพัฒนาประเทศของทั้งสองทฤษฎีข้างต้นแล้ว ประการสำคัญอย่างยิ่งก็คือ บทบาทการมีส่วนร่วมในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ซึ่งกองทัพบก

ส่วนเกี่ยวข้องค่อนข้างมาก โดยลักษณะของโครงการพระราชดำริ ซึ่งสามารถแบ่งลักษณะของโครงการพระราชดำรินี้ในระยะเริ่มแรกได้เป็น ๔ ลักษณะคือ

๑. โครงการตามพระราชประสงค์ หมายถึง โครงการการศึกษาทดลอง ปฏิบัติเป็นส่วนพระองค์ การศึกษาหรือกับส่วนราชการในวงรอบ

๒. โครงการหลวง พระองค์ทรงเจาะจงดำเนินการพัฒนาและบำรุงรักษาต้นน้ำลำธาร ในบริเวณป่าเขาในภาคเหนือ เพื่อบรรเทาอุทกภัยในที่ลุ่มในฤดูแห่งแล้ง

๓. โครงการพระราชดำริ โครงการประเภทนี้เป็นโครงการที่การวางแผนพัฒนา ทรงเสนอแนะให้รัฐบาลร่วมดำเนินการตามพระราชดำริ โดยพระองค์เสด็จฯ ร่วมทรงงานกับหน่วยงานของรัฐบาล ซึ่งมีทั้งฝ่ายพลเรือน ตำรวจ ทหาร โครงการตามพระราชดำรินี้ในปัจจุบันเรียกว่า "โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ" มีกระจายอยู่ทั่วทุกภาคของประเทศไทย

๔. โครงการในพระบรมราชานุเคราะห์ หมายถึง โครงการที่พระองค์ได้พระราชทาน ชื้อแนะนำและแนวพระราชดำริให้เอกชนไปดำเนินการด้วยกำลังเงิน กำลังปัญญาและกำลังแรงงานพร้อมทั้งการติดตามผลงานให้ต่อเนื่องโดยภาคเอกชนในลักษณะต่างๆ ของโครงการพระราชดำรินี้จะเห็นว่ากองทัพค่อนข้างจะมีบทบาทสนับสนุนในโครงการต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมแต่โครงการตามพระราชดำริหรือโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริกองทัพมักจะมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมค่อนข้างมาก

ปัจจุบันมิติในการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ ซึ่งเป็นแผนพัฒนาประเทศในระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เป็นการมุ่งเตรียมความพร้อมและวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีกรอบวิสัยทัศน์และเป้าหมายอนาคตประเทศไทย ในปี ๒๕๗๙ ซึ่งกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี เป็นกรอบที่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ มุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดภายใต้ระยะเวลา ๕ ปี ต่อจากนี้ไปพิจารณาจากการประเมินสภาพแวดล้อมการพัฒนาทั้งจากภายนอกและภายในประเทศที่บ่งชี้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของประเทศ และการสะท้อนถึงโอกาสและความเสี่ยงในการที่จะผลักดันขับเคลื่อนให้การพัฒนาด้านต่างๆ บรรลุผลได้ในระยะเวลา ๕ ปีแรกของยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ทั้งนี้ โดยได้คำนึงถึงการต่อยอดให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่องภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับต่อไป

## ๒. การกิจ

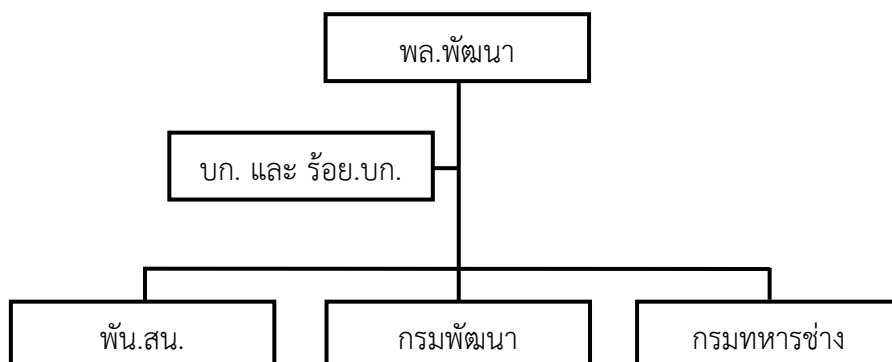
ภารกิจของกองพลพัฒนาที่กองทัพบกจัดตั้งขึ้นก็เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาประเทศด้านการเมืองเศรษฐกิจสังคมจิตวิทยา และการทหารเพื่อความมั่นคงของชาติภายใน

ขอบเขตที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งดำเนินการให้การช่วยเหลือ บรรเทาทุกข์แก่ประชาชนที่ประสบภัยธรรมชาติ

### ๓. ผังการจัดกองพลพัฒนา

ตามแนวคิดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาประเทศของกองทัพบก ได้ดำเนินการจัดตั้งกองพลพัฒนา เพื่อให้เข้ามารับผิดชอบงานด้านการพัฒนาประเทศในแต่ละพื้นที่กองทัพบก โดยเฉพาะ ซึ่งเดิมได้แบ่งมอบงานด้านการพัฒนาให้กับหน่วยกำลังรบเป็นผู้รับผิดชอบจึงได้กำหนดโครงสร้างอัตรการจัดของกองพลพัฒนาให้สอดคล้องกับแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม และแนวคิดของกองทัพบก ทั้งนี้โดยมีการจัดหน่วยให้เป็นไปตามความสัมพันธ์ทางการบังคับบัญชา ทั้งทางตั้งและทางระดับ ได้รับการแบ่งส่วนงาน การจัดส่วนงานมีขอบเขตการบังคับบัญชาให้ได้รับอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างเพียงพอ ดังผังการจัด กองพลพัฒนา แสดงดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ ๒-๑ ผังการจัดกองพลพัฒนา



ที่มา:หนังสือ ยก.ทบ. ลับ ที่ต่อ กท ๐๔๐๓/๐๓๖ ลง ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๒ เรื่อง ขออนุมัติ จัดตั้งกองพลพัฒนา

จากแผนผังข้างต้น พบว่า กองทัพบกได้จัดให้กองพลพัฒนาเข้าปฏิบัติหน้าที่พัฒนาประเทศ โดยมีลักษณะของสายบังคับบัญชาเหมือนกับหน่วยอื่นๆของกองทัพบก นั่นคือสายบังคับบัญชาในทางแนวดิ่งที่มีการเชื่อมโยงจากระดับสูงจนถึงระดับล่าง ซึ่งในระดับชั้นเหนือของกองพลพัฒนานั้น กองพลพัฒนาแต่ละกองพล เป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกในแต่ละกองทัพบกการที่กองทัพบกได้พิจารณาให้ กองพลพัฒนามีโครงสร้างการจัดหน่วยในส่วน of ผังการจัดกองพลพัฒนาตามแนวคิดของกองทัพบก ซึ่งได้แสดงดังผังข้างต้น นั้นจะเห็นได้ว่าประกอบด้วย ๑ .

บก.ร้อยและร้อย บก.

๒. กองพันสนับสนุน ประกอบด้วย

บก. และร้อย บก.

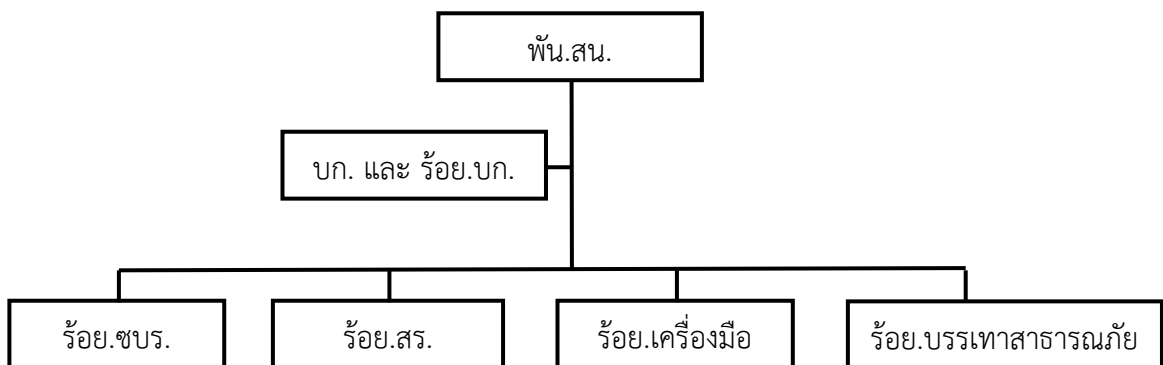
กองร้อยเครื่องมือ

กองร้อยซ่อมบำรุง

กองร้อยเสนารักษ์

กองร้อยบรรเทาสาธารณภัย

แผนภาพที่ ๒-๒ แผนผังการจัดกองพันสนับสนุน



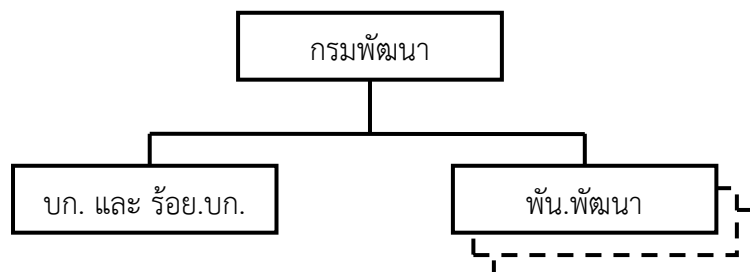
ที่มา: หนังสือ ยก.ทบ. ลับ ที่ต่อ กท ๐๔๐๓/๐๓๖ ลง ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๒ เรื่อง ขออนุมัติจัดตั้งกองพลพัฒนา

กรมพัฒนา จำนวน๒กรม ประกอบด้วย

บก. และร้อย บก.

กองพันพัฒนา จำนวน๓กองพัน

แผนภาพที่ ๒-๓ แผนผังการจัดกรมพัฒนา



ที่มา: หนังสือ ยก.ทบ. ลับ ที่ต่อ กท ๐๔๐๓/๐๓๖ ลง ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๒ เรื่อง ขออนุมัติ  
จัดตั้งกองพลพัฒนา

กรมทหารช่างประกอบด้วย

บก. และ ร้อย.บก.

กองพันทหารช่างก่อสร้าง

กองพันทหารช่างสนาม

แผนภาพที่ ๒-๔ แผนผังการจัดกรมทหารช่าง



ที่มา: หนังสือ ยก.ทบ. ลับ ที่ต่อ กท ๐๔๐๓/๐๓๖ ลง ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๒ เรื่อง ขออนุมัติ  
จัดตั้งกองพลพัฒนา

จะพบว่าปัจจุบัน กองสนับสนุนของแต่ละกองพลยังไม่ได้จัดตั้งมีเพียงแต่โครงสร้างเท่านั้น อีกทั้งกรมพัฒนาจัดตั้งได้เพียงกองพลละ ๑กรมเท่านั้นและในแต่ละกรมพัฒนามีเพียง ๑กองพันทหารช่างก่อสร้าง และ ๑กองพันพัฒนาสำหรับในส่วนของ กองพลพัฒนาที่ ๓ยังไม่ได้รับการจัดตั้ง กรมพัฒนาที่ ๓แต่ให้กรมทหารช่างที่ ๓ทำหน้าที่กรมพัฒนาที่ ๓และกองร้อยกองบังคับการกรมทหารช่างที่ ๓ทำหน้าที่กองร้อยกองบังคับการกรมพัฒนา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในการจัดการด้านโครงสร้างของกองพลพัฒนา ในปัจจุบันยังได้รับการจัดตั้งหน่วยไม่สมบูรณ์ ตามผังโครงสร้างการจัดหน่วยของกองทัพบก

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านกำลังพลแล้ว กำลังพลต้องมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างการจัดหน่วย ซึ่งเมื่อกองทัพบกมีแนวนโยบายในการถอนหน่วยกำลังรบออกจากการพัฒนาประเทศ และให้กองพลพัฒนาเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนตามแนวคิดการจัดตั้งกองพลพัฒนา ของกองทัพบกนั้น ก็ต้องดำเนินการบรรจุกำลังพลมาปฏิบัติหน้าที่อย่างเพียงพอภายใต้ข้อกำหนดที่ว่า “จัดหาหรือใช้กำลังพลถูกต้องเหมาะสมกับงานและเวลา” (Put the right man on the right job) การจะได้กำลังพลที่

มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาประเทศนั้นย่อมต้องขึ้นอยู่กับโครงสร้างอัตราการจัดหน่วย หากจัดตั้งกรมพัฒนาที่ ๓ ขึ้นมารองรับงานด้านการพัฒนาแล้วย่อมสามารถบรรลุกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาประเทศให้เข้ามาดำเนินงานในกรมพัฒนาที่ ๓ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านการพัฒนาประเทศในพื้นที่กองทัพบกที่ ๓ และตอบสนองต่อภารกิจในการพัฒนาประเทศมากยิ่งขึ้นเมื่อพิจารณางานด้านการช่วยเหลือบรรเทาสาธารณภัยให้กับประชาชนไม่ว่าจะเป็นอุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย และสาธารณภัยอื่นๆ ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นตามแนวคิดของกองทัพบก ในการช่วยเหลือบรรเทาสาธารณภัยให้กับประชาชนนั้นได้กำหนดในโครงสร้างอัตราการจัดของ กองพลพัฒนา ในแต่ละกองพลประกอบด้วยกองร้อยบรรเทาสาธารณภัย แต่ในข้อเท็จจริงแล้วในปัจจุบันกองทัพบกได้ดำเนินการจัดตั้งกองร้อยบรรเทาสาธารณภัยที่ ๑ ให้กับกองพลพัฒนาที่ ๑ เท่านั้นสำหรับ กองพลพัฒนาที่ ๒ กองพลพัฒนาที่ ๓ และกองพลพัฒนาที่ ๔ ยังไม่ได้รับการจัดตั้ง ทั้งนี้หากกองทัพบกพิจารณาจัดตั้งกองร้อยบรรเทาสาธารณภัยตามโครงสร้างอัตราการจัดที่ขาดอยู่ย่อมเป็นการตอบสนองต่อภารกิจการช่วยเหลือประชาชนและเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในการกิจการช่วยเหลือบรรเทาสาธารณภัยของกองทัพบกในภาพรวมอีกด้วย

## หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

### ๑. เหตุการณ์ก่อตั้ง

เมื่อ พ.ศ. ๒๔๗๕ พรรคคอมมิวนิสต์จีนแห่งประเทศไทย ได้จัดตั้งขึ้นโดยการแยกตัวออกมาจากพรรคคอมมิวนิสต์มลายู และได้มีการเผยแพร่ลัทธิคอมมิวนิสต์อย่างลับๆ ในหมู่กรรมกรชาวจีน ชาวไทย นักหนังสือพิมพ์ ครู นักศึกษา และนักเรียน ในปี พ.ศ. ๒๔๘๕ ได้มีการก่อตั้งพรรคคอมมิวนิสต์ไทย ต่อมาประเทศไทยได้ยกเลิกกฎหมายว่าด้วยคอมมิวนิสต์ เนื่องจากไทยต้องการเข้าไปเป็นสมาชิกองค์การสหประชาชาติ อีกทั้งสาธารณรัฐสหภาพโซเวียตรัสเซียเรียกร้องให้ยกเลิกกฎหมายดังกล่าวด้วย โดยอ้างว่ากฎหมายของไทยฉบับนี้ขัดต่อปฏิญญาสากล ว่าด้วยสิทธิมนุษยชน จากผลของการยกเลิกกฎหมายว่าด้วยคอมมิวนิสต์ทำให้คอมมิวนิสต์ในประเทศไทยสามารถดำเนินการได้อย่างเปิดเผยต่อมาในสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี และ ผบ.ทหารสูงสุด ได้ตระหนักถึงปัญหานี้ และเห็นว่า การที่ฝ่ายตรงข้ามสามารถดำเนินการอย่างได้ผลในพื้นที่ชนบท เพราะความทุกข์ยากของประชาชน ประกอบกับกระทรวงมหาดไทยได้รายงานให้ทราบ ว่าคอมมิวนิสต์ ได้จัดส่งตัวแทนเข้าไปแทรกซึมอยู่ในหมู่บ้าน เพื่อบ่อนทำลายศรัทธาของประชาชนที่มีต่อรัฐบาล โดยได้เริ่มปฏิบัติการในเขตที่ประชาชนด้อยการศึกษาและยากจน เจ้าหน้าที่ของรัฐดูแลไม่ทั่วถึง เพราะการคมนาคมไม่สะดวกและเป็นถิ่นทุรกันดาร ทำให้ขาดการติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐกับประชาชน กระทรวงมหาดไทยจึงได้เสนอให้ใช้วิธีการพัฒนาท้องถิ่นเป็นเครื่องมือดำเนินการ



เพื่อจัดปัญหาของต้นเหตุ รวมทั้งความเห็นจากการประชุมคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญทางความมั่นคงขององค์การ สปอ.ครั้งที่ ๓๓ระหว่างวันที่ ๗ - ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๐๓ ว่าปฏิบัติการทางสาธารณะ (Civic Action) หรือการช่วยเหลือประชาชนเป็นการต่อต้านการบ่อนทำลายของคอมมิวนิสต์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะเป็นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ ดังนั้น เมื่อวันที่ ๓๐ มกราคม ๒๕๐๕ ผบ.ทหารสูงสุด ได้พิจารณาเห็นชอบตามข้อเสนอของฝ่ายอำนวยการ บก.ทหารสูงสุด ได้ให้จัดตั้งส่วนราชการขึ้นหน่วยหนึ่งมีอำนาจประสานการปฏิบัติงาน และรวมขีดความสามารถของส่วนราชการต่างๆ มาไว้ในที่เดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย ๑๓ หน่วยงานมีทั้งพลเรือน ตำรวจ และทหาร มีอำนาจสั่งการได้ทุกกระทรวง ทบวง กรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเร่งรัดการปฏิบัติงานพัฒนาท้องถิ่น เป็นการแก้ปัญหาพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จึงนำเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาอนุมัติให้จัดตั้งหน่วยงานพิเศษขึ้น เรียกว่า “กองอำนวยการกลางรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ” ใช้คำย่อว่า “กรป.กลาง” เมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๐๕ จากนั้นได้มีการส่งหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่หน่วยแรกออกปฏิบัติงานที่ อ.กุฉินารายณ์จ.กาฬสินธุ์ เมื่อวันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๐๕ ใช้ชื่อเรียกหน่วยว่า “หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่จ.กาฬสินธุ์”

หลังจากที่คณะรัฐมนตรีลงมติและอนุมัติให้จัดตั้ง กรป.กลาง เมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๐๕ ต่อมาจึงได้กำหนดให้ วันที่ ๑๐ เมษายน ของทุกปีเป็นวันสถาปนา กรป.กลาง ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

จากการมุ่งมั่นแก้ปัญหาอย่างถูกต้องของรัฐบาลไทยประกอบกับการล่มสลายของสหภาพโซเวียตมหาอำนาจผู้พยายามแผ่อิทธิพลของลัทธิคอมมิวนิสต์เข้าไปในประเทศด้อยพัฒนาแถบเอเชียเมื่อปี ๒๕๓๕ทำให้สถานการณ์การก่อการร้ายและความรุนแรงต่างๆ ในชนบทที่ห่างไกลยุติลงตามไปด้วยแต่อย่างไรก็ตามสิ่งหนึ่งที่ยังคงทำลายความสุขของพี่น้องประชาชนเหล่านั้นยังคงอยู่นั่นคือความอยากจนอันถือเป็นหน้าที่ที่หน่วยงานของรัฐจะต้องจัดทุกข์ของประชาชนให้หมดสิ้นไปกองบัญชาการทหารสูงสุด จึงได้พัฒนาแนวทางการช่วยเหลือประชาชนในท้องถิ่นทุรกันดารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศในขณะนั้นเพื่อให้ประชาชนมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น สามารถพึ่งพาตนเองได้และนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคมต่อไป

ดังนั้นในปี ๒๕๔๐กองบัญชาการทหารสูงสุดได้มีการแก้ตราตามคำสั่งกองบัญชาการทหารสูงสุด (เฉพาะ) ลับ ที่ ๑๖๒/๔๐ลง ๒๖กุมภาพันธ์ ๒๕๔๐ ให้มีการเปลี่ยนนามหน่วยจากเดิมกองอำนวยการกลางรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ หรือกรป.กลาง หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา หรือนทพ. โดยมีผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา หรือ ผบ.นทพ. เป็นผู้บังคับการรับผิดชอบซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งนี้เป็นท่านแรก คือ พลเอกสุนทร ฉายเหมือนวงศ์ ซึ่งในขณะนั้นดำรงตำแหน่ง ผอ.กรป.กลาง อยู่จึงถือว่าท่านเป็น ผอ.กรป.กลาง ท่านสุดท้าย และ ผบ.นทพ. ท่านแรกในคราวเดียวกันการทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของพี่น้องประชาชนในท้องถิ่นทุรกันดารดีขึ้นนั้น จำเป็นต้องพัฒนาทุกๆ ด้านพร้อมกันไป ทั้งทางวัตถุและจิตใจอันเป็นการช่วยเหลือประชาชนตามหลักการพัฒนาชุมชนซึ่งมี

เป้าหมายที่จะช่วยเหลือ เพื่อให้ประชาชนช่วยตนเองได้ต่อไป หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาจึงได้ดำเนินงานพัฒนาช่วยเหลือประชาชนในท้องถิ่นตาม ๘ แผนงานหลัก ได้แก่ ๑.แผนงานสร้างเส้นทางคมนาคม ๒.แผนงานส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ ๓.แผนงานพัฒนาแหล่งน้ำ ๔.แผนงานพัฒนาชุมชนและสาธารณูปการ ๕.แผนงานการสาธารณสุข ๖.แผนงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ๗.แผนงานการประชาสัมพันธ์และจิตวิทยา และ ๘.แผนงานสังคมสงเคราะห์และอื่นๆ ทั้ง ๘ แผนงาน อันเป็นแผนงานหลักในการปฏิบัติงานพัฒนาและช่วยเหลือประชาชน ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนานั้น ถือว่าได้กำหนดไว้ให้สามารถตอบสนองความต้องการของพี่น้องประชาชน ได้อย่างครอบคลุมแต่เวลาที่ผ่านมา นั้น หากปราศจากคนที่ตั้งใจปฏิบัติตามแผนงานนั้นด้วยความมุ่งมั่น และกระทำด้วยความรักความห่วงใยในพี่น้องประชาชนอย่างจริงใจมาทุกยุคทุกสมัยแล้ว เราก็คงไม่มีโอกาสอยู่ในความทรงจำของพี่น้องประชาชน ในฐานะนักรบสีน้ำเงิน อย่างที่เป็นมาและเมื่อแผนงานใดใดก็คงไร้ค่า

## ๒. วิสัยทัศน์

“หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เป็นหน่วยงานชั้นเยี่ยมของกองทัพไทยในด้านการพัฒนาเพื่อความมั่นคง โดยเตรียมความพร้อมของ ทรัพยากรบุคคล ชุมชน พื้นที่ เพื่อป้องกันภัยคุกคามทุกรูปแบบ และประชาชนมีความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อกองทัพไทย”

เนื่องจากหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาเป็นหน่วยงานหลักที่มีภารกิจ พัฒนาศักยภาพของชน ชุมชน และพื้นที่ เพื่อความมั่นคง ได้แก่ความมั่นคงทางสภาพสังคมโดยใช้โครงการพัฒนาที่หน่วยสนับสนุนให้กับประชาชน และการปฏิบัติงานของหน่วยที่บูรณาการการแก้ปัญหาสำคัญทางสังคม ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของชาติร่วมกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนในด้านความรักชาติและสถาบันพระมหากษัตริย์ และความมั่นคงในด้านพื้นที่ โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของพื้นที่ให้เกื้อกูลต่อการป้องกันประเทศทั้งในเรื่องเส้นทางคมนาคม แหล่งน้ำกินน้ำใช้ ที่สอดคล้องกับแผนป้องกันประเทศ ตลอดจนการพัฒนาที่เกื้อกูลต่อการเป็นแหล่งเสปียงในสนามรบ ตั้งแต่ยามปกติ

## ๓. เป้าประสงค์ของวิสัยทัศน์

การที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กำหนดเป้าประสงค์ (Goal) ในการดำเนินงานในห้วง ปี พ.ศ.๒๕๕๕ – ๒๕๕๙ ดังนี้

๑.สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนในด้านความรักชาติและสถาบันพระมหากษัตริย์

๒. พัฒนาคน ชุมชน พื้นที่ ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน มีความสมดุลแบบองค์รวมและเกื้อกูลต่อการป้องกันประเทศ

#### ๔. พันธกิจ

๑. เติบโตสถาบันพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

๒. สนับสนุนภารกิจของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติการช่วยเหลือประชาชน การป้องกันและแก้ไขปัญหาสาธารณภัยและภัยพิบัติ

๓. สนับสนุนภารกิจของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาคriticalเร่งด่วนของชาติ ตลอดจนปฏิบัติการอื่น ตามที่ได้รับมอบหมาย

#### ๕. ประเด็นยุทธศาสตร์

การปฏิบัติงานที่จะตอบสนองต่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนากำหนดให้มีการปฏิบัติภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์(Strategy Issue)ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ เติบโตสถาบันพระมหากษัตริย์หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เติบโตสถาบันพระมหากษัตริย์ อย่างสมพระเกียรติ และสนับสนุนการดำเนินการโครงการพระราชดำริโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ตลอดจนนำแนวพระราชดำริมาขยายผลให้เป็นที่ยอมรับอย่างป็นรูปธรรม เพื่อให้สถาบันพระมหากษัตริย์เป็นศูนย์รวมจิตใจของประชาชนชาวไทย และเป็นสถาบันหลักที่สำคัญยิ่ง ในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพของ คน ชุมชน พื้นที่ ให้เกื้อกูลต่อการผดุงกำลังป้องกันประเทศพัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน และพื้นที่ ในพื้นที่เป้าหมายของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ให้มีภูมิคุ้มกัน มีความมั่นคงแบบองค์รวม พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาในทุกมิติของความมั่นคง โดยใช้ศักยภาพในรูปแบบของแผนงานการพัฒนาที่มีอยู่ ลดเงื่อนไขของปัญหาที่กระทบต่อความมั่นคงในทุกมิติ และเสริมสร้างให้มีความพร้อมที่จะเผชิญปัญหา สามารถพึ่งพาตนเองได้ เพื่อให้ผลลัพธ์การพัฒนา ส่งผลให้คน ชุมชน มีความสุขอย่างยั่งยืนในการดำเนินชีวิต และพร้อมสนับสนุนการปฏิบัติการของทหารได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ สนับสนุนการแก้ไขปัญหาคriticalเร่งด่วนของชาติเตรียมความพร้อมของกำลังพล ยุทโธปกรณ์ และนำศักยภาพที่มีอยู่เข้าร่วมปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาคriticalเร่งด่วนของชาติ การสนับสนุน ส่วนราชการอื่น อาทิ การสนับสนุนการแก้ไขปัญหายาเสพติด การสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการน้ำ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาคriticalเร่งด่วนและภัยแล้ง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาองค์การให้มีความทันสมัยทั้งด้านประสิทธิภาพ โดยปรับระบบการทำงานให้มีมาตรฐาน การพัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมการทำงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ ตลอดจนพัฒนาด้านการบริการด้านการบริหารการพัฒนา ระบบบริหารความรู้ในองค์การ และการจัดการสารสนเทศ เพื่อให้เป็นองค์การมีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

### ๑. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือโครงการที่จัดทำขึ้น โดยองค์การในการพัฒนาทักษะและความรู้ ที่จำเป็นให้แก่พนักงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน (เกรียงศักดิ์เชียวยิ่ง, ๒๕๔๓) ส่วน พะยอม วงศ์สารศรี (๒๕๔๔) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ และเป็นที่น่าพอใจแก่ องค์การ

Schuler and Stuart (1986) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคตของพนักงาน โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากร

Wexley and Latham (1991) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือการเพิ่มพูน ทักษะความรู้ และความสามารถ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลเพื่อการทำงานในองค์การได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ ว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะส่งเสริมหรือเพิ่มพูนให้บุคลากรในองค์การเกิดความรู้ ความสามารถ และเกิดทักษะในการทำงานให้งานมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่บรรลุเป้าหมาย

### ๒. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Nadler (อ้างถึงในพิไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ว่าหมายถึงการจัดการดำเนินงานให้บุคลากรได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ช่วงระยะเวลา หนึ่งอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้า ซึ่งถือเป็น กระบวนการการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมการทำงานให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้ และช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตของทั้งทรัพยากรมนุษย์ และองค์การในปัจจุบันและอนาคต โดยแบ่งกิจกรรมสำคัญ ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น ๓ ประการ คือ การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development)

Bohlander, Snell and Sherman (อ้างถึงในเรวัต ทัตติยพงศ์, ๒๕๕๐: ๕) กล่าวว่าทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใน ๓ ด้าน คือ ความรู้(Knowledge) ทักษะ(Skills) และความสามารถ (Abilities)

### ๓. ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หรือ“คน” ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในทุกองค์การโดยการใช้แรงงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์ วางแผน ประสานงาน อำนาจความสะดวกต่อสิ่งต่างๆเพื่อจุดมุ่งหมายขององค์การ เมื่อคนหรือบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือและความสามารถ องค์การนั้นย่อมจะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์การ

Sherman and Bohlander (1992, อ้างถึงใน พิไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น ๓ ด้าน คือ ด้านองค์การ ช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรเป็นไปในทางบวก ช่วยปรับปรุงความรู้ และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์การช่วยให้บุคลากรรู้ถึงนโยบายขององค์การช่วยให้กิจการขององค์การดีขึ้น เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาองค์การช่วยให้ข้อมูลต่อความต้องการในอนาคตขององค์การด้านบุคลากรช่วยให้บุคคลตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดีขึ้นช่วยให้เกิดความตระหนักในความสำเร็จ ความเจริญและความรับผิดชอบตลอดจนความก้าวหน้า ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ช่วยลดความเครียด ความไม่พอใจ ความขัดแย้ง ช่วยปรับปรุงความรู้ ทัศนคติ การติดต่อสื่อสาร ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และการยอมรับด้านมนุษยสัมพันธ์ช่วยในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคลเกิดความเท่าเทียมกันในโอกาสและการทำงานสร้างความเป็นปึกแผ่นขึ้นในกลุ่มผู้ทำงานช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้และความร่วมมือประสานงานการพัฒนาขีดความสามารถทำให้องค์การเป็นสถานที่ทำงานและน่าอยู่

### ๔. วิธีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรสามารถจำแนกประเภทต่าง ๆ ได้ หลายอย่าง(พิไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐)ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกได้ เป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

#### ๑. กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน

##### ๑.๑การฝึกอบรม(Training)

๑.๒ การสอนงาน (Job Instruction & Coaching)

๒. กิจกรรมการบริหาร ได้แก่

๒.๑ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Transfer)

๒.๒ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

๒.๓ การทดลองเวียนงาน หรือให้ ทำหน้าที่ผู้ช่วย (Under Study)

๒.๔ การรักษาการแทน (Acting)

๒.๕ การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee)

๒.๖ การดูงาน (Study Tour/Visit)

๒.๗ การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment)

๒.๘ การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment)

๒.๙ การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคุณภาพ (Q.C. Cycle)

๒.๑๐ การจัดเปลี่ยนรูปแบบองค์กร

๒.๑๑ การให้ร่วมคณะทำงาน (Working Group)

๓. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง ได้แก่

๓.๑ การให้ทุนการศึกษา

๓.๒ การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว

๔. กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่ ได้แก่

๔.๑ การจัดโปรแกรมการศึกษา

๔.๒ การให้ มีคู่มือในการปฏิบัติงาน

๔.๓ การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ

๔.๔ การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน

๔.๕ การส่งเอกสารให้ทำรายงานสรุปส่งอยู่เสมอ

๔.๖ การส่งเข้าประชุมหรือเป็นสมาชิกชมรมทางวิชาชีพ ดังนั้นองค์กรจึงควรพิจารณา  
คุณลักษณะที่แตกต่างของบุคคล เพื่อจะได้ดำเนินการให้การตอบสนองได้ถูกต้องตรงกับเป้าหมายของ  
องค์กร

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

### ๑. ความหมายศักยภาพ

Lohaus&Kleinmann (2002:157) ระบุว่าศักยภาพ หมายถึงกำลังทั้งหมด (Power) หรือความสามารถทั้งหมด (Ability) ของบุคคลที่ทำให้ทำงานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดและใช้เป็นสิ่งบอกขีดความสามารถ (Capacity) สูงสุดของบุคคลในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

Pringle (1995 อ้างถึงในSonntag2002:157) ระบุว่าศักยภาพ หมายถึงความสามารถของบุคคลทั้งทางด้านกายภาพ จิตภาพ และความรู้

นอกจากนี้ยังระบุว่าความสามารถ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ สติปัญญาความเฉลียวฉลาด ภาวะสุขภาพ ระดับการศึกษา ทักษะความชำนาญของบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (๒๕๕๐, หน้า ๑๗) ได้ให้ความหมายของศักยภาพคือความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

Phonwiang (2000) ให้คำจำกัดความของศักยภาพ คือ พลังอำนาจ หรือความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลและสามารถดึงออกมาใช้ได้หากได้รับการกระตุ้นจากภายนอก

สรุปแล้วศักยภาพ คือความรู้ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐาน ทั่วไป ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๓ประการดังนี้ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Attributes)

ศักยภาพของตนเอง หมายถึงความสามารถที่อยู่ภายในตัวเองซึ่งถ้ามีการพัฒนาให้ดีขึ้นและนำมาใช้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ก็ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคมและประเทศได้

จากคำจำกัดความข้างต้นจะเห็นว่า ความสามารถที่บุคคลใดๆ ที่มีอยู่ในขณะนี้จึงยังไม่ใช่ศักยภาพของบุคคลนั้นๆ จึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถ เพื่อสนับสนุนความสามารถที่มีอยู่เข้าไปใกล้ศักยภาพของบุคคลนั้น

สรุปได้ว่า ศักยภาพ หมายถึง ความพร้อมหรือแนวโน้มที่จะแสดงความสามารถที่มีอยู่ให้ปรากฏเมื่อมีโอกาสที่จะกระทำได้ในระดับบุคคล ส่วนการพัฒนาศักยภาพคือ การพัฒนาความสามารถที่ทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ๒.ความหมายการพัฒนาศักยภาพ

การพัฒนาศักยภาพ หมายถึงการนำเอาความสามารถที่ซ่อนเร้นภายในร่างกายนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีกระบวนการ และพบว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) เป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติ ของบุคลากรในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตนเองและองค์กร ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงมีความหมาย

ครอบคลุมไปถึงการพัฒนาบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Work – Life Balance) การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดจนการมีระบบประกันคุณภาพการฝึกอบรม

การพัฒนาศักยภาพของคน คือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคน พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ คุณภาพ และบริการที่ดี เช่น การตรงต่อเวลา การมีวินัยในตัวเอง การลงมือทำทันทีไม่ผัดวันประกันพรุ่ง การพัฒนาตัวเอง พัฒนางาน คิดใหม่ทำใหม่ การคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาการคิดนอกกรอบการเขียน การพูด การนำเสนอ การทำงานร่วมกับคนอื่น ซื่อสัตย์ ขยัน ทุ่มเท อุทิศตนเพื่องาน เป็นต้น

การสร้างศักยภาพของตนเอง หมายถึงการสร้างเสริมความสามารถที่มีอยู่ในตนเอง ให้มีมากขึ้นหรือการพัฒนาความสามารถที่มีอยู่ให้มากขึ้น เพื่อที่จะได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ซึ่งถ้าบุคคลใดมีการสร้างศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ย่อมจะส่งผลให้บุคคลผู้นั้นสามารถประกอบกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่ในสังคมที่มีการมีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม

### ๑. ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นคำเรียกรวมอย่างหนึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Training ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

Leonard Nadler (1970, อ้างถึงในพิไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐) กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ว่าเป็นกิจกรรมส่วนบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นมีศักยภาพในการตอบสนองต่อความต้องการขององค์การโดยมีกิจกรรมต้องปฏิบัติ คือ ๑. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานของผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่ ๒. การศึกษาเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถทั้งหมดของผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งแต่ก็มีความหมายมากกว่างานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ ๓. การพัฒนาคือการเตรียมผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ให้สามารถเจริญเติบโตไปพร้อมกับพัฒนาการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และความชำนาญเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจะรวมทั้งการ



เตรียมให้ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมที่จะเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันด้วย(วิโรจน์ลักขณาติศร, ๒๕๕๐)

## ๒. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ในการทำงานของมนุษย์ ถ้าต้องทำงานที่ซ้ำซากจำเจเป็นเวลานาน ๆ ย่อมจะให้เกิดความเบื่อและประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลงทั้งนี้เพราะพนักงานมีความคุ้นเคย และเคยชินกับวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์การด้านต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีการจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานได้ ทราบนโยบายของหน่วยงานก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับดีขึ้นกว่าเดิมพิไลวรรณอินทรักษา(๒๕๕๐) กล่าวว่าการฝึกอบรมจะดำเนินงานเป็นผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมเป็นสำคัญซึ่งสามารถแบ่งออกได้ เป็น ๓ ประการได้แก่

๑. การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน (Technical Know-How) เมื่องานเปลี่ยนแปลงไปกฎระเบียบข้อบังคับ นโยบายวิธีการปฏิบัติ หรือเทคโนโลยีพัฒนาขึ้น จนทำให้พนักงานไม่สามารถทํานสิ่งต่างๆเหล่านี้ได้ องค์การต่างๆ จึงอาจจะจัดให้มีการทบทวนเพิ่มเติมหรือฝึกอบรมให้พนักงานเหล่านั้นให้มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบหรือเทคโนโลยีต่างๆที่นำมาใช้ในองค์การ

๒. การพัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ (Skill of Experiences) พนักงานในแต่ละตำแหน่งจะไม่เหมือนกัน เช่น พนักงานระดับต้นอาจจะต้องการทักษะเทคนิค หรือวิธีการปฏิบัติโดยตรง แต่ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงจะต้องการฝึกทักษะเกี่ยวกับการบริหาร การจัดการแก้ปัญหาต่างๆ เป็นต้น

๓. การพัฒนาทัศนคติ (Attitude) ในปัจจุบันที่ยอมรับกันว่า ทัศนคติของคนมีบทบาทในการทำงานอย่างมาก ดังนั้นการพัฒนาทัศนคติของพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะแม้ว่าเขาจะรู้งานหรือประสบการณ์ดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเขามีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องผลงานก็จะออกมาไม่ดีเท่าที่ควร

Kenneth N. Wexley, Gary P. Latham (1983) กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การมีจุดประสงค์ ๓ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ของแต่ละบุคคล คือการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้ แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์การการตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ และปรัชญาที่ยึดถือการเข้าใจถึงทักษะที่ผู้อื่นมีต่อตน และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

๒. เพิ่มพูนทักษะในการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่นการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงานหรือการบังคับบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

๓. เพิ่มพูนแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้เกิด การปฏิบัติงานดีแม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจ ในการทำงานแล้วบุคคลนั้นอาจจะมีใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และผลงานย่อมไม่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร

### ๓.การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)

การฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของ บุคลากรที่เน้นให้เกิดความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และบุคลิกภาพที่เปลี่ยนไปจากเดิมเป็นการเรียนรู้ ระยะสั้น (Short Term Learning) โดยมีผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่จัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ตามความสำคัญและความจำเป็น ขั้นตอนของ Classroom Training (พิไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐)

### ๔. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT)

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึก ปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว(One-on-One) หรือ เป็นกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงานในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพ การทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้บุคลากรเข้าใจและสามารถ ปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศ การถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้(Knowledge Sharing) เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์การ ให้มากที่สุด

กล่าวโดยสรุปคือ วัตถุประสงค์การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้พัฒนา ทักษะการเปลี่ยนแปลงทัศนคติคือเมื่อพนักงานได้ รับการฝึกอบรมทางด้านความรู้ ทักษะ และ ทัศนคติแล้วเมื่อกลับไปปฏิบัติงานก็จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางที่ดี ทำให้ผลการปฏิบัติงานดี ยิ่งขึ้น (พิไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐)

### ๕. ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งไม่มีหน้าที่ทาง บริหารเหตุที่ต้องฝึกอบรมเพราะไม่มีใครที่สำเร็จการศึกษาแล้วสามารถทำงานได้เลยมีเครื่องมือและ การเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิตที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การอบรมจะกระตุ้นให้ พนักงานติดตามและ ตื่นตัวอยู่เสมอ ประโยชน์ที่ได้ รับคือ ๑. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น การอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ และผู้มีประสบการณ์มาแล้วทำงานได้ดีขึ้นทั้งคุณภาพและปริมาณ เพราะรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง และ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานได้ดี๒. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม คนงานในระดับต่าง ๆ ช่วยลดปัญหาการปฏิบัติงานลงเพราะทุกคนเข้าใจ๓. ทำให้ขวัญของคนทำงานดี

ขึ้นคนงานที่ทำงานอย่างมีความรู้กฎวิธีมีความเชื่อมั่นในตนเอง สำหรับคนที่มาทำงานใหม่ก็มีความสบายใจที่จะทำงานเพราะได้รับการอบรมมาก่อน๔. ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กรในแง่ความมั่นคง คือองค์การใดขาดแคลนการหาคนงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็อาจคัดเลือกบุคคลในตำแหน่งรองถัดไปซึ่งมีความรู้ในการปฏิบัติงานดี เพราะได้รับการอบรมมาแล้ว

สรุปได้ว่าการฝึกอบรมมีประโยชน์ในแง่ที่เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและยังเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคตอย่างไรก็ตามองค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมและมีความรู้ความชำนาญที่ดีแล้วผลงานที่เกิดขึ้นย่อมมีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนา กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากรคือการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นและหรือเพื่อให้บุคลากรมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายระยะยาว และมุ่งหวังผลในด้านการช่วยให้บุคลากรมีความงอกงามเติบโตมากกว่าการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น และการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่การฝึกอบรมให้ความสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยรูปแบบและวิธีหลายชนิด ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความหมายที่แคบกว่าการพัฒนาบุคลากร และอาจถือได้ว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมจัดได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่มีการกระทำประจำในการพัฒนาบุคลากรขององค์การ(พิไลวรรณอินทรักษา, ๒๕๕๐)

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา

การศึกษา (Education) หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรม และความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ เพื่อให้ผู้รับการศึกษาสามารถใช้ชีวิตอยู่และทำประโยชน์แก่สังคมได้ สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วหรือการศึกษาหมายถึงกิจกรรม ด้านการพัฒนาคน ที่กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมของเจ้าหน้าที่นอกเหนือจากการเน้นเฉพาะงานที่กำลังทำอยู่ปัจจุบัน(leonard Nadler, 1979: 60)

ในส่วนของการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ยู เนสโก(UNESCO, 1977 อ้างถึงใน พงษ์ทิ ศิริบรรณพิทักษ์, ๒๕๕๕ : ๘๐-๘๑) ระบุว่าการศึกษาเป็นความหวังที่ดีที่สุดของมนุษยชาติในการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน แต่การศึกษาไม่ได้หมายถึงการศึกษาในระบบและนอก

ระบบเท่านั้น การศึกษามีความหมายรวมถึงการศึกษาตามอัธยาศัย หรือการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการทั้งหลาย ที่สามารถเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวันทั้งที่บ้านและชุมชนในวงกว้างยูเนสโก ได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญสำหรับทศวรรษสหประชาชาติว่าด้วยการศึกษา เสรีการพัฒนาที่ยั่งยืน ๓ แนวคิด คือ ๑. การเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพชีวิตที่ดีกว่าเริ่มต้นด้วยการศึกษา ๒. การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยั่งยืนมิใช่เป็นเพียงทางเลือก และ ๓. การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นภารกิจของทุกคน

### ๑. การศึกษาต่อ

การพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาเป็นการพัฒนาบุคลากรสำหรับงานในอนาคต โดยเตรียมบุคลากรเพื่องานที่ไม่ใช่งานปัจจุบัน หรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งบุคลากร เป็นการลงทุนระยะสั้นและระยะยาวซึ่งแล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ การลงทุนในการให้การศึกษาให้กับบุคลากรอาจไม่ได้ผลตอบแทนให้กับองค์กร และอาจเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าก็ได้ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต วัตถุประสงค์ สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการให้ศึกษาก็เพื่อการวางแผนกำลังคน (Work For Planning) ที่จัดเตรียมไว้ในอนาคต จัดเตรียมการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ให้กับบุคลากรเพื่อสับเปลี่ยนหน้าที่ในอนาคต เพื่อการเตรียมการทดแทน (Preparing Replacement) บุคลากรที่โยกย้าย จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการให้การศึกษาเป็นการจัดให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพื่อมุ่งงานในอนาคต การศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นสิ่งที่ริเริ่มโดยบุคคล เพื่อเพิ่มการเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education) และการศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการให้ศึกษาอาจจะทำได้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาเพิ่มเติมจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย การที่องค์กรใดจะให้ออกาสทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาโดยการศึกษาได้มากน้อยเพียงใด หรือโดยระบบใด ขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรแต่ละองค์กรอย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จึงจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (จิตติมา อัครธิติพงศ์, ๒๕๕๖)

### ๒. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)

การให้ทุนการศึกษาเป็นการพัฒนาบุคลากร ให้พนักงานได้ใช้ช่วงเวลาดำเนินงานปกติ หรือนอกเวลาทำงานในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับสูงขึ้น โดยศึกษาต่อในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานปัจจุบันของบุคลากรหรือการทำงานในอนาคต หรือประโยชน์ต่อการเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต (อาภรณ์ ภูววิทยพันธุ์, ๒๕๕๒)

### ๓.การศึกษาดูงาน (Studying Visit)

การดูงานหมายถึง การจัดให้ บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานได้ มีโอกาสไปเยี่ยมชม หน่วยงานและวิธีการปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจเป็นส่วนราชการหน่วยงานของ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานเอกชน วัตถุประสงค์ สำคัญของการดูงานเพื่อให้ผู้ ได้ รับการพัฒนาเกิดการ เรียนรู้ ความเข้าใจ ในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปดูงานด้วยตนเอง และยังมี โอกาสสอบถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการ ทำงานในหน่วยงานของตน รวมทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานของตน และหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมต่อไปในอนาคตอีกด้วย“การศึกษาดูงาน” เป็นการศึกษานอกสถานที่ เพื่อเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ ที่คาดหวังว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานหรือ งานในหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้ ทั้งยังเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศอันซ้ำซากจำเจของงานประจำที่ทำ อยู่ไปสู่การพบเห็นสิ่งใหม่ ซึ่งสร้างเสริมแนวคิดใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทั้งยังเป็นการ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง การศึกษาดูงานอาจทำได้ตั้งแต่สถานที่ไม่ห่างไกล มากไปกลับได้ในวันเดียว เช่น การดูงานการเรียนการสอนต่างสถาบันการเยี่ยมชมสถานประกอบการใน สถานที่ใกล้เคียงหรือภายในประเทศไปจนถึงเดินทางไปต่างประเทศหรือในส่วนต่างๆ ของโลก(อาภรณ์ ภู วิทยพันธุ์, ๒๕๕๒)

### ๔.การดูงานนอกสถานที่ (Field Trip)

การดูงานนอกสถานที่ที่เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งโดยมอบหมาย ให้บุคลากรไปสังเกตการณ์การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง การเรียนรู้แบบการศึกษานอกสถานที่เป็นการจัดการเรียนรู้ ที่ ผู้สอนพาผู้เรียนออกไปศึกษานอกสถานที่ เพื่อแสวงหาคาตอบจากประสบการณ์ตรงและสถานที่จริง โดยมีวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้(ทิศนา ขัมมณี, ๒๕๕๓)

## แนวคิดและทฤษฎี การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

กิบสันและคณะ(Gibson and Others 1988 : 37) ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) ว่าโดยทั่วไป หมายถึงอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย(Ratio of Outputs to Inputs) ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัว

กำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใดๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลา ในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรงและมีคุณภาพ

### ๑.ประสิทธิภาพขององค์กร

คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่างๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กรโดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่างๆ รวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุดมีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัดทั้งเวลาทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมายองค์กรมีความสามารถใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสมมีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความสุขความพอใจในการทำงานเมื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพขององค์กร จะเน้นปัจจัยและกระบวนการ ที่เชื่อมโยงไปสู่ผลผลิตแบบครบวงจร นั่นคือพิจารณาประสิทธิภาพในลักษณะที่มีการจัดปัจจัย และใช้กระบวนการอย่างคุ้มค่า ไม่สูญเปล่า ไม่สิ้นเปลือง ใช้วิธีการทำงานและวิธีการบริหารจัดการที่ดี ให้องค์กรสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ องค์กรประกอบของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรเป็นหัวใจของการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลความสำเร็จของการดำเนินงานขึ้นกับองค์ประกอบสำคัญ ๔ ประการ คือ ๑) สิ่งแวดล้อมนอกองค์กร ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคมและของประเทศ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงินการธนาคาร กำลังการซื้อของลูกค้าความเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น นิยมฟุ่มเฟือย ต้องการความสะดวกในการบริการบางลักษณะ เช่น บริการขายตรง บริการสื่อสารขนส่ง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น การประดิษฐ์คิดค้นอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ๆ การซื้อขายสินค้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์(Electronic Commerce) สภาพการซื้อขายส่งออกในตลาดโลก คู่แข่งขัน ทางการผลิตการบริการ แหล่งวัตถุดิบคุณภาพวัตถุดิบและผู้ร่วมลงทุน๒) สิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์กรที่จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคลากร ๓) ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคาร สถานที่อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะด้านบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร บุคคลจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรประกอบด้านตัวบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน๔) กระบวนการของ

องค์การ กระบวนการที่สำคัญขององค์การ คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิตและบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์การ การวางแผน การจัดองค์การในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงานและการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (สมใจ ลักษณะ, ๒๕๕๒)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ๑. งานวิจัยในประเทศ

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้มีความคิดเห็นจากนักวิจัยในประเทศที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกับงานวิจัยนี้ดังต่อไปนี้

ศศลักษณ์ ทองปานดี(๒๕๕๑) ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท พาวเวอร์ปัม จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน ๓ แห่งในกรุงเทพ ในด้านการศึกษาต่อการฝึกอบรม และด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานพบว่า พนักงานมีความต้องการพัฒนาตนเองทั้ง ๓ ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเพศที่ต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวมและรายได้ ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง และด้านการฝึกอบรมแตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุและวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาตนเองในภาพรวม ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง และด้านการศึกษาต่อแตกต่างกันส่วนพนักงานที่มีระดับ ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวม และทุกๆด้านแตกต่างกัน โดยได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาว่า ควรจัดให้ทุนการศึกษาสำหรับบุคลากร ควรจัดฝึกอบรมให้ ตรงกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ และควรส่งเสริมด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองจากเทคโนโลยี สารสนเทศ

กาญจนา ศรีชัยตัน(๒๕๕๕) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรมหาวิทยาลัยเนชั่นผลการศึกษาพบว่า ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยบุคลากรมีความต้องการพัฒนาตนเองในด้านการศึกษาต่อมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการฝึกอบรม/สัมมนา ด้านการวิจัย การศึกษาดูงาน และด้านการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าบุคลากรที่มีเพศ ระดับการศึกษา แตกต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองแตกต่างกันและบุคลากรที่มีอายุประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยเนชั่น ตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน

รุ่งอรุณ กระมุทกาญจน์ (๒๕๕๑) ศึกษาเรื่องความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนสาธารณสุข เขต ๑๔ จากการศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองภาพรวม พบว่ามีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมากความต้องการในการพัฒนาตนเองค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือต้องการพัฒนาตนเองด้านบริหารวิชาการ และบริการในการเปรียบเทียบกลุ่มที่มีภูมิลาเนา อายุ รายได้ การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาตนเองในภาพรวมไม่แตกต่างกัน จำแนกตามเพศตำแหน่งต่างกันมีความต้องการทั้งในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ชนิดา คล้ายสกุล(๒๕๕๒) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อาหารยอดคุณ จำกัด มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานของพนักงานเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานที่มีสถานภาพ ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน และศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองพบว่า พนักงานมีความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวม และรายด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่เพศมีผลต่อความต้องการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกัน อายุ มีผลต่อความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวม และด้านการศึกษาต่อ การฝึกอบรมและด้านการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ระดับการศึกษามีความแตกต่างในด้านการศึกษาต่อและการฝึกอบรมและส่วนตำแหน่งมีผลต่อด้านภาพรวม ด้านการฝึกอบรม และด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองที่แตกต่างกัน

## ๒. งานวิจัยต่างประเทศ

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ มีความคิดเห็นจากนักวิจัยต่างประเทศที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกับงานวิจัยนี้ ดังต่อไปนี้

อีวา, ฟิลลิป และมายา(Kyndt, Dochy. Michielsens&Moeyaert, 2009) ได้ศึกษาถึงการรักษานักงาน กรณีศึกษาองค์กรและมุมมองส่วนตัวของพนักงาน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน บริษัทจะต้องสามารถประเมินการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถแข่งขันได้กับองค์กรอื่นๆ ทั่วโลก ซึ่งการกระทำดังกล่าวนั้น ทำให้องค์กรจะต้องเน้นความสำคัญในด้านการพัฒนาองค์กร โดยผ่านการเรียนรู้ของพนักงาน และจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การรักษาพนักงานที่มีทักษะและความสามารถนั้นมีความสำคัญมากในกระบวนการนี้ เพราะความรู้และทักษะของพนักงานนี้จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ การรักษาพนักงานจึงมีความสำคัญมากในการที่จะทำให้องค์กรสร้างผลงาน และสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้งานวิจัยนี้ได้มุ่งเน้นไปที่ปัจจัยทางด้านองค์การและบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อการรักษานักงานไว้ สิ่งที่ที่น่าสนใจเป็นพิเศษก็คือการเรียนรู้ของพนักงาน เพราะว่าสิ่งนี้คือตัวสนับสนุนกิจกรรมการรักษานักงานไว้ได้งานวิจัยนี้ได้ ส่งแบบสอบถามไปยังพนักงาน จำนวน๓๔๙ คน และมีสัมภาษณ์พนักงาน ๑๑



คน การสัมภาษณ์นี้ใช้เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลทางด้านปริมาณผลการวิจัยที่ออกมาแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในเชิงบวกและการให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานผลการวิจัยที่ได้ยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ อย่างไรก็ตามประโยชน์ของการรักษาพนักงานได้มีมากขึ้น จากเรื่องของการพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคลไปจนถึงการรักษาพนักงาน การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานแต่ละคนได้รับอิทธิพลในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปสำหรับเรื่องของการรักษาพนักงาน ทักษะเรื่องภาวะผู้นำและระบบอาวุโส มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรักษาพนักงาน ระดับของความพร้อมและความคิดสร้างสรรค์จะมีผลทางด้านลบกับการรักษาพนักงาน

Samuel and Empl. (2009) ได้ศึกษาเรื่อง การรักษาพนักงาน และการลาออกของพนักงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเป็นตัวแปรสำคัญในการทำให้เกิดผลสำเร็จ ท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้น องค์การต่างๆต่างมีความต้องการที่จะรักษาพนักงานที่ดีที่สุดของตนเองไว้ จากผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่สำคัญมากในการที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะอยู่หรือจะไปจากองค์การตัวแปรดังกล่าวนี้ประกอบไปด้วย การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การให้ความสำคัญแก่พนักงาน การให้ค่าตอบแทนสำหรับพนักงานที่มีผลงานดีระบบค่าจ้างเงินเดือนที่แข่งขันได้และความมั่นคงในการทำงาน อย่างไรก็ตามปัจจัยที่เป็นตัวแปรอื่นๆ ก็ไม่อาจจะละเลยได้ในการที่จะกำหนดนโยบายการรักษาพนักงาน สิ่งสำคัญก็คือ การผสมผสานระหว่างตัวแปรที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงาน และตัวแปรทางด้านค่าตอบแทนที่จับต้องได้ จะต้องมีความสมดุล เพื่อที่จะเพิ่มความรู้สึกในการอยากทำงานกับองค์การ และลดอัตราการลาออกของพนักงานในองค์การของเรา

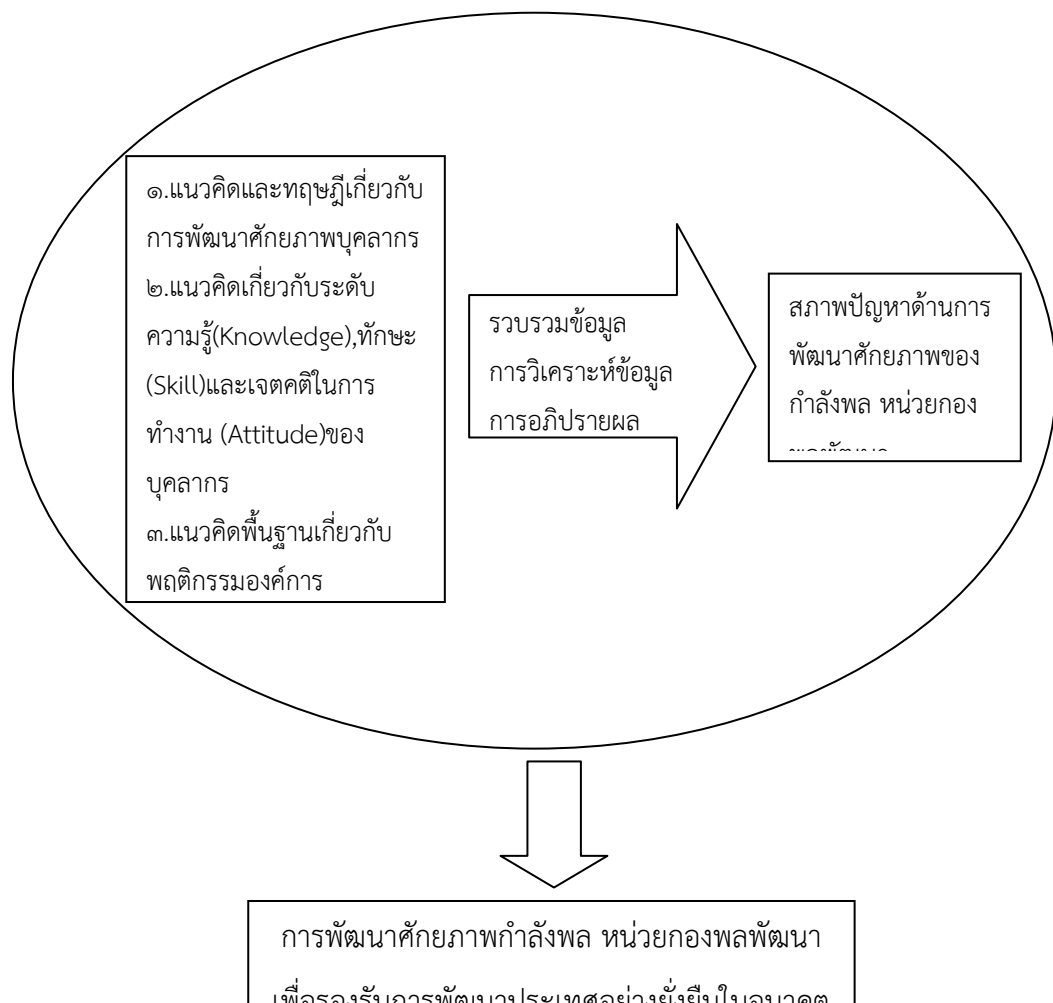
ฟอกซ์(Fox, 2007) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาวิชาชีพจากความกลัวเทคโนโลยีสู่การเชื่อถือศรัทธาในเทคโนโลยีพบว่า การพัฒนาวิชาชีพให้มีคุณภาพสูง ไม่เพียงแต่ปฏิบัติตามกฎหมายNo Child Left Behind Act เท่านั้น หากต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงมากกว่าการให้ฝึกปฏิบัติ การศึกษาและฝึกฝนแล้ว ครูยังต้องการสิ่งสนับสนุนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี ซึ่งสามารถช่วยทำให้ครูสามารถพัฒนาตนให้มีคุณภาพสูง และสามารถปรับปรุงตนเองจากการไม่เต็มใจพัฒนาไปสู่การกระตือรือร้นที่จะพัฒนา

เพน(Peine, 2007) ศึกษาเรื่องแผนความเจริญก้าวหน้า ในอาชีพของผู้ปฏิบัติงานทางการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการสำหรับการพัฒนาบุคลากรและการสอน พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเชื่อมโยงกับคุณภาพของการสอนของครู ดังนั้น จึงควรมีการช่วยเหลือให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งมีความสามารถในการสอน โดยจัดให้มีแผนการพัฒนารายบุคคล และขบวนการพัฒนาวิชาชีพอย่างเข้มข้น ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมายและแผนปฏิบัติงาน มี

หัวข้อที่สำคัญในการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้ามีการตรวจสอบเป็นระยะๆ แต่ละขั้นตอน มีการศึกษาบทวนผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

แผนภาพที่ ๒-๕ กรอบแนวความคิดของการวิจัย



## สรุป

ในการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ ๒ นี้จะเป็นแนวทางในการทำการรวบรวมข้อมูลในบทที่ ๓ อาทิเช่น แนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพกำลังพล ประสิทธิภาพในการบริหารงานกำลังพล รวมทั้งทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังพลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพกำลังพลฝ่ายยุทธการ กองพลพัฒนาเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคตต่อไป

## บทที่ ๓

# รูปแบบ สภาพปัญหาด้านการพัฒนาศักยภาพของ กำลังพลฝ่ายยุทธการหน่วยกองพลพัฒนา

## รูปแบบและแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล

รูปแบบการพัฒนาบุคลากร มีกระบวนการพัฒนาบุคลากร สามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ ๔ ขั้นตอน คือ

๑. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนาบุคลากร
๒. การวางแผนในการพัฒนาบุคคล
๓. การดำเนินการในการพัฒนาบุคคล
๔. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาบุคคลและขั้นตอนนั้นเป็นกระบวนการดำเนินการที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการจะขาดเสียมิได้และในการพัฒนาบุคลากรนั้น จะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้อย่างสอดคล้องต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรการดำเนินการพัฒนาบุคลากรและการติดตามประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากรการสำรวจความต้องการบุคลากรนั้น ธีรวุฒิ ประทุมทรัพย์ (๒๕๓๙ : ๖๓) ได้เสนอแนะว่า องค์การพึงกระทำเป็นระยะเพื่อทราบระดับความต้องการว่าสูงพอนำไปทำโปรแกรมขึ้นหรือไม่ ที่น่าสนใจคือบุคลากรได้ร่วมในการพัฒนาบุคลากรอยู่ด้วย ซึ่งแนวโน้มจะเกิดความพึงพอใจสูงและมีระดับขวัญสูงในการปฏิบัติงานตามมา

๒. การวางแผน ในการพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนพัฒนาบุคลากรอยู่หลายประการ เช่น จะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร เรื่องอะไรควรอยู่ในการวางแผนระยะยาวอะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำ สิ่งที่จะก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนที่มีอะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีวิธีการขจัดปัญหานั้นอย่างไรตลอดจนการวางแผนในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหารการพัฒนาบุคลากร การกำหนดตัวบุคลากรที่จะรับผิดชอบการวางแผนในการพัฒนาบุคคลนั้น โดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้

๒.๑การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคน โดยวิธีการใดบ้าง เพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการเช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษาฝึกอบรม ดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์การ

๒.๒ การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคลในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่องกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะ ดำเนินการเมื่อไร

๒.๓ กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้ได้รับผิดชอบงานได้อย่างไร

๒.๔ กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่าในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการ จะใช้งบประมาณจากหมวดไหนจำนวนเท่าไร

๒.๕ กำหนดระบบ วิธีการติดตาม และประเมินผลในการพัฒนาบุคคลว่าจะติดตามผล และประเมินผลอย่างไร

๒.๖จัดทำโครงการและเสนอผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

๓. การดำเนินการพัฒนาบุคคลเป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตาม ระยะเวลา หรือ ปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

๔. การติดตามและประเมินผลการติดตามและประเมินผลการพัฒนา กำลังคน วิธีต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็นสามระยะคือ

๔.๑ การติดตามและประเมินผลในระหว่างดำเนินการพัฒนาบุคลากร

๔.๒ ประเมินผล หลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ

๔.๓ การติดตาม และประเมินผล ภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไป ปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์ แก่เขาอย่างไรบ้าง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นไปในลักษณะของกระบวนการ บริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานด้านต่างๆ ทั่วไป แต่ได้มีบางขั้นตอนที่แยกออกมาให้เด่นชัดขึ้น เพื่อ จะดำเนินการได้ดียิ่งขึ้น

## แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ

จากผลการศึกษา “แนวทาง รูปแบบการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเพื่อเตรียมความพร้อม บุคลากรภาครัฐ สู่การเป็นประชาคมอาเซียน” โดยสำนักงาน ก.พ.ร่วมกับสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษา แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๓ พบว่า

การยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นจะต้องสร้างความชัดเจนทั้งในเรื่องกลุ่มเป้าหมาย ขอบเขตและประเด็นการพัฒนา ทั้งนี้ โดยเป็นไปตามหลักการพื้นฐานที่กำหนดขึ้น ดังนี้

๑. การบริหารงานภาครัฐที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วยการมีผู้นำที่มีสมรรถนะสูง มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติที่เหมาะสม และมีการบริหารจัดการที่ดี

๒. การพัฒนาบุคลากรภาครัฐต้องมีการจำแนกกลุ่มเป้าหมาย และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน

๓. การพัฒนาบุคลากรภาครัฐต้อง เกิดความคุ้มค่าและตรงตามภารกิจของรัฐ และความต้องการของผู้ได้รับการพัฒนา

## แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

พฤติกรรมองค์การมาจากการรวมคำสองคำเข้าด้วยกันคือ คำว่า “พฤติกรรม” กับ “องค์การ” พฤติกรรม หมายถึง การแสดงออก หรือแนวโน้มของปฏิกิริยาที่จะแสดงออกของบุคคลในสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่รอบๆ ตัวบุคคล

คำว่า “พฤติกรรมองค์การ” (Organizational Behavior) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้ มิดเดิลมิสท์และฮิทท์ (Middle mist and Hitt, 1988: 5) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การนั้นๆ

บาร์อน และกรีนเบิร์ก (Baron and Greenberg, 1989 : 4) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคลกลุ่ม และองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้อย่างกว้างไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การและทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์การมีความสุข

สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในภาพรวม

## ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ผู้บริหารในยุคแรกๆ มองบุคคลว่า เป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับเครื่องจักร เครื่องกล ต่อมาได้มีความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้คนทำงานได้มากขึ้น เร็วขึ้น โดยการจูงใจ ด้วยเงินและวัตถุเป็นหลัก ที่เรียกว่า “การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์” แต่พบว่า วิธีการให้ความสำคัญกับมนุษย์สัมพันธ์ไม่ได้คำตอบที่ดีกับการบริหาร จึงมีการใช้วิธีการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ ที่ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การอันเป็นที่มาของการศึกษา พฤติกรรมองค์การ ซึ่งการศึกษาดังกล่าว มีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวคิดการบริหารในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารเป็น กระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ จึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การเนื่องจากการบริหารงานเป็น กระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น และการบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผนการจัด องค์การ และการควบคุมปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความต้องการมีความรู้สึกละอารมณ์ ดังนั้น การที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตาม จุดมุ่งหมายขององค์การ ตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์การอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้อง ทำการศึกษาพฤติกรรมภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมใน องค์การได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ การศึกษาพฤติกรรมองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารดังต่อไปนี้

๑. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจ ในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ทราบธรรมชาติ จุดอ่อนและจุดแข็ง ของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรม ของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรม และความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนอง การควบคุมอารมณ์และความเครียดต่างๆ การ พัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน

๒. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมให้มีการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจ ธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม จึงทำให้ ผู้บริหารเข้าใจในปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง สามารถทำนายได้ว่า ถ้าใส่ปัจจัยหรือตัวแปรใด เข้าไปจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอะไรขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์การด้วยการ ควบคุมตัวแปรต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัด ออกแบบงานได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงาน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับรางวัล เป็นต้น

๓. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์กร การเข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่าง ของแต่ละบุคคล กระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มวัฒนธรรมภายในองค์กร พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและการเมืองภายในองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่างๆในองค์กรทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

๔. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่นและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่นและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ตรวจราชการ ผู้ถือหุ้น รมทั้งคู่แข่ง(Competitors)ผู้ส่งวัตถุดิบให้(Suppliers) และลูกค้าขององค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยี

พฤติกรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับนโยบายขององค์กรและสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของ ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อนโยบายขององค์กร ซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการกำหนดนโยบายขององค์กรได้

ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารกล่าวคือทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจผู้บริหารและบุคคลอื่น และสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญ ที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเอง และบุคคลรอบข้าง และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

**แนวคิดเกี่ยวกับระดับความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และเจตคติในการทำงาน (Attitude) ของบุคลากร ที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพกำลังพล**

**แนวคิดและทฤษฎี ความสามารถและทักษะในการทำงาน**

การจัดความรู้อย่างเป็นระบบที่เรียกว่า Knowledge Mapping



บุญดีบุญญากิจ (๒๕๔๗) ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) เป็นแนวความคิดของกระบวนการความรู้ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้สรุปไว้ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ภายในองค์กรได้

การค้นหาคำความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการค้นหว่าองค์กรมีความรู้อะไร อยู่บ้างอยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การค้นหาคำความรู้สามารถใช้ เครื่องมือที่เรียกว่า Knowledge Mapping หรือ การทำแผนที่ความรู้เพื่อจัดอันดับความสำคัญทำให้มองเห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กรทำให้บุคลากรทราบว่า มีความรู้ อะไรและสามารถหาได้จากที่ไหน นอกจากนี้ยังเป็นพื้นฐานในการต่อยอดความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่าง เป็นระบบ

การสร้างและแสวงหาคำความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) องค์กรจะต้องมี วิธีการดึงดูดความรู้จากแหล่งต่างๆรวบรวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมมีการสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยการนำความรู้จากภายนอกมาใช้มีการพิจารณา กำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้ หรือล้าสมัยทิ้งออกไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บ

การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) องค์กรต้องจัดความรู้ที่มีอยู่ ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ เข้าถึงได้ ง่ายและรวดเร็วมีการแบ่ง ประเภทของ ความรู้ที่เหมาะสมตามลักษณะของงาน มีการวางโครงสร้างของความรู้ขององค์กร ที่เป็นระบบ

การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ต้องมีการประมวลความรู้ให้ อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายใช้ภาษาเดียวกันปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นต้องถูกนำออกมาใช้ประโยชน์การเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้นั้นสามารถทำได้ ๒ ลักษณะคือ การป้อนความรู้ (Push) คือ การส่งข้อมูลความรู้ให้กับผู้รับโดยที่ผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือเรียกว่า Supply - based เช่น หนังสือเวียนการฝึกอบรม และการให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือ การที่ ผู้รับสามารถเลือกใช้แต่เฉพาะความรู้ที่ตนต้องการซึ่งจะช่วยให้ลดปัญหาการได้ รับข้อมูลที่ไม่ต้องการ เรียกอีกอย่างว่า Demand-based เช่น Web Boardการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) องค์กรสามารถนำเครื่องมือในการจัดการความรู้มาใช้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งใช้หลักการ ของ SECI ความรู้ชัดแจ้ง สามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้ได้ อย่างรวดเร็ว แต่ความรู้ฝังลึกนั้นเกิดการแลกเปลี่ยนได้ยากขึ้นอยู่กับทัศนคติและวัฒนธรรม ขององค์กร ซึ่งต้องเลือกใช้วิธีที่เหมาะสม

การเรียนรู้ (Learning) การที่คนในองค์กรสามารถเรียนรู้จากสิ่งต่างๆและสามารถ นำความรู้นั้นไปใช้ตัดสินใจในการทำงานโดยการเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง

เป็นการเพิ่มพูนความรู้ขององค์การให้มากขึ้นเรื่อยๆ และถูกนำไปใช้สร้างความรู้ใหม่ๆ เป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่าวงจรแห่งการเรียนรู้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (๒๕๔๗) ได้ศึกษาวิจัยกระบวนการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation (1999) แนวทางการจัดการความรู้ของFuji Xerox นั้นเน้นความสัมพันธ์ของ ๓ มิติคือคน(Human Perspective)บรรยากาศแวดล้อม (Environment Perspective) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Perspective) โดยจากวิสัยทัศน์ของบริษัทที่กำหนดว่า “สร้างบรรยากาศเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่ใช้องค์ความรู้(Provide Environment to Support Knowledge Worker)” พบว่าบริษัท Fuji Xerox ได้ให้ความสำคัญอย่างมากในการสร้างปัจจัยด้านบรรยากาศแวดล้อม ซึ่งที่เรียกว่า “Ba” ที่กระตุ้นและเอื้อให้คนในองค์การเกิดความใฝ่เรียนรู้และใช้องค์ความรู้นี้เพื่อให้เกิดผลในทางธุรกิจ รวมทั้งมีการสร้าง Community of Practice Cop เพื่อต้องการเชื่อมโยงคนในองค์การให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ โดยใช้กระบวนการที่ไม่เป็นทางการ (informal) และจุดเน้นที่สำคัญคือ “การเชื่อมโยงคน” ไม่ใช่ “การรวบรวมข้อมูล” (KM is not “Collecting Data” but “Connecting People”) นอกจากนี้ บริษัทมีค่านิยมพื้นฐาน คือ เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความคิด (Ideas) สามารถเริ่มต้นทำสิ่งใหม่ได้เสมอสำหรับFuji Xerox ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทได้เล็งเห็นความสำคัญขององค์ความรู้และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การโดยใช้ความรู้

การใช้ความรู้ด้านวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ

วิจารณ์ พานิช (๒๕๔๗) ได้กล่าวไว้ว่า “การจัดการความรู้” หมายถึงการยกระดับความรู้ วิทยาการขององค์การ เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ดังนั้นจึงต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่

๑. การรวบรวมการจัดระบบการจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้โดยมีเทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์ เป็นตัวช่วย

๒. การจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ พฤติกรรมในองค์การที่เกี่ยวข้องกับสังคม วัฒนธรรมและวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งมี ความสำคัญต่อการจัดการความรู้เป็นอย่างยิ่ง

๓. การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ดังนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคนการพัฒนาคนการดึงดูดคนที่มีความรู้ไว้ในองค์การ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

๔. การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ การจัดการความรู้มีขึ้นมาเพื่อที่จะช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จ การประเมินต้นทุนทางปัญญาและผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้ซึ่งการจัดการความรู้เป็นดัชนีที่บอกว่าองค์การจะจัดการความรู้ได้ผลหรือไม่

พูนศักดิ์ สักกทัตติยกุล (๒๕๔๔) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับวิถีความเป็นอยู่ของบุคคลในสังคมสมัยใหม่จึงมีลักษณะเด่นที่สำคัญดังนี้

๑. เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มผลผลิตลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในการประกอบการทางด้านเศรษฐกิจการค้า และการอุตสาหกรรม จำเป็นต้องหาวิธีในการเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทางคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารเข้ามาช่วยทำให้เกิดระบบอัตโนมัติสามารถฝาก-ถอนเงินสดผ่านเครื่องเอทีเอ็มได้ตลอดเวลา ธนาคารสามารถให้บริการโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ ในระบบการจัดการทุกแห่ง ต้องใช้ข้อมูลเพื่อการดำเนินการ และการตัดสินใจ ระบบธุรกิจจึงใช้เครื่องมือเหล่านี้ช่วยในการทำงานเช่น ใช้ในระบบจัดเก็บเงินสด จองตั๋วเครื่องบิน เป็นต้น

๒. เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนรูปแบบการบริการเป็นแบบกระจาย เมื่อมีการพัฒนาระบบข้อมูลและการใช้ข้อมูลได้ดีการบริการต่างๆจึงเน้นรูปแบบการบริการแบบกระจาย ผู้ใช้สามารถสั่งซื้อสินค้าจากที่บ้าน สามารถสอบถามข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์

๓. เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินการในหน่วยงานต่างๆปัจจุบันทุกหน่วยงาน ต่างพัฒนาระบบรวบรวมจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในองค์กร เช่น ประเทศไทยมีระบบทะเบียนราษฎรที่จัดทำด้วยระบบคอมพิวเตอร์ระบบการจัดเก็บข้อมูลภาษีในองค์กร

๔. เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับคนทุกระดับพัฒนาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของคนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน ดังจะเห็นได้จากการพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์การใช้ตารางคำนวณและใช้อุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคมต่างๆ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยพายัพ (๒๕๕๒) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศหรือ IT มีบทบาทหลักในการช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและช่วยให้การดำเนินกิจกรรม กระบวนการรวมถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรสะดวกยิ่งขึ้นหรืออาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นผู้นำ ดังนั้นผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรจึงควรเรียนรู้ เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งที่เกี่ยวข้องกับงาน และที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสำหรับบุคคลทั่วไป การเรียนรู้ เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นประโยชน์ในการเพิ่มโอกาสในการเลือกอาชีพ ทำให้ได้รับเงินเดือนสูง มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าหากมีความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างการใช้และการบริหารระบบสารสนเทศให้ประสบความสำเร็จ รู้จักเรียนรู้และหลีกเลี่ยงความล้มเหลวในอดีต

เกรียงศักดิ์ ชีรศรีธยานนท์ (๒๕๕๐) ได้ ศึกษาเรื่องการประเมินผลการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (E-COP) ของสถานีดารวจภูธรในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดเชียงใหม่พบว่าการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(E-COP) ในภาพรวมมีประสิทธิภาพการใช้ระบบอยู่ในระดับสูง สำหรับปัจจัยการดำเนินงานและปัจจัยด้านอุปกรณ์มีผลต่อความสำเร็จของการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในระดับปานกลาง ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินโครงการฯ ส่วนใหญ่ยังขาดการสนับสนุนในการจัดอบรมให้ความรู้ เพิ่มเติมทางด้านการใช้คอมพิวเตอร์ โดยผู้วิจัยเสนอแนะว่าควรมีการฝึกอบรมความรู้ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจให้มีความรู้ ความชำนาญมากขึ้น ควรมีการพัฒนาแบบอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงฐานข้อมูลในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (E-COP) ให้เป็นปัจจุบัน

ศราวุธ สุตะวงค์ (๒๕๕๑) ได้ศึกษาการบริหารระบบข้อมูลสารสนเทศในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอเวียงเชียงรุ้ง จังหวัดเชียงรายพบว่าการบริหารระบบข้อมูลสารสนเทศในโรงเรียนทั้ง ๖ ขั้นตอน คือขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูลขั้นตอนการประมวลผลข้อมูล ขั้นตอนการจัดหน่วยหรือคลังข้อมูล ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลและขั้นตอนการนำข้อมูลไปใช้มีการปฏิบัติในภาพรวมคือขั้นตอนที่มีการปฏิบัติมากคือขั้นตอนการนำข้อมูลไปใช้ ส่วนขั้นตอนอื่นๆ มีการปฏิบัติรองลงมา แนวทางการบริหารระบบข้อมูลสารสนเทศในโรงเรียน ได้แก่ควรจัดระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศให้เป็นระบบเตรียมคน เตรียมอุปกรณ์เตรียมเครื่องมือให้พร้อมก่อนดำเนินการ โรงเรียนหรือผู้บริหารควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างชัดเจน ควรส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการศึกษาดูงาน สัมมนา โรงเรียนที่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดีเยี่ยมรัฐควรจัดสรรงบประมาณหรืออุปกรณ์ให้ทุกโรงเรียนควรมีการใช้ข้อมูลที่เป็นสารสนเทศนำมาบริหารตัดสินใจให้ครบภารกิจทุกงานและมีการติดตาม การใช้สารสนเทศของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนปัญหาที่สำคัญที่สุดในการบริหารระบบข้อมูลสารสนเทศในโรงเรียน ได้แก่ ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในโรงเรียนเท่าที่ควร ผู้ที่รับผิดชอบงานระบบข้อมูลสารสนเทศขาดความรู้ประสบการณ์ในการทำงานระบบข้อมูลสารสนเทศ และมีหน้าที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำทำให้ขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูลบกพร่องการใช้ข้อมูลน้อยไม่ครบภารกิจของงาน

ความเชี่ยวชาญทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง

สุรพลเศรษฐบุตร (๒๕๕๑) “การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ” หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ ส่งเสริมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นสมรรถนะในกลุ่มกระบวนการคิด (Cognitive) หรือความฉลาด อย่างไรก็ตามสมรรถนะนี้ ไม่ได้วัดความฉลาด (IQ) โดยตรง แต่เป็นการวัดแนวโน้มของการที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะใช้ความฉลาดของตนให้มีประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ เป็นการวัดทั้งความสามารถและแรงจูงใจ โดยทั่วไปสมรรถนะการคิดวิเคราะห์และการมองภาพองค์รวมจะสัมพันธ์โดยตรงกับความฉลาดมากกว่าสมรรถนะการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แต่จากงานวิจัยสนับสนุนว่า ความฉลาดมีความสัมพันธ์กับความรู้ในงาน เพราะบุคคลที่มีความฉลาดจะสามารถเรียนรู้และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ในงานได้ดี

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ รวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่

๑. ความรู้เชิงเทคนิค วิชาการ หรือการจัดการ
๒. แรงจูงใจที่จะเรียนรู้เพิ่มขึ้น
๓. ใช้ความรู้ในในงาน
๔. สอนความรู้นั้นๆ ให้กับบุคคลอื่นๆ ด้วย

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) อาจเรียกในชื่ออื่นๆ ได้แก่ การตระหนักรู้ด้านกฎหมาย (Legal Awareness) ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) ภาพลักษณ์ของผู้ช่วยเหลือที่เชี่ยวชาญ (Expert - Helper Image) ทักษะการวินิจฉัย (Diagnostic Skill) และการยึดมั่นต่อการเรียนรู้ (Commitment to Learning) อีกชื่อหนึ่งที่มักได้ยินกันบ่อย คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) สมรรถนะการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มี ๔ มิติ ได้แก่

๑. อธิบายในรูปของระดับวุฒิการศึกษา
๒. ระดับของการบริหารจัดการความรู้ เช่น ระดับบุคคล กลุ่มงาน หรือหน่วยงาน เป็นต้น
๓. ความพยายามที่จะคงไว้และมาซึ่งความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน
๔. ขอบเขตของการเผยแพร่ให้ความรู้กับผู้อื่น เช่น ตอบคำถาม การให้คำปรึกษา

เสนอแนะความรู้ให้กับหน่วยงาน หรือตีพิมพ์ผลงานวิชาการ เป็นต้น

การแสดงถึงพฤติกรรมของสมรรถนะการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ได้แก่

๑. การทำให้ตนเองมีทักษะและความรู้
๒. แสดงความสนใจใคร่รู้ ความรู้ที่นอกเหนือจากอาชีพโดยตรง
๓. อาสาให้ความช่วยเหลือผู้อื่นแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิค
๔. เข้าอบรม/เรียน หรือเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงาน

### เจตคติในการทำงาน(Attitude) หรือทัศนคติของบุคลากร

ทัศนคติต่องานหมายถึง ความผูกพันกับองค์กร ซึ่งให้คำจำกัดความว่า พนักงานต้องการที่จะเห็นองค์การบรรลุเป้าหมาย พนักงานจึงเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ที่ส่งผลต่อความผูกพัน (Commitment) และความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์การ トラバเท่าที่องค์การยังสร้างความพอใจให้กับพนักงานอยู่ แต่เมื่อเกิดความไม่พอใจแผ่ขยายไปทั่วทั้งองค์การ พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การได้มาก ความผูกพันต่อองค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะองค์การใดสมาชิกมีความผูกพันต่อองค์การสูงองค์การนั้นก็บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ได้ง่ายขึ้นทั้งนี้เพราะสมาชิกจะมีความเชื่อมั่นต่อนโยบายเป้าหมายวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การก่อให้เกิดความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์การนอกจากนี้ยังจะทำให้เกิดความรู้สึกปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การไม่คิดที่จะลาออกหรือโอน-ย้ายไปที่อื่น ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นตัว

ชี้ให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์การผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำต้งนั้นหากองค์การสามารถทำให้บุคลากรในองค์การมีความผูกพันต่อองค์การได้มากก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีความปรารถนาที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์การมากขึ้นและพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การดังที่ ภัทรพล กาญจนปาน (๒๕๕๒) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมาจากการที่สมาชิกรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การซึ่งนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์การต้งนั้น การศึกษาทัศนคติต่อการทำงาน การศึกษาทัศนคติต่อองค์การและรวมถึงการศึกษาทัศนคติต่อความจงรักภักดี ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจเพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามเป้าหมาย อันเกิดจากพฤติกรรมบุคคลที่ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ พฤติกรรมของพนักงานได้ ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานที่ดี

#### ทฤษฎีที่เกี่ยวกับทัศนคติ

Rosenberg (อ้างใน จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, ๒๕๓๖, หน้า ๑๙๔-๑๙๕) ได้สรุปและอธิบายทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างแนวคิดกับความรู้สึก (Cognitive Affective Consistency Theory) ว่าทัศนคติจะได้รับผลกระทบไม่เฉพาะที่เนื่องจาก อิทธิพลการโน้มน้าวเข้าสู่ภาวะสมดุลยังขึ้นกับความรู้สึกเป็นสุขหรือทุกข์ อันเนื่องจากแนวโน้มการเพิ่มผลตอบแทนสูงและลดการสูญเสียย้อยที่สุด ทฤษฎีกลุ่มนี้ได้ อธิบายวิธีแก้ปัญหาคความไม่สมดุลของความรู้สึกที่แตกต่างกันหลายวิธีและพยากรณ์อันดับของวิธีการที่ควรใช้มากที่สุดวิธีง่าย ๆ ที่จะเข้าสู่ภาวะสมดุลคือพยายามก่อนแล้วใช้วิธีที่มีความถี่สูงสุด Rosenberg ได้เน้นความสำคัญของความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบของทัศนคติคือแนวคิดและความรู้สึก เมื่อใดก็ตามที่มีความไม่สอดคล้องกันระหว่างองค์ประกอบทั้งสองเหนือระดับหนึ่งย่อมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง หรือทั้งสององค์ประกอบเพื่อนำไปสู่ภาวะความสอดคล้องและเชื่อว่าการเปลี่ยนองค์ประกอบหนึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนอีกองค์ประกอบหนึ่งของทัศนคตินอกจากนั้นการเปลี่ยนทัศนคติโดยผ่านกระบวนการด้วยวิธีสื่อสารส่วนใหญ่เน้นการเปลี่ยนองค์ประกอบความรู้นั้นคือการให้ข้อมูลใหม่ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนองค์ประกอบความรู้สึกและการเปลี่ยนทัศนคติตามแนวคิดนี้ไม่ว่าองค์ประกอบใดของทัศนคติเปลี่ยนก็ตามจะทำให้ อีกองค์ประกอบหนึ่งเปลี่ยน ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนทัศนคติเพื่อเข้าสู่ภาวะสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบดังกล่าว (จิระวัฒน์วงศ์สวัสดิวัฒน์, ๒๕๓๖, หน้า ๑๐๔-๑๐๕) ได้สรุปคุณลักษณะของทัศนคติว่ามี ๖ รูปแบบ คือ

๑. ทักษะเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ไม่ใช่สิ่งที่มีติดตัวมาแต่เกิดประสบการณ์ มีอิทธิพลอย่างมากต่อทัศนคติการสั่งสมประสบการณ์ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผ่านกระบวนการปะทะสังสรรค์กับสิ่งต่างๆ ในสังคมจะมีผลโดยตรงต่อทัศนคติ

๒. ทักษะมีคุณลักษณะของการประเมิน (Evaluative Nature) ทักษะเกิดจากการประเมินความคิด หรือความเชื่อที่บุคคลมีอยู่เกี่ยวกับสิ่งของ บุคคลอื่น หรือเหตุการณ์ ซึ่งจะเป็นสื่อกลางทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนอง ทักษะ มีธรรมชาติของการประเมินเป็นความคิดหรือความเชื่อที่มีความรู้สึกแฝงอยู่ด้วยการที่บุคคลหนึ่งจะมีทัศนคติอย่างไรต่อสิ่งใดขึ้นอยู่กับ การประเมินความรู้ ความคิด หรือความเชื่อที่มีเกี่ยวกับสิ่งนั้นซึ่งจะทำให้ผู้ประเมินเกิดความรู้สึกทางบวกหรือทางลบต่อสิ่งดังกล่าว ผลการประเมินอาจแตกต่างกันตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคลทัศนคติต่อสิ่งเดียวกันอาจแตกต่างกันตาม เพศอายุ หรืออาชีพ

๓. ทักษะมีคุณภาพและความเข้ม (Quality and Intensity) คุณภาพและความเข้มของทัศนคติจะเป็นสิ่งที่บอกลักษณะแตกต่างของทัศนคติที่แต่ละคนมีต่อสิ่งต่างๆ เมื่อบุคคลประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็อาจมีทัศนคติทางบวก หรือทัศนคติทางลบต่อสิ่งนั้น คือก่อให้เกิดสภาวะความพร้อมที่จะเข้าหาหรือหลีกเลี่ยงสิ่งดังกล่าวส่วนความเข้มจะบ่งบอกถึงความมากน้อยของทัศนคติทางบวกหรือลบหรือบ่งชี้ระดับการประเมิน เช่น ชอบมาก ชอบปานกลาง ชอบน้อย

๔. ทักษะมีความคงทนไม่เปลี่ยนแปลง (Permanence) ทักษะมีลักษณะที่ฝังแน่นลึกซึ้งเนื่องจากสิ่งที่ประเมินมีความชัดเจนถูกต้องแน่นอน หรือมีการสั่งสมประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งนั้น โดยผ่านการเรียนรู้มานานพอในกรณีเช่นนี้การเรียนรู้สิ่งใหม่หรือการบังคับให้แสดงพฤติกรรมนั้นๆ อยู่เสมอก็อาจไม่มีผลทำให้ทัศนคติที่มีอยู่ไม่เปลี่ยนแปลง

๕. ทักษะต้องมีสิ่งที่หมายถึง (Attitude Object) ที่แน่นอนนั่นคือทัศนคติต่ออะไรต่อบุคคลต่อสิ่งของหรือต่อสถานการณ์

๖. ทักษะมีลักษณะความสัมพันธ์ทัศนคติแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งของกับบุคคลอื่นหรือกับสถานการณ์ และความสัมพันธ์นี้เป็นความรู้สึกงูใจ (Motivation Affect) ทัศนคติต่อการทำงาน มีดังนี้

#### ๖.๑ ด้านลักษณะงาน

Hackman & Oldham (1980) กล่าวว่าคุณลักษณะงานจะส่งผลไปยังภาวะจิตใจ และภาวะทางจิตใจจะส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การปฏิบัติการมีประสิทธิภาพสูง และขาดงาน การลาออกจากงานน้อย

รง ภู่งวงไพโรจน์(๒๕๔๐) กล่าวว่า คุณลักษณะงาน หมายถึง กลุ่มของคุณสมบัติในมิติต่างๆ จำนวน ๕ มิติ คือ ความหลากหลายทักษะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน

ความสำคัญของงาน ความอิสระในการตัดสินใจในงาน และผลสะท้อนจากงาน ซึ่งจะวัดเป็นระดับความมาก น้อยของมิติต่างๆ

ศลิษา ทวีวัฒนะกิจบวร (๒๕๔๘) กล่าวว่า คุณลักษณะงาน หมายถึง กลุ่มของคุณสมบัติในมิติต่าง ๆ เป็นการสร้างงานที่มีคุณลักษณะที่จะสร้างแรงจูงใจให้ทำงานอย่างสูง เกิดความพึงพอใจในงาน และผลปฏิบัติงาน

#### ๖.๒ ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน

Arthur, Khapova&Wilderom (2005) โดยแนวคิดพื้นฐานของความก้าวหน้าในอาชีพเป็นการอธิบายผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของบุคคลแต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานทั้งหมดไม่ใช่ความก้าวหน้าในอาชีพ ความก้าวหน้าในอาชีพในที่นี้ เป็นผลลัพธ์ที่บุคคลต้องการหรือส่งผลให้เกิดความรู้สึกในทางบวกโดยนิยามความหมายของความก้าวหน้า หรือ ความสำเร็จในอาชีพสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ ได้แก่ ความก้าวหน้าในเชิงภาวะวิสัย (Objective) เป็นการให้ความหมายความก้าวหน้าในอาชีพ โดยประเมินความก้าวหน้าหรือ ความสำเร็จในอาชีพจากเกณฑ์ที่เห็นได้ชัดและสามารถจับต้องได้เป็นการวัดจากเกณฑ์ภายนอก (External Criteria) ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของสังคมในการพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคลโดยตัดสินความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคลผ่านมุมมองของบุคคลอื่น และมักวัดความก้าวหน้าของบุคคลจากระดับตำแหน่ง ความก้าวหน้าตามสายการบังคับบัญชา หรือเงินเดือน ดังนั้น แนวคิดนี้จึงเชื่อว่าผู้ที่มีตำแหน่งระดับสูงในองค์กรคือผู้ที่ประสบความสำเร็จหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพ

Bass (1981) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพว่าเป็นความก้าวหน้าตามสายการบังคับบัญชาของบุคคลในแต่ละอาชีพ ขณะที่ความก้าวหน้าในอาชีพเชิงอัตวิสัย (Subjective) เป็นการให้ความหมายความก้าวหน้าในอาชีพโดยการประเมินความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพ หรือวัดจากเกณฑ์ภายใน (Internal Criteria) ซึ่งเป็นการวัดจากการรับรู้ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจชีวิตของตนเอง ดังนั้น ความก้าวหน้าในอาชีพจึงหมายถึง ประสบการณ์ การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบุคคลมากกว่าการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดโดยองค์กรหรือสังคม

#### ๖.๓ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

Koontz &Schimmel (1982) กล่าวว่า การอำนวยความสะดวก คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่ผู้ปฏิบัติงานโดยมีการประสานงานที่ดีและจูงใจให้ทุกคน ปฏิบัติงานตามบทบาทอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การพูดคุยระหว่างกันได้ แบบเป็นกันเองมีความยืดหยุ่นมีความเข้าใจกันและกันเหมือนรับรู้ถึงปัญหา



จากข้างต้น จะเห็นว่าในการปฏิบัติงานใดๆ ก็ตามการจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยแค่ไหน จะต้องอาศัยความรู้ ทักษะความสามารถ ของบุคคลในการทำงาน ดังนั้น ทักษะคิดของบุคคลที่มีต่องานที่ทำนั้นด้วยถ้าบุคคลมีทัศนคติที่ดี ในงานจะทำให้ มีแรงจูงใจ มีความพอใจในงาน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและมีแนวโน้มเกิดพฤติกรรมที่เอื้อต่อสัมฤทธิ์ผลของงานก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงาน

## บทบาทของกองพลพัฒนาในการพัฒนากำลังพล

บทบาทของกองพลพัฒนาในการพัฒนากำลังพล เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านกำลังพลแล้ว กำลังพลต้องมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างการจัดหน่วย ซึ่งเมื่อกองทัพบกมีแนวนโยบายในการปรับหน่วยกำลังรบออกจากการพัฒนาประเทศ และมอบให้กองพลพัฒนาเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนตามแนวคิดการจัดตั้งกองพลพัฒนาของกองทัพบกนั้น ก็ต้องดำเนินการบรรจุกำลังพลมาปฏิบัติหน้าที่อย่างเพียงพอ ภายใต้ข้อกำหนดที่ว่า “จัดหาหรือใช้ กำลังพล ถูกต้อง เหมาะสม กับงานและเวลา” ( Put the right man on the right job ) การจะได้กำลังพลที่มีความรู้ความสามารถในการ พัฒนาประเทศนั้น ย่อมต้องขึ้นอยู่กับโครงสร้างอัตราการจัดหน่วย และปัจจุบันการบรรจุกำลังพลจะยังไม่เพียงพอต่อภาระงาน กองพลพัฒนาจึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพกำลังพลที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดี เพื่อให้การภารกิจที่ได้รับ สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ปัญหาด้านการพัฒนาศักยภาพของกำลังพล กองพลพัฒนา

จากประสบการณ์ทำงานของผู้วิจัยในหลายองค์การที่ผ่านมา ได้พบสภาพปัญหาสำคัญขององค์การที่มีลักษณะคล้ายกันคือปัญหาทางด้านบุคคลากรที่ขาดความรู้และทักษะในการทำงาน ตามหน้าที่และการแก้ไขปัญหาขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ขาดความกระตือรือร้น ขาดความเอาใจใส่ และขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวมตามที่ควรจะเป็น และจากการใช้แบบสอบถามวัดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และพฤติกรรมของกำลังพลฝ่ายยุทธการกองพลพัฒนาพบว่า

๑. ด้านความรู้ความเข้าใจกับงานในหน้าที่ กำลังพลขาดความเข้าใจภารกิจหลักของหน่วยและนโยบายของผู้บังคับบัญชาอย่างทอ่งแท้ ติดพันกับภารกิจและงานตามนโยบายอย่างต่อเนื่องจึงทำให้ขาดการฝึกอบรมและการฝึกศึกษางานตามหน้าที่หรือดำเนินการได้อย่างจำกัด รวมทั้งการขาดการค้นคว้าข้อมูลความรู้เพิ่มเติม จึงทำให้บางครั้งการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควรหรือทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่สิ้นเปลือง นอกจากนั้นยังขาดความรู้ใหม่ๆ ที่จะนำมาช่วย

ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพราะหน่วยยังขาดแนวทางที่เอื้อให้กำลังพลพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเป็นระบบ

๒. **ด้านทักษะการทำงาน** กำลังพลยังขาดทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ทักษะการสื่อสาร ทักษะการประสานงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง แม้แต่กำลังพลบางนายที่มีอายุงานที่มากก็ยังไม่มีความชำนาญในงานบางอย่างในหน้าที่ เพราะหน่วยยังขาดแนวทางการเพิ่มทักษะและการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและเป็นระบบ

๓. **ด้านทัศนคติ** มีกำลังพลส่วนน้อยของหน่วยที่มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น และทุ่มเทให้การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและยังมีความคิดที่ยังเห็นประโยชน์ส่วนรวม เนื่องจากขาดสถานะที่ดีของผู้นำ ในการเอาใจใส่เข้มงวดวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา, ระบบการดูแลสวัสดิการ และการให้รางวัลตอบแทนเพื่อจูงใจในการทำงานแก้กำลังพล

๔. **ด้านพฤติกรรมองค์การ** ส่วนใหญ่กำลังพลทำงานแบบตามคำสั่งเท่านั้น ไม่ได้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง, พัฒนางาน และพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ กองพลพัฒนาเองก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมองค์การ เพื่อให้เข้าใจในความรู้สึก, ความต้องการและแรงจูงใจของกำลังพลส่วนใหญ่อย่างแท้จริง เพื่อหาแนวทางในการปรับพฤติกรรมองค์การเอื้อต่อการพัฒนาให้หน่วยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและเป็นอดีตผู้บังคับบัญชาในกองพลพัฒนา ได้กล่าวถึงปัญหาซึ่งผู้วิจัยขอนำสาระสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปโดยย่อ ดังนี้

หน่วยกองพลพัฒนา ยังขาดการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนากำลังพลในระยะยาวที่สอดคล้องกับแผนงานของหน่วยในด้านต่างๆ เช่น งานบรรเทาสาธารณภัย หน่วยต้องวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนากำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานด้านอย่างมีประสิทธิภาพเป็นต้น

การที่หน่วยมีผู้บังคับบัญชาที่มีสถานะผู้นำที่ดี ในการเอาใจใส่เข้มงวดในวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา, ดูแลสวัสดิการที่ดี, มีความเข้าใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นตัวอย่างที่ดี ก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้แก่กำลังพลของหน่วย ให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ต่องานต่อหน่วยที่ดีด้วย ซึ่งก็จะช่วยให้หน่วยทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

## ความจำเป็นที่ต้องเพิ่มศักยภาพกำลังพล กองพลพัฒนา

เนื่องจากการปฏิบัติงานของชุดปฏิบัติการงานด้านพัฒนาของกองพลพัฒนาได้เข้าปฏิบัติงานในพื้นที่ต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการที่หน่วยบังคับบัญชาได้กำหนดให้ นั้น เท่าที่ผ่านมามีปัญหาเรื่องความพร้อมของกำลังพล ในเรื่องความรู้ความชำนาญในเรื่องการพัฒนา ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์เป็นหลัก ซึ่งประสบการณ์นั้นถูกถ่ายทอดกันมาเป็นรุ่นๆ จากผู้ที่เคยปฏิบัติงานมาแล้วใน

โครงการต่างๆ หลักการและทฤษฎีด้านการพัฒนานั้น มีความรู้อย่างจำกัด ตลอดจนกระบวนการหรือกรรมวิธีต่อกำลังพล เพื่อพัฒนาให้เกิดศักยภาพขึ้นนั้น ยังจะต้องเพิ่มกรรมวิธีหรือกระบวนการ เพื่อทำให้เกิดความเหมาะสม หรือพอเพียงในเรื่องการพัฒนาศักยภาพด้านการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ลดปัญหาของการปฏิบัติงาน

การบรรจุกำลังพลด้านการพัฒนาของกองพลพัฒนา จะเป็นการบรรจุของหน่วยขึ้นตรง ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วสายงานด้านการพัฒนาของกองทัพ มักจะมอบให้กองพลพัฒนาเป็นหน่วยปฏิบัติ ในขณะที่การจัดตั้งหน่วยตั้งแต่แรกเริ่มนั้น เป็นไปในลักษณะที่นำกำลังพลและยุทธโศปกรณ์จากหน่วยที่ปิดการบรรจุ หรือแปรสภาพจากหน่วยกำลังรบที่ไม่จำเป็น ตลอดจนหน่วยด้านการพัฒนาของกองทัพ เช่น หน่วยทหารช่าง เข้ามาประกอบกำลังหน่วยด้านการพัฒนาขึ้น ด้วยลักษณะดังกล่าวทำให้กำลังพลที่บรรจุอยู่ในกองพลพัฒนา มีความหลากหลายในด้านความรู้ ภารกิจ ประสบการณ์การทำงาน และในเมื่อมีความจำเป็นจะต้องปฏิบัติงานด้านการพัฒนาแล้ว กำลังพลเหล่านั้นจึงต้องปรับบทบาทในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ ที่ได้รับมอบ

วิธีการพัฒนาศักยภาพของกองพลพัฒนาที่นิยมปฏิบัติกันมา มีดังนี้

๑. การสอนงาน เป็นการแนะนำช่วยเหลือให้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์
๒. การส่งไปศึกษาดูงาน ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานเป็นตัวอย่าง จะได้เห็นของจริง มีโอกาสได้ซักถามปัญหากับผู้ที่มีประสบการณ์
๓. การส่งไปศึกษาต่อเป็นการพัฒนาศักยภาพที่ดีวิธีหนึ่ง เพราะบุคลากรได้ มีโอกาสไปหาความรู้ เพิ่มทักษะเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบ
๔. การฝึกอบรม (Training) เป็นวิธีการเพิ่มพูนสมรรถภาพของการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ

รูปแบบการพัฒนาศักยภาพด้านการพัฒนาในปัจจุบัน

การปฐมนิเทศกำลังพลก่อนการปฏิบัติหน้าที่ของกองพลพัฒนา ได้กำหนดวัตถุประสงค์ให้กำลังพลมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม รับทราบบทบาทหน้าที่และแนวทางการประสานงานกับหน่วยงานพลเรือน ตลอดจนให้มีความพร้อมทั้งทางสภาพร่างกายและจิตใจก่อนออกปฏิบัติงาน ทั้งนี้ขอบเขตในการปฐมนิเทศจะเป็น นโยบายของผู้บังคับบัญชา ความเป็นมาของโครงการ สถานการณ์โดยทั่วไปของพื้นที่โครงการ ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การต่อสู้เบ็ดเสร็จ แนวทางการปฏิบัติงานและการแสวงประโยชน์จากส่วนราชการพลเรือนระดับอำเภอ จังหวัด ซึ่งยังขาดการติดตาม ประเมินผล วัตถุประสงค์อย่างเป็นรูปธรรม

เหล่าทหารช่าง

การบริหารและพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะทหารเหล่าช่าง ซึ่งเป็นกำลังพลประกอบส่วนใหญ่ เป็นกำลังพลหลักในการปฏิบัติงานตามภารกิจการพัฒนา ของกองพลพัฒนา ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพ

การพัฒนากำลังพลเหล่าช่างจึงมีความจำเป็นอย่างมากเนื่องจากเป็นเหล่าที่ต้องใช้ คุณสมบัติเฉพาะที่ต้องใช้เครื่องมือช่าง ต้องใช้การฝึกฝนยาวนานจนกว่าจะมีความชำนาญในการใช้ เครื่องมือ จึงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะนำมาซึ่งประสิทธิผลการทำงาน สำหรับด้านแนวโน้มของการมอภารกิจ ที่ให้กับเหล่าช่างในทางด้านการยุทธแล้วคงหนีไม่พ้น การ สนับสนุนหน่วยกำลังรบแบบใกล้ชิด ดังมีคำกล่าวว่า “ไปก่อน ถอนทีหลัง” เพื่อทำการสนับสนุนหน่วย กำลังรบให้สามารถเคลื่อนย้ายกำลังเข้าทำการยุทธได้สะดวกและทันต่อสถานการณ์พร้อมกันนั้นในการ รบด้วยวิธีรับเหล่าทหารช่างก็มีหน้าที่ ที่จะสกัดกั้นและยับยั้งการเคลื่อนย้ายของฝ่ายข้าศึกด้วยการ จัดทำระบบป้องกันคือ งานป้อมสนาม ระบบฉากขัดขวางซึ่งทางการยุทธเป็นสิ่งที่มีความจำ เป็นมากๆ เพื่อเพิ่มความอยู่รอดในสนามรบและสร้างความได้เปรียบทางการยุทธให้กับกำลังฝ่ายเราใน การรบกับข้าศึก

ด้านงานในการพัฒนาประเทศนั้นทหารช่างเป็นหน่วยที่ใช้เครื่องมือในการพัฒนา และทำงานด้านกิจการพลเรือนควบคู่ไปด้วยทำให้เป็นเครื่องมือการเข้าถึงประชาชนได้อย่างดีเป็นหน วยงานที่จะสามารถสร้างประโยชน์และตอบสนอง สายงานสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานให้กับประชาชน สร้างความร่วมมือร่วมใจและสร้างความสนิทสนม เป็นหน่วยเปิดการเข้าถึงประชาชนในพื้นที่เสี่ยงเป็น การจัดกำลังหน่วยทหารช่างเฉพาะกิจ เข้าไปปฏิบัติงานในพื้นที่ ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้

การพัฒนากำลังพลของหน่วยงานเหล่าทหารช่างถ้าจะดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ เหมาะสม เป็นการปูพื้นฐาน ในการพัฒนาการเข้าถึงประชาชนจึงต้องพัฒนากำลังพลให้มีความสามารถ โดยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกกำลังพลทั้งนายทหารประทวนและนายทหารสัญญาบัตร เสริมสร้างการ เรียนรู้ ด้วยการฝึกศึกษาจนเกิดความชำนาญการและต้องได้รับ มอบหมายงานให้ดำเนินการเป็ นประจำเพื่อให้กำลังพลคุ้นเคยและมีจิตสำนึกในงานที่ได้รับ และหน้าที่ที่รับผิดชอบ และเมื่อมีกำลังพลที่ ดีแล้วการพัฒนาและจัดหาเครื่องมือที่ทันสมัยกับความจำเป็น ซึ่ง ณ ปัจจุบันเครื่องมือยุทธโธปกรณ์ของ เหล่าทหารช่างยังมีจำนวนไม่เพียงพอมีสภาพที่ชำรุด และล้าสมัยนอกจากนั้นการจัดหายุทธโธปกรณ์สาย ทหารช่างที่มีความหลากหลาย จึงทำให้ยากแก่การซ่อมบำรุงส่งกำลังบำรุง และการใช้งาน

จากการศึกษางานวิจัยของทหารช่าง เรื่อง การศึกษารูปแบบการพัฒนากำลังพลระดับ นายทหารชั้นประทวนสังกัด กองพันทหารช่างเครื่องมือพิเศษในด้านการก่อสร้าง โดยใช้กำลังพลสังกัด กองพันทหารช่างเครื่องมือพิเศษ ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่าง ๓ กลุ่ม ได้แก่

๑. กลุ่มผู้บังคับบัญชาชั้นสูงของกองพันทหารช่างเครื่องมือใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เพื่อวิเคราะห์องค์การ ทำให้ทราบถึงเป้าหมายขององค์การ ทรัพยากรที่มีในองค์การ และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อทิศทางขององค์การในด้านการก่อสร้าง

๒. กลุ่มนายทหารชั้นสัญญาบัตรที่มีตำแหน่งหน้าที่ด้านการก่อสร้าง ใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เพื่อวิเคราะห์งาน ทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของงานก่อสร้างตั้งแต่ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

๓. กลุ่มกำลังพลนายทหารชั้นประทวน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เพื่อให้ทราบระดับความคิดเห็น ในด้านการวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน และเพื่อให้ทราบระดับสมรรถนะ ทั้งในด้าน ความรู้ ทักษะ และ ทศนคติ ของกำลังพล เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรมให้กับกำลังพล ซึ่งนำไปสู่รูปแบบของการฝึกอบรมซึ่งประกอบไปด้วย ประเด็นหรือหัวข้อของการฝึกอบรม และวิธีการ ที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม

ดังนั้น จากการศึกษาจึงพบว่า เป้าหมายและทิศทางของกองพันทหารช่างเครื่องมือพิเศษมุ่งเน้นด้านการก่อสร้าง งานก่อสร้างตั้งแต่อดีต ปัจจุบันและอนาคต มีการเปลี่ยนแปลงไป กำลังพลในระดับนายทหารชั้นประทวนยังมีช่องว่างหรือจุดอ่อนของสมรรถนะตามตำแหน่งในแต่ละสายงาน ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาทั้งในด้านความรู้และทักษะให้กับกำลังพล ด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อเป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนหน่วยงานต่อไป

## กองบัญชาการกองทัพไทยกับการพัฒนากำลังพล

เป็นหน่วยที่มีภารกิจใกล้เคียงกับกองพลพัฒนา ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพล ดังจะเห็นได้จาก ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วย คือ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาองค์การ โดยพัฒนาองค์การให้มีความทันสมัย ทั้งด้านประสิทธิภาพ โดยปรับระบบการทำงาน ให้มีมาตรฐาน การพัฒนาขีดสมรรถนะ และวัฒนธรรมการทำงาน ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ ตลอดจนพัฒนาด้านการบริการด้านการบริหาร การพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์การ และการจัดการสารสนเทศ เพื่อให้เป็นองค์การมีประสิทธิภาพ มีความทันสมัยและยังมีกลยุทธ์ในการเสริมสร้างขีดความสามารถของกำลังพล ดังนี้

๑. สร้างความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษากำลังพลที่มีประสิทธิภาพสูงไว้

๒. พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถ (ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ) ตรงกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ

๓. พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้และนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้

๔. การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง กำลังพลที่มีสมรรถนะ (Competency) เหมาะสมกับตำแหน่ง

๕. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและสิ่งจูงใจ

๖. พัฒนาระบบคลังข้อมูลกำลังพลให้เชื่อมโยงกันทั้งหมด (HR Warehouse-HRW)

๗. ปลุกฝังกำลังพลให้มีอุดมการณ์ในความเป็นทหารอาชีพมีความรักชาติศาสน์ กษัตริย์และเสียสละในการทำงานร่วมกันทั้งภายในเหล่าทัพและระหว่างเหล่าทัพอย่างแท้จริง

ในปี ๒๕๕๔ กองบัญชาการกองทัพไทย ได้เปิดอบรมเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของ กองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย สำหรับข้าราชการ จำนวน ๖ รุ่น วิธีการประกอบด้วยการ อบรม บรรยาย สาธิต ประชุมกลุ่มย่อย การอภิปราย การจัดกิจกรรมกลุ่ม และการศึกษาดูงาน ผลที่ได้รับหลังการฝึกอบรม โดยจำแนกตามพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดในค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย เป็น ๔ ด้านคือ

๑. ด้านความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism) เมื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรม ของกำลังพล ก่อนและหลัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงขึ้นทุกด้าน โดยเฉพาะกำลังพลมีการใช้ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ค้นหาแนวทางในการทำงานที่ดีขึ้นเพื่อปรับปรุงและมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการ ปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานตามสภาวะแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการใช้ความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ความจงรักภักดี (Loyalty) โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงขึ้น กำลังพลมีการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดขึ้น มีการน้อมนำพระบรมราโชวาทและคำสัจยปฏิญาณในการปฏิบัติราชการมาใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง มีพฤติกรรม ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานในทุกระดับชั้นด้วยความเท่าเทียม ดูแลเอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน และมีพฤติกรรมปฏิบัติงานที่สร้างคุณค่า และความคุ้มค่าเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและ ประเทศชาติ

๓. ความกล้าหาญ (Courage) กำลังพลโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงขึ้น คือกำลังพล มีการให้ข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามความเป็นจริง มีลักษณะนิสัยกล้ายอมรับคำวิจารณ์ที่มีเหตุผลและยอมรับข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงให้ดีขึ้น มีลักษณะที่ ตรงไปตรงมา กล้าแสดงออกและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกไม่โอนอ่อนผ่อนตามอิทธิพลใดๆ ไม่เกรงกลัวในการเผชิญหน้าต่อภัยอันตรายต่าง ๆ ทั้งที่จะทำให้เกิดผลต่อชีวิตโดยตรงและโดยอ้อม

๔. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) กำลังพลโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงขั้นหลังการอบรม กำลังพลมีลักษณะนิสัยเป็นคนที่ส่งเสริมให้มีบรรยากาศการทำงานที่ให้ความช่วยเหลือร่วมมือซึ่งกันและกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผยอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง และกำลังพลมีความกล้าแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันโดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง สื่อสารกันอย่างเปิดเผยและยอมรับวิธีการที่หลากหลายเพื่อมุ่งเป้าหมายเดียวกันตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มีความสามารถในการรวมแนวความคิดของหมู่คณะเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตรงตามสิ่งที่สมาชิกของทีมต้องการร่วมกัน และทำงานร่วมกันด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน เชื่อถือกัน ตระหนักถึงจุดประสงค์ของการมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในกลุ่มอย่างมีหลักการและเหตุผล สนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นของกำลังพลทุกระดับชั้นยศ

## บทบาทของกองพลพัฒนาในการพัฒนาประเทศ

กองพลพัฒนาที่กองทัพกจัดตั้งขึ้น มีภารกิจเพื่อส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาประเทศด้านการเมืองเศรษฐกิจสังคมจิตวิทยา และการทหาร เพื่อความมั่นคงของชาติภายในขอบเขตที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งดำเนินการให้การช่วยเหลือ บรรเทาทุกข์ แก่ประชาชนที่ประสบภัยธรรมชาติ

การพัฒนาประเทศต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาคราชการ ภาคเอกชน ตลอดจนภาคประชาชน เพื่อให้ประเทศเกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนซึ่งกองทัพเป็นกลไกหนึ่งที่ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ ตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๒๑ เป็นต้นมา ซึ่งบัญญัติไว้ในหมวด ๕ แนวนโยบายแห่งรัฐมาตรา ๕๖ บัญญัติไว้ว่า “รัฐต้องจัดให้มีกำลังทหารไว้ เพื่อรักษาเอกราช ความมั่นคงของรัฐ และผลประโยชน์แห่งชาติ กำลังทหารจึงใช้เพื่อการรบ หรือการสงคราม เพื่อป้องกัน สถาบันพระมหากษัตริย์ เพื่อปราบปรามกบฏและการจลาจลเพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐ และเพื่อการพัฒนาประเทศ”

สำหรับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ ได้ บัญญัติไว้ในหมวด ๕ หน้าที่ของรัฐมาตรา ๕๒ “รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขตและเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิและผลประโยชน์ของชาติ ความมั่นคงของรัฐและความสงบเรียบร้อยของประชาชน เพื่อประโยชน์แห่งการนี้ รัฐต้องจัดให้มีการทหาร การทูต และการข่าวกรองที่มีประสิทธิภาพ กำลังทหารให้ใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประเทศด้วย” จากแนวนโยบายแห่งรัฐและบทบาทตามรัฐธรรมนูญ กระทรวงกลาโหมจึงได้กำหนดแนวยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม โดยได้กำหนดให้หน่วยทหารมีขีดความสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการรักษาผลประโยชน์ของชาติ รักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การพัฒนาประเทศ ช่วย

เหลือประชาชนและสนับสนุนรัฐบาล ตลอดจนปฏิบัติการรักษาสันติภาพ การพิทักษ์และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ และการรักษาทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น

เมื่อพิจารณางานด้านการช่วยเหลือบรรเทาสาธารณภัยให้กับประชาชน ไม่ว่าจะเป็น อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย และสาธารณภัยอื่นๆซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ตามแนวคิดของกองทัพบก ในการช่วยเหลือบรรเทาสาธารณภัยให้กับประชาชน

กองทัพบก จึงจัดตั้งกองพลพัฒนา เมื่อวันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๒ ผู้บัญชาการทหารบก ได้อนุมัติหลักการในการจัดตั้ง กองพลพัฒนา ท้ายบันทึกข้อความ กรมยุทธการทหารบก ลำดับที่ กท ๐๔๐๓/๐๓๖ ลง ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๒ เรื่อง ขออนุมัติจัดตั้ง “กองพลพัฒนา” ตามแนวความคิดในการจัดตั้งหน่วยพัฒนาของกองทัพบก ขึ้นเพื่อเป็นหน่วยปฏิบัติในการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะ

ประการสำคัญอย่างยิ่งก็คือ บทบาทการมีส่วนร่วมในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ซึ่งกองทัพบกมีส่วนเกี่ยวข้องค่อนข้างมากโดยลักษณะของโครงการพระราชดำริ ซึ่งสามารถแบ่งลักษณะของโครงการพระราชดำริ ในระยะเริ่มแรกได้เป็น ๔ ลักษณะคือ

๑. โครงการตามพระราชประสงค์ หมายถึง โครงการการศึกษาทดลอง ปฏิบัติเป็นส่วนพระองค์ การศึกษาหารือกับส่วนราชการในวงรอบ

๒. โครงการหลวง พระองค์ ทรงเจาะจงดำเนินการพัฒนาและบำรุงรักษาต้นน้ำลำธารในบริเวณป่าเขาในภาคเหนือ เพื่อบรรเทาอุทกภัยในลุ่มในฤดูแห่งแล้ง

๓. โครงการพระราชดำริ โครงการประเภทนี้เป็นโครงการที่การวางแผนพัฒนา ทรงเสนอแนะให้รัฐบาลร่วมดำเนินการตามพระราชดำริ โดยพระองค์ เสด็จฯ ร่วมทรงงานกับหน่วยงานของรัฐบาลซึ่งมีทั้งฝ่ายพลเรือน ตำรวจ ทหาร โครงการตามพระราชดำรินี้ ในปัจจุบันเรียกว่า “โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ” มีกระจายอยู่ทั่วทุกภาคของประเทศไทย

๔. โครงการในพระบรมราชานุเคราะห์ หมายถึง โครงการที่พระองค์ ได้พระราชทานข้อแนะนำและแนวพระราชดำริให้ เอกชนไปดำเนินการด้วยกำลังเงิน กำลังปัญญา และกำลังแรงงานพร้อมทั้งการติดตามผลงานให้ต่อเนื่องโดยภาคเอกชน ในลักษณะต่างๆ ของโครงการพระราชดำรินี้ จะเห็นว่ากองทัพบกค่อนข้างจะมีบทบาทสนับสนุนในโครงการต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมแต่โครงการตามพระราชดำริหรือโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริกองทัพบกจะมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมค่อนข้างมาก

ปัจจุบันมิติในการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ซึ่งเป็นแผนพัฒนาประเทศในระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เป็นการมุ่งเตรียมความพร้อมและวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน



วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีกรอบวิสัยทัศน์และเป้าหมายอนาคตประเทศไทยในปี ๒๕๗๙ ซึ่งกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี เป็นกรอบที่แผนพัฒนา ฉบับที่ ๑๒ มุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดภายใต้ ระยะเวลา ๕ ปี ต่อจากนี้ไป พิจารณาจากการประเมินสภาพแวดล้อมการพัฒนาทั้งจากภายนอกและภายในประเทศที่บ่งชี้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของประเทศ และการสะท้อนถึงโอกาสและความเสี่ยงในการที่จะผลักดันขับเคลื่อนให้การพัฒนาในด้านต่างๆ บรรลุผลได้ ในระยะเวลา ๕ ปีแรกของยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ทั้งนี้โดยได้ คำนึงถึงการต่อยอดให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่องภายใต้แผนพัฒนาฉบับต่อไป

ตามแนวคิดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาประเทศของกองทัพบก ได้ดำเนินการจัดตั้งกองพลพัฒนาเพื่อให้เข้ามารับผิดชอบงานด้านการพัฒนาประเทศในแต่ละพื้นที่กองทัพภาคโดยเฉพาะ ซึ่งเดิมได้แบ่งมอบงานด้านการพัฒนาให้กับหน่วยกำลังรบ เป็นผู้รับผิดชอบ จึงได้กำหนดโครงสร้างอัตรากำลังของกองพลพัฒนา ให้สอดคล้องกับแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม และแนวคิดของกองทัพบก

กองพลพัฒนา มีภารกิจในการส่งเสริมและสนับสนุนดำเนินการพัฒนาประเทศ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา และการทหาร เพื่อให้เกิดความมั่นคงของชาติทั่วประเทศ เพื่อช่วยเหลือบรรเทาทุกข์แก่ประชาชน ที่ประสบสาธารณภัยต่างๆ และรับผิดชอบภารกิจที่สำคัญได้แก่ งานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริงานพัฒนาเพื่อความมั่นคงการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคตามโครงการก่อสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ

สำหรับภารกิจของ กรมพัฒนา ของกองพลพัฒนานั้นมี ภารกิจตามโครงสร้างอัตรากำลังคือควบคุม และบังคับบัญชาหน่วยทหารที่ขึ้นตรง บรรจุมอบหรือขึ้นสมทบ วางแผนและประสานการปฏิบัติของหน่วยทหารในการก่อสร้าง พื้นฟู ปรับปรุง หรือ ซ่อมบำรุงสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติของ กองพลพัฒนา ตลอดจนป้องกันที่ตั้งหน่วยในยามฉุกเฉินด้วยการปฏิบัติการรบ อย่างทหารราบ ได้อย่างจำกัดถึงแม้ภารกิจของ กรมทหารช่าง กับกรมพัฒนาจะมีส่วนคล้ายคลึงกันก็ตาม แต่ด้วยภารกิจในการพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชนเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน กองพลพัฒนาจึงมีงานรับผิดชอบในการรองรับงานด้านการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่องเป็นจำนวนมาก

## สรุป

กองพลพัฒนาเป็นหน่วยงานที่เป็นกลไกสำคัญของกองทัพบกที่มีภารกิจและบทบาทที่สำคัญ ๒ ประการคืองานด้านการพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชนบรรเทาความเสียหายอันเกิดจากสภาพภูมิอากาศที่ผันผวนและทำให้เกิดภัยพิบัติที่มีความรุนแรงมากขึ้นแต่เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านกำลังพลแล้วกำลังพลต้องมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างการจัดหน่วยซึ่งเมื่อ

กองทัพบกมีแนวนโยบายในการปรับหน่วยกำลังรบออกจากการพัฒนาประเทศและมอบให้กองพลพัฒนาเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนตามแนวคิดการจัดตั้งกองพลพัฒนากองทัพบกนั้นก็ต้องดำเนินการบรรจุกำลังพลมาปฏิบัติหน้าที่อย่างเพียงพอซึ่งยังขาดในส่วนของโครงสร้างอัตราการจัดหน่วยที่มารองรับด้านการพัฒนาเมื่อเทียบกับการต้องตอบสนองต่อภารกิจในการพัฒนาประเทศที่มีมากขึ้นดังนั้นกองพลพัฒนาจึงต้องศึกษาหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพลภายใต้สภาวะขาดแคลนนี้เพื่อให้กำลังมีศักยภาพสูงพร้อมตอบสนองต่อภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนากำลังพลต้องศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับระดับความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และเจตคติในการทำงาน (Attitude) ของบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพกำลังพลและศึกษาถึงพฤติกรรมองค์การซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์การและสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อนโยบายขององค์การซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรองการวางแผนการจัดองค์การและการควบคุมให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์การได้

กองพลพัฒนาที่กองทัพบกจัดตั้งขึ้นมีภารกิจเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาประเทศด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา และการทหารเพื่อความมั่นคงของชาติภายในขอบเขตที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งดำเนินการให้การช่วยเหลือบรรเทาทุกข์แก่ประชาชนที่ประสบภัยธรรมชาติ ดังนั้นการที่กองพลพัฒนามีกำลังที่มีความรู้ความสามารถมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมีศักยภาพสูงจะทำให้ภารกิจของกองพลพัฒนาที่ได้รับมอบการกองทัพบกสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีการพัฒนาประเทศจึงมีความต่อเนื่องและการพัฒนาเป็นไปอย่างยั่งยืน

## บทที่ ๔

# แนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยกองพลพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต

### การวิเคราะห์ปัญหาการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

จากประสบการณ์ทำงานของผู้วิจัยที่ผ่านมา ได้พบสภาพปัญหาสำคัญของหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายกันคือ ปัญหาทางด้านบุคลากรที่ขาดความรู้และทักษะในการทำงานตามหน้าที่และการแก้ไขปัญหา, ขาดความรับผิดชอบต่อนหน้าที่, ขาดความกระตือรือร้น, ขาดความเอาใจใส่และขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวมตามที่ควรจะเป็น ซึ่งหน่วยกองพลพัฒนาเป็นหน่วยงานที่เป็นกลไกสำคัญของกองทัพบก และกองทัพบกที่มีภารกิจและบทบาทที่สำคัญ ๒ ประการ คืองานด้านการพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชนก็ประสบปัญหาเช่นกัน

การค้นหาปัญหาศักยภาพกำลังพลของหน่วยกองพลพัฒนา

การศึกษาครั้งนี้ ได้ประเมินปัญหาของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริงเพื่อวัดระดับความรู้(Knowledge), ทักษะ(Skill) และเจตคติในการทำงาน (Attitude) ของกำลังพลกองพลพัฒนาซึ่งได้แก่ กำลังพลกองพลพัฒนาของกองทัพบก ทั้ง ๔ กองพล คือ กองพลพัฒนาที่ ๑ กองพลพัฒนาที่ ๒ กองพลพัฒนาที่ ๓ และกองพลพัฒนาที่ ๔ ทั้งนายทหารและนายสิบ

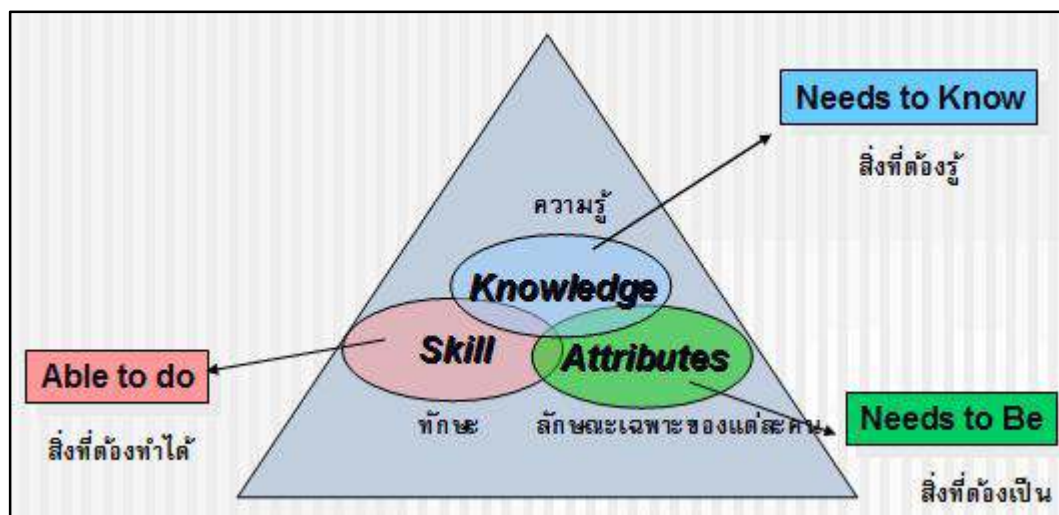
การตรวจสอบความถูกต้องของปัญหาที่ได้รับมาจากแบบสอบถามเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเป็นข้อมูลที่สะท้อนปัญหาที่แท้จริง น่าเชื่อถือได้ โดยการตรวจทานโดยผู้เชี่ยวชาญนอกหน่วยมาช่วยสำรวจอีกรอบหนึ่ง เพื่อยืนยันว่าปัญหาที่ได้มานั้นถูกต้องจริงหรือไม่ และใช้วิธีศึกษาเชิงการวิจัยที่มีมาช่วยยืนยันปัญหาที่พบอีกทางหนึ่ง

การประเมินปัญหาศักยภาพบุคลากร กองพลพัฒนา ที่ควรแก้ไขเร่งด่วนที่สุดคล้อยกับภารกิจของหน่วยโดยไม่กระทบกับชีวิตส่วนตัวของกำลังพลเมื่อได้ปัญหาในภาพรวมมาแล้ว ก็ให้เจาะจงลงรายละเอียดกับปัญหาย่อยที่เป็นปัญหามาหาแนวทางแก้ไขทั้งปัญหาด้านความรู้(Knowledge), ทักษะ (Skill) และเจตคติในการทำงาน (Attitude) และพฤติกรรมการทำงานที่พบที่สอดคล้องถึงความต้องการ สะท้อนถึงอารมณ์ แรงจูงใจและขวัญกำลังใจกำลังพล สื่อเป็น

พฤติกรรมขององค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและนำมาสู่การหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาคักยภาพของกำลังพลได้

การค้นหาปัญหาของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร หรือการหาแนวทางเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรนั้น ไม่ได้อยู่ที่ประสิทธิภาพของเครื่องมือหรือวิธีการที่นำมาใช้เท่านั้น เพราะส่วนใหญ่ มักใช้วิธีการประเมินปัญหาด้วยการพูดคุยสอบถาม การใช้แบบสอบถาม การใช้กล่องรับความคิดเห็น ฯลฯ แต่ข้อมูลสุดท้ายที่ได้รับสำหรับผู้บังคับบัญชาก็ยังไม่ใช่ปัญหาที่แท้จริง เพราะบางคำตอบไม่ตรงกับผลลัพธ์ที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ทำงานที่พบปัญหาที่หน่วย และปัญหาเรื่องกำลังคนไม่มีศักยภาพก็จะได้ไม่ได้รับแก้ไขที่แท้จริง เป็นปัญหาที่จะยังมีอยู่ต่อไปในหน่วยนั้นต่อไป ดังนั้น หน่วยต้องพยายามหาคำตอบของปัญหาเรื่องศักยภาพบุคลากร หาคำตอบที่แท้จริงและหาแนวทางแก้ไขให้ตรงกับสภาพปัญหาประกอบด้วย ด้านทักษะหรือความสามารถ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่มีผลต่อพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและผลก็คือทำให้กำลังพลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีที่สุด ซึ่งเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ

แผนภาพที่ ๔ - ๑ : ส่วนประกอบของ Competency



ที่มา : Neoindust HRD. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/๑๑๕๕๕๙.๒๕๕๐>

## แนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล กองพลพัฒนาที่สอดคล้องกับบทบาท ของกองพลพัฒนา

เนื่องจากการปฏิบัติงานด้านพัฒนาประเทศของกองพลพัฒนาได้เข้าปฏิบัติงานในพื้นที่ต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการที่หน่วยบังคับบัญชาได้กำหนดให้นั้น ในเรื่องความรู้ความชำนาญในเรื่องการพัฒนาซึ่งต้องอาศัยความรู้ ทักษะและประสบการณ์หลักการและทฤษฎีด้านการพัฒนานั้น มีความรู้อย่างจำกัดตลอดจนกระบวนการหรือกรรมวิธีต่อกำลังพล เพื่อพัฒนาให้เกิดศักยภาพขึ้นนั้น ยังจะต้องเพิ่มกรรมวิธีหรือกระบวนการ เพื่อทำให้เกิดความเหมาะสม หรือพอเพียงในเรื่องการเพิ่มศักยภาพกำลังพลด้านการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ลดปัญหาของการปฏิบัติงานโดยนำข้อมูลการวิเคราะห์ปัญหามาหาแนวทางแก้ปัญหา ดังนี้

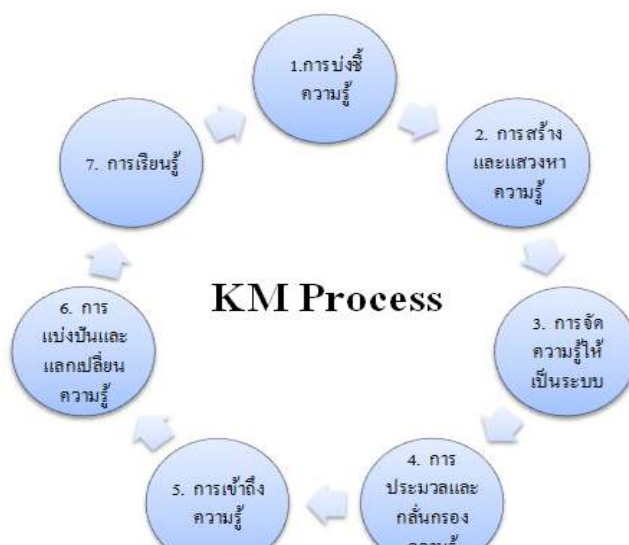
### ๑. แนวทางแก้ปัญหากำลังพลขาดความรู้ความเข้าใจในงาน (Knowledge) ได้แก่

๑.๑ กำลังพลใหม่หรือกำลังพลเก่าที่ขาดความรู้ด้านใด ให้มาทำการศึกษาใหม่ จัดระบบฝึกงานและระบบพี่เลี้ยงสอนงาน รวมทั้งประเมิน จนมั่นใจว่ามีความรู้ในงานนั้น ๆ

๑.๒ การสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละสายวิทยาการ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งควรนำระบบการตรวจสอบประเมินผลเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้มาใช้ในทุกหน่วยงาน

๑.๓ การนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยควรส่งเสริมให้กองพลพัฒนาทุกแห่งเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างเป็นรูปธรรม โดยให้ทุกคนเข้าถึงองค์ความรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน และแก้ปัญหาเรื่องความรู้ของกำลังพลด้วยกระบวนการจัดการความรู้

แผนภาพที่ ๔ - ๒ : กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



ที่มา : จิตติเดช ลือตระกูล. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.phar.ubu.ac.th/km/?p=๑๙๗.๒๕๖๐>.

ตารางที่ ๔ – ๑: ๗ขั้นตอนการดำเนินงานจัดการความรู้ในองค์กร

ที่มา	ขั้นตอน (Process)	คำอธิบาย
เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร? เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง?	๑. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)	เป็นการพิจารณาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายขององค์กร และพิจารณาว่าองค์การมีองค์ความรู้นี้หรือยัง อยู่ในรูปแบบใด หรืออยู่ที่บุคคลใด

ตารางที่ ๔ – ๑ : ๗ขั้นตอนการดำเนินงานจัดการความรู้ในองค์กร(ต่อ)

ที่มา	ขั้นตอน (Process)	คำอธิบาย
ความรู้อยู่ที่ใคร? อยู่ในรูปแบบอะไร? จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร?	๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)	เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือแสวงหาความรู้จากภายนอกหากองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรนั้นยังไม่มีหรือมีไม่เพียงพอ รวมถึงการรักษาความรู้เก่าและการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
จะแบ่งประเภทหัวข้ออย่างไร?	๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)	เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

จะทำให้เข้าใจง่ายและ สมบูรณ์ได้อย่างไร?	<b>๔. การประมวลและกลั่นกรอง ความรู้</b> (Knowledge Codification and Refinement)	เป็นการปรับปรุงรูปแบบเนื้อหา เอกสารหรือองค์ความรู้ให้เป็น สมบูรณ์ มีมาตรฐาน และใช้ ภาษาเดียวกัน
เรานำความรู้มาใช้งาน ได้ง่ายหรือไม่?	<b>๕. การเข้าถึง ความรู้</b> (Knowlegde Access)	เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้ สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่ ต้องการได้ง่ายสะดวก โดยอาจ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board หรือบอร์ด ประชาสัมพันธ์มาช่วยเพื่อ อำนวยความสะดวก
มีการแบ่งปันความรู้ให้ กันหรือไม่?	<b>๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้</b> (Knowledge Sharing)	ทำได้หลายวิธีการ <ul style="list-style-type: none"> <li>• กรณีเป็นความรู้ที่ชัดเจน อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, หรือเทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นต้น</li> <li>• กรณีเป็นความรู้ที่ฝังลึกใน บุคคล อาจจัดทำเป็น ระบบ ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team), กิจกรรมกลุ่ม</li> </ul>

ตารางที่ ๔ - ๑ : ๗ขั้นตอนการดำเนินงานจัดการความรู้ในองค์กร(ต่อ)

ที่มา	ขั้นตอน (Process)	คำอธิบาย
		คุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs), ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of

		Practice : CoP), ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System), การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation), การยืมตัวบุคลากร มาช่วยงาน, หรือเวที แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เป็นต้น <ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้นำหน่วยต่างๆเปิดการเรียนการสอนภายในหน่วย (Unit School) เพื่อสอนกำลังพลในหน้าที่เฉพาะและความชำนาญการทางทหารโดยให้สอดคล้องตามหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกองทัพบก</li> </ul>
ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่?	<b>๗. การเรียนรู้ (Learning)</b>	เป็นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร

ที่มา : จิตติเดช ลือตระกูล. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.phar.ubu.ac.th/km/?p=๑๙๗๒๕๖๐>.

๑.๔การจัดการฝึกอบรม การส่งศึกษาดูงานนอกหน่วย การสนับสนุนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงการทำงานของผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่ และการศึกษาเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือกำลังพลไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งแต่ก็มีความหมายมากกว่างานที่ตนเองปฏิบัติอยู่



๑.๕ การใช้ความรู้ด้านวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้กำลังพลศึกษาหาความรู้ และเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่างรวดเร็วทันต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

## ๒. แนวทางแก้ปัญหา กำลังพลขาดทักษะ (Skill) ได้แก่

๒.๑ ควรมีระบบการทดสอบทักษะ ในสายงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความชำนาญในงานที่กำลังพลแต่ละคนรับผิดชอบ

๒.๒ การถ่ายทอดข้อมูลวิทยาการด้านต่าง ๆ และลงมือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ฝึกฝนเป็นประจำ จะเป็นการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

๒.๓ มีมาตรการกระตุ้นกำลังพลทุกคนให้แสดงสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ประเมินทักษะที่แท้จริง และจะได้ฝึกเพิ่มเติมสำหรับผู้ที่ยังขาดทักษะในการทำงาน

๒.๔ นำระบบพี่เลี้ยงมาใช้เป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง เพื่อที่จะสามารถเพิ่มทักษะและดึงศักยภาพ และประสิทธิภาพจากกำลังพลได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถพัฒนาความสามารถของทีมในการปฏิบัติงาน ให้ได้ตามเป้าหมายของหน่วยงาน

**ระบบ Mentoring หรือ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor)** เป็นการให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรือเป็นที่ยอมรับหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า (Mentee) ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น การเป็นพี่เลี้ยง อาจไม่เกี่ยวกับ หน้าที่ในปัจจุบันโดยตรง ผู้ที่เป็น Mentee เป็นได้ทั้งพนักงานใหม่ หรือพนักงาน ที่ปฏิบัติงานในหน่วยมาก่อนโดยเป็นกลุ่มคนที่มีความโดดเด่นกว่าคนอื่น โดย Mentor จะเป็นแม่แบบ และเป็นผู้สอนงานให้ Mentee รวมทั้งให้กำลังใจ สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือให้ Mentee มีโอกาส ได้เติบโตหรือได้รับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงาน แสดงฝีมือ และความสามารถในการทำงาน

**ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)** ได้รับการพิสูจน์ว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูง และนิยมใช้กัน มากในหลายๆ ปีที่ผ่านมา เป็นช่องทางที่ดีสำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรใน องค์กร เนื่องจากระบบพี่เลี้ยงเป็นรูปแบบหนึ่งของการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่มีจุดประสงค์พื้นฐานใน การสร้างปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) กับกำลังพลที่ถูกสอนงานและ ให้พี่เลี้ยงสอนช่วยกระตุ้นทักษะของกำลังพลที่เหมาะสมกับงานมาใช้อย่างเหมาะสม

## ๓. แนวทางแก้ปัญหาทัศนคติของกำลังพลต่อการปฏิบัติงาน (Attitude) ได้แก่

๓.๑ จัดสถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีบรรยากาศที่น่าทำงาน เช่น สถานที่ทำงานสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สมบูรณ์ มีแสงสว่างเพียงพอ มีการระบายถ่ายเทอากาศได้ดี มีการทำงานตามระบบ ผ่านงานตามสายงานการบังคับบัญชา มีความคล่องตัว สะดวกรวดเร็ว

๓.๒ มีการปลูกฝังทัศนคติที่ดีสำหรับกำลังพลที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่รับผิดชอบ

๓.๓ เปิดโอกาสให้กำลังพลได้ตัดสินใจและบริหารจัดการการทำงานของตนเองเพราะการตัดสินใจแทนพวกเขาโดยไม่รับฟังข้อมูลจากพวกเขาทั้งๆ ที่ได้มอบหมายงานชิ้นนั้นให้เขาเป็นผู้รับผิดชอบแล้ว ทำให้กำลังพลมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงาน พวกเขาจึงควรมีอำนาจในการบริหารจัดการงานของพวกเขาด้วยตัวของพวกเขาเองอย่างเต็มความสามารถ

๓.๔ หากมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกี่ยวกับนโยบายของกองพลและกระบวนการทำงานของกองพล ควรแจ้งให้กำลังพลได้รับรู้ ทั้งนี้เพราะความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ย่อมส่งผลกระทบต่อพวกเขา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องชั่วโมงการทำงาน ค่าตอบแทน ผลกำไร การทำงานล่วงเวลา ข้อปฏิบัติในการแต่งกาย ที่ตั้งหน่วยสนาม เงื่อนไขในการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นเรื่องใกล้ตัวมากและมีผลต่อการปฏิบัติตัวของกำลังพลแต่ละคน การเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลให้เกิดการตอบสนองในเชิงลบ เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและควรตอบคำถามไขข้อข้องใจต่างๆ ของพนักงานพลให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุและผล

๓.๕ ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบผู้ใหญ่ด้วยความยุติธรรมและสม่ำเสมอตัวอย่างเช่น เมื่อกำลังพลขอใช้สิทธิ์ลาพักผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาอนุมัติการลาโดยใช้หลักเกณฑ์เดียวกันกับที่ปฏิบัติต่อกำลังพลคนอื่นๆ อย่าทำให้กำลังพลรู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมหรือถูกเลือกปฏิบัติโดยไม่กระทบกับภารกิจ

๓.๖ อย่าสร้างกฎเพื่อบังคับใช้กับทุกคน หากพบว่ามีเพียงบางคนเท่านั้นที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบการตั้งกฎเพื่อบังคับใช้กับทุกคน เป็นเหมือนการลงโทษทุกคน ทั้งๆ ที่คนทำผิดมีอยู่เพียงไม่กี่คนเท่านั้น ในทางกลับกัน มีการให้รางวัลกำลังพลที่ปฏิบัติตัวดี

๓.๗ ให้โอกาaskำลังพลได้เติบโตและพัฒนาหน่วย จัดฝึกอบรมบ้าง หรือมีทางไหนที่เป็นการส่งเสริมให้กำลังพลได้เติบโตก้าวหน้าบ้างหรือไม่ หน่วยที่มีการฝึกอบรมให้แก่กำลังพลเป็นประจำมีการประกาศเลื่อนตำแหน่งให้แก่ผู้ที่มีศักยภาพตามผลงานเป็นการส่งสัญญาณที่ดีที่หน่วยมีต่อกำลังพล ทำให้กำลังพลมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความหวังถึงการเติบโตและพัฒนาในตำแหน่งหน้าที่การทำงานของตนต่อไป เป็นอีกหนึ่งเรื่องสำคัญที่ช่วยสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นได้

๓.๘ ให้โอกาสในการเสนอปัญหา โดยมีระบบการเสนอปัญหาตามขั้นตอนและช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ตามความเหมาะสมด้วยความเห็นอกเห็นใจยุติธรรม

๓.๙ จัดกิจกรรมพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ภายในหน่วย ปีละ ๑ ครั้ง ทั้งนี้ก็เพราะมนุษย์สัมพันธ์สามารถนำมาใช้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มด้วย ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในงาน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับกำลังพลและผู้บังคับบัญชา สามารถใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์เข้าช่วยแก้ปัญหา ด้วยการสร้างบรรยากาศของกลุ่มที่ช่วยให้กำลังพลเข้าใจกัน เข้าใจปัญหา และความต้องการของผู้อื่น เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมขึ้นมาได้

๓.๑๐ นำพระบรมราโชวาทที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมาเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับกำลังพล

๓.๑๑ ผู้นำเป็นประพจน์ต้นแบบอย่างที่ดีแก่กำลังพล เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานอย่างทุ่มเท ใส่ใจ จริงใจต่อทุกคนและซื่อสัตย์สุจริตต่อหน่วย

#### ๔. แนวทางแก้ปัญหาด้านอื่น ๆ

๔.๑ มีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดจิตสาธารณะขึ้นในหน่วยงานและสร้างแนวคิดการรับผิดชอบงานในหน้าที่ ตลอดจนตระหนักถึงความสำคัญของส่วนรวม นอกจากนั้นควรพัฒนาด้านจิตใจของกำลังพลโดยเข้าถึงหลักศาสนาให้มากขึ้น อีกทั้งควรฝึกอบรมระเบียบวินัยทหารอย่างต่อเนื่อง

๔.๒ ควรมีการประกาศเกียรติคุณ และให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนั้นควรเน้นเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานซึ่งการประพจน์ตัวเป็นแบบอย่างที่ดี จะเป็นแนวทางหนึ่งที่สร้างแรงจูงใจแก่กำลังพลที่ปฏิบัติงานในระดับรองลงมา

๔.๓ การปลูกฝังกำลังพลให้มีอุดมการณ์ ในความเป็นทหารอาชีพ มีความรักชาติ ศาสนา กษัตริย์และเสียสละในการทำงานร่วมกันทั้งภายในกองพลและระหว่างพลเรือนอย่างแท้จริงเสียสละในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานพัฒนาประเทศสำเร็จลุล่วง

### แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรแบบใหม่ที่สมดุลและสมบูรณ์เพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังพล

แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรแบบใหม่ที่สมดุลและสมบูรณ์เพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังพลของกองพลพัฒนาจะสำเร็จได้ ควรจะมีการจัดการเชิงระบบอย่างจริงจัง ตั้งแต่การวางยุทธศาสตร์ของกองพลเรื่องกำลังพล ด้วยการนำการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี การพัฒนาแนวทางให้หน่วยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพกำลังพลด้านความรู้ความสามารถ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และเจตคติในการทำงาน (Attitude) ที่มีผลต่อพฤติกรรมองค์กร เพื่อพร้อมต่อการรับภารกิจความมั่นคงภายในบรรเทาสาธารณภัยและการพัฒนาประเทศ ของกองพลพัฒนา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์(Strategic Human Resource Management) ได้ประยุกต์ แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มาใช้กับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การ ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ ๖ ประการ ได้แก่

๑. การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งเป็นทั้งโอกาส(Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อองค์การ เช่น กฎหมาย สภาพทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกัน พยายามหาวิธีการแก้ไขจัดอุปสรรคให้หมดไป

๒. การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของคู่แข่ง เป็นต้น องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ จะส่งผลกระทบถึงการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบ ด้วยเช่นกัน

๓. การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขององค์การจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคตและทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมี การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การให้ชัดเจนต่อนั้นจะกำหนดกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติการกิจต่างๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

การจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนากำลังพลของหน่วยกองพลพัฒนาเพื่อก้าวสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคต

ยุทธศาสตร์ ทบ. : ร่างยุทธศาสตร์ ทบ. พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๗๙ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ทบ. ปี๒๕๗๙ เพื่อเป็นเป้าหมายระยะยาวเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาและการปฏิบัติการกิจของทบ. ไว้คือ “เป็นกองทัพบกที่มีศักยภาพทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค (Capable, Modern, Reliable and One of the Leading Armies in the Region)”

เพื่อเป็นการรองรับหลักการการพัฒนากำลังพลของกองทัพบกตามยุทธศาสตร์ ทบ. และเป็นการเตรียมความพร้อมของกำลังพลในการรองรับพันธกิจของกองพลพัฒนาในระยะยาว จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการทำงานของกำลังพลทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่จะทำให้เกิด

นวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและพร้อมต่อการพัฒนาประเทศของกองพลพัฒนา

ยุทธศาสตร์ กองพลพัฒนาที่ผู้วิจัยทดลองวิเคราะห์จากภารกิจและจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสพัฒนาและอุปสรรค ตามโครงสร้าง ของกองพลพัฒนาและข้อเสนอแนะกลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่๑: การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากองพลพัฒนาให้มีความยั่งยืนและสมดุลในระยะยาว โดยจัดทำวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศระยะยาว วางแผนและจัดทำนโยบาย การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของกองพลพัฒนาที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กองทัพบก

กลยุทธ์ที่๒: การบริหารจัดการให้กองพลพัฒนาเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสูงและนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการปฏิรูปบทบาทและโครงสร้างองค์การ การปฏิรูปกระบวนการดำเนินงาน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในกระบวนการดำเนินงาน การบริหารจัดการ เครือข่ายการสร้างองค์ความรู้ และการถ่ายทอดองค์ความรู้

กลยุทธ์ที่๓ : การเสริมสร้างศักยภาพกำลังพลด้านความรู้ความสามารถ ความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และเจตคติในการทำงาน (Attitude) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจและความต้องการของ กองพลพัฒนา จัดตั้งส่วนงานการพัฒนาบุคลากรขึ้น พัฒนาหลักสูตรอบรมที่พัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน แลกเปลี่ยนกำลังพลกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสมประสบการณ์ จัดทำระบบระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานของกำลังพล สร้างแรงจูงใจให้ กองพลพัฒนาเป็นองค์การที่มีบุคลากรที่มีความสามารถ โดยมีเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจน และจัดทำระบบผู้ฝึกสอนงานที่มีทีมงานผสมผสานรองรับเพื่อให้เกิดการเรียนรู้กันระหว่างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญแต่ละสาขาภายในกองพลพัฒนา

กลยุทธ์ที่๔: การเสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลของหน่วย ที่นำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดี ด้วยการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ที่กำลังพลทุกคน ยอมรับ เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ มีวัฒนธรรม และธรรมาภิบาล รณรงค์และส่งเสริมค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณวิชาชีพของกำลังพลทุกคน และจัดทำระบบ ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการต่างๆ ของการทุจริตคอร์รัปชัน

กลยุทธ์ที่๕: การพัฒนาสภาพแวดล้อมองค์การ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ปรับปรุงระบบสวัสดิการนันทนาการและ สันทนาการ สนับสนุนโครงการหรือกิจกรรมที่สร้างสมานฉันท์ในทุกระดับระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพขององค์การและบุคลากร จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ รณรงค์และปลูกฝังกำลังพลให้มี ทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติภารกิจที่สำเร็จลุล่วง

แผนกลยุทธ์ควรมีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนทุก ๓-๕ ปี เพื่อปรับเปลี่ยนตามนโยบายหน่วยเหนือ นโยบายรัฐ และตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพื่อการพัฒนากำลังเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาผู้นำ/ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ

“องค์การจะแข็งแกร่งได้จำเป็นต้องมีผู้นำ/ผู้จัดการที่ทันสมัยเท่าทันโลก และมี “ภาวะผู้นำ” หรือ “ความสามารถในการเป็นผู้นำ” ที่ไม่ตกุ่น” ซึ่งผู้นำ/ผู้จัดการสมัยใหม่เหล่านี้จะนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กรที่แข็งแกร่งและผู้นำที่มีสภาวะผู้นำที่ดี ก็จะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จเจริญรุ่งเรือง หรือถ้าจะกล่าวให้ชัดเจนก็คือ “องค์การสมัยใหม่ ไม่ว่าประเภทใด ระดับใด จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ ๒๑นี้ได้หรือไม่ หัวใจสำคัญหรือคำตอบอยู่ที่ “ภาวะผู้นำ” พัฒนาภาวะผู้นำให้ได้เพียงอย่างเดียว องค์กรก็จะสามารถเพิ่มประสิทธิผลของงานได้ทวีคูณ

บทบาทที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับ พึงมีและพัฒนาให้มี เพื่อให้ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดีสรุปพอสังเขปได้๑๑บทบาท ดังนี้

๑. บทบาทการสร้างเครือข่าย (Networking) คือการพยายามเข้าสังคม เพื่อจะได้พบปะกับบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูล และพยายามรักษามิตรภาพนั้นไว้อย่างต่อเนื่อง โดยการไปเยี่ยมเยียน พูดคุยทางโทรศัพท์ ให้ความร่วมมือในสิ่งที่เขาร้องขอ ให้ความสนใจ เข้าร่วมการประชุมต่างๆ และกิจกรรมทางสังคมที่สำคัญ

๒. บทบาทการให้การสนับสนุน (Supporting) คือการที่ผู้นำให้ความสนใจและความเป็นเพื่อนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจ เห็นใจ และให้การสนับสนุนให้ผู้ที่มีความวิตกกังวลในการปฏิบัติงาน ยินดีรับฟังการปรึกษาหารือและปัญหาต่างๆ ได้รับความสนใจของคนอื่น พยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ

๓. บทบาทการจัดการขัดแย้งและการสร้างทีมงาน (Managing Conflict and Team Building) คือ การกระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการหาหนทางในการแก้ไขความขัดแย้ง ผลักดันให้มีการสร้างทีมงานและความร่วมมือ และสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กรและทีมงาน

๔. บทบาทการติดตาม (Monitoring) คือ บทบาทในการติดตามดูแลการดำเนินการและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทำได้โดยการติดตามดูความก้าวหน้า และคุณภาพของการปฏิบัติงาน ความสำเร็จหรือล้มเหลวในแต่ละโครงการ ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสำรวจความ

ต้องการและค่านิยมของลูกค้า ติดตามและวิเคราะห์ปัจจัยของสิ่งแวดล้อมองค์กรที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการและโอกาสต่างๆ

๕. บทบาทการให้ข้อมูล (Informing) โดยการบอกให้ทราบถึงข้อมูลและผลการตัดสินใจที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา จัดหาเอกสารทางวิชาการที่จำเป็น ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธีในการปฏิบัติการ และวิธีการที่จะเพิ่มพูนภาพพจน์ หรือชื่อเสียงที่ดีขององค์กร

๖. บทบาทในการสร้างความชัดเจน (Clarifying) คือการที่ผู้นำต้องสร้างความชัดเจนในภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของงานต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงาน ให้คำชี้แนะวิธีการทำงาน และความรับผิดชอบต่องานนั้น เน้นวัตถุประสงค์ของงาน กำหนดเวลาในการทำงานและความคาดหวังต่อผลงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบอย่างชัดเจน

๗. บทบาทในการวางแผนและจัดองค์การ (Planning and Organizing) คือบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาว และกลยุทธ์ในการปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เสนอกิจกรรมทุกขั้นตอนของการดำเนินการของโครงการต่างๆ จัดแบ่งทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกิจกรรม หรือโครงการ ตัดสินวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพผลผลิตและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในองค์กร

๘. บทบาทในการแก้ปัญหา (Problem Solving) โดยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์หรือผลของปัญหาต่องาน วิเคราะห์ปัญหาต่างๆ เพื่อหาสาเหตุและทางเลือกในการแก้ปัญหา จัดการแก้ปัญหาและวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น

๙. บทบาทในการปรึกษาและมอบหมายงาน (Consulting and Delegating) คือบทบาทในการที่จะต้องไตร่ตรองความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพวกเขา กระตุ้นให้เสนอแนะวิธีการปรับปรุง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานที่สำคัญและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

๑๐. บทบาทในการสร้างแรงจูงใจ (Motivating) โดยการใช้เทคนิคในการมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ค่านิยม อันทำให้คนปฏิบัติงานตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการทำงานและยอมรับในวัตถุประสงค์ของงาน ชักจูงให้บุคคลต่าง ๆ ให้การสนับสนุน ร่วมมือ ช่วยเหลือและทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

๑๑. บทบาทในการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (Recognizing and Rewarding) คือการยกย่อง ประกาศเกียรติคุณให้ทราบกันทั่ว และมอบรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ความสำเร็จตามเป้าหมาย การทำผลประโยชน์พิเศษแก่องค์กร แสดงการยอมรับและซาบซึ้งในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน คุณลักษณะเหล่านี้ ไม่ได้ติดตัวมาแต่เกิดนะครับ มันจึงสามารถสร้างได้ด้วยการฝึกฝน และประสบการณ์ของผู้นำหรือผู้บริหารครับ

ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน และยังเป็นแบบอย่างของการเป็นบุคลากรที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ และการช่วยเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

## สรุป

แนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยกองพลพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต ซึ่งในปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลง สถานะแวดล้อมในด้านต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่เว้นแม้แต่กองทัพบก และกองพลพัฒนาที่ได้มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงพัฒนาองค์การเพื่อรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นมาตามลำดับ แต่ด้วยข้อจำกัดในด้านทรัพยากรรวมถึงงบประมาณ ทำให้กองพลพัฒนาต้องหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพกำลังพลให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน เพื่อให้กองพลพัฒนาสามารถปฏิบัติงานที่มีมากขึ้นในการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด อย่างมีประสิทธิภาพโดยเริ่มตั้งแต่การค้นหาปัญหาของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและปัญหามาหาแนวทางแก้ไขด้วยการใช้แนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล กองพลพัฒนาที่สอดคล้องกับบทบาทของกองพลพัฒนา คือ แนวทางแก้ปัญหากำลังพลขาดความรู้ความเข้าใจในงาน (Knowledge) ด้วยการจัดการความรู้ (KM) แนวทางแก้ปัญหากำลังพลขาดทักษะ (Skill) มีการใช้ระบบ Mentoring หรือ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) และ แนวทางแก้ปัญหาด้านทัศนคติของกำลังพลต่อการปฏิบัติงาน (Attitude) ด้วยวิธีการที่หลากหลายเน้นการปลูกฝังค่านิยมที่ดี มีคุณธรรม สำหรับแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรแบบใหม่ที่สมดุลและสมบูรณ์เพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังพล ควรมีการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ และการมีภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาจะเป็นส่วนสำคัญในการเติมเต็มเพื่อเพิ่มศักยภาพแก่กำลังพล ของกองพลพัฒนาได้



## บทที่ ๕

### สรุปและข้อเสนอแนะ

แนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยกองพลพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต โดยกองพลพัฒนาได้หาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพกำลังพลให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน เพื่อให้กองพลพัฒนาสามารถปฏิบัติการที่มีมากขึ้นในการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มตั้งแต่การค้นหาปัญหาของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและปัญหามาหาแนวทางแก้ไขด้วยการใช้แนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล กองพลพัฒนาที่สอดคล้องกับบทบาทของกองพลพัฒนาคือ แนวทางแก้ปัญหากำลังพลขาดความรู้ความเข้าใจในงาน (Knowledge) ด้วยการใช้การจัดการความรู้ (KM) แนวทางแก้ปัญหากำลังพลขาดทักษะ (Skill) มีการใช้ระบบ Mentoring หรือ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) และ แนวทางแก้ปัญหาทัศนคติของกำลังพลต่อการปฏิบัติงาน (Attitude) ด้วยวิธีการที่หลากหลายเน้นการปลูกฝังค่านิยมที่ดีมีคุณธรรมสำหรับแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรแบบใหม่ที่สมดุลและสมบูรณ์เพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังพลควรมีการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้และการมีภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาจะเป็นส่วนสำคัญในการเติมเต็มเพื่อเพิ่มศักยภาพแก่กำลังพลของกองพลพัฒนาได้

ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงสภาพปัญหาศักยภาพของกำลังพลในหน่วยกองพลพัฒนา เพื่อประเมินปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานรวมถึงเสนอแนะหัวข้อแนวทางการแก้ปัญหาเพื่อให้กำลังพลให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นไปเกิดจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีอุดมการณ์ในความเสียสละและมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย เพื่อกองทัพบกและรัฐได้รับประโยชน์อย่างคุ้มค่า และสามารถนำแนวทางพัฒนาบุคลากรที่ได้จากงานวิจัยไปขยายผลยังหน่วยอื่นๆในกองทัพบก เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรกองทัพ ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพทั้งกองทัพบก และต่อเนื่องไปจนเกิดเป็นคุณประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติต่อไป ตามความมุ่งหมายของกองทัพบก

### สรุป

การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development : HRD)

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในองค์กรต่าง ๆ เป็นสิ่งที่สำคัญ โดยทรัพยากรมนุษย์หรือคน ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร จะเป็นการทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาจะต้องครอบคลุมถึงการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยเมื่อทำการศึกษาพบปัญหาของศักยภาพใน ๓ ประเด็นหลักคือ ความรู้เกี่ยวกับงาน ทักษะหรือประสบการณ์ และทัศนคติโดยวิธีการพัฒนาศักยภาพนั้นสามารถทำได้หลายแนวทาง เช่น การฝึกอบรม การศึกษา และการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยกิจกรรมในการพัฒนาที่สามารถทำได้คือ กิจกรรมให้ความรู้และประสบการณ์ กิจกรรมการบริหาร กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง และกิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่ส่วนแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการศึกษาประกอบด้วย การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการดูงานนอกสถานที่

### การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ศักยภาพหมายถึง ความรู้(Knowledge) ทักษะ (Skills) และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

๑. การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน (Technical Know - How) เมื่องานเปลี่ยนแปลงไป กฎระเบียบข้อบังคับ ผู้บังคับบัญชา นโยบายวิธีการปฏิบัติ หรือเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้น จนทำให้พนักงานไม่สามารถทันสิ่งต่างๆเหล่านี้ได้ องค์กรต่างๆ จึงอาจจะจัดให้มีการทบทวนเพิ่มเติมหรือฝึกอบรมให้พนักงานเหล่านั้นมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบหรือเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในองค์กร

๒. การพัฒนาทักษะหรือประสบการณ์(Skill of Experiences) พนักงานในแต่ละตำแหน่งจะไม่เหมือนกัน เช่น พนักงานระดับต้นอาจต้องการทักษะเทคนิค หรือวิธีการปฏิบัติโดยตรง แต่ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงจะต้องการฝึกทักษะเกี่ยวกับการบริหาร การจัดการแก้ปัญหาต่างๆ เป็นต้น

๓. การพัฒนาทัศนคติ (Attitude)ในปัจจุบันที่ยอมรับกันว่า ทัศนคติของคนมีบทบาทในการทำงานอย่างมาก ดังนั้นการพัฒนาทัศนคติของพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะแม้ว่าเขาจะรู้งานหรือประสบการณ์ดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเขามีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องผลงานก็จะออกมาไม่ดีเท่าที่ควร

### กองพลพัฒนา

กองพลพัฒนาเป็นหน่วยงานที่เป็นกลไกสำคัญของกองทัพบกที่มีภารกิจและบทบาทที่สำคัญ ๒ ประการคืองานด้านการพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชน โดยเฉพาะงานการบรรเทาความเสียหายอันเกิดจากสภาพภูมิอากาศที่ผันผวนและทำให้เกิดภัยพิบัติที่มีความรุนแรงมากขึ้น แต่เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านกำลังพลแล้วกำลังพลต้องมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างการจัด

หน่วย ซึ่งเมื่อกองทัพบกมีแนวนโยบายในการปรับหน่วยกำลังรบออกจากการพัฒนาประเทศและมอบให้กองพลพัฒนาเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนตามแนวคิดการจัดตั้งกองพลพัฒนากองทัพบกนั้นก็ต้องดำเนินการบรรจุกำลังพลมาปฏิบัติหน้าที่อย่างเพียงพอซึ่งยังขาดในส่วนของโครงสร้างอัตราการจัดหน่วยที่มารองรับด้านการพัฒนา เมื่อเทียบกับการต้องตอบสนองต่อภารกิจในการพัฒนาประเทศที่มีมากขึ้น ดังนั้นกองพลพัฒนาจึงต้องศึกษาหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพลภายใต้สภาวะขาดแคลนนี้เพื่อให้กำลังมีศักยภาพสูงพร้อมตอบสนองต่อภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ปัญหาศักยภาพของกำลังพลในหน่วยกองพลพัฒนา

ในการศึกษาในครั้งนี้ได้มีการค้นหาปัญหาศักยภาพกำลังพลในหน่วยกองพลพัฒนา ดังนี้

๑. กำหนดกลุ่มปัญหาด้านกำลังพลที่ต้องการศึกษาคือเน้นไปที่ปัญหาด้าน ความรู้ความเข้าใจในงาน (Knowledge ) ทักษะ( Skill ) และทัศนคติของกำลังพลต่อการปฏิบัติงาน (Attitude)เพื่อให้มองเห็นพฤติกรรมองค์การที่เป็นปัญหา และสอบถามปัญหาจากกำลังพลในฝ่ายยุทธการหน่วยกองพลพัฒนาทั้ง ๔ กองพล คือ กองพลพัฒนาที่ ๑ กองพลพัฒนาที่ ๒ กองพลพัฒนาที่ ๓ และ กองพลพัฒนาที่ ๔ ทั้งนายทหารและนายสิบ ซึ่งหากต้องการทราบปัญหาที่แท้จริงอาจจะต้องสอบถามจากผู้บังคับบัญชาและกำลังพลในฝ่ายอื่นๆ ร่วมด้วย

๒. เลือกเครื่องมือในการศึกษา เพื่อค้นหาปัญหา ตามกลุ่มปัญหาที่ต้องการ ค้นหาว่ามีเครื่องมืออะไรบ้างและแต่ละเครื่องมือมีข้อดี ข้อจำกัดอย่างไร การค้นหาปัญหาของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร หรือการหาแนวทางเพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพนั้น ไม่ได้อยู่ที่ประสิทธิภาพของเครื่องมือหรือวิธีการที่นำมาใช้เท่านั้น เพราะส่วนใหญ่มักใช้วิธีการประเมินปัญหาด้วยการพูดคุยสอบถาม การใช้แบบสอบถาม การใช้กล่องรับความคิดเห็นฯ แต่ข้อมูลสุดท้ายที่ได้รับสำหรับผู้บังคับบัญชาก็ยังไม่ใช่ปัญหาที่แท้จริง เพราะบางคำตอบไม่ตรงกับผลลัพธ์ที่ผ่านมาจากผู้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ทำงานที่พบปัญหาที่หน่วย และปัญหาเรื่องกำลังคนไม่มีศักยภาพก็จะได้ไม่ได้รับแก้ไขที่แท้จริง เป็นปัญหาที่จะยังมีอยู่ต่อไปในหน่วยนั้นต่อไปดังนั้นหน่วยต้องพยายามหาคำตอบของปัญหาเรื่องศักยภาพบุคลากร หาคำตอบที่แท้จริงและหาแนวทางแก้ไขให้ตรงกับสภาพปัญหา

๓. การตรวจสอบความถูกต้องของปัญหาที่ได้รับมาจากแบบสอบถามเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเป็นข้อมูลที่สะท้อนปัญหาที่แท้จริง น่าเชื่อถือได้ โดยอาจตรวจทานโดยผู้เชี่ยวชาญนอกหน่วยมาช่วยสำรวจอีกรอบหนึ่ง เพื่อยืนยันว่าปัญหาที่ได้มานั้นถูกต้องจริงหรือไม่ และอาจใช้วิธีศึกษาเชิงการวิจัยที่มีมาช่วยยืนยันปัญหาที่พบอีกทางหนึ่ง

๔. การประเมินปัญหาศักยภาพบุคลากร กองพลพัฒนา ที่ควรแก้ไขเร่งด่วนที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยโดยไม่กระทบกับชีวิตส่วนตัวของกำลังพลเมื่อได้ปัญหาในภาพรวมมาแล้วก็ให้เจาะจงลงรายละเอียดกับปัญหาย่อยที่เป็นปัญหามาหาแนวทางแก้ไข

๕. การจัดทำแนวทางการแก้ปัญหาศักยภาพกำลังพล ทั้งปัญหาด้านความรู้ความสามารถ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และเจตคติในการทำงาน (Attitude) และพฤติกรรมการทำงานที่พบที่สอดคล้องถึงความต้องการ สะท้อนถึงอารมณ์ แรงจูงใจและขวัญกำลังใจกำลังพล สื่อเป็นพฤติกรรมขององค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและนำมาสู่การหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหา ศักยภาพของกำลังพลได้

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

๑. การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองพลพัฒนาต้องบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของกองพลพัฒนา สอดรับกับยุทธศาสตร์พลพัฒนารวมทั้งสอดคล้องและเป็นไปตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้านกำลังพลของกองทัพบกด้วย ทั้งนี้ในกระบวนการเพิ่มศักยภาพกำลังพลจะต้องให้ความสำคัญกับทั้ง ความรู้ความเข้าใจในงาน (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติของกำลังพลต่อการปฏิบัติงาน (Attitude)

๒. ในการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลเข้ามารับราชการควรปรับให้มีความทันสมัยกว่าในอดีต และสรรหาคณบดี คนเก่ง เพื่อให้ตรงกับความต้องการในการปฏิบัติงานและบริบทของหน่วยในปัจจุบัน เนื่องจากภารกิจของหน่วยได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนาการปฏิบัติไป ในบางภารกิจต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญพิเศษและมีความจำเป็นเร่งด่วนต้องใช้งานกำลังพลในทันที จึงควรพิจารณาปรับปรุงระบบการสรรหาและคัดเลือกให้เหมาะสมกับตำแหน่งและภารกิจนั้นๆ

๓. การฝึกอบรมการพัฒนากำลังพลของกองทัพบกนั้น กองทัพบกควรจัดให้มีการปรับปรุงหลักสูตรในระดับต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกันในแต่ละระดับ ให้มีความทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงผลการวิจัยของบริษัท IBM (International Business Machines Corp.) ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลแล้วเห็นว่ามีเรื่องสำคัญและน่าสนใจที่ควรนำมาเสริมเข้าไปในหลักสูตรต่างๆ ของกองพลพัฒนา จำนวน ๓ เรื่อง คือ ๑) การพัฒนาผู้นำขององค์การในอนาคต (Developing Future Leaders), ๒) การพัฒนาพนักงานให้มีทักษะและ ความสามารถมากขึ้น (Developing Workforce Skills and Capabilities), ๓) การส่งเสริมการร่วมมือกันและการแชร์ความรู้ซึ่งกันและกันในองค์การ (Fostering Collaboration and Knowledge Sharing) โดยในหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการควรเสริมในเรื่องการพัฒนาผู้นำของหน่วยในอนาคต (Developing Future Leaders), หลักสูตรการฝึกเฉพาะหน้าที่และการฝึกตามความชำนาญทาง

ทหาร (ชกท.)จะต้องเน้นในเรื่องการพัฒนากำลังพลที่เข้ารับการศึกษามีทักษะและความสามารถมากขึ้น(Developing Workforce Skills and Capabilities) และในการฝึกศึกษาภายในหน่วย(Unit School)จะต้องมีการส่งเสริมการร่วมมือกัน และการแชร์ความรู้ซึ่งกันและกันในหน่วย (Fostering Collaboration and Knowledge Sharing) นอกจากนี้จะต้องส่งเสริมให้หน่วยกองพลพัฒนา จัดให้มีระบบการจัดการความรู้ของหน่วย (KM-Knowledge Management) เพื่อเป็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ของหน่วย (LO- Learning Organization) เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของกำลังพลให้มีความรู้และศักยภาพที่สูงขึ้น โดยให้หน่วยศึกษา แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในด้านนี้กับหน่วยงานภายนอกที่ประสบผลสำเร็จและเป็นหน่วยงานตัวอย่างของการจัดการความรู้ (KM) เช่น บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) และบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (SCG) เป็นต้น

อีกทั้งกองพลพัฒนาอาจเสนอให้กองทัพบกให้ความสำคัญกับการศึกษา โดยให้หน่วยทางการศึกษา ทั้งในส่วนกลางเช่น กรมยุทธศึกษาทหารบก และทั้ง รร.เหล่าสายวิทยาการ ซึ่งเป็นหน่วยรับผิดชอบในการฝึก ศึกษา พัฒนากำลังพลในทุกระดับ รวมไปถึงศูนย์การเรียนรู้ในระดับหน่วยก็ตาม เน้นการเพิ่มเติมทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติอนาคต เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษและความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานที่มีการดำเนินงานในลักษณะคล้ายกัน คือ บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) (CPF) ที่มีบริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิ่งเซ็นเตอร์จำกัด (CPF Training Center-CPFTC) รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในทุกระดับ ทุกสายวิชาชีพ หน่วยสามารถศึกษาแนวทางเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ได้ เช่นกัน นอกจากการฝึก ศึกษาตามหลักสูตรต่างๆแล้ว สิ่งที่กองทัพบกไม่สามารถละเลยได้ก็คือ การฝึกอบรมด้านระเบียบ วินัย การปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทางทหาร การสร้างขวัญกำลังใจ การสอนเพิ่มเติมความรู้ภายในหน่วย ให้กับกำลังพลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมออีกด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างลักษณะทหาร ลักษณะผู้นำ สร้างวัฒนธรรมที่ดีสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมในหน่วยอีกด้วย

๔. การส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลในหน่วยตามแนวทางการรับราชการ ถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากร ดังนั้นกองพลพัฒนาจะต้องมีระบบการพิจารณาส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลที่ยุติธรรม โดยใช้ หลักคุณธรรม จริยธรรมและ หลักธรรมาภิบาลในการพิจารณา

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน กองพลพัฒนาต้องพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ผลการประเมินจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานจริงๆ รวมทั้งมีการบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ซึ่งเพิ่มเติมมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพบกที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

๖. การจัดการสวัสดิการกำลังพล นอกจากการจัดให้มีสวัสดิการให้กับกำลังพลที่เป็นไปตามกฎหมายแล้ว กองพลพัฒนาจะต้องจัดให้มีสวัสดิการกำลังพลนอกเหนือจากนั้น ให้เพียงพอและเหมาะสมกับกำลังพลทุกระดับชั้น จัดให้มีสิทธิประโยชน์แก่กำลังพลในหลากหลายรูปแบบ เช่น โครงการส่งเสริมอาชีพสำหรับครอบครัวกำลังพลและโครงการพัฒนาชีวิตของกำลังพล เป็นต้น เพื่อให้กำลังพลสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ มีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

๗. นอกจากการพัฒนากำลังพลแล้ว บทบาทของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับก็มีส่วนสำคัญในการที่จะเป็นทั้งต้นแบบและกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างทางด้านทัศนคติและพฤติกรรมต่อกำลังพลได้ และยังมีอิทธิพลในการนำให้กำลังพลทุกคนขยันหมั่นเพียรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ภารกิจของหน่วยสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษา เรื่อง การพัฒนาศักยภาพกำลังพลฝ่ายยุทธการ กองพลพัฒนา วัตถุประสงค์ครอบคลุมเฉพาะสภาพปัญหาศักยภาพกำลังพลที่ได้จากกำลังพลฝ่ายยุทธการ กองพลพัฒนาเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัญหาศักยภาพกำลังพลทุกฝ่ายในกองพลพัฒนา และขยายต่อไปจนถึงระดับกองทัพบก เพื่อให้ทราบปัญหาด้านศักยภาพของกำลังพลที่กว้างขึ้น เป็นภาพรวมมากขึ้น เพื่อกองทัพบกสามารถนำไปพัฒนาแนวทางเพิ่มศักยภาพแก่กำลังพลของกองทัพบกและพัฒนาความสามารถของบุคลากรกองทัพบก ให้มีขีดความสามารถ ส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพทั้งกองทัพบก และต่อเนื่องไปจนเกิดเป็นคุณประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติต่อไป

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

- จิตติมา อัครธิตีพงศ์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พระนครศรีอยุธยา : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๖.
- ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์. **ทฤษฎีการบริหารและการจัดการองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๙.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. **การวิเคราะห์การศึกษาเชิงวิพากษ์: พื้นฐานการศึกษาด้านประเด็น วิกฤตทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยสัมพันธ์, ๒๕๕๓.
- เมธี ปิณฑนันทน์. **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่๒. กรุงเทพมหานคร: โอเอส พรินต์ติ้ง เฮาส์, ๒๕๒๙.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **องค์การและการจัดการงานบุคคลหน่วยที่ ๑๑**. พิมพ์ครั้งที่๖. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๓.
- สมใจ ลักษณะ. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. พิมพ์ครั้งที่๕. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ เพิ่มทรัพย์การพิมพ์, ๒๕๔๙.
- สุกัญญาศรีธรรมโชติ. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วยCompetency Based Learning**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน), ๒๕๔๘.
- เสน่ห์ จัยโต และคณะ. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์หน่วยที่ ๔**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๗.

#### เอกสารวิจัย

- ชนิดา คล้ายสกุล. “การศึกษาการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อการของพนักงานบริษัท อาหารยอดคุณ จำกัด”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒.
- ชัยญาณภัฏ จินณณัฐชา. **การพัฒนาบุคลากรโดยใช้แนวทางสมรรถนะ**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร , ๒๕๕๔.

พิไลวรรณ อินทรักษา. “การดำเนินงานในส่วนงานการฝึกอบรม”. วิทยานิพนธ์. บริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐.

รุ่งอรุณ กระมุทกาญจน์. “ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงาน ในศูนย์  
สุขภาพชุมชน สาธารณสุขเขต ๑๔”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๑.

ศศลักษณ์ ทองปานดี. “การศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท พาวเวอร์ปัม  
จำกัด.”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑.

สุทธธัญญ์ โอบอ้อม. “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนว  
พระพุทธศาสนา”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสนาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารจัดการคณะสงฆ์,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

อนุสรณ์ คุ่มอักษร, พลตรี. “การพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อรองรับ  
การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกัน  
ราชอาณาจักร, ๒๕๖๑.

## สัมภาษณ์

เจียรพงศ์ เมืองพรหม, พลตรี, ผู้อำนวยการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. สัมภาษณ์. ๒๕ เมษายน  
๒๕๖๒.

บุญชัย เกษตรตระการ, พลตรี, รองผู้อำนวยการศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ ๕ สำนักงานปฏิบัติการ  
รักษาความมั่นคงภายในกองทัพบก. สัมภาษณ์. ๑๘ เมษายน ๒๕๖๒.

## เอกสารไม่ตีพิมพ์

ยุทธการทหารบก,กรม. “หนังสือ ลับ ที่ต่อ กท ๐๔๐๓/๐๓๖ เรื่อง ขออนุมัติจัดตั้งกองพลพัฒนา”.  
๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๒

## ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์



“ทฤษฎีของคุณภาพการให้บริการ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?pageid=4&bookID=1285&read=true&count=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?pageid=4&bookID=1285&read=true&count=true). 2562

## ภาษาต่างประเทศ

### Books

- Bohlander, G., Snell, S. & Sherman. **A Managing human resources**. New York: South-Western College, 2010.
- Schuler, R.S., Beutell, N.J. & Youngblood, S.A. **Effective Personnel Management**. St. Paul : West Publishing, 1989.
- Wexley. K. N., & Latham, G. P. **Developing and training human resources in organization**. New York: Harper Collins, 1991.

### Journals

- Fox, E. L., & Mathews, D. K. “The Physiological Basis of Physical Education and Athletics”. **Japan: Holt – Saunders**, 1985.
- Kenneth N. Wexley, Gary P. Latham. “Developing and Training Human Resources in Organizations”. **The Academy of Management Review**. 1983; 8(1), P. 163-166.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M. And Moeyaert, B. “Employee retention : organizational and personal perspectives”. **Vacations and Learning**, 2009.

Samuel, M.O. and Chipunza, C. “Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea”. **African Journal of Business Management**, 2009; 3, P410-415.

## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถาม

หมายเลขแบบสอบถาม.....

### แบบสอบถามเพื่อการศึกษา

### เรื่อง การพัฒนาศักยภาพกำลังพลฝ่ายยุทธการกองพลพัฒนา

.....

แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลประกอบการศึกษา การพัฒนาศักยภาพ กำลังพลฝ่ายยุทธการกองพลพัฒนา ขอกำลังพลฝ่ายยุทธการกองพลพัฒนาที่ ๑ กองพลพัฒนาที่ ๒ กองพลพัฒนาที่ ๓ และ กองพลพัฒนาที่ ๔ และนำคำตอบทั้งหมดไปจัดแนวทางการพัฒนาศักยภาพ ของกำลังพลกองพลพัฒนาต่อไป

แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น ๓ ส่วนดังนี้

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๒ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และพฤติกรรมเกี่ยวกับงานพัฒนาศักยภาพกำลังพล ของหน่วย ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๓ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพกำลังพลของ ฝ่ายยุทธการ กองพลพัฒนา

ผู้ศึกษาขอความกรุณาท่านโปรดพิจารณาตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริงเพื่อ ประโยชน์ต่อการศึกษา และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามใน ครั้งนี้เป็นอย่างดี

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๑

## ส่วนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ หน้าคำตอบที่ท่านเลือก

๑.๑ เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

๑.๒ อายุ

☐ น้อยกว่า ๒๐ ปี

☐ ๒๑ - ๓๐ ปี

☐ ๓๑ - ๔๐ ปี

☐ ๔๑ - ๕๐ ปี

☐ ๕๑ - ๖๐ ปี

๑.๓ สถานภาพ

☐ โสด

☐ สมรส

☐ หย่าร้าง

๑.๔ ชั้นยศ

☐ ส.ต. - จ.ส.อ.

☐ ร.ต. - ร.อ.

☐ พ.ต. - พ.ท.

☐ พ.อ. - พ.อ.(อ)

☐ พล.ต. - พล.อ.

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

๑.๕ วุฒิการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

๑.๖ ระยะเวลารับราชการ

☐ ≤ ๕ ปี☐ ๖ - ๑๐ ปี☐ ๑๑ - ๑๕ ปี☐ ๑๖ - ๒๐ ปี☐ ๒๑ - ๒๕ ปี☐ ≥ ๒๖ ปีขึ้นไป

**ส่วนที่ ๒ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และพฤติกรรมเกี่ยวกับงานพัฒนา**  
**ศักยภาพกำลังพลของหน่วย ของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างทางขวามือเพื่อแสดงคำตอบของท่าน

**๒.๑ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ของกำลังพล หน่วยกองพลพัฒนา**

ความรู้ความเข้าใจ	ใช่	ไม่ใช่
๑. ข้าพเจ้ารู้ภารกิจของกองพลพัฒนา คือ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาประเทศด้านการเมือง เศรษฐกิจ, สังคมจิตวิทยา และการทหารเพื่อความมั่นคงของชาติภายในขอบเขตที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งดำเนินการให้การช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ แก่ประชาชนที่ประสบภัยธรรมชาติ		
๒. ข้าพเจ้ามีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่เพียงพอในงานที่ได้รับผิดชอบ		
๓. ข้าพเจ้ากำกับดูแลทุกงานที่ได้รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี		
๔. ข้าพเจ้ามีความรู้ ที่สามารถแก้ปัญหาในงานที่ได้รับผิดชอบ และช่วยแก้ปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงานได้บ่อยครั้ง		
๕. ข้าพเจ้าให้ข้อมูลหรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่ได้รับผิดชอบได้อย่างชัดเจน		
๖. ข้าพเจ้าสามารถรวบรวมข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการแสวงข้อตกลง ใจหรือประเมินค่าผลของการปฏิบัติ ซึ่งส่วนมากได้จาก		

รายงานของหน่วยรอง เอกสารและรายงานของ ผอ.๓ ที่เป็นหลัก		
๗. ข้าพเจ้าค้นคว้าจากแหล่งความรู้ เข้าถึงแหล่งความรู้ทั้งในหน่วยและนอกหน่วย ที่สามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานได้		
๘. ข้าพเจ้ามีความรู้จากการฝึกศึกษา จากการเข้ารับการอบรม มาช่วยให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างสำเร็จ		
๙. ข้าพเจ้ามีความสามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยให้เกิดประโยชน์กับการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ		
๑๐. ข้าพเจ้าทราบ นโยบายของ ผบ.หน่วยทุกครั้ง ที่ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ		

## ๒.๒ ทักษะเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของกำลังพลหน่วยกองพลพัฒนา

ทัศนคติ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
๑. ท่านมีการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง จนทำให้การทำงาน เป็นไปด้วยความสำเร็จลุล่วงได้ดี และมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
๒. เมื่อท่านมีความรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ จนงานสำเร็จ จะทำให้มีความภาคภูมิใจในตัวเองทุกครั้ง					
๓. งานที่ท่านรับผิดชอบ เป็นงานที่สำคัญของหน่วย เพื่อให้หน่วยเดินหน้า จึงต้องตั้งใจทำงานให้สำเร็จตาม					

จุดมุ่งหมายทุกครั้ง					
๔. ลักษณะงานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท่านมีความถนัด และได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
๕. เมื่อเราทำงานช้า ทำงานไม่แล้วเสร็จ ไม่ได้มีผลกระทบส่วนตัวกับเรา และไม่ได้สิ้นเปลืองงบประมาณ เพิ่มขึ้นมากมาย					
๖. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีสวัสดิการ มีผลตอบแทนสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น และไม่คิดย้ายหน่วย					
๗. หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้ลาศึกษาต่อ ให้ทุนศึกษา อบรม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้ เป็นอย่างดี					
๘. หน่วยงานท่านมีการประสานงานกัน ร่วมมือกัน ทำงานเป็นอย่างดี					
๙. ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเอง เมื่อท่านมี ปัญหาไม่ว่าเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัว ท่านสามารถขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาได้เสมอ					
๑๐. คนเก่ง คนดี มีความขยัน มีความรับผิดชอบ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ อยู่ที่หน่วยไหนก็จะทำให้หน่วยนั้นเป็นหน่วยที่มีประสิทธิภาพ					

## ๒.๓ พฤติกรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

พฤติกรรม	ปฏิบัติ			ไม่ปฏิบัติ
	ทุกครั้ง (๑๐ใน๑๐)	ทุกครั้ง (๖-๙ใน๑๐)	ทุกครั้ง (<๕ใน๑๐)	
๑. ท่านพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง				

๒. ท่านมีความพยายาม รับผิดชอบปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา				
๓. ท่านประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้งานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว				
๔. ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานไม่ทัน หรือทำไม่ถูกต้อง				
๕. มีการสอนงานผู้ร่วมงานที่ยังไม่มีความรู้ และช่วยให้คำแนะนำเพื่อให้งานสำเร็จ				
๖. ท่านมีการประสานงานกันกับเพื่อนร่วมงาน และ ร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี ไม่มีทะเลาะเบาะแว้ง				
๗. ท่านเคยทำงานล่วงเวลาราชการโดยไม่ได้รับ เบี้ยเลี้ยงหรือเงินตอบแทนหรือไม่				
๘. ท่านเคยต้องรับทำงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยไม่ใช่งานในหน้าที่หรือไม่				
๙. ท่านปรับปรุงตัวและปรับปรุงงานทุกครั้งเมื่อถูกตำหนิจากผู้บังคับบัญชา				
๑๐. ท่านเคยนำทรัพย์สินของทางราชการ ไปใช้ในเรื่องส่วนตัวหรือไม่				
๑๑. ท่านเคยทำภารกิจส่วนตัวในเวลาราชการหรือไม่				
๑๒. ท่านยึดมั่นในหลักการ และจรรยาบรรณการ ไม่เบียดเบียนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบ				

ส่วนที่ ๓ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ  
กำลังพลของฝ่ายยุทธการ กองพลพัฒนา



๓.๑ ท่านคิดว่าปัญหาของการพัฒนาศักยภาพ กำลังพล กองพลพัฒนาคืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๓.๒ ท่านคิดว่าอะไรเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพกำลังพลของกองพลพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๓.๓ ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ กำลังพลกองพลพัฒนา อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

[illegible]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ภาคผนวก ข

### แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัย พลตรีทวีศักดิ์ วงศ์ทวีทรัพย์      หลักสูตร วปอ.๖๑

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพกำลังพลฝ่ายยุทธการกองพลพัฒนา

#### ส่วนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ยศ, ชื่อ-สกุล.....อายุ.....ปี

ตำแหน่ง .....

ประสบการณ์ในการทำงานที่หน่วยกองพลพัฒนา.....ปี

#### ส่วนที่ ๒

๑. จากประสบการณ์ในการทำงานที่หน่วยกองพลพัฒนา ท่านคิดว่าปัญหาของศักยภาพกำลังพล มีมากน้อยอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๒. ท่านคิดว่าอะไรเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพกำลังพล ของกองพลพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๓. ท่านคิดว่า ความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ของกำลังพล มีความสำคัญต่อการพัฒนา ศักยภาพกำลังพลหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๔. ท่านคิดว่าจะมีแนวทางพัฒนากำลังพลกองพลพัฒนา ด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๕. ท่านคิดว่าจะมีแผนกลยุทธ์ใด ที่จะช่วยในการพัฒนาศักยภาพกำลังพลของหน่วยกองพลพัฒนา ได้อย่างยั่งยืน เพื่อรองรับภารกิจของหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๖. ท่านคิดว่าผู้นำหรือการมีภาวะผู้นำที่ดี ควรเป็นอย่างไร เพื่อเป็นส่วนสำคัญหนึ่งในการพัฒนา ศักยภาพกำลังพลของกองพลพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๗. รูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพกำลังพล กองพลพัฒนา ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ

( )

ผู้ให้สัมภาษณ์

...../...../.....

## ภาคผนวก ค

### ผลการสัมภาษณ์

ผู้วิจัย พลตรีทวีศักดิ์ วงศ์ทวีทรัพย์      หลักสูตร วปอ.๖๑

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพกำลังพลฝ่ายยุทธการกองพลพัฒนา

#### ส่วนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ยศ, ชื่อ-สกุล.....พลตรี บุญชัย เกษตรตระการ.....อายุ.....๕๖.....ปี  
ตำแหน่ง.....รองผู้อำนวยการศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ ๕.....  
.....สำนักงานปฏิบัติการกิจรักษาความมั่นคงภายในกองทัพบก.....  
ประสบการณ์ในการทำงานที่หน่วยกองพลพัฒนา.....๑๒.....ปี

#### ส่วนที่ ๒

๑. จากประสบการณ์ในการทำงานที่หน่วยกองพลพัฒนา ท่านคิดว่าปัญหาของศักยภาพกำลังพลมีมากน้อยอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง

.....จากประสบการณ์ทำงานกับกองพลพัฒนาแม้จะไม่ได้ศึกษาปัญหาด้านกำลังพลอย่างชัดเจนแต่ก็สามารถบอกปัญหาเกี่ยวกับศักยภาพของกำลังพลได้จากการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุภารกิจที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยพบว่าสภาพปัญหาลักษณะคล้ายกันกับหน่วยอื่นบ้างคือ ปัญหาทางด้านบุคลากรที่ขาดความรู้และทักษะในการทำงานตามหน้าที่และการแก้ไขปัญหา ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ขาดความกระตือรือร้น ขาดความเอาใจใส่ และขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม รวมทั้งมีผลการประเมินต่างๆ ออกมาได้คะแนนต่ำกว่ามาตรฐานในหลายๆด้าน ดังนี้.....

.....๑.๑ ด้านความรู้ความเข้าใจกับงานในหน้าที่ กำลังพลไม่ทราบถึงภารกิจหลักของหน่วย และนโยบายของผู้บังคับบัญชา ไม่มีการค้นคว้าข้อมูลความรู้เพิ่มเติม ไม่สนใจในการรับการอบรม

การฝึกศึกษาต่าง ๆ จึงทำให้นางครั้งไม่สามารถตอบคำถามต่องานที่ต้องรับผิดชอบได้ และทำให้ขาดความรู้ใหม่ ๆ เมื่อเทียบกับหน่วยทหารหน่วยอื่น และเพราะกองพลยังไม่มีแนวทางที่เอื้อให้กำลังพลพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเป็นระบบ.....

.....๑.๒ ด้านทักษะการทำงานกำลังพลยังขาดทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ทักษะการกรรสื่อสารทักษะการประสานงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง แม้แต่กำลังพลบางนายที่มีอายุงานที่มากก็ยังไม่มีความชำนาญในงานบางอย่างในหน้าที่ เพราะกองพลยังขาดแนวทางการเพิ่มทักษะและการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและเป็นระบบ.....

.....๑.๓ ด้านทัศนคติ กำลังพล กองพลพัฒนา กำลังพลส่วนใหญ่ยังขาดความกระตือรือร้นฝักใฝ่ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ยังมีปัญหากำลังพลไม่มีความมุ่งมั่นอยากทำงานให้สำเร็จ ไม่สนใจที่จะคิดพัฒนางานในหน้าที่ให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นเร็วขึ้น และยังมีความคิดที่ยังเห็นประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยไม่มาก และยังขาดความเสียสละทุ่มเทเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติ อาจจะเนื่องมาจากการขาดตัวอย่างที่ดีของผู้นำ การเอาใจใส่เข้มงวดในวินัยของผู้บังคับบัญชาและระบบการดูแลสวัสดิการที่ดี การให้รางวัลตอบแทน จูงใจในการทำงานแก่กำลังพล.....

.....๑.๔ ด้านพฤติกรรมองค์การ ส่วนใหญ่กำลังพลทำงานแบบตามคำสั่งเท่านั้น ไม่ได้อยากพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ กองพลพัฒนาเองก็ยังไม่มียระบบการได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมองค์การ เพื่อให้เข้าใจในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของกำลังพลส่วนใหญ่อย่างแท้จริง เพื่อหาแนวทางในการปรับพฤติกรรมองค์การเอื้อต่อการพัฒนาให้หน่วยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น.....

## ๒. ท่านคิดว่าอะไรเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพกำลังพล ของกองพลพัฒนา

.....การพัฒนาศักยภาพกำลังพลยังมีอุปสรรคปัญหาหลายด้าน หลักๆจะเป็นการขาดนโยบายหรือกระบวนการพัฒนากำลังพลที่เป็นแผนต่อเนื่องของหน่วย และอาจจะเนื่องจากการประเมินที่จริงจัง ทำให้กำลังพลไม่ได้รับรู้สึกรู้สีกว่าจะต้องพัฒนาเนื่องจากเก่งหรือไม่เก่งก็ไม่มีผลต่อการรับผลตอบแทนหรือเงินเดือน.....

.....อุปสรรคอีกสิ่งหนึ่งคือ การฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอ ขาดงบประมาณในการส่งศึกษาหาความรู้นอกหน่วยเพิ่มเติม เมื่อไม่มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ความผูกพันกับหน่วยงานของกำลังพลก็ยิ่งน้อยลง ความทุ่มเทให้กับงานและหน้าที่ก็ยิ่งน้อยลงไปด้วย หรืออุปสรรค



จากตัวกำลังพลเองที่ไม่มีความพร้อมที่จะพัฒนา อันเนื่องมาจากปัจจัยต่าง ๆ คือ มีปัญหาทางด้านครอบครัว เศรษฐกิจไม่ดีหรือแม้แต่ปัญหาทางด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิตของกำลังพลก็มีส่วนสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาอาจต้องมองให้รอบด้านด้วย.....

๓. ท่านคิดว่า ความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ของกำลังพล มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพกำลังพลหรือไม่ อย่างไร

.....การพัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ตรงกันงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบและงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพจะช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร นั้นจะช่วยให้การสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ เจตคติ ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้ภารกิจต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดี และเร็วยิ่งขึ้น และ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของกำลังพล มีส่วนช่วยการสร้างวัฒนธรรมองค์การและกำหนดพฤติกรรมองค์การ ถ้าองค์การใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรม โดยรวมขององค์การไว้ อยู่ไปนาน ๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์การ ดังนั้นความรู้ ทักษะ และทัศนคติของกำลังพล จึงมีประโยชน์ต่อ ดังนี้ ๑) ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ๒) ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ๓) ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์การได้ และ ๔) ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์การตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้.....

๔. ท่านคิดว่าจะมีแนวทางพัฒนากำลังพลกองพลพัฒนา ด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติได้อย่างไรบ้าง

.....แนวทางพัฒนากำลังพลกองพลพัฒนา ด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ คือ.....

.....๔.๑ ด้านความรู้ ควรนำการนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยควรส่งเสริมให้กองพลพัฒนาทุกแห่งเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างเป็นรูปธรรม โดยให้ทุกคนเข้าถึงองค์ความรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน และแก้ปัญหาเรื่องความรู้ของกำลังพลด้วยกระบวนการจัดการความรู้.....

.....๔.๒ ด้านทักษะ ควรมีการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ เพื่อที่จะสามารถเพิ่มทักษะและศักยภาพและประสิทธิภาพจากกำลังพลได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถพัฒนาความสามารถของทีมในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายของหน่วยงาน โดยระบบ Mentoring.....หรือ การเป็นพี่เลี้ยง

(Mentor)...เป็นการให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า (Mentee) ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น การเป็นพี่เลี้ยงอาจไม่เกี่ยวกับ หน้าที่ในปัจจุบันโดยตรง ผู้ที่เป็น Mentee เป็นได้ทั้งพนักงานใหม่ หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยมาก่อนโดยเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดย Mentor...จะเป็นแม่แบบ และเป็นผู้สอนงานให้ Mentee...รวมทั้งให้กำลังใจ สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือให้ Mentee มีโอกาสได้เติบโตหรือได้รับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงาน แสดงฝีมือ และความสามารถในการทำงาน.....

.....๔.๓ ด้านทัศนคติ ควรมีการปลูกฝังทัศนคติที่ดีสำหรับกำลังพลที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่รับผิดชอบ เปิดโอกาสให้กำลังพลได้ตัดสินใจและบริหารจัดการการทำงานของตนเอง เพราะการตัดสินใจแทนพวกเขาโดยไม่รับฟังข้อมูลจากพวกเขา ทั้งๆ ที่ได้มอบหมายงานชิ้นนั้นให้เขาเป็นผู้รับผิดชอบแล้ว ทำให้กำลังพลมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงาน พวกเขาจึงควรมีอำนาจในการบริหารจัดการงานของพวกเขาด้วยตัวของพวกเขาเองอย่างเต็มความสามารถ.....

๕. ท่านคิดว่าจะมีแผนกลยุทธ์ใด ที่จะช่วยในการพัฒนาศักยภาพกำลังพลของหน่วยกองพลพัฒนา ได้อย่างยั่งยืน เพื่อรองรับภารกิจของหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

.....แผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนากำลังพลมีความสำคัญมากที่หน่วยควรมีและควรมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วย เช่น กลยุทธ์การบริหารจัดการให้กองพลพัฒนาเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสูงและนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการปฏิรูปบทบาทและโครงสร้างองค์การ การปฏิรูปกระบวนการดำเนินงาน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในกระบวนการดำเนินงาน การบริหารจัดการเครือข่ายการสร้าง องค์ความรู้ และการถ่ายทอดองค์ความรู้ กลยุทธ์การเสริมสร้าง ศักยภาพกำลังพลด้านความรู้ความสามารถ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และเจตคติในการทำงาน (Attitude) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจ และความต้องการของ กองพลพัฒนา จัดตั้งส่วนงานการพัฒนาศักยภาพขึ้น พัฒนาหลักสูตรอบรมที่พัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน แลกเปลี่ยนกำลังพลกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสม ประสพการณ์ จัดทำระบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพล สร้างแรงจูงใจให้ กองพลพัฒนาเป็นองค์กรที่มีบุคลากรที่มีความสามารถ โดยมีเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจน และจัดทำระบบผู้ฝึกสอนงานที่มีทีมงานผสมผสานรองรับเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรที่มี

ความเชี่ยวชาญแต่ละสาขาภายในกองพลพัฒนา และกลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลของหน่วย ที่นำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดี ด้วยการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ที่กำลังพลทุกคนยอมรับ เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ มีวัฒนธรรม และธรรมาภิบาล รณรงค์และส่งเสริมค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณวิชาชีพของกำลังพลทุกนาย และจัดทำระบบข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการต่างๆ ของการทุจริตคอรัปชั่น กลยุทธ์การพัฒนาสภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปรับปรุงระบบสวัสดิการนันทนาการและสันทนาการ.....

๖. ท่านคิดว่าผู้นำหรือการมีภาวะผู้นำที่ดี ควรเป็นอย่างไร เพื่อเป็นส่วนสำคัญหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพกำลังพลของกองพลพัฒนา

.....ลักษณะผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ที่พึงมีและควรพัฒนาให้มี เพื่อให้ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีแก่กำลังพล ควรมีดังนี้ คือผู้นำควรมีการสนับสนุน (Supporting) คือการที่ผู้นำให้ความสนใจและความเป็นเพื่อนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจ เห็นใจ และให้การสนับสนุนให้ผู้ที่มีความวิตกกังวลในการปฏิบัติงาน ยินดีรับฟังการปรับทุกข์ และปัญหาต่าง ๆ รู้ความสนใจของคนอื่น พยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ มีการขจัดความขัดแย้ง มีการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการหาหนทางในการแก้ไขความขัดแย้ง ผลักดันให้มีการสร้างทีมงานและความร่วมมือ มีการติดตามดูแลการดำเนินการและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม โดยการติดตามดูความก้าวหน้า และคุณภาพของการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสำรวจความต้องการ ผู้นำมีความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem solving) โดยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์หรือผลของปัญหาต่องาน วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาสาเหตุและทางเลือกในการแก้ปัญหา จัดการแก้ปัญหาและวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้นำมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจ (Motivating) ...โดยการใช้เทคนิคในการมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ค่านิยม อันทำให้คนปฏิบัติงานตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการทำงานและยอมรับในวัตถุประสงค์ของงาน ชักจูงให้กำลังพลต่าง ๆ ให้การสนับสนุน ร่วมมือ ช่วยเหลือและทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานให้การยกย่อง ประกาศเกียรติคุณให้ทราบกันทั่ว และมอบรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมความสำเร็จตามเป้าหมาย การทำผลประโยชน์พิเศษแก่องค์กร แสดงการยอมรับและชื่นชมในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

๗. รูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพกำลังพล กองพลพัฒนา ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

.....ควรมีการบูรณาการแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรขององค์กรที่ประสบ  
ความสำเร็จ องค์กรที่มีภารกิจใกล้เคียงกันกับกองพลพัฒนาและแนวทางพัฒนามูลนิธิกองทัพบก  
มาพัฒนาปรับปรุงเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของกองพลพัฒนาโดยอิงตามบริบท และบทบาท  
หน้าที่ของกองพลพัฒนา โดยแผนพัฒนาศักยภาพกำลังพลนั้นต้องมีการนำมาใช้อย่างจริงจัง  
และต่อเนื่องเพื่อให้เห็นผลการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมและเกิดความยั่งยืนได้.....

ลงชื่อ พลตรี บุญชัย เกษตรตระการ

( บุญชัย เกษตรตระการ )

ผู้ให้สัมภาษณ์

...๑๘.../...เม.ย.../...๖๒

ผู้วิจัย พลตรีทวีศักดิ์ วงศ์ทวีทรัพย์ หลักสูตร วปอ.๖๑

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพกำลังพลฝ่ายยุทธการกองพลพัฒนา

## ส่วนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ยศ, ชื่อ-สกุล พลตรี เอี่ยมพงศ์ เมืองพรหม ..... อายุ ๕๖ ปี

ตำแหน่ง ผู้ชำนาญการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม .....

ประสบการณ์ในการทำงานที่หน่วยกองพลพัฒนา.....๑๐.....ปี

## ส่วนที่ ๒

๑. จากประสบการณ์ในการทำงานที่หน่วยกองพลพัฒนา ท่านคิดว่าปัญหาของศักยภาพกำลังพล มีมากน้อยอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง

.....๑. ขาดความรู้และทักษะในส่วนของการงานในหน้าที่ของตน .....

.....๒. ขาดทัศนคติในการทุ่มเททำงานแก่หน่วยงาน .....

.....๓. ขาดตัวอย่างที่ดีในการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง .....

๒. ท่านคิดว่าอะไรเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพกำลังพล ของกองพลพัฒนา

.....หน่วยงานขาดวัฒนธรรมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผู้นำยังไม่เป็นนโยบายอย่างเป็นทางการ .....

๓. ท่านคิดว่า ความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ของกำลังพล มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพกำลังพลหรือไม่ อย่างไร

.....มีความสำคัญ โดยที่ทัศนคติมีส่วนสำคัญมากกว่าความรู้และทักษะ เนื่องจากทัศนคติที่ดี จะเป็นจุดเริ่มต้นแห่งการนำความรู้และทักษะมาใช้ในการพัฒนาองค์กรในทางที่ถูกต้อง .....

๔. ท่านคิดว่าจะมีแนวทางพัฒนากำลังพลกองพลพัฒนา ด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติได้อย่างไรบ้าง

..... กองพลพัฒนาควรมีการปลูกฝังทัศนคติในการทำงาน มีการประเมินความรู้และทักษะของกำลังพล และมีการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาของกำลังพลอย่างต่อเนื่อง.....

๕. ท่านคิดว่าจะมีแผนกลยุทธ์ใด ที่จะช่วยในการพัฒนาศักยภาพกำลังพลของหน่วยกองพลพัฒนา ได้อย่างยั่งยืน เพื่อรองรับภารกิจของหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

..... หน่วยงานควรใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพกำลัง โดยพิจารณานำเหนือหรือเลื่อนตำแหน่งจากผู้ที่มีการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานได้ดีที่สุด.....

๖. ท่านคิดว่าผู้นำหรือการมีภาวะผู้นำที่ดี ควรเป็นอย่างไร เพื่อเป็นส่วนสำคัญหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพกำลังพลของกองพลพัฒนา

..... ผู้นำควรเป็นตัวอย่างที่ดีแก่กำลังพลในเรื่องของทัศนคติในการทำงานให้แก่หน่วยงาน และควรมีนโยบายการตอบแทนผู้ที่มีทัศนคติดีทุ่มเทให้แก่หน่วยงานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม.....

๗. รูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพกำลังพล กองพลพัฒนา ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร ใช้รูปแบบสร้าง Roll Model และมีการส่งต่อทัศนคติที่ดีจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการสอบวัดผลความรู้และทักษะอย่างสม่ำเสมอ.....

ลงชื่อ พลตรี เจริญพงศ์ เมืองพรหม

( เจริญพงศ์ เมืองพรหม )

ผู้ให้สัมภาษณ์

๒๕ / ..เม.ย. / ๖๒

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลตรี ทวีศักดิ์ วงศ์ทวีทรัพย์
วัน เดือน ปี เกิด	๑๘ มิถุนายน ๒๕๐๖
การศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พ.ศ.๒๕๓๐</li> <li>- ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ.๒๕๕๐</li> <li>- ทหารชั้นนายร้อย เหล่า ม. รุ่นที่ ๑/๓๒</li> <li>- ทหารชั้นนายพัน เหล่า ม. รุ่นที่ ๒/๓๕</li> <li>- โรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ ๗๔</li> </ul>

### ประวัติการทำงานโดยย่อ

๑. ผบ.มว.ร้อย.ลว.ที่ ๔	พ.ศ.๒๕๓๐
๒. ผบ.ร้อย.รตถัง ม.พัน.๙	พ.ศ.๒๕๓๖
๓. ผบ.ร้อย.ม.(ลว) ที่ ๔	พ.ศ.๒๕๓๗
๔. ประจำ รร.สธ.ทบ.สบส. เพื่อเข้ารับการศึกษ เป็น นทน.รร.สธ.ทบ. หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ ๗๔	พ.ศ.๒๕๓๘
๕. รอง หก.กขว.มทบ.๓๑	พ.ศ.๒๕๓๙
๖. ประจำ กขว.ทภ.๓	พ.ศ.๒๕๔๐
๗. ผบ.ส่วนแยก บชร.๓	พ.ศ.๒๕๔๘
๘. รอง ผอ.กขว.ทภ.๓	พ.ศ.๒๕๔๙
๙. ผอ.กขว.ทภ.๓	พ.ศ.๒๕๕๕
๑๐. รอง ผบ.จทบ.อ.ต.	พ.ศ.๒๕๕๖
๑๑. รอง ผบ.พล.พัฒนาที่ ๓	พ.ศ.๒๕๕๗

ตำแหน่งปัจจุบัน    ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๓๙

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร (Military)

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพกำลังพลฝ่ายยุทธการกองพลพัฒนา

ผู้วิจัย พลตรีทวีศักดิ์ วงศ์ทวีทรัพย์

หลักสูตร วปอ.

รุ่นที่ 61

ตำแหน่ง ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ 39

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development:HRD) เป็นหัวใจหลักขององค์การโดยทุกองค์การมุ่งที่จะให้บุคลากรของตนให้มีรู้ความสามารถและเต็มใจปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการดำเนินงานขององค์การต่างๆ จะประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานที่รับผิดชอบในระดับใดก็ขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ประการ คือมนุษย์ (Man, เงิน (Money), วัสดุ/อุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Method) โดยมนุษย์ (Man) นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่งของการบริหารงานเพราะมนุษย์มีสติปัญญาที่สามารถใช้ทรัพยากรอื่นๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และกระบวนการจัดการในการทำงานให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ มนุษย์ยังมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งปัจจัยทางการบริหารอื่นๆ ไม่สามารถทำได้ดังนั้นมนุษย์ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์การ จึงถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญในการทำงาน ที่จะขับเคลื่อนงานให้ภารกิจบรรลุเป้าหมาย หรืออาจทำให้ภารกิจขององค์การนั้นล้มเหลว ระดับคุณภาพของคน เรียงลำดับความสำคัญ ตั้งแต่ผู้นำสูงสุดขององค์การ ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกคน (สุทธยาณ์ โอบอ้อม 2558: 1)

โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเสมือนหัวใจและรากแก้วของการบริหารงานเนื่องจากคนเป็นทรัพยากรและปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ซึ่งความสำเร็จของงาน จำเป็นต้องอาศัยคน เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์การ หากไม่มีผู้ปฏิบัติหรือผู้ปฏิบัติไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์ สุจริตและไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัยอันดี ส่งผลให้การบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การย่อมดำเนินไปด้วยความยากยิ่ง ทุกองค์การจึงเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการบริหารคนเป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน เพราะคนมีความรู้สึกรู้สีกมีปัญหาลักษณะความต้องการแตกต่างกันไปดังที่มาสโลว์ได้แบ่งลำดับความต้องการของคนไว้เป็น 5 ลำดับ (เมธี ปิณฑานนท์, 2529 อ้างถึงในพระมหาสุเทพ สุเทวเมธี, 2556: 10)



ปัจจุบัน องค์กรต่างๆ มุ่งพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่เรียนรู้ (Learning Organization) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร เนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรหนึ่งๆ เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จขององค์กรนั้น และเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) หรือมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าองค์กรอื่นๆ ยิ่งกว่านั้น การพัฒนาบุคลากรยังมีความสำคัญในเชิงปัจจัยที่เป็นเหตุและผลให้เกิดการพัฒนา/เปลี่ยนแปลงในองค์กรต่างๆ (ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, 2009)

และจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ที่ได้จัดทำขึ้นและมีความสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ซึ่งเป็นแผนหลักในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งแผนการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 นั้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงาน/โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เป็นรูปธรรมในช่วง 5 ปีแรก ให้สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจ สังคม และความเสี่ยงอันเกิดจากสภาพภูมิอากาศที่ผันผวนและทำให้เกิดภัยพิบัติที่มีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพของประชากรโดยมีเป้าหมายให้มีคุณภาพ มีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย และมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม

ซึ่งประสบการณ์ทำงานของผู้วิจัยในหลายองค์กรที่ผ่านมา ได้พบสภาพปัญหาสำคัญขององค์กรที่มีลักษณะคล้ายกันคือ ปัญหาทางด้านบุคลากรที่ขาดความรู้และทักษะในการทำงานตามหน้าที่ และการแก้ไขปัญหา ขาดความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ขาดความกระตือรือร้น ขาดความเอาใจใส่ และขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม กองพลพัฒนามักเป็นหน่วยงานอีกหน่วยงานหนึ่งที่เป็นกลไกสำคัญของกองทัพ และกองทัพบก ที่มีภารกิจและบทบาทที่สำคัญ 2 ประการ คืองานด้านการพัฒนาประเทศ และงานการช่วยเหลือประชาชน โดยเฉพาะงานการบรรเทาความเสียหายอันเกิดจากสภาพภูมิอากาศที่ผันผวนและทำให้เกิดภัยพิบัติ ซึ่งปัจจุบันมีความรุนแรงมากขึ้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพกำลังพลของหน่วย เพื่อประเมินปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานรวมถึงเสนอแนะหัวข้อแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อให้กำลังพลให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นไปเกิดจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีอุดมการณ์ในความเสียสละและมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว ก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของกองทัพบก, รัฐได้รับประโยชน์อย่างคุ้มค่า และยังสามารถนำแนวทางพัฒนาบุคลากรที่ได้จากงานวิจัยไปขยายผลยังหน่วยอื่นๆ ในกองทัพบก เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรของหน่วยอื่นในกองทัพ ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถ ส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพทั้งกองทัพบก และต่อเนื่องไปจนเกิดเป็นคุณประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาด้านการพัฒนาศักยภาพของกำลังพลฝ่ายยุทธการ หน่วยกองพลพัฒนา
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยกองพลพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในอนาคต

## ขอบเขตของการวิจัย

1. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** การวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพกำลังพลฝ่ายยุทธการ กองพลพัฒนาจะทำการศึกษาปัญหาด้านความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และเจตคติในการทำงาน (Attitude) ของกำลังพล ฝ่ายยุทธการ ว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนของตัวเองอย่างไร และนำผลที่ได้จากการศึกษานี้จัดทำเป็นข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงกำลังพล ของกองพลและกองทัพบก ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. **ขอบเขตด้านประชากร** สำหรับประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ กำลังพล ฝ่ายยุทธการ กองพลพัฒนาของกองทัพบก ทั้ง 4 กองพล คือ กองพลพัฒนาที่ 1 กองพลพัฒนาที่ 2 กองพลพัฒนาที่ 3 และ กองพลพัฒนาที่ 4 ทั้งนายทหารและนายสิบ
3. **ขอบเขตด้านระยะเวลา** เป็นการศึกษาวิจัย 8 เดือน ตั้งแต่ตุลาคม 2561 ถึง พฤษภาคม 2562

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) มีรูปแบบของคำถามเป็นชุดๆ ที่ได้ถูกรวบรวมไว้อย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบ และแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้วัดสิ่งที่ต้องการจะวัดจากกลุ่มตัวอย่าง ให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริง ประกอบด้วยรายการคำถามที่สร้างอย่างประณีต เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริง โดยส่งให้กลุ่มตัวอย่างอย่างสมัครใจ ดังนี้

## 1. การรวบรวมข้อมูล

1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาทำการรวบรวมแล้ววิเคราะห์เอกสาร โดยการจัดทำแบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสาร บันทึกเกี่ยวกับลักษณะเอกสาร แหล่งที่มาและสาระสำคัญของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารจะเป็นกรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาด้วยวิธีอื่นๆ ต่อไป

1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ เพื่อวัดระดับความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และเจตคติในการทำงาน (Attitude) ของกำลังพลกองพลพัฒนาซึ่งได้แก่ ข้าราชการของกองพลพัฒนา

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อกำหนดหัวข้อ/กลุ่มหัวข้อแนวคิดสำคัญ (Topic/Category) และแบบแผนแนวคิดสำคัญอันเป็นแก่นสารของการศึกษา (Pattern/Themes)

3. การอภิปรายผล ดำเนินการโดยการนำทฤษฎีที่ได้มีการทบทวนไว้แล้ว มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการแบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ แล้วนำมาสังเคราะห์อีกครั้งเพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาศักยภาพของกำลังพลกองพลพัฒนา

4. การนำเสนอผลการวิจัย ดำเนินการโดยเอาวัตถุประสงค์การวิจัยเป็นตัวตั้งแล้ว นำเสนอผลการศึกษาวิจัยที่ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยให้ครบทุกข้อตามลำดับ โดยนำเสนอแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนา

## ผลการวิจัย

### ปัญหาด้านการพัฒนาศักยภาพของกำลังพล กองพลพัฒนา

จากการใช้แบบสอบถามวัดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ของกำลังพลฝ่ายยุทธการกองพลพัฒนา พบว่า

1. ด้านความรู้ความเข้าใจกับงานในหน้าที่ กำลังพลขาดความเข้าใจภารกิจหลักของหน่วยและนโยบายของผู้บังคับบัญชาอย่างทอ่งแท้ ติดพันกับภารกิจและงานตามนโยบายอย่างต่อเนื่องจึงทำให้ขาดการฝึกอบรมและการฝึกศึกษางานตามหน้าที่หรือดำเนินการได้อย่างจำกัด รวมทั้งการขาดการค้นคว้าข้อมูลความรู้เพิ่มเติม จึงทำให้บางครั้งการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควรหรือทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่สิ้นเปลือง นอกจากนั้นยังขาดความรู้ใหม่ๆ ที่จะนำมาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพราะหน่วยยังขาดแนวทางที่เอื้อให้กำลังพลพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเป็นระบบ

2. **ด้านทักษะการทำงาน** กำลังพลยังขาดทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ทักษะการสื่อสาร ทักษะการประสานงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง แม้แต่กำลังพลบางนายที่มีอายุงานที่มากก็ยังไม่มีความชำนาญในงานบางอย่างในหน้าที่ เพราะหน่วยยังขาดแนวทางการเพิ่มทักษะและการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและเป็นระบบ

3. **ด้านทัศนคติ** มีกำลังพลส่วนน้อยของหน่วยที่มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น และทุ่มเทให้การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และยังมีความคิดที่ยังเห็นประโยชน์ส่วนรวม เนื่องจากขาดสถานะที่ดีของผู้นำ ในการเอาใจใส่เข้มงวดวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา, ระบบการดูแลสวัสดิการ และการให้รางวัลตอบแทนเพื่อจูงใจในการทำงานแก้กำลังพล

4. **ด้านพฤติกรรมองค์การ** ส่วนใหญ่กำลังพลทำงานแบบตามคำสั่งเท่านั้น ไม่ได้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง, พัฒนางาน และพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ กองพลพัฒนาเองก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมองค์การ เพื่อให้เข้าใจในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของกำลังพลส่วนใหญ่อย่างแท้จริง เพื่อหาแนวทางในการปรับพฤติกรรมองค์การเพื่อการพัฒนาให้หน่วยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและเป็นอดีตผู้บังคับบัญชาในกองพลพัฒนา ได้กล่าวถึงปัญหาซึ่งผู้วิจัยขอนำสาระสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปโดยย่อ ดังนี้

หน่วยกองพลพัฒนา ยังขาดการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนากำลังพลในระยะยาวที่สอดคล้องกับแผนงานของหน่วยในด้านต่างๆ เช่น งานบรรเทาสาธารณภัย หน่วยต้องวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนากำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานด้านอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

การที่หน่วยมีผู้บังคับบัญชาที่มีสถานะผู้นำที่ดี ในการเอาใจใส่เข้มงวดในวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา, ดูแลสวัสดิการที่ดี, มีความเข้าใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นตัวอย่างที่ดี ก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้แก่กำลังพลของหน่วย ให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ต่องานต่อหน่วยที่ดีด้วย ซึ่งก็จะช่วยให้หน่วยทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

## แนวทางการพัฒนาศักยภาพกำลังพล หน่วยกองพลพัฒนา

1. **แนวทางแก้ปัญหากำลังพลขาดความรู้ความเข้าใจในงาน (Knowledge)** ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยควรส่งเสริมให้หน่วยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างเป็นรูปธรรม โดยให้ทุกคนเข้าถึงองค์ความรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ ด้วยการจัดการฝึกอบรม การส่งศึกษาดูงานนอกหน่วย มีการจัดระบบฝึกงานและระบบพี่เลี้ยงสอนงานรวมทั้งการประเมินผล จนมั่นใจว่ามีความรู้ในงานนั้นๆ จัดการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละสายวิทยาการ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนการศึกษาในทุกระดับของกำลังพลอย่างต่อเนื่อง

เพื่อปรับปรุงการทำงานของผู้ปฏิบัติงานหรือกำลังพลให้ดียิ่งขึ้น และต้องมีการใช้ความรู้ด้านวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้กำลังพลศึกษาหาความรู้และเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่างรวดเร็วทันต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

**2. แนวทางแก้ปัญหา กำลังพลขาดทักษะ (Skill) ได้แก่** ควรมีระบบการทดสอบทักษะในสายงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความชำนาญในงานที่กำลังพลแต่ละคนรับผิดชอบ ทำการถ่ายทอดข้อมูลวิทยาด้านต่างๆ และลงมือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอฝึกฝนเป็นประจำ จะเป็นการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีมาตรการกระตุ้นกำลังพลทุกคนให้แสดงสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อจะได้ประเมินทักษะที่แท้จริง และจะได้ฝึกเพิ่มเติมสำหรับผู้ที่ยังขาดทักษะในการทำงาน นำระบบที่เลี้ยงมาใช้เป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง เพื่อที่จะสามารถเพิ่มทักษะและดึงศักยภาพและประสิทธิภาพจากกำลังพลได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถพัฒนาความสามารถของทีมในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายของหน่วยงาน เพราะระบบ Mentoring หรือ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นการให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น

**3. แนวทางแก้ปัญหาทัศนคติของกำลังพลต่อการปฏิบัติงาน (Attitude) ได้แก่** จัดสถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีบรรยากาศที่น่าทำงาน มีการปลูกฝังทัศนคติที่ดีสำหรับกำลังพลที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่รับผิดชอบ เปิดโอกาสให้กำลังพลได้มีส่วนในการตัดสินใจและบริหารจัดการงานของตนเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุและผล ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบผู้ใหญ่ด้วยความยุติธรรมและสม่ำเสมอ มีการให้รางวัลกำลังพลที่ปฏิบัติตัวดี ให้ส่งเสริมกำลังพลได้เติบโตตามตำแหน่งหน้าที่ ดูแลสวัสดิการให้มีความเป็นอยู่ที่ดี จัดกิจกรรมพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ภายในหน่วย ปีละ 1 ครั้ง ทั้งนี้ก็เพราะมนุษย์สัมพันธ์สามารถนำมาใช้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มด้วย ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในงาน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับกำลังพลและผู้บังคับบัญชา สามารถใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์เข้าช่วยแก้ปัญหา ด้วยการสร้างบรรยากาศของกลุ่มที่ช่วยให้กำลังพลเข้าใจกัน เข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้อื่น เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมขึ้นมาได้

**4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)** ได้ประยุกต์ แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มาใช้กับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ในหน่วย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1: การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหน่วยให้มีความยั่งยืนและสมดุลในระยะยาว วิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศระยะยาว วางแผนและจัดทำนโยบายการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของกองพลพัฒนาที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กองทัพบก กลยุทธ์ที่ 2: การบริหารจัดการให้กองพลพัฒนาเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสูงและนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการปฏิรูปบทบาทและโครงสร้างองค์การ การปฏิรูปกระบวนการดำเนินงาน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ใน

กระบวนการดำเนินงาน การบริหารจัดการเครือข่ายการสร้างองค์ความรู้ และการถ่ายทอดองค์ความรู้ กลยุทธ์ที่ 3: การเสริมสร้างศักยภาพกำลังพลด้านความรู้ความสามารถ ความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และเจตคติในการทำงาน (Attitude) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจ และความต้องการของหน่วย จัดตั้งส่วนงานการพัฒนาบุคลากรขึ้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญแต่ละสาขาภายในหน่วย กลยุทธ์ที่ 4: การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลของหน่วย ที่นำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดี ด้วยการเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลที่กำลังพลทุกคนยอมรับ กลยุทธ์ที่ 5: การพัฒนาสภาพแวดล้อมองค์การ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งภายในและภายนอกหน่วย รณรงค์และปลูกฝังกำลังพลให้มีทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติภารกิจที่สำเร็จลุล่วง

**5. การพัฒนาผู้นำ/ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ** เพราะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และยังเป็นแบบอย่างของการเป็นบุคลากรที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ และการช่วยเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จตามเป้าหมาย บทบาทที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับพึงมีและพัฒนาให้มี เพื่อให้ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดีสรุปพอสังเขปได้ 11 บทบาท ดังนี้ 1) บทบาทการสร้างเครือข่าย (Networking) 2) บทบาทการให้การสนับสนุน (Supporting) 3) บทบาทการจัดการความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน (Managing conflict and team building) 4) บทบาทการติดตาม (Monitoring) 5) บทบาทการให้ข้อมูล (Informing) 6) บทบาทในการสร้างความชัดเจน (Clarifying) 7) บทบาทในการวางแผนและจัดองค์การ (Planning and organizing) 8) บทบาทในการแก้ปัญหา (Problem solving) 9) บทบาทในการปรึกษาและมอบหมายงาน (Consulting and delegating) 10) บทบาทในการสร้างแรงจูงใจ (Motivating) 11) บทบาทในการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (Recognizing and rewarding)

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1. การบริหารทรัพยากรบุคคลของกองพลพัฒนาต้องบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองพลพัฒนา สอดรับกับยุทธศาสตร์กองพลพัฒนา รวมทั้งสอดคล้องและเป็นไปตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้านกำลังพลของกองทัพบกด้วย ทั้งนี้ในกระบวนการเพิ่มศักยภาพกำลังพลจะต้องให้ความสำคัญกันทั้ง ความรู้ความเข้าใจในงาน (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติของกำลังพลต่อการปฏิบัติงาน (Attitude)

1.2 การฝึกอบรม การพัฒนากำลังพลของกองทัพบกนั้น กองทัพบกควรจัดให้มีการปรับปรุงหลักสูตรในระดับต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกันในแต่ละระดับ ให้มีความทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาผู้นำของหน่วย การพัฒนากำลังพลให้มีทักษะและความสามารถมากขึ้น และการส่งเสริมการร่วมมือกันและการแชร์ความรู้ซึ่งกันและกันในหน่วย จัดให้มีระบบการจัดการความรู้ของหน่วย (KM-Knowledge Management) เพื่อเป็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ของหน่วย (LO-Learning Organization) เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของกำลังพลให้มีความรู้และศักยภาพที่สูงขึ้น โดยให้หน่วยศึกษา แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในด้านนี้กับหน่วยงานภายนอกที่ประสบผลสำเร็จ และเป็นหน่วยงานตัวอย่างของการจัดการความรู้ (KM) อีกทั้งกองพลพัฒนาอาจเสนอให้กองทัพบกให้ความสำคัญกับการศึกษา โดยให้หน่วยทางการศึกษา ทั้งในส่วนกลางเช่น กรมยุทธศึกษาทหารบก และทั้ง รร.เหล่าสายวิทยาการ ซึ่งเป็นหน่วยรับผิดชอบในการฝึก ศึกษา พัฒนากำลังพลในทุกระดับ รวมไปถึงศูนย์การเรียนรู้ในระดับหน่วยก็ตาม เน้นการเพิ่มเติมทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงานภาค เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษและความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

1.3 การส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลในหน่วยตามแนวทางการรับราชการ ถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากร ดังนั้นกองพลพัฒนาจะต้องมีระบบการพิจารณาส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลที่ยุติธรรม โดยใช้ หลักคุณธรรม จริยธรรมและหลักธรรมาภิบาลในการพิจารณา การประเมินผลการปฏิบัติงาน กองพลพัฒนาต้องพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ผลการประเมินจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานจริงๆ รวมทั้งมีการบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ซึ่งเพิ่มเติมมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพบกที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน การจัดการสวัสดิการกำลังพล นอกจากการจัดให้มีสวัสดิการให้กับกำลังพลที่เป็นไปตามกฎหมายแล้ว กองพลพัฒนาจะต้องจัดให้มีสวัสดิการกำลังพลนอกเหนือจากนั้น ให้เพียงพอและเหมาะสมกับกำลังพลทุกระดับชั้น จัดให้มีสิทธิประโยชน์แก่กำลังพลในหลากหลายรูปแบบ เช่น โครงการส่งเสริมอาชีพสำหรับครอบครัวกำลังพลและโครงการพัฒนาชีวิตของกำลังพล เป็นต้น เพื่อให้กำลังพลสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ มีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.4 บทบาทของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ก็มีส่วนสำคัญในการที่จะเป็นทั้งต้นแบบและกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างทางด้านทัศนคติและพฤติกรรมต่อกำลังพลได้

และยังมีอิทธิพลในการนำให้กำลังพลทุกคนพร้อมใจทุ่มเททำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ภารกิจของหน่วยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยมีประสิทธิภาพ อีกด้วย

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษา เรื่อง การพัฒนาศักยภาพกำลังพลฝ่ายยุทธการ กองพลพัฒนา วัตถุประสงค์ครอบคลุมเฉพาะสภาพปัญหาศักยภาพกำลังพลที่ได้จากกำลังพลฝ่ายยุทธการ กองพลพัฒนา เท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัญหาศักยภาพกำลังพลทุกฝ่ายในกองพลพัฒนา และขยายต่อไปจนถึงระดับกองทัพบก เพื่อให้ทราบปัญหาด้านศักยภาพของกำลังพลที่กว้างขึ้น เป็นภาพรวมมากขึ้น เพื่อกองทัพบกสามารถนำไปพัฒนาแนวทางเพิ่มศักยภาพแก่กำลังพลของกองทัพบกและพัฒนาความสามารถของบุคลากรกองทัพบก ให้มีขีดความสามารถ ส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพทั้งกองทัพบก และต่อเนื่องไปจนเกิดเป็นคุณประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติต่อไป