

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ

วิลาศ เรียงแหลม¹ ชมสุภัค ครุฑทะ² ดวงเดือน จันทร์เจริญ³

บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ สร้างรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ และประเมินรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือเป็นข้าราชการสังกัดกองทัพเรือในส่วนงานการกำลังพลที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ จำนวน 242 นาย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสร้างรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือด้วยเทคนิคเดลฟาย เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 ท่าน ส่วนการประเมินรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า สภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือในปัจจุบันโดยภาพรวม อยู่ในระดับน้อย สำหรับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ ประกอบด้วย 7 ส่วน ดังนี้ (1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก (2) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใน (3) การเปรียบเทียบสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่กับสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น (4) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ (5) การจัดทำยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ (6) การนำยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือไปสู่การปฏิบัติ และ (7) การประเมินผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ การประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือด้วยการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้สามารถนำไปใช้ได้จริง

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; ยุทธศาสตร์; กองทัพเรือ

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

การอ้างอิง:

วิลาศ เรียงแหลม, ชมสุภัค ครุฑทะ และดวงเดือน จันทร์เจริญ. (2563). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 10(3), 706-720.

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240, ประเทศไทย
อีเมล: E-mail: wilasrianglaem@gmail.com

² คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

³ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

A Strategic Human Resource Development Model of the Royal Thai Navy

Wilas Rianglaem¹ Chomsupak Cruthaka² Duangdeun Chanchreon³

Abstract

This research aimed to study the problems and needs for the strategic human resource development of the Royal Thai Navy, create a strategic human resource development model for the Royal Thai Navy and to evaluate the model. Population sampling was 242 officials of the Royal Thai Navy responsible for the management and strategic human resource development planning. Key informants providing information for creating model with delphi technique consist of 21 experts. Model evaluation was conducted by 9 specialists of the Royal Thai Navy.

Research results revealed that the overview of strategic human resource development in the Royal Thai Navy, at present, was overall exhibited at a low level. The strategic human resource development model developed by the researcher consists of seven parts: (1) an examination of external environmental; (2) an examination of internal environmental; (3) a comparison between what the organization is and what the organization needs to be; (4) a determination of the objectives for the strategic human resource development of the Royal Thai Navy; (5) the development of human resource development strategies of the Royal Thai Navy; (6) the implementation of human resource development of the Royal Thai Navy; and (7) an evaluation of the strategic human resource development of the Royal Thai Navy.

In regard to appropriateness and feasibility of the model constructed by the researcher, evaluation was carried out by means of focus group discussions in which the discussants were experts in the field. The discussants were of the opinion that the model developed by the researcher was appropriate and feasible and so held that it could actually be employed.

Keywords: Human Resource Development; Strategy; Royal Thai Navy

Type of Article: Research Article

Cite this article as:

Rianglaem, W., Cruthaka, C., & Chanchreon, D. (2020). A strategic human resource development model of the Royal Thai Navy. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 10(3), 706-720.

¹ Doctor of Philosophy Program in Social Sciences, Ramkhamhaeng University
2086 Ramkhamhaeng Road, Haumark, Bangkok, Bangkok 10240, Thailand
E-mail: wilasrianglaem@gmail.com

² Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University.

³ Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) รัฐบาลไทยได้กำหนดให้ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาค้นหาความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม (Office of the National Economics and Social Development Board, 2016, p. 4) โดยได้กำหนดพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความสามารถและมีความพร้อมในการปฏิบัติได้ทันเหตุการณ์มีอาวุธ ยุทธโศปกรณ์ ยุทธภัณฑ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสม เพียงพอ พร้อมสนับสนุนการพัฒนาประเทศการช่วยเหลือและบรรเทาสาธารณภัยและการแก้ไขปัญหาสำคัญอื่นๆ ของชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่ผ่านมากองทัพเรือได้พยายามดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (public sector management quality award) ตามที่รัฐบาลกำหนด ซึ่งกองทัพเรือได้ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับกระทรวงกลาโหม และเข้าสู่ระบบการประเมิน ผ่านการตรวจประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐผ่านตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ จากการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร. (Office of the Public Sector Development Commission, 2014) พบว่า ในปี พ.ศ. 2559 ไม่มีหน่วยงานใดได้รับรางวัลหมวด 5 ด้านการบริหารงานบุคคล รวมทั้งกองทัพเรือด้วย ซึ่งในปีงบประมาณ 2561 คณะกรรมการกำกับกับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดำเนินการตรวจประเมินผลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเน้นการดำเนินการในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ เท่านั้น โดยกองทัพเรือยังไม่ได้ดำเนินการตรวจประเมินในหมวด 5 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน (The Committee of Public Sector Development Commission of Royal Thai Navy, 2018) ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้วยการให้การศึกษาหรือการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ช่วยตอบสนองความต้องการขององค์กร แต่ยังไม่อาจแก้ปัญหาองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ หากการพัฒนาหรือฝึกอบรมนั้นๆ ถูกแยกออกจากกันโดยไม่มี การเชื่อมโยงกับความต้องการของงาน กระบวนการผลิต โครงสร้าง เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกภายในองค์กร และการประเมินผล (Tangkittipapon, 2010, p. 103)

กองทัพเรือในฐานะหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลของประเทศไทย มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาไปสู่เป้าหมายในการที่จะเป็นหน่วยงานหลักด้านความมั่นคงทางทะเลของประเทศไทยที่มีความพร้อมและมีขีดความสามารถสูงเป็นที่เชื่อมั่นและไว้วางใจจากสาธารณชนในการปฏิบัติการทางทหารเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามเพื่อรักษาสิทธิและอำนาจอธิปไตยทางทะเล รักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล และการกิจอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ตั้งแต่ภาวะปกติ รวมทั้งเป็นความภาคภูมิใจของคนในชาติในการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางทะเลในระดับนานาชาติ ซึ่งเป็นเกียรติและศักดิ์ศรีของประเทศไทยในเวทีระหว่างประเทศ ตลอดจนเป็นแบบอย่างในการพัฒนากองทัพเรือที่ดี โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อการรักษาผลประโยชน์ สร้างความสงบสุขและความเจริญรุ่งเรืองของภูมิภาคร่วมกันเป็นหลัก และให้ความสำคัญกับการพึ่งพาตนเองโดยไม่มุ่งเน้นการแข่งขันในการเสริมสร้างยุทธโศปกรณ์จนเกินความจำเป็น ซึ่งเป้าหมายนี้ได้ถูกกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์กองทัพเรือ พ.ศ. 2567แล้วว่า “เป็นหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลที่มีบทบาทนำใน

ภูมิภาคและเป็นเลิศในการบริหารจัดการ”

จากความสำคัญของการพัฒนากำลังพลหรือทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือให้มีขีดความสามารถตามท้องครต้องการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานนั้นจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายและจะต้องดำเนินการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้กองทัพเรือพัฒนาไปสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization--HPO) ได้ต่อไป จึงมีความสนใจในการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือว่าควรมีรูปแบบอย่างไร จึงจะทำให้สำเร็จบรรลุวิสัยทัศน์และมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร คือ ข้าราชการสังกัดกองทัพเรือในส่วนงานการกำลังพลที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ จำนวน 36 หน่วย รวมทั้งสิ้น 615
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ Rothwell and Kazanas (1994) ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

พัฒนาให้ตรงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (2) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร (3) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กร (4) เปรียบเทียบสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่กับสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น (5) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (6) การนำไปปฏิบัติ และ (7) การประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการ ตั้งแต่ 2 มกราคม พ.ศ. 2561 ถึง 27 กันยายน พ.ศ. 2561

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือ
3. เป็นข้อมูลสนับสนุนการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ให้กับกองทัพบกและกองทัพอากาศต่อไป

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพื่อการพัฒนาและปลดปล่อยความเชี่ยวชาญของมนุษย์ โดยผ่านการพัฒนาองค์กรและการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เพื่อวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานการปรับปรุงการประเมินผลจะรวมไปถึงเรื่องของระบบองค์กร กระบวนการทำงาน ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ดังนั้นการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงประกอบไปด้วย (1) การพัฒนาองค์กร (organization development) (2) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) ซึ่งทั้งหมดนี้จะมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ซึ่งเป็นรูปแบบของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยแสดงถึงการทำงานร่วมกันของกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและในบริบทของสิ่งแวดล้อมขนาดใหญ่ ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับระบบใหญ่ทั้งหมดขององค์กร (Swanson & Holton, 2009, p. 99) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการไทยที่ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมุ่งที่จะพัฒนาเริ่มจากการพัฒนาเป็นรายบุคคลเพื่อผลของการปฏิบัติงาน จากนั้นพัฒนาทีมงานเพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นแล้วนำไปสู่ผลผลิตที่ดี มีคุณภาพ เกิดนวัตกรรม และองค์กรมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งมักจะเกิดขึ้นภายใต้ข้อเสียขององค์กรที่เพิ่มขึ้น โดยจะต้องปฏิบัติอย่างมียุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ตามแนวความคิดของ Bartlett (as cite in Eberhart, 2009, p. 21) ได้กำหนดกรอบแนวความคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมาย (ends) ดำเนินการ (strategy) และเครื่องมือที่ใช้ (means) โดยจะต้องพิจารณาข้อจำกัดของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมด้วย และ Yorks (2005, p. 38) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ว่า เป็นการสร้างสรรค์ความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร มีเป้าหมายในการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยใช้กิจกรรมที่กำหนดรูปแบบไว้อย่างชัดเจน ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย ซึ่งจะใช้การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพด้วยกิจกรรมที่ดีกว่า รวดเร็วกว่า มีคุณภาพมากกว่า และคุ้มทุนกว่าคู่แข่ง รวม

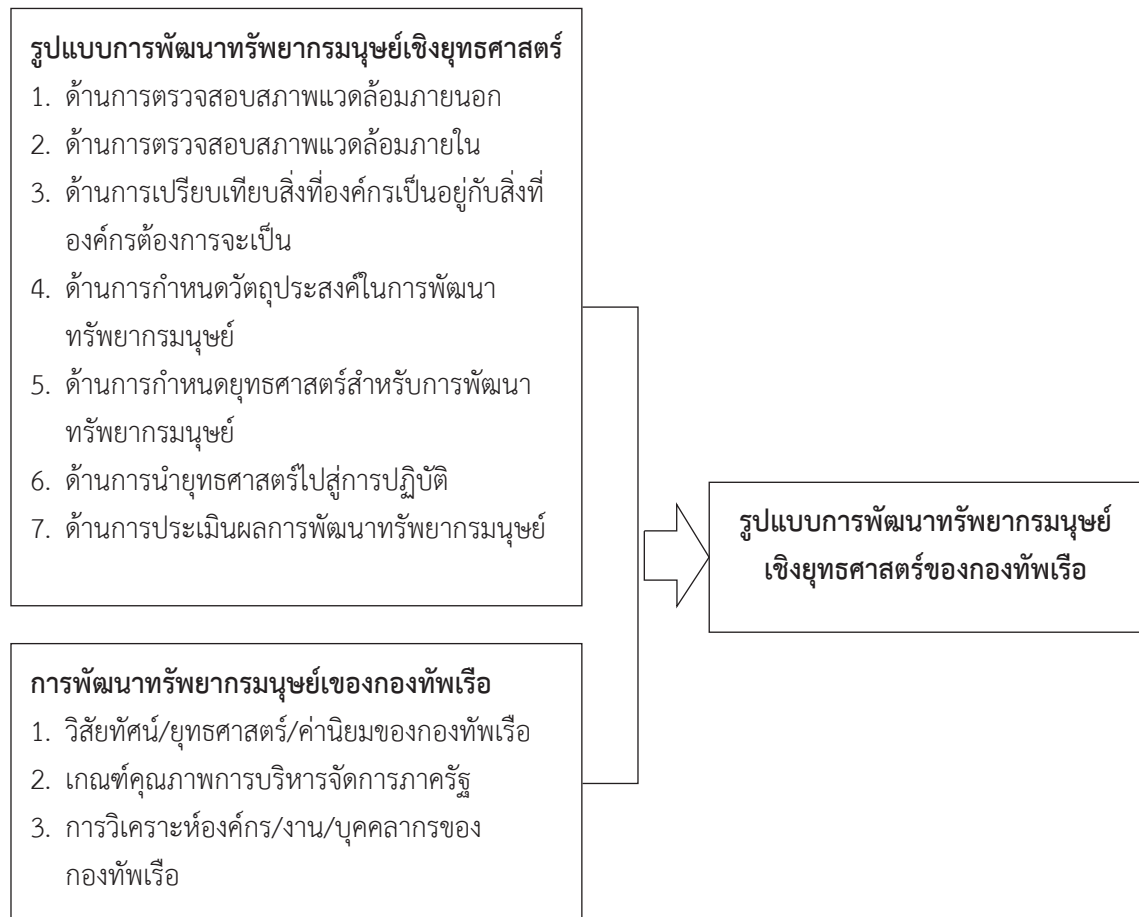
ทั้ง ต้องพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งความหมายต่างๆ ของยุทธศาสตร์พอที่จะสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวที่องค์กรต้องการด้วยกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการพัฒนาให้ตรงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (2) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร (3) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (4) เปรียบเทียบสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ กับสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น (5) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (6) การนำยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ และ (7) การประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Rothwell & Kazanas, 1994, p. 19) กำหนดให้มีการตรวจสอบด้านต่างๆ ประกอบด้วย (1) การตรวจสอบวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (2) การประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ โดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน การเปรียบเทียบความรู้และทักษะของบุคลากรในปัจจุบันกับความรู้และทักษะของบุคลากรที่องค์กรต้องการในอนาคต (3) การตรวจสอบสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการวิเคราะห์ผลกระทบต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร วิเคราะห์อุปสรรคและโอกาสที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น นโยบายทางการเมือง เศรษฐกิจ อิทธิพลจากประเทศต่างๆ ประชาชนที่รับบริการจากองค์กร และเทคโนโลยี (4) การเปรียบเทียบสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ กับสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น โดยการวิเคราะห์อุปสรรค โอกาส จุดแข็ง และจุดอ่อนในด้านการพัฒนาความรู้ ทักษะและขีดความสามารถของบุคลากรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแล้วนำมาเปรียบเทียบกับการพัฒนาความรู้ ทักษะและขีดความ

สามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (5) การกำหนดยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการเลือกวิธีการดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ให้เป็นรูปธรรม (6) การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยให้เกิดการบูรณาการระหว่างการพัฒนา การศึกษา และการฝึกอบรม รวมทั้งแก้ไขนโยบายให้ตอบสนองกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ และ (7) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดผู้ที่จะต้องได้รับข้อมูลจากการประเมิน กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมิน รวมทั้งต้องทราบระยะเวลาที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley and Maycunich (2002) ได้นำเสนอการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (1) เปรียบเทียบสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่กับสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (4) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการพัฒนาให้ตรงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (5) กำหนดยุทธศาสตร์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (6) การนำยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ และ (7) การประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยผู้วิจัยสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์จากแนวคิดของนักวิชาการ พบว่ามี 7 องค์ประกอบ ที่มีความถี่มาก โดยผู้วิจัยนำไปใช้กำหนดประเด็นคำถามในแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ เพื่อนำมาใช้สร้างรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ ด้วยเทคนิคเดลฟาย ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากความถี่มากไปน้อยคือ (1) กำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตรงกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร (2) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (3) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร (4) กำหนดยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (5) การนำยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ (6) การประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ (7) เปรียบเทียบสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่กับสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ตัวอย่าง คือ ข้าราชการสังกัดกองทัพเรือในส่วนงานกำลังพลที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ จำนวน 36 หน่วย กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อน ร้อยละ 5 และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) (Amornratanasak, 2014, p. 172) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ

อย่างเป็นสัดส่วนจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดและสุ่มข้าราชการในแต่ละหน่วยงานโดยใช้การสุ่มแบบชั้นภูมิได้จำนวนของตัวอย่างในแต่ละหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือจำนวน 36 หน่วย จำนวนทั้งสิ้น 242 นาย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คัดเลือกจากผู้บริหารของกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มนักวิชาการที่เกี่ยวข้องที่ยินดีให้ความร่วมมือจำนวน 21 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด ใช้เทคนิคเดลฟาย (delphi technique) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ ส่วนการประเมินรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ รอบแรกใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นำผลมา วิเคราะห์เนื้อหาและจัดกลุ่ม นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามที่ใช้สอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และนำคำตอบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญอาจยืนยันคำตอบเดิม เพิ่มเติมคำตอบหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบได้ หากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำถามนั้น ผู้เชี่ยวชาญจะถูกร้องขอให้แสดงเหตุผลในข้อนั้นๆ ด้วย ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐาน มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มีค่าไม่เกิน 1.50 ผู้วิจัยถือว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือในรายข้อนั้น

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากเทคนิคการวิจัยที่กล่าวในเบื้องต้น

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือในปัจจุบันสรุปได้ดังนี้

1.1 สภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือในปัจจุบันโดยภาพรวม อยู่ในระดับน้อย

1.2 ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ (1) กองทัพเรือไม่มีการวิเคราะห์อุปสรรค โอกาส จุดแข็ง และจุดอ่อนของการพัฒนาความรู้ ทักษะและขีดความสามารถของบุคลากรการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับสภาพที่กองทัพเรือต้องการ (2) กองทัพเรือไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือที่ชัดเจน และ (3) กองทัพเรือไม่ได้นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (นโยบายทางการเมือง เศรษฐกิจ อิทธิพลจากประเทศต่างๆ ประชาชนที่รับบริการจากองค์กร และเทคโนโลยี) และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (บุคลากร งาน บรรยากาศในองค์กร) มาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์เท่าที่ควร เป็นผลให้การวิเคราะห์ที่ผ่านมาไม่มีความเชื่อมโยงกับความต้องการที่แท้จริงของกองทัพเรือ

1.3 ข้าราชการสังกัดกองทัพเรือในส่วนงานการกำลังพลที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวน 195 นาย คิดเป็นร้อยละ 80.58 ต้องการให้กองทัพเรือมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือดีกว่าในปัจจุบัน

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือใช้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือในปัจจุบันมาบูรณาการร่วมกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ Rothwell and Kazanas (1994, p. 19) แล้วนำมาสร้างข้อคำถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ สรุปได้ ดังนี้

2.1 ผลการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย 5 ด้าน จำนวน 19 ข้อ ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด 14 ข้อ โดยนำเสนอผลด้านละ 1 ข้อ ดังนี้ ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ การตรวจสอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ด้านกฎหมาย จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ตรวจสอบอำนาจหน้าที่ของกองทัพเรือตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองทัพเรือ ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ วิเคราะห์แนวโน้มการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานงบประมาณให้แก่กองทัพเรือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ตรวจสอบภัยคุกคาม สถานการณ์ความมั่นคงทางทะเลระดับโลก ภูมิภาค และประเทศเพื่อนบ้าน และด้านเทคโนโลยี จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ตรวจสอบการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2.2 ผลตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ ประกอบด้วยการดำเนินการ 19 ข้อ ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด 15 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ (1) ตรวจสอบวิสัยทัศน์กองทัพเรือ พ.ศ. 2567 (2) ตรวจสอบระบบงานของกองทัพเรือทั้งในเรื่องการบริหารจัดการและระบบการปฏิบัติงาน (3) ตรวจสอบทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของกำลังพล (4) ตรวจสอบรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ เช่น การจัดหา กำลังพล การจัดการกำลังพลฯ (5) ตรวจสอบเครื่องมือหรือรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ (6) ตรวจสอบการพัฒนากองทัพเรือตามยุทธศาสตร์กองทัพเรือ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) (7) วิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือในอนาคต (8) วิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพล (9) ตรวจสอบช่องว่างทาง

ความรู้ (knowledge gaps) ที่สำคัญของกองทัพเรือ (10) วิเคราะห์การมีส่วนร่วม/สนับสนุนของผู้บริหารกองทัพเรือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (11) ตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กร (12) วิเคราะห์ประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร (13) ตรวจสอบการพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลของกองทัพเรือ (happy work place) (14) ตรวจสอบความก้าวหน้าตามสายอาชีพ และ (15) ตรวจสอบการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

2.3 ผลการเปรียบเทียบสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ กับสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ ประกอบด้วย การดำเนินการ 4 ข้อ ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ (1) เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร และ (2) เปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพล

2.4 ผลการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ ประกอบด้วยการดำเนินการ 3 ข้อ ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ (1) เพื่อพัฒนาสมรรถนะของกำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (2) เพื่อเตรียมกำลังพลให้มีขีดสมรรถนะสูง (talent)

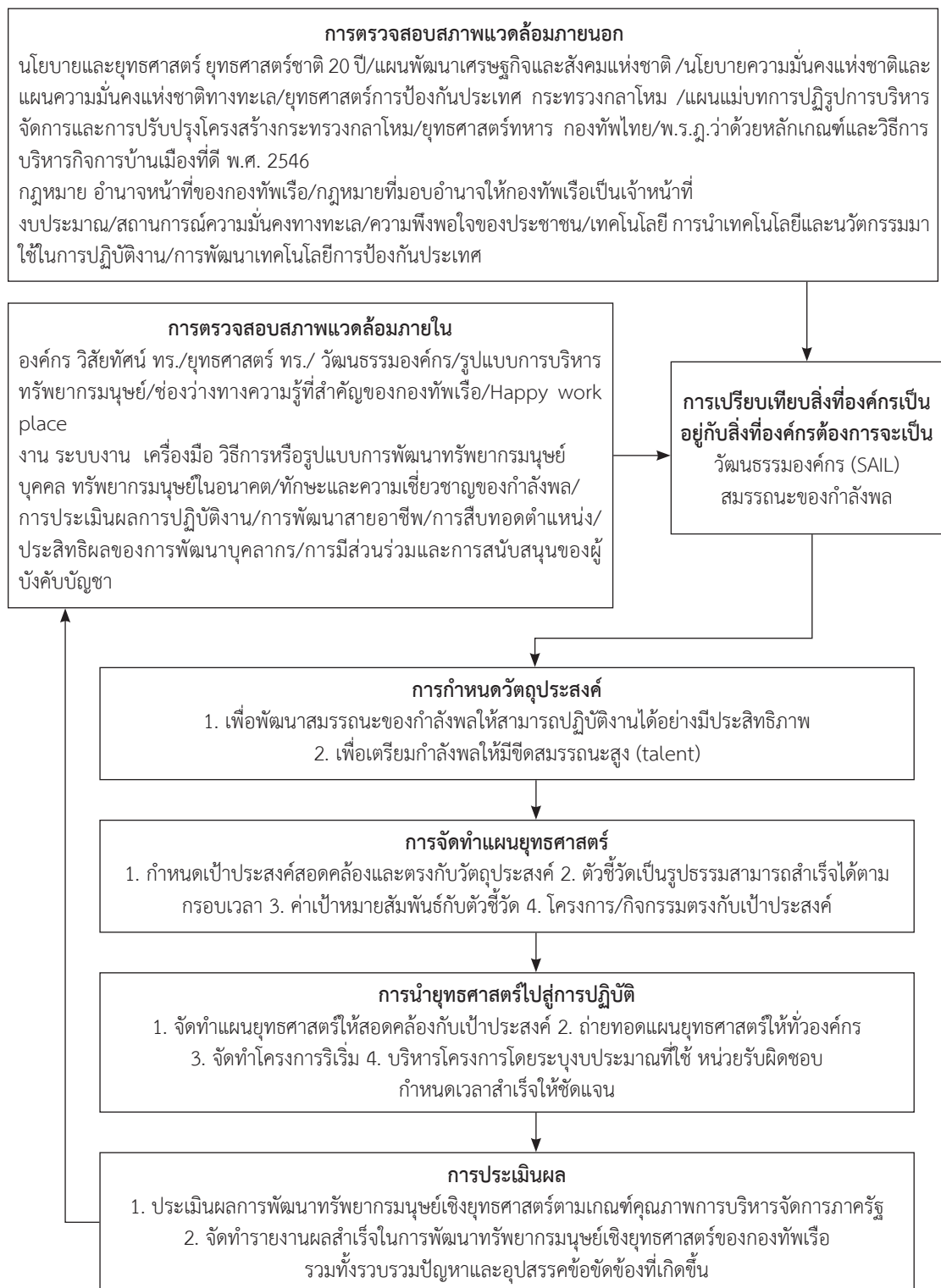
2.5 การจัดทำยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ ประกอบด้วยการดำเนินการ 4 ข้อ ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด 4 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ (1) จัดโครงการ/กิจกรรมให้ตรงกับเป้าประสงค์ (2) กำหนดเป้าประสงค์ให้สอดคล้องและตรงกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) กำหนดตัวชี้วัดให้เป็นรูปธรรม และสามารถทำได้ในเวลาที่กำหนด รวมทั้งผ่านการเห็นชอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ (4) ตั้งค่าเป้าหมายให้สัมพันธ์กับตัวชี้วัด

2.6 ผลการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การดำเนินการ 4 ข้อ ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด 4 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ (1) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (2) ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์โดยการสื่อสารให้กำลังพลทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกันทั้งกองทัพเรือ (3) จัดทำโครงการริเริ่มให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ครอบคลุมเป้าประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ (4) บริหารโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ โดยระบุการใช้งบประมาณหน่วยงานรับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาที่แผนงาน/โครงการสำเร็จให้ชัดเจน

2.7 ผลการประเมินผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ ประกอบด้วย

การดำเนินการ 2 ข้อ ได้แก่ (1) ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ (2) จัดทำรายงานผลสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ รวมทั้งรวบรวมปัญหาและอุปสรรคข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้สามารถนำไปใช้ได้จริงเชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือสำหรับให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจากการประเมินรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ ผู้วิจัยปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิองค์ประกอบ ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ

การอภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ

1.1 ผลจากการศึกษาสภาพในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือในปัจจุบัน พบว่า สภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือในปัจจุบันโดยภาพรวม อยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้ เนื่องมาจากการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือใช้หลักการเลื่อนยศ และเลื่อนตำแหน่งโดยใช้ลำดับอาวุโสเป็นหลัก จึง ทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ตรงกับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ส่งผลให้การกำหนดยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถกำหนดทิศทางได้ ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Yi and Hai (2011) ศึกษา พบว่า ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความ เชื่อมโยงกับหน้าที่งานของทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง กับเป้าหมายยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรจึงต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อ พัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้เห็นว่า ข้าราชการสังกัดกองทัพเรือในส่วนงานการกำลังพลที่ปฏิบัติงานด้านการบริหาร จัดการและวางแผน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังมีความเห็นว่า กองทัพเรือมีข้อมูลในการวิเคราะห์ด้าน การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก และการนำ ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เท่านั้น ซึ่งการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นมีความสำคัญมากที่จะทำให้องค์กรมีข้อมูลสำหรับการ วิเคราะห์ปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว ทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในอนาคต ดังนั้น ถ้าหาก กองทัพเรือยังไม่วิเคราะห์ข้อมูลที่เพียงพอ จะส่งผลให้ ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นจาก ข้อมูลที่จำกัดและเป็นไปไม่ได้เลยที่หน่วยต่างๆ จะนำ

ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง จากข้อมูลข้างต้นทำให้ทราบว่า ในการจัดทำยุทธศาสตร์ในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือนั้นจะต้องค้นหา ข้อมูลที่แท้จริงและต้องตอบโจทย์หรือความต้องการ ขององค์กรได้ มิใช่จัดทำยุทธศาสตร์เพื่อให้มีเอกสาร แสดงผลเพื่อรับตรวจจากองค์กรที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องมาจากกองทัพเรือได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากพื้นฐานข้อมูลที่จำกัด จึงไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Puwittayapan (2010) ที่กล่าวว่า จงอย่าสักแต่ว่ามีแผนยุทธศาสตร์เท่านั้นและ อย่าทำยุทธศาสตร์จากข้อมูลที่จำกัด ซึ่งตรงกับผลการ วิจัยสภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ของกองทัพเรือในปัจจุบันโดยภาพรวม อยู่ในระดับน้อย

1.2 ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ 3 ลำดับแรก ได้แก่ (1) กองทัพเรือไม่มีการวิเคราะห์อุปสรรค โอกาส จุด แข็ง และจุดอ่อนของการพัฒนาความรู้ ทักษะและขีด ความสามารถของบุคลากรการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กรที่เป็น อยู่ในปัจจุบันแล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับ สภาพที่กองทัพเรือต้องการ (2) กองทัพเรือไม่มีการ กำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดยุทธศาสตร์ในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือที่ชัดเจน และ (3) กองทัพเรือไม่ได้นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก (นโยบายทางการเมือง เศรษฐกิจ อิทธิพล จากประเทศต่างๆ ประชาชนที่รับบริการจากองค์กร และเทคโนโลยี) และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (บุคลากร งาน บรรยากาศในองค์กร) มาใช้เป็นข้อมูล ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์เท่าที่ควร เป็นผลให้การวิเคราะห์ที่ผ่านมาไม่มีความเชื่อมโยง กับความต้องการที่แท้จริงของกองทัพเรือ จากปัญหาดังกล่าวทำให้ทราบว่า กองทัพเรือยังไม่ได้นำผลการ วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนในการ

จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังเพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ เนื่องมาจากกองทัพเรือมีจุดอ่อนด้านการพัฒนากำลังพล จึงส่งผลให้เป็นปัญหาในวงกว้าง รวมถึงการใช้งบประมาณการพัฒนาทางเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร

1.3 ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องการให้กองทัพเรือมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือดีกว่าในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เนื่องมาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคนดีและคนเก่งตามที่กองทัพเรือต้องการ จึงไม่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นมืออาชีพได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Swanson and Holton (2009) ที่กล่าวว่า คุณค่าทางยุทธศาสตร์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้ได้เปรียบด้านการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยความรู้และทักษะของพนักงาน

2. การสร้างรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ นั้น จากผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับส่วนต่างๆ ของรูปแบบ ประกอบด้วย (1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก (2) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใน (3) การเปรียบเทียบสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่กับสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น (4) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ (5) การจัดทำยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ (6) การนำยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือไปสู่การปฏิบัติ และ (7) การประเมินผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ ทั้งนี้ เนื่องมาจากผู้เชี่ยวชาญทุกคนได้เห็นถึงความสำคัญทั้ง 7 ขั้นตอนดังกล่าวโดยจะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของ McCracken and Wallance (2000); Puwittayapan (2010) และ Rothwell and Kazanas (1994) โดยนักวิชาการจะให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตรงกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นลำดับแรก โดยจะรวบรวมข้อมูลจากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรว่ามีอะไรเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัวหรือไม่ อย่างไร รวมทั้งวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ว่ามีจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไรกับสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นว่ามีอุปสรรคและโอกาสอะไรบ้าง แล้วจึงนำมากำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนำไปสู่การนำยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติโดยจะต้องมีความประสบความสำเร็จของยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย

3. การประเมินรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือโดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นแล้ว สามารถนำไปใช้ได้จริง ทั้งนี้ เนื่องมาจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์จะมองในภาพรวมมากขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์องค์กรที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีแบบแผนสอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley and Maycunich (1998) และ Rothwell and Kazanas (1994) โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือสามารถนำประยุกต์ใช้ได้จริง

ข้อเสนอแนะ

1. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว ซึ่งกรมกำลังพลทหารเรือและหน่วยที่เกี่ยวข้องจะต้องตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลให้ครบทุกด้านเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกหรือโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีให้ทันเวลาและสามารถแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การนำรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือไปใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์จะต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจะเกิดผลดีทั่วทั้งองค์กร

3. การวิเคราะห์ข้อมูลสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและต้องอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริง

References

- Amornrattanasak, S. (2514). *Statistical techniques for research* (5th ed.). Educational Supply Press. [In Thai]
- Eberhart, P. B. (2009). *Grand strategy of the United States: A study of the process*. Joint Forces Staff College.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Gilley, A. M. (2002). *Principles of human resource development*. Cambridge, MA: Perseus.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. *Educational and Psychological Measurements*, 30, 607-610.
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000) Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(5), 281-290
- Office of the Public Sector Development Commission. (2014). *Public management quality award 2013*. Author. [In Thai]
- Office of the National Economics and Social Development Board. (2016). *The twelfth national economic and social development plan*. Author. [In Thai]
- Puwittayapan, A. (2010). *Strategic human resource development*. HR Center Press. [In Thai]
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1994). *Human resource development a strategic approach*. HRD Press.
- Swanson, R. A., & Holton. E. F., III. (2009). *Foundation of human resource development* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- Tangkittipapon, J. (2010). *Organizational diagnosis for excellent*. Active Print. [In Thai]
- The Committee of Public Sector Development Commission of Royal Thai Navy. (2018). *site visit report of public management quality award fiscal year. 2018*. Bangkok. [In Thai].
- Yi, H. H., & Hai, M. C. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 11-32.
- Yorks, L. (2005). *Strategic human resource development*. Thomson South-Western.