

# การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของ กองบัญชาการกองทัพไทย

พันเอก ไพบูลย์ โกมลทัต\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ศึกษาเปรียบเทียบ ผลการประเมินพฤติกรรม ก่อน-หลัง การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยใช้โมเดล Training ของ Kirkpatrick (การประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เนื่องจาก เป็นการประเมินพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว) รวมทั้งศึกษาปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ ในการพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลัก ของกองบัญชาการกองทัพไทย และนำเสนอการพัฒนากำลังพล ตามค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย

ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับพฤติกรรมของกำลังพลก่อนที่จะผ่านการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลักของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยภาพรวม อยู่ในระดับสูงโดยเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านความจงรักภักดี (Loyalty) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ด้านความกล้าหาญ (Courage) ด้านความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism) และเมื่อ พิจารณาเปรียบเทียบพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วในภาพรวม ก็อยู่ในระดับสูง และ เมื่อนำผลการวิจัยมาเรียงลำดับในแต่ละด้านก็ยังคงเหมือนเดิม ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมในการฝึ กอบรมกำลังพลเพื่อเสริมสร้าง ความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลักของ กองบัญชา การกองทัพไทย นั้น ได้ผลสูงในด้านความจงรักภักดี ด้านการทำงานเป็นทีม แต่ด้านความกล้าหาญ และ ด้านความเป็นทหารอาชีพ อยู่ในระดับรองลงมา ซึ่งหากพิจารณาในพฤติกรรมแล้ว พฤติกรรมความ เป็นทหารอาชีพ จะเป็นตัวหลักในการที่จะทำให้กำลังพลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุ วัตถุประสงค์ ภารกิจ ที่กำหนดไว้ของหน่วยงาน ตามการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และเป็น องค์กรที่มีประสิทธิภาพ 2. ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่ได้รับจากผู้ประเมิน

\* นักศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

นั้นยังอยากให้มีการพัฒนาปรับปรุงการฝึกอบรมของกำลังพลให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น และมีการเชื่อมโยงถึงระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) สำหรับการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการนั้น ได้มีการนำค่านิยมหลักมาบรรจุไว้ในสมรรถนะหลักเรียบร้อยแล้ว เมื่อนำผลการประเมินที่ได้เป็นรายบุคคลมาจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล ก็จะทำให้กองบัญชาการกองทัพไทย มีระบบการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management System) ที่สมบูรณ์อันจะทำให้ได้กำลังพลที่มีประสิทธิภาพเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ของกองบัญชาการกองทัพไทยต่อไป

**คำสำคัญ:** การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย

### Abstract

The objectives of this research are 1) to study the process of human development of the Royal Thai Armed Forces' core values using a human resource management tactical plan as the successful standard framework of human resources scorecard, 2) to evaluate the development of human behavior using the Kirkpatrick Training Model, which is designed to evaluate training programs, both pre- and post- training, 3) to study the difficulties of and make recommendations for human development under its core values, and 4) to present the guidelines for human development under the Royal Thai Armed Forces' core values.

The research results were as follows; 1) Overall human behavior after attending training to promote understanding of the armed forces' vision and mission was high according to the Royal Thai Armed Forces' core values of loyalty, teamwork, courage, and professionalism. The overall level of human behavior remained high and was unchanged during the research of core values. Regarding the training to promote an understanding of the Royal Thai Armed Forces vision and mission and implant its core values, the activity provided better results in loyalty and teamwork than in courage and professionalism. The behavior of professionals is a main factor to help them work effectively and accomplish the armed forces' designated vision and mission under good governance and effective organization. 2) Due to the difficulties encountered and recommendations made related to the training, the evaluators pointed out that the development and improvement of human development training should be more concrete. This includes the use of a performance evaluation system in which performance and competency are judged. As for the evaluation of performance behavior, it was concluded that the core values should be part of the competency of the Royal Thai Armed Forces. Hence, with the individual performance development plan based

on individual evaluation, the Royal Thai Armed Forces will have an ideal performance management system that can help create efficient human capital in the future.

**Keyword:** Human Resource Development Under Core Values of the Royal Thai Armed Forces Headquarters

## บทนำ

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และก่อให้เกิดความยั่งยืน องค์กรจึงจำเป็นต้องมีแนวทางการปฏิบัติ ระบบงานที่เอื้อและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันเป็นทีม พัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่สูงจะก่อให้เกิด ความมุ่งมั่น ทุ่มเท ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จะเห็นว่าการที่องค์กรหรือ หน่วยงานจะประสบความสำเร็จ หรือมีความเป็นเลิศนั้น ส่วนใหญ่แล้วจะขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะและประสิทธิภาพของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรนั้นๆ แต่สิ่งที่สำคัญและขาดไม่ได้เลยก็คือ องค์กรจะต้องมีค่านิยมหลัก ที่จะสะท้อนถึงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ค่านิยมหลักที่ดีจะเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญที่จะบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือเป็นแนวทางให้บุคลากรนำไปประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูง และการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

กองบัญชาการกองทัพไทย ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้น เพื่อให้กองทัพไทยสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุน (Human Capital) ให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองทัพที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. สร้างความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษากำลังพลที่มีประสิทธิภาพสูงไว้
2. พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถ (ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ) ตรงกับงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบและงานตามภารกิจอย่างมืออาชีพ
3. พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้และนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้
4. การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง กำลังพลที่มีสมรรถนะ (Competency) เหมาะสมกับตำแหน่ง
5. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและสิ่งจูงใจ
6. พัฒนาระบบคลังข้อมูลกำลังพลให้เชื่อมโยงกันทั้งหมด (HR Warehouse-HRW)
7. ปลูกฝังกำลังพลให้มีอุดมการณ์ในความเป็นทหารอาชีพ มีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์และ

เสียสละในการทำงานร่วมกันทั้งภายในเหล่าทัพและระหว่างเหล่าทัพอย่างแท้จริง

จากประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวเกิดจากการวิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการของส่วนราชการ มากำหนดเป็นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งเป็น 5 มิติ ดังนี้

#### ตารางที่ 1.1 เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

มิติ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (HR strategic Alignment)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างค่านิยมหลักและปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมจรรยาบรรณความเป็นทหารอาชีพ</li> <li>2. พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร</li> <li>3. พัฒนากำลังพลทุกระดับให้สอดคล้องกับขีดความสามารถ (ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ) ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน</li> <li>4. วิเคราะห์หัตถ์รากำลังพลให้สอดคล้องกับภารกิจ</li> <li>5. สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก</li> </ol>
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (Operational Efficiency)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำระบบมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง</li> <li>2. พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ถูกต้องและทันสมัยพร้อมทั้งจัดทำคู่มือการใช้งาน</li> <li>3. ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ขั้นตอนและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองความต้องการได้อย่างทันเวลาและถูกต้อง</li> <li>4. วิเคราะห์สมรรถนะของกำลังพลให้สอดคล้องกับภารกิจ</li> </ol>
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน</li> <li>2. สร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบแรงจูงใจ</li> <li>3. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) ในองค์กรเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของกำลังพลทุกระดับ</li> <li>4. พัฒนาระบบการพัฒนากำลังพลให้สอดคล้องกับขีดความสามารถ (ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ) ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน</li> </ol>
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Accountability)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างระบบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้</li> </ol>
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Quality of Work life)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับกำลังพล</li> </ol>

เมื่อได้เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้วก็มีการจัดทำตัวชี้วัดตามมิติต่างๆ ทั้ง 5 มิติ ซึ่งจะนำตัวชี้วัดย่อยละ ของกำลังพลที่มีความรู้ความเข้าใจในค่านิยมหลัก ในมิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ 1.การสร้างค่านิยมหลักและปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ในการปฏิบัติงานและส่งเสริมจรรยาบรรณความเป็นทหารอาชีพมาวิจัย

กองบัญชาการกองทัพไทย ได้มีการจัดทำค่านิยมหลักแล้วเสร็จพร้อมกับให้ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ลงนามอนุมัติประกาศใช้พร้อมกับจัดกิจกรรมเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2552 ในปี พ.ศ.2553 ได้มีการจัดกิจกรรมเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ พร้อมกับประเมินความรู้ความเข้าใจในค่านิยมหลัก โดยจัดทำเป็นปัญหาพร้อมทั้งยกตัวอย่างเพื่อให้ผู้เข้ารับการประเมินเกิดความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปประพฤติปฏิบัติตัวได้โดยส่งผลการประเมินของแต่ละส่วนราชการ ให้ กรมกำลังพลทหาร ต่อมาในปี พ.ศ.2554 กรมกำลังพลทหาร ได้มีการขออนุมัติ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด เพื่อเปิดการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลักของ กองบัญชาการกองทัพไทย สำหรับข้าราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย ประจำปีงบประมาณ 2554 จำนวน 6 รุ่น มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวนรุ่นละ 100 นาย วิธีการอบรมประกอบด้วย การบรรยาย การสาธิต การประชุมกลุ่มย่อย การอภิปราย การจัดกิจกรรมกลุ่ม และการศึกษาดูงาน โดยใช้วิทยากร ข้าราชการภายใน กระทรวงกลาโหมจำนวน 20 นาย วิทยากรผู้เชี่ยวชาญภายนอกกระทรวงกลาโหม จำนวน 1 นาย ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรมดังกล่าวมีดังนี้

1. กำลังพลมีจิตสำนึกในความรักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  2. กำลังพลมีความเข้าใจทิศทางของกองทัพไทย และสามารถปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
  3. กำลังพลมีขีดสมรรถนะเพิ่มขึ้น และเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร มุ่งสู่เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป
  4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกันดีขึ้น มีความเข้าใจซึ่งกันและกันสามารถแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน
  5. เกิดการพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กรของ กองบัญชาการกองทัพไทย ตามค่านิยมหลักที่กำหนดขึ้น
  6. กำลังพลสามารถนำความรู้และแนวคิดไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันและครอบครัว
- จากผลที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรมนั้น ผู้วิจัยขอ นำ รูปแบบของ Kirkpatrick ที่มีการประเมินผลการฝึกอบรม พัฒนา ด้วย 4 ระดับมาประยุกต์ใช้งานโดย
- ระดับที่ 1: การประเมินปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) เป็นการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการอบรมโครงการว่ามีความรู้สึกรู้สึอย่างไรต่อโครงการในด้านใดบ้างเช่น หลักสูตรเนื้อหา สาระตรงกับความต้องการหรือไม่ ความคิดเห็นต่อเอกสาร สถานที่ สื่อ โสตทัศนูปกรณ์ ระยะเวลาของ

การอบรมมีความเหมาะสมเพียงไร วิทยากรมีความเหมาะสมเพียงไร ได้รับความรู้ทักษะในระดับใด มีความคาดหวังอย่างไรต่อการนำความรู้และทักษะที่ได้รับนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ระดับที่ 2: การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับการเข้ารับการฝึกอบรม เช่น การเพิ่มขึ้นของการเรียนรู้ก่อน-หลังการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ค่านิยม และเจตคติ เป็นต้น

ระดับที่ 3: การประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก่อน-หลังโครงการฝึกอบรมว่าเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ มีการนำความรู้และทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงไร เป็นต้น และการที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องปรับปรุงตนเอง ต้องรู้จักจุดอ่อนของตนเอง ต้องทำงานในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องมีผู้ชำนาญที่น่าสนใจให้ความช่วยเหลือและต้องมีโอกาสที่จะทำตามความคิดที่เกิดขึ้นใหม่

ระดับที่ 4: การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์การ (Results Evaluation) เป็นการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดต่อองค์การ ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน/องค์การ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มกำไร ประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้อง หน่วยงาน หรือองค์การ เป็นต้น

จากผลที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรมโดยการประเมินพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมตามค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ว่ามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดไว้ในค่านิยมหลักหรือไม่ เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงการฝึกอบรมต่อไป

### กรอบแนวคิดการวิจัย

1. การศึกษากระบวนการพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ใช้กรอบแนวคิดของ การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) โดยมีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กองทัพไทย ตั้งแต่กระบวนการเกิดค่านิยม การอนุมัติ ประกาศใช้ และการนำกำลังพลไปฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจจนกระทั่งจะปฏิบัติตัวตามพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย

2. การศึกษาพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ใช้กรอบแนวคิดของ Kirkpatrick รูปแบบ Training แต่เนื่องจากเป็นงานวิจัยที่เกิดขึ้นหลังจากที่กำลังพลได้ผ่านการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว จึงประเมินเฉพาะพฤติกรรม (Behavior Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมฯ เมื่อกลับไปปฏิบัติงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นการประเมินพฤติกรรม

3. การศึกษาปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ใช้กรอบแนวคิดของ ทฤษฎีระบบ (The System Approach) ซึ่งเป็นการศึกษา

กระบวนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล การจัดการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม มาจัดทำแผนกำลังพลตามค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทยต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลการประเมินพฤติกรรม ก่อน-หลัง การพัฒนา กำลังพลตามค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยใช้รูปแบบ Training ของ Kirkpatrick (การประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เนื่องจากเป็นการประเมินพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว)

3. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย

4. เพื่อนำเสนอการพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย จากการวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะที่ได้จากการส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามจากความเห็นของผู้ประเมิน

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

1. ใช้การศึกษาวิจัยจากเอกสารแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กองทัพไทยเพื่อศึกษากระบวนการพัฒนากำลังพลตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกองทัพไทย พ.ศ. 2551-2555 ซึ่งเป็นการนำกรอบแนวคิด Balanced Scorecard ของ Robert Kaplan และ David Norton มาปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เรียกว่า HR Scorecard และวิเคราะห์เอกสารจากแผนการดำเนินงานรองรับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกองทัพไทย ประจำปีงบประมาณ 2554 มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ : 1. สร้างค่านิยมหลักและปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมจรรยาบรรณความเป็นทหารอาชีพ ตัวชี้วัด : 1.1.3 มีแผนการปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย และตัวชี้วัดที่ 1.1.4 จำนวนกำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย ที่ได้รับการปลูกฝังค่านิยมหลัก ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องดำเนินการ ดังนี้

- นำเรียนขออนุมัติแผนการปลูกฝังค่านิยมหลักของ กองบัญชาการกองทัพไทย
- ฝึกอบรมปลูกฝังค่านิยมหลักฯ จำนวน 6 รุ่น

- ประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการปลูกฝังค่านิยม
- รายงานผลการดำเนินการ

2. ใช้แบบสอบถาม การประเมินพฤติกรรมของกำลังพลฯ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลการประเมินพฤติกรรม ก่อน-หลัง การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย โดยใช้การวิจัยในเชิงปริมาณ “เพื่อศึกษาการพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ถึงพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งมี กรมกำลังพลทหาร เป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก โดยให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินพฤติกรรม ก่อน-หลัง ของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ว่าโครงการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่มีการนำพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดในค่านิยมหลักไปประพฤติปฏิบัติตนได้มากน้อยเพียงไร ในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถาม มีจำนวน 23 ข้อโดยมีลักษณะคำถามเป็นการเขียนเครื่องหมาย P ลงในช่องระดับพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมว่ามีพฤติกรรมตรงกับระดับพฤติกรรมใดเพียงข้อเดียวโดยผู้ศึกษาได้กำหนดระดับไว้ 5 ระดับโดยใช้กรอบแนวคิดของ Kirkpatrick รูปแบบ Training เกี่ยวกับการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Evaluation) ก่อน-หลัง การฝึกอบรมว่ากำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ที่กำหนดเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ หรือไม่ มีการนำความรู้และทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมว่ามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่

3. ใช้แบบสอบถาม การประเมินพฤติกรรมของกำลังพลฯ ในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถาม มีจำนวน 2 ข้อ ที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมค่านิยมฯ เป็นผู้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และแบบสอบถามตามผลการวิจัยที่ได้มาวิเคราะห์ แล้วสังเคราะห์เพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลักของ กองบัญชาการกองทัพไทย ตั้งแต่กระบวนการพิจารณาปัจจัยนำเข้าสู่การฝึกอบรมซึ่งจะต้องครอบคลุมถึงการออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Designs) ลักษณะของผู้รับการอบรม (trainee characteristics) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) หลังจากนั้นก็จะให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยวิเคราะห์การพัฒนากำลังพลที่น่าเสนอ

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ติดต่อขอหนังสือจากคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เรียนหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อขอความอนุเคราะห์ขอเก็บข้อมูลจากกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย
2. แจกแบบสอบถามให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อเสริม



สร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย โดยดำเนินการเป็นระยะเวลา 1 เดือน (ธันวาคม 2554) จำนวน 128 นาย ดังนี้

ส่วนที่ 1 บันทึกข้อมูลของผู้ประเมิน(ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย)

ส่วนที่ 2 ประเมินพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมโดยการสังเกตพฤติกรรมแล้วลงคะแนนตามระดับพฤติกรรม

ส่วนที่ 3 ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรค ข้อเสนอแนะซึ่งเป็นแนวความคิดของผู้ประเมินที่จะนำมาเป็นการพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทยให้มีประสิทธิภาพต่อไป

3. นำแบบสอบถามที่ได้ ทำการรวบรวมและทำการตรวจสอบความถูกต้องในแบบสอบถามทุกฉบับแล้ว ทำการสร้างคู่มือการลงรหัส และลงรหัสแบบสอบถามเพื่อทำการประมวลผลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำแบบสอบถามมาเรียงลำดับและลงรหัส พร้อมตรวจสอบความถูกต้องแล้วผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมทางสถิติประมวลผล และจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำเสนอและสรุปผลการวิจัยโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) มาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของข้อมูลในเรื่องพฤติกรรมที่สังเกตเห็นของกำลังพล ก่อน-หลัง การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย

### ผลการศึกษาวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยพฤติกรรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทยแสดงระดับพฤติกรรมก่อน และ หลัง การฝึกอบรมของกำลังพลที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ตามกรอบแนวคิดของ Kirkpatrick รูปแบบ Training โดยจำแนกพฤติกรรมตามพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดในค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย เป็น 4 ด้าน ดังนี้

#### 1. ด้านความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism)

ผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำลังพลมีการปฏิบัติตามวินัย แบบธรรมเนียมทหาร และจรรยาวิชาชีพทหารของมีรับค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 3.93 รองลงมา คือ กำลังพลมีการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม และสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกำลังพลมีความซื่อสัตย์ใน การที่จะไม่ปกปิดพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.92 รองลงมา คือ

กำลังมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 รองลงมาคือ กำลังพลมีความขยัน หมั่นศึกษา และพัฒนาตนเองเพื่อแสวงหากระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 รองลงมา คือ กำลังพลมีการใช้ความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และ พบว่า กำลังพลมีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค้นหาแนวทางในการทำงานที่ดีเพื่อปรับปรุงและมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.80 และเมื่อเปรียบเทียบระดับของพฤติกรรมของกำลังพลก่อนและหลังที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ตามกรอบแนวคิดของ Kirkpatrick รูปแบบ Training โดยจำแนกพฤติกรรมตามพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดในค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism) โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงขึ้น คือ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมจาก 3.46 เพิ่มขึ้นเป็น 3.88 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หลังจากที่กำลังพลเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านค่านิยมหลักความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism) สูงขึ้นทุกด้านโดยดูจากค่าเฉลี่ยแยกเป็นรายข้อ โดยเฉพาะกำลังพลมีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค้นหาแนวทางในการทำงานที่ดีเพื่อปรับปรุงและมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน, มีการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม และสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการใช้ความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากเดิมอยู่ในระดับปานกลาง เพิ่มขึ้นเป็นระดับสูง

## 2. ความจงรักภักดี (Loyalty)

ผลการวิเคราะห์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำลังพลมีการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดขึ้น ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 4.07 รองลงมา คือ กำลังพลมีการน้อมนำพระบรมราโชวาทและคำสัจยปฏิบัติญาณในการปฏิบัติราชการมาใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 รองลงมา คือ กำลังพลมีพฤติกรรมปฏิบัติตนกับเพื่อนร่วมงานในทุกระดับชั้นด้วยความเท่าเทียม ดูแลเอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และมีพฤติกรรมปฏิบัติงานที่สร้างคุณค่าและความคุ้มค่าเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและประเทศชาติน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และเมื่อเปรียบเทียบระดับของพฤติกรรมของกำลังพลก่อนและหลังที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ ทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ตามกรอบแนวคิดของ Kirkpatrick รูปแบบ Training โดยจำแนกพฤติกรรมตามพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดในค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านความจงรักภักดี (Loyalty) โดยภาพรวม อยู่ในระดับสูงขึ้น คือ มีค่าเฉลี่ยจากเดิม 3.58 เพิ่มขึ้นเป็น 4.02

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หลังจากที่กำลังพลเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านค่านิยมหลักด้านความจงรักภักดี (Loyalty) สูงขึ้นทุกด้านโดยดูจากค่าเฉลี่ยแยกเป็นรายข้อ

### 3. ความกล้าหาญ (Courage)

ผลการวิจัยโดยภาพรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำลังพลมีการให้ข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามความเป็นจริงทั้งในฐานะเป็นผู้ประเมินและรับการประเมิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.97 รองลงมา คือ กำลังพลมีลักษณะนิสัยกล้ายอมรับคำวิจารณ์ที่มีเหตุผลและยอมรับข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 รองลงมา คือ กำลังพลมีลักษณะนิสัยที่ตรงไปตรงมากล้าแสดงออกและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกไม่โอนอ่อนผ่อนตามอิทธิพลใดๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 รองลงมา มีลักษณะนิสัยที่ไม่เกรงกลัวในการเผชิญหน้าต่อภัยอันตรายต่างๆ ทั้งที่จะทำให้เกิดผลต่อชีวิตโดยตรงและโดยอ้อม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 รองลงมา คือ กำลังพลมีลักษณะนิสัยที่ตรงไปตรงมากล้าแสดงออกและยืนหยัดในสิ่งที่ถูก มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.49 และเมื่อเปรียบเทียบระดับของพฤติกรรมของกำลังพลก่อนและหลังที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ตามกรอบแนวคิดของ Kirkpatrick รูปแบบ Training โดยจำแนกพฤติกรรมตามพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดในค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านความกล้าหาญ (Courage) โดยภาพรวม อยู่ในระดับสูงขึ้น คือ มีค่าเฉลี่ยจากเดิม 3.47 เพิ่มขึ้นเป็น 3.92

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หลังจากที่กำลังพลเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านความกล้าหาญ (Courage) สูงขึ้นเกือบทุกด้านโดยดูจากค่าเฉลี่ยแยกเป็นรายข้อ ยกเว้นข้อที่ว่ากำลังพลมีลักษณะนิสัยที่ตรงไปตรงมากล้าแสดงออกและยืนหยัดในสิ่งที่ถูก มีค่าเฉลี่ยก่อนและหลังการฝึกอบรมเท่าเดิม

### 4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ผลการวิเคราะห์ที่อยู่ในระดับสูง หลังได้รับการอบรม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำลังพลมีลักษณะนิสัยเป็นคนที่ส่งเสริมให้มีบรรยากาศการทำงานที่ให้ความช่วยเหลือร่วมมือซึ่งกันและกันสื่อสารกันอย่างเปิดเผยอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง และกำลังพลมีความกล้าแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันโดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน คือ 4.02 รองลงมา คือ กำลังพลมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและยอมรับวิธีการที่หลากหลายเพื่อมุ่งเป้าหมายเดียวกันตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 รองลงมา คือ กำลังพลมีความสามารถในการรวมแนวความคิดของหมู่คณะเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตรงตามสิ่งที่สมาชิกของทีมต้องการร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

และกำลังพลมีการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเคารพ เชื่อถือ และตระหนักถึงจุดประสงค์ของการมีส่วนร่วม และกำลังพลมีลักษณะนิสัยเป็นคนที่รับฟังความคิดเห็น ของเพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มอย่างมีหลักการและเหตุผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และมีลักษณะนิสัยเป็นคนที่ใช้การแก้ไขปัญหาคือ หมู่มุ่คณระวมถึงสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นของกำลังพลทุกระดับชั้นยศ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.96 และเมื่อเปรียบเทียบระดับของพฤติกรรมของกำลังพลก่อนและหลังที่ได้รับการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ตามกรอบแนวคิดของ Kirkpatrick รูปแบบ Training โดยจำแนกพฤติกรรมตามพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนด ในค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยภาพรวม อยู่ในระดับสูงขึ้นไป คือมีค่าเฉลี่ยจากเดิม 3.58 เพิ่มขึ้นเป็น 3.99

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หลังจากที่กำลังพลเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย มีความเข้าใจทิศทางของกองทัพและปลูกฝังค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านค่านิยมหลักด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) สูงขึ้นทุกด้านโดยดูจากค่าเฉลี่ยแยกเป็นรายข้อ

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากำลังพลตามค่านิยมหลัก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย นั้น ผู้วิจัยใครขอเสนอแนะข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะบางประการเพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management System) ต่อไป

1. การวางแผนผลการปฏิบัติงานนี้ หัวหน้าตามสายงานและหน่วยงานบุคคลต้องร่วมมือกันวางแผนในรายละเอียดต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการทำงาน
- น้ำหนักของปัจจัยที่กำหนดขึ้น
- วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. การให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นการสื่อสารข้อมูลระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องในที่งานการให้ข้อมูลป้อนกลับแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

- การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการ (Informal Feedback) การให้ข้อมูลป้อนกลับในลักษณะนี้อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) โดยที่หัวหน้างานสามารถพูดคุยกับลูกน้องแบบไม่เป็นทางการถึงผลงานหรือความคาดหวังและความต้องการให้ลูกน้องปฏิบัติ นอกจากนี้แล้วยังอาจเกิดจากการที่ลูกน้องต้องการคำปรึกษาหรือคำแนะนำในการทำงาน

- การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเป็นทางการ (Formal Feedback) นั้นเกิดจากการประเมินผลงานเสร็จสิ้นแล้ว ซึ่งหัวหน้าตามสายงานต้องนำลูกน้องมาชี้แจงถึงผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งแจ้งให้

ลูกน้องทราบถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) หรือจุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุง (Area of Improvement) ของลูกน้องแต่ละคน โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้เกิดความเป็นกันเองและจะได้ทราบปัญหาข้อเท็จจริงมากที่สุด

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือได้ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดที่หัวหน้างาน แต่ละคนจะต้องทำอย่างปราศจาก “อคติ” เพราะจะทำให้การประเมินผลนั้นไม่ได้พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานจริงของลูกน้อง แต่จะได้ผลการประเมินที่เกิดจากปัจจัยอื่นๆ แทน

4. การพัฒนาและการฝึกอบรม หลังจากการประเมินผลงาน และชี้แจงถึงผลการประเมินให้ลูกน้องทราบถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) หรือจุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุง (Area of Improvement) เรียบร้อยแล้ว หัวหน้าตามสายงานร่วมกับหน่วยงานบุคคลและตัวลูกน้องเอง จะต้องช่วยกันวางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมความรู้ และความสามารถของพนักงานในเรื่องที่ถือว่าเป็นปัจจัยนำ หรือ Lead Indicators ที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีผลงานที่ดี ซึ่งผลลัพธ์ของงานที่พนักงานทำได้นี้เรียกว่า Lag Indicators

อย่างไรก็ตามเพื่อให้เกิดวงจรระบบบริหารผลการดำเนินงานที่สมบูรณ์ กองบัญชาการกองทัพไทยจำเป็นต้องใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ได้มีการนำค่านิยมหลักมากำหนดเป็นสมรรถนะหลักมาประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติราชการของกำลังพล และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน แทนระบบประเมินค่านายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวน ลูกจ้างและพนักงานราชการ เดิมซึ่งเป็นการประเมินค่าที่ประกอบด้วย ลักษณะนิสัยและความประพฤติ ความรู้ความสามารถ การปฏิบัติงาน และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน การประเมินค่าดังกล่าวเป็นเพียงการประเมินพฤติกรรมทั่วไป แต่ไม่ได้มีการเชื่อมโยงถึง สมรรถนะที่ควรมีในแต่ละตำแหน่ง เพื่อสร้างแนวทางการสืบทอดตำแหน่ง หรือการเตรียมความพร้อมของกำลังพลให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อได้รับการปรับเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบการประเมินค่าเดิมยังขาดการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) หรือจุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุง (Area of Improvement) ของกำลังพลแต่ละคน ที่จะนำมาจัดทำแผนพัฒนากำลังพลเพื่อเพิ่มคุณค่าของกำลังพลให้เกิดมูลค่าเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้นต่อไป

#### เอกสารอ้างอิง

- กรมกำลังพลทหาร. (2554). *แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กองทัพไทย พ.ศ.2551-2555 (ฉบับใช้บังคับประมาณ 2554 ถึง 2555)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พุทธศาสตร์.
- ก่อ สวัสดิ์พานิช. (2535). *แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม*. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2554, สืบค้นจาก <http://th.wikipedia.org>.
- กองบัญชาการกองทัพไทย. (2552). *ค่านิยมหลัก (Core Values) กองบัญชาการกองทัพไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พุทธศาสตร์.

- กัลยา วาณิชชัยบัญชา. (2553). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสารจำกัด.
- เครือข่าย ล้อมอภิชาติ. (2531). *หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา: แนวทางการวางแผน การเขียนโครงการและการบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ: สยามศิลป์การพิมพ์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2553). *การสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2551). *การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- (2550). *Training Road Map*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- บดีนทร์ วิจารณ์. (2551). *หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- พนัส หันนาคินทร์. (2537). *แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม*. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2554, สืบค้นจาก <http://th.wikipedia.org>.
- พิสนุ ฟองศรี. (2553). *การประเมินโครงการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: บริษัท ตันสุทธาการพิมพ์ จำกัด.
- สมบัติ กุสุมาลี. (2551). *หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจเอกชน: กรณีศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เครือซีเมนต์ไทย*. กรุงเทพฯ: บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน).
- สายสุนีย์ อุดมนา. (2543). *กระบวนการเกิดค่านิยมค่านิยม*. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2554, สืบค้นจาก <http://th.wikipedia.org>.
- สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. (2542). *หน้าที่ของค่านิยม*. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2554, สืบค้นจาก <http://th.wikipedia.org>.
- สุจิตรา บุณยรัตพันธุ์. (2552). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เสมาธรรม.
- สุนทร โคมิน และ สนิท สมัครการ. (2540). *หน้าที่ของค่านิยม*. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2554, สืบค้นจาก [http:// th.wikipedia.org](http://th.wikipedia.org).
- องอาจ นัยพันธ์. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทางพฤติกรรมศาสตร์และ สังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดดา.
- อาภรณ์ ภูวิทยพันธุ์. (2550). *HR for non HR*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- Miller. (1995). *แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม*. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2554, สืบค้นจาก <http://th.wikipedia.org>.

Phenix . (1992). แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2554, สืบค้นจาก

<http://th.wikipedia.org>.

Phenix. (1996). แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2554, สืบค้นจาก

<http://th.wikipedia.org>.

Rokeach. (2001). กระบวนการเกิดค่านิยม. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2554, สืบค้นจาก

<http://th.wikipedia.org>.

Ruch. (1992). แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2554, สืบค้นจาก

<http://th.wikipedia.org>.

### ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล พันเอก ไพบูลย์ โกมลทัต

การศึกษา ปริญญาตรี ครุศาสตร์บัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ สาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา  
ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์  
สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

สถานที่ทำงาน กองการกำลังพล กรมสารบรรณทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

127 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร 10210

ที่อยู่ 57/342 ถ.บางกรวย-ไทรน้อย ต.บางบัวทอง

อ.บางบัวทอง จ.นนทบุรี 11110

E-mail: tick.komaladat@gmail.com

\*\*\*\*\*