

## สารบัญ

|  | หน้า     |
|--|----------|
| บทคัดย่อภาษาไทย  | (1)      |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ   | (5)      |
| กิตติกรรมประกาศ  | (8)      |
| สารบัญตาราง  | (15)     |
| สารบัญแผนภาพ   | (17)     |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>  | <b>1</b> |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา   | 1        |
| 1.2 คำถามการวิจัย  | 4        |
| 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย   | 4        |
| 1.4 ขอบเขตการวิจัย   | 4        |
| 1.5 จรรยาบรรณของผู้วิจัย   | 5        |
| 1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ  | 6        |
| <b>บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>   | <b>8</b> |
| 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์   | 8        |
| 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ   | 39       |
| 2.3 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะ  | 65       |
| 2.4 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ อุนินิสัยเฉพาะและทัศนคติ                              | 71       |
| 2.5 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้สำเร็จการศึกษา<br>จากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก | 81       |
| 2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  | 113      |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า       |
|---|------------|
| 2.7 กรอบแนวความคิดในการวิจัย  | 124        |
| 2.8 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ  | 125        |
| <b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย</b>   | <b>127</b> |
| 3.1 รูปแบบการวิจัย  | 127        |
| 3.2 ประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา   | 128        |
| 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  | 130        |
| 3.4 การดำเนินการรวบรวมข้อมูล  | 133        |
| 3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล  | 133        |
| <b>บทที่ 4 วิเคราะห์สภาพสมรรถนะในปัจจุบันของผู้สำเร็จการศึกษา<br/>จากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก</b>                        | <b>135</b> |
| 4.1 สภาพสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ<br>โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบัน  | 135        |
| 4.1.1 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้าง<br>สมรรถนะของกำลังพลในกองทัพบก  | 136        |
| 4.1.2 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้รับศึกษาหลักสูตรหลักประจำ<br>โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบัน   | 149        |
| 4.1.3 แนวทางในการพัฒนาผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ<br>โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบัน  | 151        |
| 4.1.4 สภาพสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ<br>โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบันตามพื้นฐานของปัจจัย<br>ที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ | 154        |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า       |
|--|------------|
| 4.2 ปัญหาและอุปสรรคขัดขวางในการเสริมสร้างสมรรถนะที่ดี<br>ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานของนายทหารที่สำเร็จการศึกษา<br>จากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก | 163        |
| 4.2.1 ด้านสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมองค์การ   | 163        |
| 4.2.2 ด้านการบริหารจัดการ  | 165        |
| 4.2.3 ด้านการจัดการศึกษา   | 167        |
| 4.2.4 ด้านปัญหาส่วนบุคคล   | 168        |
| 4.3 การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์<br>และสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ<br>โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบัน              | 169        |
| 4.3.1 ด้านสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมองค์การ   | 169        |
| 4.3.2 ด้านการบริหารจัดการ  | 170        |
| 4.3.3 ด้านการจัดการศึกษา   | 172        |
| 4.3.4 ด้านปัญหาส่วนบุคคล   | 173        |
| 4.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองทัพบก   | 173        |
| 4.4.1 ข้อมูลพื้นฐานของกองทัพบก   | 173        |
| 4.4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกองทัพบก   | 174        |
| 4.4.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกองทัพบก  | 175        |
| <b>บทที่ 5 ตัวแบบสมรรถนะหลักของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ<br/>โรงเรียนเสนาธิการทหารบก</b>   | <b>177</b> |
| 5.1 กลุ่มสมรรถนะเฉพาะฝ่ายเสนาธิการ (COD)   | 178        |
| 5.1.1 สมรรถนะด้านการประสานงาน (Coordinating)   | 178        |
| 5.1.2 สมรรถนะด้านการวางแผน (Design Planning)   | 180        |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า       |
|---|------------|
| 5.2 กลุ่มสมรรถนะเฉพาะผู้บังคับหน่วย (DLE)   | 181        |
| 5.2.1 สมรรถนะด้านการตกลงใจ (Decision Making)  | 181        |
| 5.2.2 สมรรถนะด้านคุณลักษณะผู้นำทหาร (Leadership Characteristics)  | 183        |
| 5.3 กลุ่มสมรรถนะร่วม (VEL-MARCH)  | 184        |
| 5.3.1 สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ (Vision)  | 184        |
| 5.3.2 สมรรถนะด้านความรู้ (Erudition)  | 185        |
| 5.3.3 สมรรถนะด้านความจงรักภักดี (Loyalty)   | 189        |
| 5.3.4 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Management)   | 189        |
| 5.3.5 สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)  | 190        |
| 5.3.6 สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)   | 191        |
| 5.3.7 สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)  | 192        |
| 5.3.8 สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)   | 194        |
| <b>บทที่ 6 การวิเคราะห์ตัวแบบสมรรถนะหลักของผู้สำเร็จการศึกษาจาก<br/>หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก</b> | <b>197</b> |
| 6.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม   | 197        |
| 6.2 ระดับความเห็นด้วยต่อแต่ละสมรรถนะในภาพรวมของ<br>ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก  | 199        |
| 6.3 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม<br>ด้านสมรรถนะเฉพาะฝ่ายเสนาธิการ   | 201        |
| 6.3.1 สมรรถนะด้านการประสานงาน   | 201        |
| 6.3.2 สมรรถนะด้านการวางแผน  | 202        |
| 6.4 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม<br>ด้านสมรรถนะเฉพาะผู้บังคับหน่วย  | 203        |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า       |
|---|------------|
| 6.4.2 สมรรถนะด้านการตกลงใจ  | 203        |
| 6.4.2 สมรรถนะด้านคุณลักษณะผู้นำทหาร   | 204        |
| 6.5 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสมรรถนะร่วม   | 205        |
| 6.5.1 สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์   | 205        |
| 6.5.2 สมรรถนะด้านความรู้  | 206        |
| 6.5.3 สมรรถนะด้านความจงรักภักดี   | 208        |
| 6.5.4 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ  | 209        |
| 6.5.5 สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์  | 210        |
| 6.5.6 สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ  | 211        |
| 6.5.7 สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์  | 212        |
| 6.5.8 สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์  | 213        |
| <b>บทที่ 7 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>  | <b>217</b> |
| 7.1 สรุปผลการศึกษา  | 217        |
| 7.1.1 สภาพสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาจาก<br>หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบัน   | 217        |
| 7.1.2 ปัญหาและอุปสรรคขัดขวางและแนวทางในการแก้ไข<br>ในการสร้างสมรรถนะที่ดีซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงาน<br>ของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ<br>โรงเรียนเสนาธิการทหารบก | 219        |
| 7.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองทัพบก  | 222        |
| 7.1.4 สรุปตัวแบบสมรรถนะหลักของผู้สำเร็จการศึกษา<br>จากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก<br>(Competency Model)   | 223        |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า       |
|---|------------|
| 7.15 การวิเคราะห์ตัวแบบสมรรถนะหลัก                  | 226        |
| 7.2 การอภิปรายผล                                    | 227        |
| 7.3 ข้อเสนอแนะ                                      | 234        |
| 7.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย                          | 234        |
| 7.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ                    | 234        |
| 7.3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต                | 235        |
| <b>เอกสารอ้างอิง</b>                                | <b>236</b> |
| <b>ภาคผนวก</b>                                      | <b>248</b> |
| ผนวก ก การสัมภาษณ์เชิงลึก                           | 249        |
| ผนวก ข กระบวนการสัมมนากลุ่ม                         | 254        |
| ผนวก ค ภาพการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ภาพการสัมมนากลุ่ม | 261        |
| ผนวก ง ประเด็นคำถามการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก            | 271        |
| ผนวก จ แบบสอบถาม                                    | 273        |
| <b>ประวัติผู้วิจัย (การศึกษาและการทำงาน)</b>        | <b>289</b> |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|----------|------|
| 1        | 61   |
| 2        | 198  |
| 3        | 200  |
| 4        | 201  |
| 5        | 202  |
| 6        | 203  |
| 7        | 204  |
| 8        | 205  |
| 9        | 206  |
| 10       | 208  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่  | หน้า |
|---|------|
| 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเห็นด้วยต่อสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก   | 209  |
| 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเห็นด้วยต่อสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ                           | 210  |
| 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเห็นด้วยต่อสมรรถนะด้านความรับผิดชอบของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก     | 211  |
| 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเห็นด้วยต่อสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก | 212  |
| 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเห็นด้วยต่อสมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก     | 213  |

## สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพที่  | หน้า |
|--|------|
| 1 ทฤษฎีที่เป็นแกนหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์   | 11   |
| 2 กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม   | 17   |
| 3 ความสัมพันธ์การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม   | 18   |
| 4 ศูนย์กลางและพื้นผิวของสมรรถนะ  | 42   |
| 5 การกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์  | 48   |
| 6 การเลือกทีมงาน   | 59   |
| 7 วงจรแห่งการเรียนรู้  | 66   |
| 8 ตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้  | 67   |
| 9 ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นของมาสโลว์  | 75   |
| 10 ลำดับการวางแผน  | 105  |
| 11 กรอบแนวความคิดในการวิจัย  | 124  |
| 12 ตัวแบบสมรรถนะหลักของผู้สำเร็จการศึกษาจาก<br>หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก | 178  |
| 13 วงรอบการตกลงใจทางทหาร   | 182  |
| 14 สมรรถนะด้านความรู้ (LIFE Model)   | 185  |
| 15 รูปแบบการคิดวิเคราะห์   | 191  |