



ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร แขวงคุ้มครองทางน้ำ  
แผนกโยธาธิการและขนส่ง เมืองโกสอนพรหมวิหานแขวงสะหวันนะเขต  
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว  
Strategy for Developing Ability Conducive to Job Performance of the  
Personnel, Section of Waterway Management, Department of  
Public Works and Transport, Savannakhet Province,  
Lao People's Democratic Republic

ภูวิชัย ชัยมณี<sup>1</sup> และ ผศ.ดร.สุรารัญ กำจัดภัย<sup>2</sup>

Phouvixay Xayman<sup>1</sup> and Asst. Prof. Dr. Sumran Gumjudpai<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

<sup>2</sup> Ph.D. (Education Research and Evaluation) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

### บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการพัฒนาตนเอง 2) สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาและ 3) ทดสอบผลการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนา กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย บุคลากรแขวงคุ้มครองทางน้ำ โดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานแบบ วัดตนเอง และแบบประเมินความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรม การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน บุคลากรประเมินตนเองว่าอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับจากน้อยไปมาก ได้แก่ ศักยภาพด้านการจัดระบบและการวางแผนงาน ( $\bar{X} = 3.15$ , S.D. = 0.55) ด้านทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 0.61) ด้านการอำนวยความสะดวกและรวดเร็วในการให้บริการ ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.61) ตามลำดับ 2) สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาที่ต้องการพัฒนา มี 3 กิจกรรม ได้แก่ 2.1) ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแผนงานและโครงการ 2.2) ฝึกอบรมเพื่อทบทวนทำความเข้าใจวางระบบโครงสร้างงานในองค์กรบทบาทหน้าที่ และวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และ 2.3) ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และการประยุกต์ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และ 3) ผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระต่างๆ หลังการเข้าร่วมกิจกรรมสูงกว่าก่อนการเข้าร่วมในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.28) และมีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรมในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.44)

คำสำคัญ : ยุทธศาสตร์การพัฒนา / ศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน / แขวงสะหวันนะเขต

### ABSTRACT

The objectives of this study were: 1) to investigate a present state, problem and need of self-development, 2) to create a strategy for development, and 3) to test the result of implementing the development strategy. A sample consisted of 10 personnel of Section of Waterway Management selected by purposive sampling. The instruments used in this study comprised an unstructured interview and a 5-rating scale questionnaire whose



entire reliability value was 0.89. Statistics used to analyze data were percentage, mean, and standard deviation. The instruments used were a form for assessment of ability conducive to job performance, a self-measurement form, and a questionnaire for assessment of satisfaction of activity involvement. Data analysis was conducted using qualitative analysis. Statistics used were mean and standard deviation. The findings revealed as follows: 1) The present state of ability conducive to job performance in the 3 aspects as a whole as assessed by the personnel themselves was at the medium level ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 0.55). Considering it by aspect from lower to higher rankings, they were those aspects of ability in system management and planning ( $\bar{X} = 3.15$ , S.D. = 0.55), in skill and specific quality of the personnel ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 0.61), and in giving facilities and quickness in service ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.61) respectively. 2) Creating a strategy for developing ability conducive to job performance was consistent with the problem needed to be solved and developed comprising 3 activities. They were: 2.1) giving a training for enhancing knowledge and understanding about management of a plan and project; 2.2) giving a training for reviewing: how to lay down the system of organizational structure, the role, and how to perform the job in order to come to a clear understanding; 2.3) giving a training for enhancing knowledge skill, and application of computer program. And 3) The result of implementation of the strategy for developing ability conducive to job performance showed that the personnel had higher knowledge and understanding about different contents after their activity involvement than that before involvement which was at the high degree ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.28) and their satisfaction of activity involvement was at the high level too ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.44).

**Keywords :** Development Strategy / Ability Conducive to Job Performance / Savannakhet Province

## บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่างๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่งเพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรด้วยเหตุผลดังกล่าว องค์กรต่างๆ จึงพยายามที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ศักยภาพเป็นพื้นฐาน เป็นต้น สภาประชาชนแห่งชาติลาว (2554 : 3) การแสวงหากลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวข้างต้นและการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ศักยภาพเป็นพื้นฐาน นับว่าเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลกำลังให้ความสนใจและนิยมมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากศักยภาพเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ เป็นต้น การนำศักยภาพ

มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นจะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จากสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของโลกดังกล่าวทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหันมาทบทวนพิจารณาศักยภาพขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงจากภายนอกได้ หากองค์กรต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและสร้างขีดศักยภาพ ที่ด้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นได้จำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเสียก่อน ซึ่งบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมผลักดันให้ศักยภาพขององค์กรเป็นศักยภาพที่แท้จริง และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงได้ สภาประชาชนแห่งชาติลาว (2554 : 4) ในการบริหารงานที่จะต้องอาศัยทรัพยากรต่างๆ เป็นที่ยอมรับกันว่าสังคมเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดและมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนในการบริหารงาน จนมีคำกล่าวที่ว่า เราสามารถซื้อทรัพยากรต่างๆ มาใช้ในการดำเนินงานได้ แต่สำหรับกำลังคน



แล้วเราทำได้เพียงว่าจ้างเท่านั้น การบริหารเกี่ยวกับคนจึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์อย่างมากด้วยเหตุที่กำลังคนเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารโอกาสที่การดำเนินงานจะเป็นไปได้ต้องมีศักยภาพ จึงขึ้นอยู่กับทรัพยากรประเภทนี้ว่าจะมีคุณภาพหรือไม่เพียงใด ดังนั้น การพัฒนาบุคคลจึงเป็นเรื่องที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจและถือเป็นหน้าที่ขององค์กรและผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่จะพัฒนาบุคลากรให้ดีที่สุดที่นั่น ปัจจุบันแขวงคุ่มครองทางน้ำแผนกโยธาธิการและขนส่งเมืองโกสอนพรมิทาน แขวงสะหวันนะเขต (แผนกโยธาธิการขนส่ง. 2554 : 20) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิบัติการตามบทบาทอำนาจหน้าที่และภารกิจที่กำหนดไว้ตามบทบัญญัติควบคู่ไปกับการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้มีศักยภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด สามารถอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ การที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมากในองค์กรย่อมก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในด้านการบริหารจัดการบุคลากร แต่ถ้าหากมีการจำกัดจำนวนบุคลากรให้น้อยลงก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของแขวงคุ่มครองทางน้ำที่ไม่สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างเพียงพอกับปริมาณงานที่นับวันจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่ดีพอ ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ขาดศักยภาพต่อการดำเนินงาน

ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานในแขวงคุ่มครองทางน้ำแผนกโยธาธิการ และขนส่งเมืองโกสอนพรมิทาน แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จึงมีความสนใจที่จะศึกษาหาแนวทางสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพในการอำนวยความสะดวกและมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการแก่ประชาชนผู้มาติดต่อราชการ อีกทั้งยังเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาบุคลากรในแขวงอื่นๆ ต่อไป

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงคุ่มครองทางน้ำ แผนกโยธาธิการและขนส่งเมืองโกสอนพรมิทาน แขวงสะหวันนะเขตสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวที่ต้องการพัฒนาตนเอง

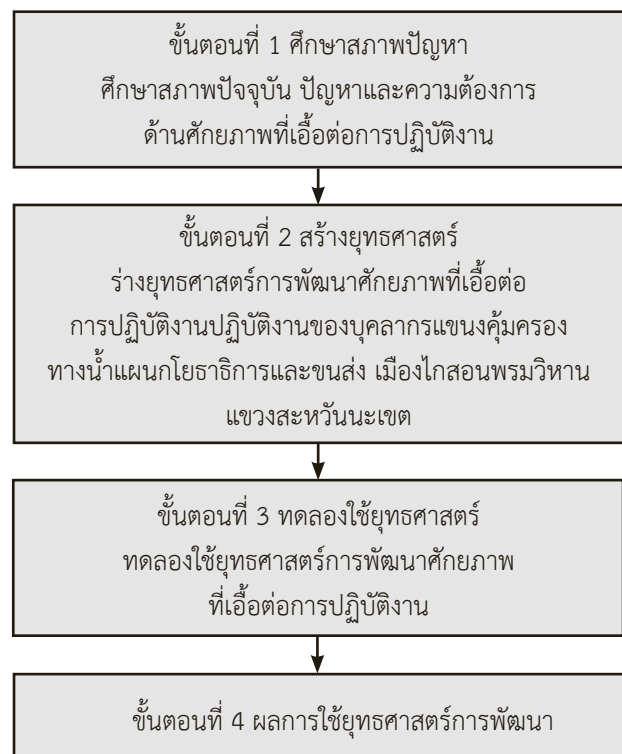
2. เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงคุ่มครองทางน้ำ แผนกโยธาธิการและขนส่ง เมืองโกสอนพรมิทาน แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

3. เพื่อทดลองใช้ยุทธศาสตร์ทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงคุ่มครองทางน้ำ แผนกโยธาธิการ และขนส่ง เมืองโกสอนพรมิทาน แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

4. เพื่อศึกษาผลการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงคุ่มครองทางน้ำ แผนกโยธาธิการและขนส่ง เมืองโกสอนพรมิทาน แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงคุ่มครองทางน้ำ แผนกโยธาธิการและขนส่ง เมืองโกสอนพรมิทาน แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research And Development : R & D) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



## วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะเวลาในการวิจัย การดำเนินการวิจัยระหว่างเดือนกรกฎาคม 2555 ถึงเดือนธันวาคม 2555 เป็นเวลา 6 เดือน

### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ 1) บุคลากรรับผิดชอบงานคุ้มครองการขนส่งทางน้ำ จำนวน 3 คน 2) บุคลากรรับผิดชอบงานคุ้มครองกิจการก่อสร้างทางน้ำ จำนวน 2 คน 3) บุคลากรรับผิดชอบงานคุ้มครองการสัมปทานกรวดทราย จำนวน 2 คน และ 4) บุคลากรรับผิดชอบงานบริหาร จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง

วิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงคุ้มครองทางน้ำ กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 10 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เพื่อให้ได้ร่างองค์ประกอบของยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร 3 ด้าน ได้แก่ 1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารแผนงานและโครงการ 2) ปัญหาเกี่ยวกับการวางระบบโครงสร้างงานในองค์กร และ 3) ปัญหาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้โปรแกรมต่างๆ ในระบบคอมพิวเตอร์

ขั้นตอนที่ 2 เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงคุ้มครองทางน้ำ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังนี้

กระบวนการสร้างยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิเคราะห์องค์กร การจัดวางทิศทางการจัดการ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ซึ่งใน แต่โครงการหรือกิจกรรมของยุทธศาสตร์การพัฒนา ประกอบด้วย 1) ชื่อกิจกรรม 2) วัตถุประสงค์ 3) ตัวชี้วัด 4) ระยะเวลาดำเนินการ และ 5) การประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนา และมีโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องการพัฒนา 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแผนงานและโครงการ 2) ฝึกอบรมบุคลากรทุกคนเพื่อทบทวน ทำความเข้าใจ วางระบบโครงสร้างงานในองค์กร บทบาทหน้าที่ และแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และ 3) ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และการประยุกต์ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้ยุทธศาสตร์โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ “ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงคุ้มครองทางน้ำ แผนกโยธาธิการและขนส่ง เมืองไกรสรพนมวิหาน แขวงสะพานนะเขต” ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแผนงานและโครงการ 2) ฝึกอบรมเพื่อทบทวนทำความเข้าใจวางระบบโครงสร้างงานในองค์กร บทบาทหน้าที่ และวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และ 3) ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และการประยุกต์ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยมีกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 10 คน

ขั้นตอนที่ 4 ผลการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพหรือกิจกรรมของยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพ ประกอบด้วย 3.1 ชื่อกิจกรรม 3.2 วัตถุประสงค์ 3.3 ตัวชี้วัด 3.4 ระยะเวลาดำเนินการ และ 3.5 การประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพ มี 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแผนงานและโครงการ 2) ฝึกอบรมบุคลากรทุกคนเพื่อทบทวน ทำความเข้าใจ วางระบบโครงสร้างงานในองค์กร บทบาทหน้าที่ และแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และ 3) ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และการประยุกต์ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงานและ นำแบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรแขวงคุ้มครองทางน้ำ ต่อกิจกรรมอบรมเพื่อประเมินยุทธศาสตร์

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัย มี 2 ประเภท แบ่งตามขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงคุ้มครองทางน้ำ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

2. แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรแขวงคุ้มครองทางน้ำต่อกิจกรรมอบรมเพื่อประเมินยุทธศาสตร์ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือรับรองจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากหัวหน้าแผนกโยธาธิการและขนส่งแขวงคำม่วน โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาศักยภาพ



ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขนงคุ้มครองทางน้ำ กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 10 คน

2. แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรแขนงคุ้มครองทางน้ำต่อกิจกรรมอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแผนงานและโครงการ กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 10 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ได้รับคืน จำนวน 10 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขนงคุ้มครองทางน้ำ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

2. วิเคราะห์ข้อมูลการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขนงคุ้มครองทางน้ำ โดยการเชิญผู้ทรงวุฒิ จำนวน 10 คน ใช้วิธีการระดมความเห็นและอภิปราย โดยใช้วิธี Focus Groups ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

3. วิเคราะห์ข้อมูลผลการใช้ยุทธศาสตร์โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรแขนงคุ้มครองทางน้ำต่อกิจกรรมอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแผนงานและโครงการ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยให้ระดับคะแนนและความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด. 2548 : 160) ตามวิธีของเรนชิสและไลเคอร์ท (Likert, Rensis & Likert, Jane. 1976 : 78)

### สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยสรุปภาพรวม 3 ด้าน ได้แก่ 1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารแผนงานและโครงการ 2) ปัญหาเกี่ยวกับการวางระบบโครงสร้างงานในองค์กร และ 3) ปัญหาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้โปรแกรมต่างๆ ในระบบคอมพิวเตอร์

2. สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขนงคุ้มครองทางน้ำ โดยมีกระบวนการสร้างยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิเคราะห์องค์การ จัดวางทิศทางขององค์การ กำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุม กลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน

10 คน ซึ่งในแต่ละโครงการหรือกิจกรรมของยุทธศาสตร์การพัฒนา ประกอบด้วย 1) ชื่อกิจกรรม 2) วัตถุประสงค์ 3) ตัวชี้วัด 4) ระยะเวลาดำเนินการ และ 5) การประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนา และมีโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องการพัฒนา 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแผนงานและโครงการ 2) ฝึกอบรมบุคลากรทุกคนเพื่อทบทวน ทำความเข้าใจ วางระบบโครงสร้างงานในองค์กร บทบาทหน้าที่ และแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และ 3) ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และการประยุกต์ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงาน

3. การทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานโดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ “ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขนงคุ้มครองทางน้ำ แผนกโยธาธิการและขนส่ง เมืองโกรสอนพรหมวิหาน แขวงสะหวันนะเขต” มี 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแผนงานและโครงการ 2) ฝึกอบรมบุคลากรทุกคนเพื่อทบทวน ทำความเข้าใจ วางระบบโครงสร้างงานในองค์กร บทบาทหน้าที่ และแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และ 3) ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และการประยุกต์ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงาน กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 10 คน

4. ผลการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขนงคุ้มครองทางน้ำ พบว่าทุกกิจกรรมบรรลุความสำเร็จตามตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 100 เนื่องจากบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระต่างๆ หลังการเข้าร่วมฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการเข้าร่วม ฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.28) รวมทั้งมีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.44)

### การอภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาเกี่ยวกับศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน พบว่า ด้านการบริหารแผนงานและโครงการ การวางระบบโครงสร้างงานในองค์กร บทบาทหน้าที่ และแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ ทักษะการประยุกต์ใช้โปรแกรมต่างๆ ในระบบคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากด้านการบริหารแผนงานและ



โครงการเป็นสิ่งที่ค่อนข้างยาก บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจอย่างดีเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การวิเคราะห์ นโยบาย การวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการจำเป็นของ องค์กร กำหนดเป็นเป้าหมายของการพัฒนาองค์กร มีความรู้ และทักษะในการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมให้สอดคล้องกับ ปัญหาและความต้องการจำเป็นดังกล่าว โดยการวางแผนงาน นั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ทำให้ต้องมีการ ประสานกับบุคลากรคนอื่นๆ เพื่อสร้างความร่วมมือในการ ทำงานสอดคล้องวิโรจน์ สารรัตนะ (2553 : 41) ได้ให้ความหมายของการวางแผน คือการกำหนดจุดหมายและ การตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะให้บรรลุจุดหมายนั้นและยัง สอดคล้องกับอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2551 : 6) ที่ได้ให้ความหมาย ของการวางแผน คือ การดำเนินงานขององค์กรที่ต้องการให้ เกิดขึ้น ภายใต้เงื่อนไขแนวโน้มของสถานการณ์ต่างๆ ที่ได้ วางแผนไว้คาดคะเนไว้ ส่วนทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550 : 45) ที่ได้ สรุปไว้ว่าการวางแผนเป็นแผนงานที่มีเป้าหมายแห่งอนาคตหรือ ผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นอะไรบ้าง คำตอบที่ได้สิ่ง ที่ กำหนดไว้ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้สามารถอยู่รอด และเจริญ ก้าวหน้าไปได้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และรุนแรง แม้กระบวนการในการวางแผนจะค่อนข้างสลับ ซับซ้อน แต่ก็กระบวนการที่ช่วยให้สามารถกำหนดทิศทาง การดำเนินงานและการพัฒนาองค์กรได้อย่างรอบคอบ และ สามารถที่จะระดมการมีส่วนร่วมของบุคลากรต่างๆ ในองค์กร เพื่อที่จะนำมากำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ที่จะเป็นแนวทางใน การดำเนินงานร่วมกันด้วย เมื่อทุกๆ คนในองค์กรมองเห็นและ เข้าใจทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป การดำเนินงานที่สอดคล้องประ สานกันระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์กรก็มีโอกาสเกิดขึ้นได้มาก และ เมื่อนั้นศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กรก็จะถูกนำมาใช้ในการดำเนินงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างแท้จริง ด้านระบบ โครงสร้างงานในองค์กร บทบาทหน้าที่ และแนวทาง หรือ วิธีการปฏิบัติงาน สืบเนื่องมาจากผู้บริหารองค์กรและบุคลากร ขาดการวางแผน การประสานงาน ตลอดจนแนวทางปฏิบัติ ร่วมกันทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติงาน และมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวางระบบโครงสร้างงานในองค์กร บทบาทหน้าที่ และแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนก็เป็นอีก ประเด็นที่มีความจำเป็นต้องเสริมสร้างให้กับบุคลากร ทั้งนี้เพราะ การพัฒนาศักยภาพเพื่อความสำเร็จในการทำงาน การบริหาร จัดการในปัจจุบันได้ มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกระแส

โลก โดยการพัฒนายกระดับมาตรฐานของบุคลากรในองค์กร และกระบวนการต่างๆ ให้ก้าวล้ำเพื่อปรับกลยุทธ์การแข่งขัน แห่งสากล สิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กร คือ การพัฒนา คุณภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับ Robbin (2001 : 6-7) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องดำเนินการใน บทบาทของการเป็นผู้วางแผนการตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารจะต้อง พิจารณา ถึงปัจจัยที่จะเข้ามากระทบที่จะทำให้เกิดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรโดยรวมเบี่ยงเบนไปจากที่กำหนด สำหรับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องดำเนินการอย่างเป็น ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการ ของการใช้ความคิด และการตัดสินใจ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ ที่องค์กรต้องการ 2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็น การจัดระเบียบงานโดยการแบ่งงานออกเป็นกลุ่มๆ พร้อมทั้ง กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจ หน้าที่ของแต่ละ กลุ่มงานไว้อย่างแน่นอน 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เป็นการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงาน โดย ผู้บริหาร ทำการกำหนดตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ ที่ต้องรับผิดชอบ รวมทั้งอำนาจหน้าที่ ที่ชัดเจนโดยมีวิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม มีการฝึกอบรม การสร้างขวัญกำลังใจรวมทั้งการโยกย้าย สับเปลี่ยน เพื่อพัฒนาคนงานให้มีความสามารถที่สูงขึ้น 4) การสั่งการ (Directing) เป็นการใช้ความสามารถของผู้บริหาร ในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติดำเนินงานตามที่ต้องการอย่างดีที่สุด จนองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ 5) การควบคุม (Controlling) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง กับการตรวจสอบและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับ มาตรฐานที่กำหนด ส่วนด้านความรู้ ทักษะการประยุกต์ใช้ โปรแกรมต่างๆ ในระบบคอมพิวเตอร์ สอดคล้องกับประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550 : 13) ได้กล่าวถึงการพัฒนาด้าน ศักยภาพด้านทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล พบว่า สิ่งที่บุคลากรของแขนงคุ้มครองทางน้ำ เห็นพ้องต้องกันว่า จำเป็นต้องพัฒนาด้านตนเอง คือ การใช้เทคโนโลยีต่างๆ ในกาปฏิบัติงาน ของบุคลากร

2. การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพ ที่เอื้อต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากร ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่ เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขนงคุ้มครองทางน้ำ พบว่า ความต้องการของบุคลากรแขนงคุ้มครองทางน้ำ ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารแผนงานและโครงการ 2) ฝึกอบรมบุคลากร



ทุกคนเพื่อทบทวน ทำความเข้าใจ วางระบบโครงสร้างงานในองค์กร บทบาทหน้าที่ และแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และ 3) ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และการประยุกต์ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สอดคล้องกับ ปรางมณี แซ่โซ (2552 : 43) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเพื่อมีงานทำของคนหางาน ต้องการการจัดกิจกรรมให้มีความเหมาะสมทั้งในรูปแบบการอบรม การเสริมความรู้โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ การระดมความคิดเห็นของบุคลากร และการฝึกปฏิบัติจริง และยิ่งสอดคล้องกับ สุภัสสร เสนหา (2552 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรในเทศบาลตำบลโนนหัน อำเภอลือชัย จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการในพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุม และการศึกษาต่อตามลำดับ

3. ผลการใช้ยุทธศาสตร์ พบว่า ทุกกิจกรรมบรรลุความสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ คิดเป็น ร้อยละ 100 เนื่องจากบุคลากรทุกคนเข้าร่วมกิจกรรม ทุกกิจกรรม โดยใช้แบบวัดตนเอง พบว่า บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระต่างๆ หลังการเข้าร่วมกิจกรรมสูงกว่าก่อนการเข้าร่วม และอยู่ในระดับมาก รวมทั้งมีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรมอยู่ในระดับมาก จากความสำเร็จดังกล่าวอาจเป็นเพราะ 1) ยุทธศาสตร์ถูก สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นขององค์กร 2) บุคลากรเป้าหมายที่เข้าร่วมกิจกรรมมีจำนวนไม่มาก ทำให้กำกับดูแลได้อย่างใกล้ชิดและทั่วถึง 3) ทุกกิจกรรมใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ทำให้บรรยากาศในการอบรมหรือการประชุมปฏิบัติการณ์ไม่เคร่งเครียด และ 4) เนื้อหาที่อบรมหรือประชุมปฏิบัติการณ์เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานประจำที่บุคลากรทุกคนรับผิดชอบ ทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีความหมาย สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ยุทธนา จันทนราช (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาการให้บริการของแผนกฝึกอากาศยานจำลองโรงเรียนการบินทหารบก ศูนย์การบินทหารบก จังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า หลังการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

#### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำปัญหาและความต้องการของบุคลากร เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร

2. ควรมีการจัดกิจกรรมฝึกอบรมร่วมกันและมีหลักสูตรต่อเนื่อง เนื่องจากบุคลากรมีความต้องการสูง เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมกันแก้ไขปัญหา ทำให้บุคลากรควรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันเพื่อให้รู้สึกเป็นกันเอง ให้เกิดความไว้วางใจกล้าพูดกล้าซักถามปัญหาต่างๆ ทำให้ทราบปัญหาที่แท้จริงของประชาชน

3. ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำปี เพื่อการพัฒนาปรับปรุงระบบ ตรวจสอบระบบการปฏิบัติงานให้มี

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยความคิดเห็นของผู้มารับบริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนยุทธศาสตร์

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อตรวจสอบยุทธศาสตร์โดยการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

3. ควรศึกษาวิจัยในพื้นที่แขนงคุ้มครองทางน้ำ แผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงอื่นด้วย เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาและจะได้นำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายของแขนงคุ้มครองทางน้ำ แผนกโยธาธิการต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2550). การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แผนกโยธาธิการและขนส่ง. (2554). รายงานการปฏิบัติงานประจำปี. สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว : ม.ป.พ.
- ยุทธนา จันทนราช. (2553). ยุทธศาสตร์การพัฒนาการให้บริการของแผนกฝึกอากาศยานจำลอง โรงเรียนการบินทหารบก ศูนย์การบินทหารบก จังหวัดลพบุรี. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2548). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ปรางมณี แซ่โซ. (2552). การพัฒนาตนเองเพื่อการ มีงานทำของคนหางาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2550). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์  
มุ่งสู่อนาคต**. กรุงเทพฯ : สำนักเอเชีย เพรส.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). **ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนา  
วิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล**. พิมพ์ครั้งที่  
ที่ 7. ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.

สภาประชาชนแห่งชาติลาว. (2554). **การพัฒนาบุคลากร.  
นครหลวงเวียงจันทน์ : สาธารณรัฐประชาธิปไตย  
ประชาชนลาว**.

สุภัทสร เสน่หา. (2552). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรใน  
เทศบาลตำบลโนนหัน อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น.  
วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. เลย : มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏเลย**.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์**. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์เซ็นเตอร์ จำกัด.

Likert, R. & Likert, J. (1976). **New Way Management  
Conflict**. New York : Mc Graw-Hill.

Robbins, S. P. (2001). **Organization Behavior**. 8<sup>th</sup> ed.  
New Jersey : Prentice-Hall.