

แนวทางการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ  
ของสถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก พิสิฐ จงวัฒนาไพศาล

หัวหน้ากองส่งกำลังบำรุง มณฑลทหารบกที่ 310

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2564





## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอก พิสิฐ จงวัฒนาไพศาล  
**เรื่อง** แนวทางการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการของ  
สถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา  
**วันที่** กันยายน 2564 **จำนวนคำ :** 6849 **จำนวนหน้า :** 22  
**คำสำคัญ** การพัฒนาบุคลากร ความเป็นเลิศ สถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

“องค์กรมีความเป็นเลิศได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคลากรที่อยู่ในองค์กรนั้น และบุคลากรก็จะดีเลิศได้เพียงใดขึ้นอยู่กับองค์กรสนับสนุนส่งเสริมทำให้พวกเขาเป็น” คำกล่าวนี้เป็นจริงในยุคปัจจุบัน ที่แทบทุกองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีการตื่นตัวและเตรียมความพร้อมต่อการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของบุคลากรตนเองให้เกิดเห็นอย่างเต็มรูปแบบ สถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานภายในกองทัพบกที่มุ่งให้บริการด้านที่พัก การจัดประชุมสัมมนา และการจัดเลี้ยง ซึ่งจัดทำเป็นสวัสดิการให้กับกำลังพลของกองทัพบก และหน่วยงานราชการต่างๆ รวมทั้งภาคเอกชน กองทัพบกมีนโยบายให้สถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบกในความดูแลทุกแห่ง ปรับรูปแบบการให้บริการให้ได้มาตรฐานสากลให้มากที่สุดเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและการพัฒนาระบบการบริการจัดการภาครัฐ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน จึงได้รวบรวม ศึกษาข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาวิเคราะห์ จัดทำเป็นข้อสรุปแนวทางการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศด้านการให้บริการอย่างสมบูรณ์ และเป็นสากล ทั้งนี้สถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบกแห่งอื่นสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ต่อยอดเพื่อให้บริการในด้านต่างๆ สู่ความเป็นเลิศได้อีกด้วย



## ABSTRACT

**AUTHOR** : Colonel PHISIT CHONGWATTHANAPHAISAL

**TITLE** : Personnel Development Approach to Excellence in Service of the Royal Thai Army Lanna Sanatorium

**DATE** : September 2021 **WORD COUNT:** 6849 **PAGES:** 22

**KEY TERMS** : Human resource development Excellence Royal Thai Army Sanatorium

**CLASSIFICATION** : Unclassified

“How excellent an organization performs depends on the people in it, and how excellent people depend on how the support organization promotes them” This statement is true today. Most of organizations have a clear focus on human resource development. They were alerted and prepared to build their own competitiveness in full view. Army Lanna Sanatorium is part of an agency within the army dedicated to providing accommodation services. Seminar and catering provide welfare for the army personnel, various government agencies, and private sectors. The army has a policy of keeping the army's sanatorium and rest facilities in its care. To meet the international standard as much as possible to reach the national terms of rebalancing and developing the public management service system, the development and empowerment of human resources. The objective of this research is to discovery guidelines for human resource development within the organization. Therefore, the concept of human resource development theory in the organization was analyzed to propose a summary of guidelines for human resource development towards service excellence completely and internationally. Other Army sanatoriums can further apply the suggested guilines to improve their best services.

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถานพักฟื้นและพักผ่อน กองทัพบก ลานนา เพื่อนำไปเพิ่มประสิทธิภาพการบริการสู่ความเป็นเลิศด้านการให้บริการ ด้านที่พัก งานจัดเลี้ยง ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนปฏิบัติการของกองทัพบก ระยะ 3 ปี ซึ่งสามารถให้บริการให้กับกำลังพลของกองทัพบก และหน่วยงานราชการต่างๆ รวมทั้งภาคเอกชน ประชาชนทั่วไประดับมาตรฐานสากลได้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ พันเอก สันติสุข ศรีเมือง ผู้อำนวยการกองปลัดบัญชี กองทัพอากาศที่ 3 ที่ได้กรุณาให้เกียรติเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษางานวิจัย ซึ่งมอบแนวความคิด และแนวทางการศึกษาวิจัย รวมทั้งข้อมูลต่างๆ ในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณพลตรี มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่กรุณาให้คำแนะนำ ถ่ายทอด และมอบองค์ความรู้ที่สำคัญจากประสบการณ์อันทรงคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง ขอขอบคุณ พันเอกหญิง ธัญนุช สิงห์พันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำปรึกษาในการทำวิจัยในครั้งนี้ ทำให้การวิจัยฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ลงได้สมตามความมุ่งหวัง

อนึ่งผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์ต่อกองทัพบก จึงขอมอบส่วนดีทั้งหมดนี้ให้แก่เหล่าคณาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาจนทำให้ผลงานวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ขอมอบความกตัญญูตเวทิตาคุณแด่บิดา มารดาที่ให้การอุปการะเลี้ยงดู มอบความรัก ตลอดจนส่งเสริมการศึกษาให้กำลังใจเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้มอบแนวทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สำหรับข้อบกพร่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยขอน้อมรับผิดเพียงผู้เดียว และยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b> .....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
วิธีการศึกษา .....	3
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	4
<b>บทที่ 2 บทวิเคราะห์</b> .....	5
การพัฒนาคน เอื้อประโยชน์องค์กร พนักงาน .....	5
การพัฒนาคนมีประสิทธิภาพ .....	6
ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	9
การพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน .....	11
ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง .....	14
องค์ประกอบพลังอำนาจของชาติ.....	15
<b>บทที่ 3 บทอภิปรายผล</b> .....	18
ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา .....	18
<b>บทที่ 4 บทสรุป</b> .....	21
ข้อเสนอแนะ.....	22
<b>เอกสารอ้างอิง</b> .....	23
<b>ประวัติผู้วิจัย</b> .....	24



## บทที่ 1

### บทนำ

**การพัฒนาบุคลากร** คือ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ การศึกษากรณีศึกษาที่ดีจากการศึกษาดูงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้นๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

**1.ที่มาและความสำคัญของปัญหา** สถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา เป็นองค์กรหนึ่งของกองทัพบกที่ก่อตั้งขึ้นมาตั้งแต่กุมภาพันธ์ 2551 ที่มีห้องพัก จำนวน 151 ห้อง ห้องประชุมสัมมนาขนาดความจุ 350 คน และ 100 คน จำนวน 2 ห้อง ห้องอาหารขนาดความจุ 150 คน จำนวน 1 ห้อง ลานจัดกิจกรรมขนาดความจุ 500 คน จำนวน 1 แห่ง สระว่ายน้ำ จำนวน 2 แห่ง

ในห้วงแรกของการเปิดให้บริการ สถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา ได้ดำเนินการเปิดรับบุคลากรพลเรือนมาให้บริการร่วมกับการใช้กำลังพลของกองทัพบก ทำให้ระดับการให้บริการยังไม่เป็นที่ยอมรับต่อข้าราชการ และบุคคลภายนอกเท่าที่ควร เกิดปัญหาการบริหารงานขาดทุน กองทัพบกจึงได้พัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารโดยการรับบุคลากรแบบมืออาชีพมาโดยตลอด แต่ก็ยังประสบปัญหาในด้านบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ไม่ต่อเนื่อง มีการลาออก และปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน การดำเนินงานจึงไม่เกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง อีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาองค์กร และการบริหารงานของสถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา ไม่เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยังไม่เข้าสู่มาตรฐานการให้บริการนั้นก็คือ การเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกองทัพบก การมอบนโยบายที่ไม่ต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริหารงานบ่อย การพัฒนาปรับปรุงสถานที่ สิ่งสาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวก ได้รับการอนุมัติจากกองทัพบกให้ดำเนินการอย่างจำกัด ทำให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปได้ช้า ไม่สามารถตอบสนองต่อผู้มาใช้บริการได้อย่างเต็มรูปแบบ อีกทั้งการดำเนินงานในรูปแบบของสถานพักฟื้นและพักผ่อน ไม่สามารถดำเนินการได้เต็มรูปแบบเหมือนการบริการของเอกชน

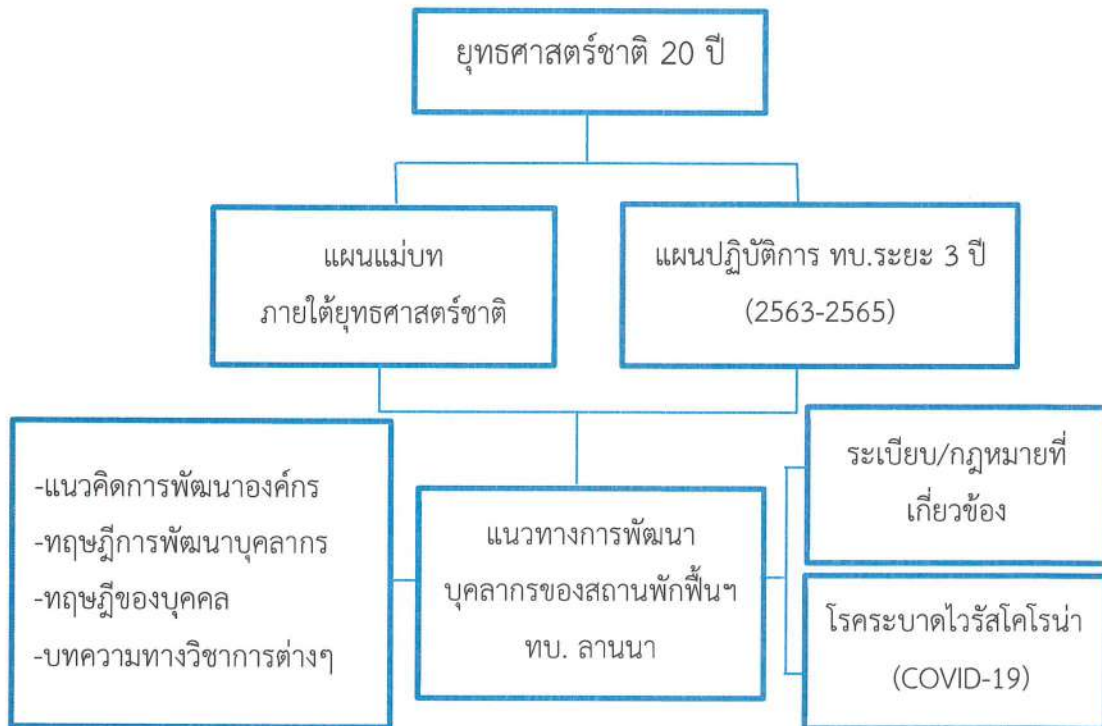


กล่าวคือ การดำเนินงานในห้วงที่ผ่านมา การดำเนินงานของสถานพักฟื้นและพักผ่อน กองทัพบก ลานนา เป็นการดำเนินงานรูปแบบสวัสดิการภายใน กล่าวคือ “การจัดสวัสดิการภายในกองทัพบก จะดำเนินการเป็นไปในทางการค้าหรือให้บริการแก่บุคคลทั่วไปไม่ได้” (กองทัพบก ,2554) และ “การจัดสวัสดิการภายในเชิงธุรกิจจะกระทำมิได้ เว้นแต่เป็นการจัดสวัสดิการเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการและเป็นโครงการที่คณะกรรมการสวัสดิการได้จัดให้มีขึ้นหรือมอบหมายให้บุคคล คณะบุคคล หรือคณะอนุกรรมการที่เป็นข้าราชการหรือผู้ที่ไม่ใช่ข้าราชการเป็นผู้ดำเนินการ โดยผู้ได้รับมอบหมายดังกล่าวจะต้องจัดทำโครงการและขออนุมัติโครงการจากคณะกรรมการสวัสดิการก่อน” (คณะกรรมการสวัสดิการข้าราชการ ,2548) จึงให้บริการได้เฉพาะข้าราชการทหารของกองทัพบก และกระทรวงกลาโหมเท่านั้น หากต้องการดำเนินงานโดยให้บุคคลภายนอกทั่วไปเข้ามาให้บริการในพื้นที่ได้นั้นต้องเป็นการดำเนินงานแบบการจัดสวัสดิการในเชิงธุรกิจในพื้นที่ราชพัสดุ ซึ่งมีเงื่อนไขเพื่อช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้แก่ข้าราชการ เพื่อประโยชน์แก่การดำรงชีพนอกเหนือจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้แก่ข้าราชการเป็นกรณีปกติหรือเพื่อประโยชน์แก่การสนับสนุนการปฏิบัติราชการ หรือที่คณะกรรมการเห็นสมควรให้จัดเพิ่มขึ้นสำหรับส่วนราชการต่างๆ ซึ่งเป็นไปในทางการค้ากับสมาชิกสวัสดิการและบุคคลภายนอกทั่วไป (กรมธนารักษ์ ,2563)

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านการให้บริการด้านที่พัก และจัดเลี้ยงของสถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา
2. เพื่อการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพการบริหารงาน บริหารบุคลากรของกองทัพบกสู่การบริการที่เป็นเลิศในด้านการให้บริการด้านที่พัก และงานจัดเลี้ยง
3. เพื่อนำองค์ความรู้การวิจัยด้านการบริการที่พัก และงานจัดเลี้ยงของสถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา พัฒนาต่อยอดและเป็นแบบอย่างให้สถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบกแห่งอื่นต่อไปได้

**3.กรอบแนวคิดการวิจัย** สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิบัติการกองทัพระยะ 3 ปี (2563-2565) หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจัดสวัสดิการในเชิงธุรกิจ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

**4.วิธีการศึกษา** นำแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนทฤษฎีของบุคคล องค์กรต่างๆ บทความทางวิชาการต่างๆ ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ พัฒนาเพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติต่อไป

#### 5.ขั้นตอนการดำเนินงาน

พัฒนาและเสนอโครงร่างวิจัย ในห้วงเดือนพฤศจิกายน จนถึงเดือนธันวาคม หลังจากได้รับอนุมัติโครงร่างวิจัยเรียบร้อยแล้ว จึงเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนมกราคม ถึงเดือนกุมภาพันธ์ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ไม่เกินไตรมาสที่ 1 เพื่อนำข้อมูลที่วิเคราะห์มาสรุปและอภิปรายผลให้แล้วเสร็จในเดือนเมษายน โดยจะมีการจัดทำรายงานวิจัย และรูปเล่มวิจัย พร้อมนำเสนองานวิจัยในเดือนพฤษภาคม

## 6.ประโยชน์ที่ได้รับ

1. สถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา ได้แนวทางให้การพัฒนาบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการให้บริการด้านที่พักและงานจัดเลี้ยง
2. กองทัพบกมีสถานที่สำหรับการให้บริการด้านที่พัก และงานจัดเลี้ยงที่มีความเป็นเลิศ มีคุณภาพการให้บริการ และบุคลากรที่ทัดเทียม เหนือกว่าคู่แข่งชั้นทั้งราชการและเอกชน
3. บุคลากรของสถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา มีความรู้ ความสามารถ และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความรักองค์กร สถานที่ และให้ความร่วมมือต่อผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น
4. สถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา สามารถเป็นแบบอย่างในด้านการบริการด้านที่พัก และงานจัดเลี้ยงให้กับสถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบกแห่งอื่นได้



## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

ความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น องค์กรมีการขยายตัว จึงต้องฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น หรือหากองค์กรต้องปรับลดขนาดให้เล็กลง การพัฒนาบุคคลยังมีส่วนสำคัญ ที่จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคล่องตัวในการทำงานมากยิ่งขึ้น จะต้องทำให้พนักงานเกิดความรู้ ความสามารถให้กว้างขวางมากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กรก็มีส่วนสำคัญ เช่น สภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ องค์กรดังกล่าวจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อพนักงานจะได้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกอยู่ตลอดเวลา หรือที่เรียกว่าต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยปกติพนักงานแต่ละคน แต่ละแผนก แต่ละส่วนงานจะมีทัศนคติที่แตกต่างกันไป การพัฒนาบุคลากรก็เป็นอีกวิธีที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือละลายพฤติกรรมของพนักงานที่มาทำงานร่วมกันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เข้าใจอุปนิสัยใจคอของพนักงานคนอื่นที่ร่วมงานกันมากยิ่งขึ้น อีกสาเหตุที่ต้องพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรที่ปัจจุบันมีความสำคัญยิ่งก็คือ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิ เครื่องจักรที่ทันสมัยมากขึ้น คอมพิวเตอร์ที่มีความล้ำสมัย การอบรมให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการทำงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น

#### 1. การพัฒนาคน เอื้อประโยชน์องค์กร-พนักงาน

การพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากมาย เช่น ช่วยเพิ่มผลผลิต และลดต้นทุนลง เนื่องจากบุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำมากขึ้น เกิดข้อผิดพลาดต่าง ๆ น้อยลง การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันกับความเจริญ สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้อย่างเต็มภาคภูมิ การพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคลากรนั้นๆ กล่าวได้ว่าเมื่อบุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะมากขึ้นด้วย นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจะช่วยลดอัตรา



การลาออกของคนที่มีฝีมือสูง เพราะการพัฒนาบุคลากรจะสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรมากยิ่งขึ้น พนักงานจึงเกิดความทุ่มเท และเอาใจใส่ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จขององค์กร

## 2. การพัฒนาคนมีประสิทธิภาพ

องค์กรต่างๆ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง องค์กรไม่ควรคิดว่าการพัฒนาพนักงานจะเป็นการเสียเวลา และเสียค่าใช้จ่ายโดยเปล่าประโยชน์ เพราะการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง พนักงานจะเกิดความชำนาญในงานที่ทำมากขึ้น การพัฒนาพนักงานจึงเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งในบางครั้ง องค์กรหรือตัวพนักงานนั้นรู้สึกว่าจะไม่ได้ผลตอบแทน หรือผลลัพธ์ใดๆ ที่เกิดความเปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรม หรือการเข้าสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ แต่สิ่งที่ได้โดยที่พนักงานหลายคนไม่ได้คาดคิดคือ ความรู้ใหม่ๆ ที่พนักงาน และองค์กรนั้นๆ ได้รับมาอย่างไม่รู้ตัว จึงควรมีการประเมินในระยะยาวต่อไป

2.1 บทบาทหน้าที่อย่างหนึ่งของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คือ งานพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยการพัฒนาขีดความสามารถ Competency ของพนักงาน เพื่อให้สร้างผลการทำงานที่ดีที่สุดในพื้นที่ของตนเอง โดยเกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันในการกำหนดขีดความสามารถ ในแต่ละตำแหน่ง แต่ละระดับจะต้องมีขีดความสามารถในแต่ละประเภท ชนิดใดบ้างที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ บรรลุวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กรได้

2.2 ปัจจุบันในหลายๆ องค์กรได้มีการนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับ Competency มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างขวางมากขึ้น โดยแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสรรหา พัฒนา และการประเมินผลงานของบุคลากรได้ตรงความต้องการของตำแหน่งงาน และองค์กรได้เป็นอย่างมาก

2.3 David C. McClelland ได้ให้คำนิยามของ Competency เอาไว้ว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้าง ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่อง



การวางแผนการทำงานของตน การกำหนดเป้าหมายของแผนก ฝ่ายที่ตนสังกัด และรับผิดชอบ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

2.3.3 ชีตความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานของตน เป็นคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ เป็นชีตความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานจะเหมือนกันแต่ก็ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้าควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชีควรต้องมีความรู้ทางการบัญชี เป็นต้น

การวางแผนจัดทำชีตความสามารถจะต้องให้มีความชัดเจน มีความเข้าใจตรงกัน ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง ให้สอดคล้องกับชีตความสามารถที่องค์กรกำหนด การสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานโดยการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ Competency เป็นเรื่องสำคัญและจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่วมกันจะสามารถสร้างการยอมรับ และลดการต่อต้าน การนำ Competency เข้ามาใช้ในหน่วยงานได้ ความสามารถที่มาจากคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attribute) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล เช่น แรงจูงใจ ทศนคติที่อาจส่งผลกระทบต่อทศนคติในการทำงาน และประสิทธิภาพของการทำงานในแต่ละบุคคล ฝ่ายฝึกอบรมต้องเน้นให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานตรงตามความรู้ความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งเป็น ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งยังต้องการกำหนดและหาแนวทางในการพัฒนาระบบงานที่เอื้อต่อการนำแนวคิดเรื่อง Competency มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาต่อไป ในยุคโลกาภิวัตน์นี้ เชื่อกันว่า “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกุญแจไขสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งหากประเทศไทยมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีคุณภาพและจริยธรรมที่สูงก็คงก้าวเข้าไปแข่งขันในระดับโลกได้อย่างไม่ยากเย็น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาทำงาน ตลอดจนมีการสลับสับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนขั้นตำแหน่งบุคคลเหล่านั้นให้มี



ความเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถ ดังคำที่ว่าจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man in the right job) เท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพเป็นผู้ที่มีความสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ารองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และกระแสการค้าโลกได้อย่างทันที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต (จุฑามณี ตระกูลมุกดา, 2544)

### 3. ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนการ อุทิศตัว บุคลิกภาพการปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคคลในองค์กรผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งองค์กรเป็นผู้จัดดำเนินการให้หรือโดยบุคลากร ดำเนินการเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและการทำงานเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วสามารถวัดผลงานหรือความประสิทธิผลของบุคลากรใน องค์กรได้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรต้องการหรือไม่ (อรุณ รักธรรม, 2537) อ้างถึงใน Nadler และ Wiggs (1989) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้นโดยวิธีการฝึกอบรม การให้ การศึกษา และการพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีขอบเขตครอบคลุม 3 เรื่องด้วยกัน ดังนี้

3.1 การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ใน รูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุง พฤติกรรม อันนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จัดขึ้นเพื่อการ เรียนรู้สำหรับงานในปัจจุบัน หวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำเอาองค์ความรู้ที่ได้รับไป ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในทันที ช่วยลด ระยะเวลาในการเรียนรู้งาน ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน การฝึกอบรมมีความเสี่ยงอยู่บ้างที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่อาจทำงานได้ตามความมุ่งหวัง





**หมายเหตุ :**

H ย่อมาจาก Human

R ย่อมาจาก Resource

D ย่อมาจาก Development

HRD ย่อมาจาก Human Resource Development

การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา มีความหมายและความสัมพันธ์ที่ใกล้เคียงกันมาก และเพื่อให้เห็นความหมายที่เด่นชัดของแต่ละความหมาย จึงได้แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ตามตารางที่ 2 (สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, 2545)

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

รายละเอียด	จุดเน้น	การพิจารณาเชิงเศรษฐกิจ	การประเมินผล	อัตราการเสี่ยง
การฝึกอบรม	งานปัจจุบันของผู้ดำรงตำแหน่ง	เป็นค่าใช้จ่าย	จากการปฏิบัติงาน	ต่ำ
การศึกษา	ในอนาคตซึ่งแต่ละคนต้องเตรียมศึกษาไว้	เป็นการลงทุน (ระยะสั้น)	จากการปฏิบัติงานที่จะต้องทำในอนาคต	ปานกลาง
การพัฒนา	คนและงานหรือกิจกรรมขององค์กรในอนาคต	เป็นการลงทุน (ระยะยาว)	ทำได้ยากมาก	สูง

**4. การพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน**

4.1 เงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน ซึ่งถือว่าเป็นความท้าทายอย่างมากมีอยู่ด้วยกัน 2 ข้อ คือ

4.1.1 การลาออกหรือการหมดอายุทำงานของผู้ทำงานรุ่นเก่า (เบบี้บูมเมอร์) หรือ Gen-B (เกิดช่วง พ.ศ. 2489-2507 อายุ 54-72 ปี) ผลสำรวจทั่วโลกพบว่า กลุ่มผู้ทำงานรุ่น

นี้จะหมดวาระในการทำงานอีก 5-7 ปีที่จะถึงในไม่ช้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพรวมขององค์กร บุคลากรรุ่นนี้จะสามารถถ่ายทอดคุณค่าทางความคิด ทักษะ และแนวทางการทำงานให้กับรุ่นหลังได้ สนับสนุนให้เกิดการพัฒนา เกิดการถ่ายทอดวัฒนธรรมและคุณค่าขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

4.1.2 บุคลิกภาพและทัศนคติทางการทำงานของพนักงานรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นผู้ทำงานในช่วงวัยที่แตกต่างกันทางความคิดและมีมุมมองต่อการทำงานที่แตกต่างกัน มีการแสดงออกทางบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมการทำงาน และมีทัศนคติด้านการคาดหวังผลงานทางการทำงานที่แตกต่างกัน การหาบุคลากรมาทดแทนในตำแหน่งงานที่อาจต้องการลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพและทัศนคติ ย่อมมีผลกระทบสูง และเกิดผลต่อเนื่องต่อการได้บุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารจัดการ

4.2 การพัฒนาบุคลากรมิใช่เพียงแต่พัฒนาระดับผู้ปฏิบัติเท่านั้น การพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรกลายเป็นความท้าทายขององค์กร เพราะในศตวรรษที่ 21 ทุกองค์กรให้ความสำคัญต่อการพัฒนา และการเข้าถึงการพัฒนาที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับโปรแกรมหรือรูปแบบการพัฒนาใด ที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง ทำอย่างไรให้เกิดการสนับสนุนบุคลากรของตนเองให้เกิดความสามารถที่ดีที่สุด การพัฒนาบุคลากรกลายเป็นการลงทุนที่ควรต้องหวังผลได้ มิฉะนั้นจะกลายเป็นการลงทุนที่สิ้นเปลือง โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากสายงานด้านการพัฒนาบุคคล จากการศึกษาพบว่า ถ้าระดับปฏิบัติการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ดีมีประสิทธิภาพต่อผู้ที่เขาติดต่อ ส่วนใหญ่ผู้บริหารก็จะดี เก่งและมีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารเองกลับไม่สามารถบริหารประสิทธิภาพพื้นฐานได้ แทบเรียกได้ว่าคนภายใต้การดูแลของเขาก็มีผลคาดหวังได้น้อยเช่นกัน การพัฒนาควรเน้นไปยังผู้นำหรือผู้บริหารที่ควรเป็นต้นแบบที่แข็งแกร่ง เป็นตัวอย่างที่มีพลังต่อการส่งต่อรูปแบบการทำงานที่ดีไปยังระดับทีมที่ตนเองดูแลได้ เพราะการเป็นผู้บริหารในยุคศตวรรษที่ 21 ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ผู้บริหารและผู้นำในยุคนี้จำเป็นต้องกล้าต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างการทำทายภายใต้เหตุผลต่างๆ ดังนี้

4.2.1 การแข่งขันที่มากขึ้น โลกเปิดกว้างมากขึ้น การทำธุรกิจ และการสร้างผลงานของผู้บริหารไม่ได้แข่งขันเฉพาะภายในประเทศอีกต่อไป แต่ต้องสามารถแข่งขันและตอบสนองกับคู่ค้าต่างประเทศด้วยเช่นกัน จากเดิมการทำงานที่อาจทำแค่ 8-10 ชั่วโมง ณ



ปัจจุบันกลายเป็น 24 ชั่วโมงก็ยังไม่สามารถตอบโจทย์ได้ ทำให้ผู้บริหารถูกคาดหวังมากขึ้น ปริมาณงานและความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ความกดดันมากขึ้น

4.2.2 ความหลากหลายทางวัยและเชื้อชาติ หลากๆ องค์กรในปัจจุบันมีบุคลากร ในองค์กรมากกว่าสองเชื้อชาติ มีช่วงอายุที่ห่างกัน อาจส่งผลต่อความคิด ทักษะคิดที่กระทบ ต่อระดับความไว้วางใจ ความเชื่อใจจากความแตกต่างดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความยากต่อ การบริหาร ความเชื่อมั่น เชื่อใจขององค์กรและบุคลากรนั้นๆ ถ้าผู้บริหารไม่แสดงออกเป็น ตัวอย่างที่ดี ก็อาจไม่ได้รับความเชื่อถือ สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อภาพรวมที่คาดหวังได้

4.2.3 การทำงานในยุคของดิจิทัล ผู้บริหารที่เก่งแต่เฉื่อยชาไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ ที่แตกต่างให้เกิดขึ้นแก่บริษัทได้ ผู้บริหารถูกคาดหวังนอกจากความเก่ง ต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ตรงประเด็น ทำให้เกิดผลลัพธ์ให้เร็วที่สุดด้วย เวลากลายเป็นโอกาสทางการสร้างความ แตกต่าง ความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งดูเหมือนว่าจะกลายเป็นความท้าทายขององค์กร และบุคลากรในองค์กรที่จำเป็นต้องเรียนรู้ เรื่องคุณค่าของเวลาและการบริหารเวลา ที่ชัดเจนจนส่งผลออกเป็นพฤติกรรมและวัฒนธรรมในการทำงาน

4.2.4 ความสามารถทางการบริหารคน ผู้บริหารหลายๆ คนขาดการเตรียมพร้อม ในด้านการบริหารที่เกี่ยวกับคนอย่างจริงจัง ก้าวขึ้นตำแหน่งการบริหารเพียงเพราะผลงาน ของตนเอง ทำให้ทักษะการบริหารบุคคลที่เกิดจากประสบการณ์กลายเป็นความยาก มากกว่าที่จะสนับสนุนส่งผลต่อการบริหารที่ถูกต้อง กลายเป็นทำงานด้วยตนเองเป็นหลัก

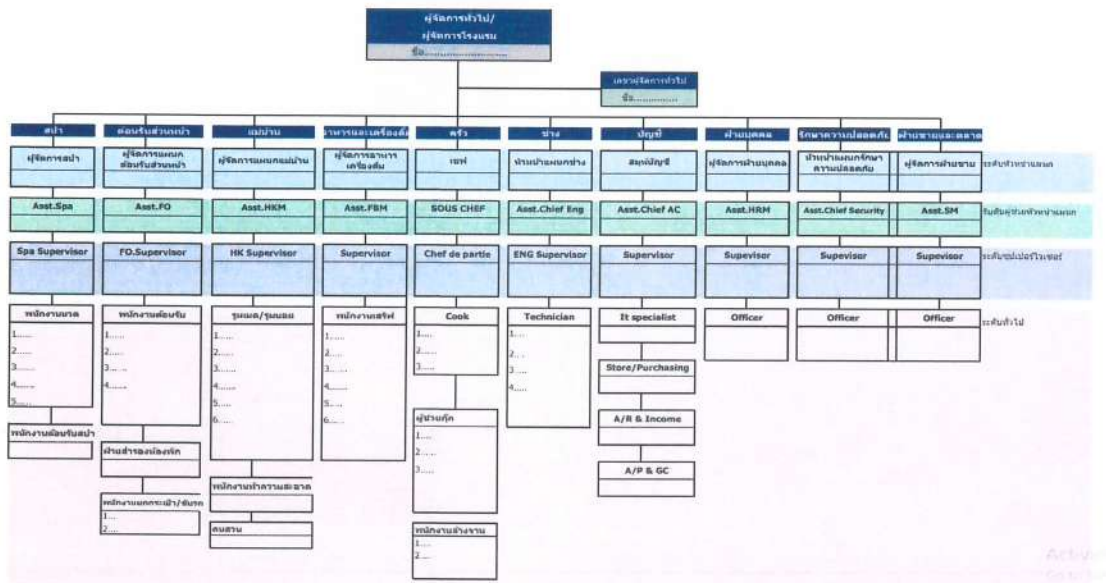
4.3. การบริหารจำเป็นต้องทำให้เกิดการแข่งขันได้ ส่งผลให้เรื่องการบริหารบุคลากร กลายเป็นเรื่องท้าทายในฐานะโจทย์ของผู้บริหารระดับสูงในการตอบโจทย์ต่อองค์กรในด้าน ความสามารถทางการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน ว่าต้องทำอะไรจึงจะสามารถ บริหารจัดการการไหลของข้อมูล หลักสูตรที่หลากหลายเพื่อคัดเลือกได้อย่างเหมาะสม ต่อความต้องการขององค์กรมากกว่าลงทุนตามกระแสนิยม เพราะหากทำได้อย่างมี ประสิทธิภาพ การลงทุนจึงสามารถตอบโจทย์ต่อองค์กรแท้จริง การพัฒนาบุคลากรใน ศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องเน้นการพัฒนาที่วัดประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม และด้วยการ ใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนให้การพัฒนาถูกนำมาใช้ได้จริงในการทำงาน ทั้งในส่วนของ บุคลากรภายในองค์กรและการสร้างภาพลักษณ์ การรับรู้ของบุคคลภายนอกเพื่อเป็นส่วน หนึ่งในการเพิ่มและขยายโอกาสทางธุรกิจ วันนี้การพัฒนาบุคลากรขององค์กรจะกลายเป็น



ส่วนสำคัญของประสิทธิภาพผู้บริหารในการเลือกเครื่องมือ โปรแกรมที่กำลังต่อการพัฒนาที่ทันสมัยและสร้างการแข่งขันอย่างเป็นผู้นำเชิงก้าวหน้าอย่างแท้จริงหรือยังคงเลือกแบบไม่รู้จักความต้องการของตนเองและปล่อยโอกาสทางการแข่งขันที่สามารถสร้างได้ให้หลุดลอยไป

### 5. ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

#### 5.1 โครงสร้างการจตุบุคลากรของสถานบริการเอกชนด้านที่พักและการจัดเลี้ยงอื่น



ภาพที่ 4 ผังการโครงสร้างจตุบุคลากรของสถานบริการเอกชนด้านที่พักและการจัดเลี้ยงอื่น

#### 5.2 โครงสร้างการจตุบุคลากรของสถานพักฟื้นและพักผ่อกองทัพบก ลานนา



ภาพที่ 5 ผังการโครงสร้างจตุบุคลากรของสถานพักฟื้นและพักผ่อกองทัพบก ลานนา

5.3 ระดับการศึกษาของบุคลากรของสถานบริการเอกชนด้านที่พักและการจัดเลี้ยงอื่น แบ่งเป็น 3 ระดับ

5.3.1 ระดับผู้บริหารและผู้อำนวยการส่วนงาน ระดับตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

5.3.2 ระดับหัวหน้าฝ่ายงาน หัวหน้าแผนกงาน ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง จนถึงระดับปริญญาตรี

5.3.3 ระดับเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน ระดับอนุปริญญาลงมา

5.4 ระดับการศึกษาของบุคลากรของสถานพักผ่อนและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา แบ่งเป็น 4 ระดับ

5.4.1 ระดับผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายงาน ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

5.4.2 ระดับหัวหน้าแผนกงาน ตั้งแต่ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นต้นจนถึงระดับปริญญาตรี

5.4.3 ระดับเจ้าหน้าที่ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จนถึงระดับอนุปริญญา

5.4.4 ระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายลงมา

**6. องค์ประกอบพลังอำนาจของชาติ** มี 4 ด้านหลัก คือ การเมือง การทหาร เศรษฐกิจ และสังคมจิตวิทยา หากวิเคราะห์จากสภาวะแวดล้อมทางด้านยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการท่องเที่ยว ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ยุคใหม่ การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต การพัฒนาการเรียนรู้ และการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ และการวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก คือ จำนวนของนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ และในประเทศที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ เศรษฐกิจที่ชะลอตัวจากภาวะเศรษฐกิจซบเซาทั้งจากการเมืองภายในประเทศที่ยังมีการเคลื่อนไหว และการระบาดของไวรัสโคโรนา (โควิด 19) ที่ยังคงมีการแพร่ระบาดเป็นห่วงๆ หากการเมืองภายในประเทศมีความมั่นคง มีเสถียรภาพ การเคลื่อนไหวทางการเมืองน้อยลง เศรษฐกิจของประเทศก็จะเข้มแข็งขึ้น มีการค้าขายทั้งภายใน ภายนอกประเทศมากขึ้น การเดินทางเข้าออกของคนภายใน และภายนอกประเทศเพิ่มมากขึ้น ธุรกิจการท่องเที่ยวมีการขยายตัว อัตราการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจ การท่องเที่ยวดีขึ้น ประกอบ



กับสังคม และวิถีการดำเนินชีวิตของประชาชน คนไทยนั้น มีความเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละภาค แต่ละจังหวัด แต่ละชุมชน ตำบล ทำให้คนต่างถิ่นมีความหลงใหลอยากเข้ามาสัมผัส อีกทั้งสถานพักผ่อนและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา มีพื้นที่อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นดินแดนแห่งมนต์สะกดแห่งความเป็นล้านนา มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติมากมาย ในห้วงปีที่ผ่านมา มานักท่องเที่ยวทั้งใน และต่างประเทศเข้ามาในจังหวัดเชียงใหม่สูงขึ้น จนทำให้ธุรกิจบริการด้านที่พักมีการขยายตัว แข่งขันการให้บริการมากยิ่งขึ้น และปัจจัยภายใน คือ ตัวของพนักงาน เจ้าหน้าที่ของสถานพักผ่อนและพักผ่อนกองทัพบก ลานนาเอง หากยังไม่เกิดการพัฒนาในด้านบุคลากร หรือองค์กรให้เทียบทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านธุรกิจยุคใหม่แล้วนั้น ก็ไม่สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของชาติ แผนภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิบัติการกองทัพบกระยะ 3 ปีได้ (พ.ศ.2563–2565) ซึ่งในห้วงต้นปี พ.ศ.2563 จนถึงปัจจุบัน เกิดวิกฤตของการระบาดจากเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด 19) ทั่วทั้งโลก ทุกประเทศเกิดผลกระทบต่อโรคระบาดดังกล่าว มีคนเจ็บ และเสียชีวิตเป็นจำนวนมาก หลายประเทศรวมทั้งประเทศไทยได้มีมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสดังกล่าว มาตรการหนึ่งของประเทศไทยที่ผ่านมา รัฐบาลได้ขอความร่วมมือจากประชาชนคนไทยให้ทำงานอยู่ภายในบ้านพักส่วนตัว ไม่เดินทางไปไหนมาไหนโดยไม่จำเป็น หากต้องออกจากที่พักอาศัย ให้สวมใส่หน้ากากอนามัย ล้างมือด้วยน้ำสบู่ เจลแอลกอฮอล์ เช็ดทำความสะอาดสถานที่ ยานพาหนะ อุปกรณ์ที่ต้องสัมผัสด้วยเจลแอลกอฮอล์อย่างสม่ำเสมอ และการจำกัดการเข้าออกของคนไทย และต่างประเทศ ทำให้สถานการณ์การแพร่ระบาดภายในประเทศลดลงอย่างรวดเร็ว แต่ธุรกิจด้านที่พัก การจัดประชุมสัมมนา การท่องเที่ยวภายในประเทศซบเซาอย่างเห็นได้ชัด ทำให้เศรษฐกิจในภาพรวมหยุดชะงัก การดำเนินงานของธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท และที่พักอื่นๆ การท่องเที่ยวต้องปรับวิธีการเพื่อการอยู่รอด หลายแห่งปิดตัวเองชั่วคราว หลายแห่งปิดให้บริการอย่างถาวร เกิดการว่างงานของพนักงาน เจ้าหน้าที่เป็นจำนวนมาก การบริหารจัดการภายในจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เฉกเช่นเดียวกับการบริหารงานบุคคลเช่นกันที่จำเป็นจะต้องพัฒนาให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ ได้มีความรู้ ความสามารถมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจต้องปรับการทำงานของพนักงาน เจ้าหน้าที่ให้มีความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม มีความสามารถที่ทำงานมากกว่าหนึ่งหน้าที่ ใช้คนจำนวนน้อยลง แต่ประสิทธิภาพการทำงานมากยิ่งขึ้น ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้มีความกะทัดรัดขึ้น ปรับพฤติกรรมการ

ทำงานของพนักงานให้เหมาะสมกับสภาพการปัจจุบัน สร้างความเชื่อมั่นในความมั่นคงของงานให้กับพนักงาน เจ้าหน้าที่ และปรับทัศนคติพนักงาน เจ้าหน้าที่ให้มีความรัก ความใส่ใจในงานของตนเองมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งจะทุ่มเท และต่อสู้ฟันฝ่าอุปสรรคไปด้วยกันกับองค์กร



## บทที่ 3

### บทอภิปรายผล

จากบทวิเคราะห์ ที่ผ่านมาพบว่าการพัฒนาองค์กร การพัฒนาบุคลากรนั้นต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนทัศนคติ รูปแบบการทำงาน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนทักษะการทำงาน การปรับโครงสร้างขององค์กร รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาพัฒนาปรับปรุงรูปแบบในการทำงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

#### ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา

1. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา ปัจจุบันอยู่ในความควบคุมการบริหารงานขององค์กรภายในกองทัพบก มีการประเมินโดยสำนักตรวจบัญชีภายใน กองทัพบก อยู่ในระดับดีเยี่ยม ทั้งทางด้านงานบัญชี การบริหารงาน และการให้บริการ ในส่วนบุคลากรในบางอัตรายังคงใช้แรงงานต่างด้าว ในการดำเนินงาน เช่น คนสวน เจ้าหน้าที่ส้วม เป็นต้น ซึ่งพื้นฐานด้านความรู้ ความสามารถ อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง บางอัตราเป็นแรงงานคนไทย ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานมาอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 2 ปี เช่น ซุปเปอร์ไวส์เซอร์ รัมเมท พนักงานต้อนรับ พนักงานห้องอาหาร พนักงานห้องจัดเลี้ยง เป็นต้น ความรู้ ความสามารถของพนักงานระดับนี้ อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ถึงระดับดี มีความเข้าใจงาน แต่ยังขาดความละเอียดของงาน หลายตำแหน่งยังต้องพัฒนาด้านภาษาที่ 2 เพิ่มเติม ทั้งการพูด อ่าน เขียน ในบางอัตรายังต้องอาศัยความชำนาญ และปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงานบางคนยังต้องฝึกฝนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. โครงสร้างการจัดบุคลากรของสถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา เมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างการจัดบุคลากรของสถานบริการเอกชนแล้ว เห็นได้ว่ามีความใกล้เคียงกัน การจัดองค์กรของบุคลากรไม่แตกต่างกันมาก ระดับการศึกษาของพนักงาน เจ้าหน้าที่ของสถานบริการเอกชนส่วนมากอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน แต่ในระดับหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่ายจะแตกต่างกันในด้านภาษาที่ 2 ซึ่งสถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา จะต้องมีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ พัฒนาพนักงาน ระดับหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่ายให้มี

ความสามารถสูงขึ้น การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีมาปรับใช้กับองค์กรน้อย เจ้าหน้าที่เทคนิคด้านคอมพิวเตอร์ยังต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3. สถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา มีจุดเด่นที่สายงานการบริหารภายในไม่ยาวมากนัก เป็นผลดีในเรื่องการสั่งการในนโยบายต่างๆ จะถึงผู้ปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วทันเวลา และจุดเด่นของสถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา อีกหนึ่งข้อคือการจัดสวัสดิการของพนักงานที่ได้จัดเพิ่มเติมแตกต่างจากขององค์กรเอกชน เช่น การแจกข้าวสารอาหารแห้งประจำเดือนให้แก่พนักงานเพื่อช่วยเหลือบรรเทาค่าใช้จ่ายประจำวัน การให้บัตรของขวัญเป็นค่าช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในเดือนคล้ายวันเกิดของพนักงาน เป็นต้น ทำให้พนักงานหลายคนมีความพึงพอใจ เกิดความรักในองค์กร ส่วนจุดด้อยคือระดับผู้บริหารยังคงต้องรับมอบนโยบายจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงอีก 2 ระดับ คือ ระดับกองทัพบก และระดับภูมิภาค และในห้วงที่ผ่านมาสถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา ไม่ได้ดำเนินการจัดหลักสูตรการพัฒนา อบรมความรู้ ความสามารถของพนักงานประจำปีใดๆ ขึ้นเลย ทำให้พนักงานขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้งานที่ปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนการบริการที่มีหลากหลายรูปแบบมากยิ่งขึ้น

4. การบริหารงานของสถานพักฟื้นกองทัพบก ลานนา ปัจจุบันยังคงใช้ระบบผสม คือ จัดกำลังพลเข้าปฏิบัติงานนอกเหนือจากพนักงาน เจ้าหน้าที่เป็นพลเรือน เพื่อควบคุมระบบบัญชี การเงิน งานช่าง การจัดซื้อจัดจ้าง และระบบบริหารงานบุคคลให้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ มีการตรวจสอบจากส่วนกลางประจำทุก 3 เดือน และประจำปี จุดเด่นของระบบดังกล่าวนี้ทำให้ระบบบริหารงานมีการตรวจทานการเงิน การบัญชี 3 ระดับ เกิดความผิดพลาดน้อย งานด้านการบริหารบุคคลมีการคัดกรอง ประเมิน และตรวจสอบการดำเนินงานของพนักงาน เจ้าหน้าที่โดยการใช้ระบบราชการมาผสมผสาน การปฏิบัติงาน การจัดห้องพัก งานบริการจัดเลี้ยงให้กับผู้บังคับบัญชาระดับสูงสามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที และตรงตามความประสงค์ของผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีหน่วยทหารในพื้นที่สามารถเข้าสนับสนุนได้อย่างเต็มกำลังทั้งเครื่องมือและกำลังพล การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน สถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา ได้จัดทำแผนการอบรมประจำปีในทุกปี แต่ที่ผ่านมายังพบว่าไม่ได้ดำเนินงานอย่าง

ต่อเนื่อง ส่วนจุดด้อยของระบบบริหารงานดังกล่าวนี้ นั่น คือการโยกย้ายตำแหน่ง การผลัดเปลี่ยนกำลังพลตามวาระ ทำให้การปฏิบัติงานของกำลังพลไม่ต่อเนื่อง นโยบายการบริหารงานไม่ต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม การปฏิบัติงานของพนักงาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายพลเรือนจึงมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

5. ข้อดีของการบริหารงานแบบระบบเอกชน (ไม่มีเจ้าหน้าที่ทหารเข้าปฏิบัติงาน) การดำเนินงานจะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีผู้บริหารซึ่งมาจากพลเรือนเข้ารับผิดชอบการดำเนินงานทั้งสิ้น โดยมีเป้าประสงค์ของการดำเนินงานที่ต้องทำยอดรายได้ให้ได้ตามข้อตกลงที่ตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารจากพลเรือนกับทางราชการ ค่าใช้จ่ายบางรายการไม่สามารถดำเนินการได้เช่นเดียวกับการบริหารงานโดยราชการเอง การดำเนินการจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรสามารถวางแผนการจัดฝึก อบรมเพิ่มเติมให้กับพนักงาน เจ้าหน้าที่ได้มากขึ้น มีแบบแผน รูปแบบที่เป็นสากลมากยิ่งขึ้น การนำความรู้ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยจากภายนอกเข้ามาเพิ่มเติมมากขึ้น

6. การบริการของสถานพักผ่อนและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา ปัจจุบันจัดอยู่ในระดับที่ดีมาก จากการจัดทำแบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ามาใช้บริการในห้วง 3 ปีที่ผ่านมา

7. หากต้องการให้การบริการสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการด้านที่พัก และงานจัดเลี้ยงสถานพักผ่อนและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา ในระดับผู้ปฏิบัติงานควรมีการจัดหลักสูตรการพัฒนา อบรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในองค์กร งานในความรับผิดชอบของตนเองประจำปี การอบรมความรู้ในภาษาที่ 2 ให้มากขึ้น เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก และการเข้ามาใช้บริการของชาวต่างชาติให้มากยิ่งขึ้น ในระดับผู้บริหารหากยังคงสภาพการบริหารงานแบบสวัสดิการภายใน ควรขยายเวลาการโยกย้ายตำแหน่งระดับผู้บริหารให้ยาวออกไปมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง



## บทที่ 4

### บทสรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีจุดมุ่งหมายในการที่จะเพิ่มความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติโดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรเองและต่อพนักงาน องค์กรจะได้ประโยชน์ในด้านผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ส่วนพนักงานจะได้ประโยชน์ในด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรโดยผ่านกระบวนการการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและสามารถได้เปรียบคู่แข่งขัน

จากที่ได้ศึกษามานั้นพบว่าโครงสร้างการจัดบุคลากรของสถานพักฟื้นและพักผ่อนกอล์ฟปก ลานนา มีโครงสร้างการจัดไม่แตกต่างกับสถานบริการของเอกชนมากนัก อีกทั้งระดับการศึกษาของบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติก็ไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับหัวหน้าฝ่ายและผู้บริหารนั้นในส่วนของสถานพักฟื้นและพักผ่อนกอล์ฟปก ลานนา ควรที่จะมีการจัดการอบรม สัมมนา และศึกษาเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาตนเองให้ทัดเทียมกับสถานบริการเอกชน การเลื่อนระดับของบุคลากรก็ถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองข้ามไปได้ หากพนักงานบุคลากรคนใดที่มีการพัฒนาตนเองจนเป็นที่ยอมรับของพนักงานทุกคน ทุกฝ่ายแล้ว องค์กรนั้นๆ ต้องมีผลตอบแทน เช่นการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือตำแหน่งเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงาน บุคลากรคนอื่นได้นำไปเป็นแบบอย่างของความเจริญในหน้าที่การงานได้ การอบรม/สัมมนาประจำปีของบุคลากรแต่ละแผนก แต่ละฝ่าย แต่ละระดับ ของสถานพักฟื้นและพักผ่อนกอล์ฟปก ลานนา ควรจะมีการดำเนินการเป็นประจำทุกปี หรือประจำ 6 เดือน อีกทั้งมีการวัดผลประจำปีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรของตนได้เกิดทักษะในการบริการ และเป็นการควบคุมมิให้การปฏิบัติงานที่ต้องกระทำเป็นประจำนั้นไม่ถูกละเลยในความละเอียด ความเอาใจใส่ของงานที่ปฏิบัติอยู่ ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นต้องวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และปฏิบัติให้มีความต่อเนื่องจนให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน



**ข้อเสนอแนะ** หากให้การดำเนินการของสถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก ลานนา เป็นไปตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนปฏิบัติการกองทัพบก ระยะ 3 ปี (2563-2565) นั้น ควรปรับการบริหารงานให้เป็นแบบเอกชนเป็นหลัก โดยใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในด้านการบริหารงานด้านการบริการ และงานจัดเลี้ยงโดยเฉพาะ ควรปรับให้มีการอบรม สัมมนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติ ปีละ 2 ครั้ง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ปีละ 4 ครั้ง (รอบไตรมาส) การประเมินทัศนคติของพนักงานภายในองค์กรนั้นควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ส่งเสริมการเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ประยุกต์เข้ากับการบริการสมัยใหม่ การจัดสวัสดิการที่สามารถช่วยให้พนักงาน ดำรงชีพได้ในภาวะโรคระบาดที่ยังคงมีการระบาดเป็นระลอกอย่างต่อเนื่อง อาจกล่าวสรุป ได้ว่า การพัฒนาปรับปรุงระบบที่ได้กล่าวมานั้น เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต อัน จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรและพนักงาน องค์กรจะได้ประโยชน์ในด้านผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ส่วนพนักงานจะได้ประโยชน์ในด้านความเจริญก้าวหน้าต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กองทัพบก. ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในกองทัพบก พ.ศ.2554
- กรมธนารักษ์. สำนักพัฒนาธุรกิจและศักยภาพที่ราชพัสดุ เรื่องแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการและการจัดสวัสดิการในเชิงธุรกิจในที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2563
- คณะกรรมการสวัสดิการข้าราชการ. ประกาศคณะกรรมการสวัสดิการข้าราชการ เรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจัดสวัสดิการในเชิงธุรกิจ
- จุฑามณี ตระกูลมุกตดา. (2544). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาการจัดการทั่วไปมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ.
- दनัย เทียนพุดม (2537,22). *กลยุทธ์การพัฒนาคน : สิ่งทำทหายความสำเร็จของธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2545,11). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.เจ พรินติ้ง.
- อรุณ รักรธรรม. (2537). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก พิสิฐ จงวัฒนาไพศาล

วัน เดือน ปี เกิด 2 มิถุนายน 2515

### ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ.2537	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยรังสิต
พ.ศ.2542	หลักสูตรผู้ควบคุมงานก่อสร้างกรมยุทธโยธาทหารบก รุ่นที่ 12
พ.ศ.2548	หลักสูตรชั้นนายร้อย โรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง รุ่นที่ 76
พ.ศ.2549	หลักสูตรชั้นนายพัน โรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง รุ่นที่ 48
พ.ศ.2551	หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 87

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2542-2551	นายทหารฝ่ายการสาธารณสุขโรค มณฑลทหารบกที่ 33
พ.ศ.2551-2552	ประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก
พ.ศ.2552-2553	วิศวกรแผนกวิศวกรรม กองแบบแผน กรมยุทธโยธาทหารบก
พ.ศ.2553-2555	นายช่างควบคุมงาน กองควบคุม กรมยุทธโยธาทหารบก
พ.ศ.2555-2557	วิศวกรแผนกวิศวกรรม กองแบบแผน กรมยุทธโยธาทหารบก
พ.ศ.2557-2561	รองหัวหน้ากองส่งกำลังบำรุง มณฑลทหารบกที่ 33
พ.ศ.2561-2561	ฝ่ายเสนาธิการประจำผู้บังคับบัญชา สำนักปฏิบัติการรักษาความมั่นคงภายในกองทัพบก
พ.ศ.2561-2564	ประจำ มณฑลทหารบกที่ 33

### ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ.2564-ปัจจุบัน หัวหน้ากองส่งกำลังบำรุง มณฑลทหารบกที่ 310



