



รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ  
Human capital development model for personnel in the Air Defense  
and Coastal Defense Command, Royal Thai Navy

สุขสันต์ บูราณ

เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอมพร

สัญญา เคนาภูมิ

นักศึกษานิพนธ์เอก ร.บ.ค. (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Suksan Booran

Saovalak Kosonkittiumporn

Sanya Kenaphoom

D.P.A. Student (Public Administration), Rajabhat Mahasarakham University

Lecturer of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University

Lecturer of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University

Corresponding E-mail : suksanboo@gmail.com

วันที่รับบทความ: 15 กุมภาพันธ์ 2568; วันที่แก้ไขบทความ 24 กุมภาพันธ์ 2568; วันที่ตอบรับบทความ: 26 กุมภาพันธ์ 2568

Received: February 15, 2025; Revised: February 24, 2025; Accepted: February 26, 2025

## บทคัดย่อ

การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ ซึ่งมีการปฏิบัติงานที่สำคัญในการป้องกันประเทศ จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ 3) เพื่อสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ จำนวน 344 คน ได้มาโดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของทาร์ ยามาเน่ และใช้วิธีการกำหนดสัดส่วนและวิธีสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยสมการโครงสร้าง (SEM) การสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ กลุ่มเป้าหมายผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปฏิบัติงานในกองทัพเรือ จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสม

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.92) (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านการบริหาร และปัจจัยหนุนเสริม สามารถร่วมกันอธิบายการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยาน และรักษาฝั่ง

กองทัพเรือ ได้ร้อยละ 92.40 ( $R^2 = 0.924$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์  $P\text{-Value} = 0.01$ ,  $\chi^2/df = 1.68$ , CFI = 0.99, TLI = 0.99, RMSEA = 0.04, SRMR = 0.01 และ 3) รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ ประกอบด้วย (3.1) ปัจจัยด้านการบริหาร (3.2) ปัจจัยด้านผู้นำ (3.3) ปัจจัยด้านการหนุนเสริม 4) ผลการยืนยันรูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 4.00-5.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5

**คำสำคัญ:** รูปแบบ; การพัฒนาทุนมนุษย์; ผู้ปฏิบัติงาน; หน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง

## Abstract

Human capital development is an important factor in enhancing the potential and efficiency of an organization, especially the Air Defense and Coastal Defense Command, Royal Thai Navy, which has an important mission in national defense. It requires personnel with knowledge, skills, and abilities that are appropriate for rapidly changing situations. This research aims to 1) study the level of human capital development of personnel in the Air Defense and Coastal Defense Command, Royal Thai Navy; 2) study the factors affecting the development of human capital of personnel in the Air Defense and Coastal Defense Command, Royal Thai Navy; and 3) To create and confirm the human capital development model of personnel in the Air Defense and Coastal Defense Command, the Royal Thai Navy used quantitative and qualitative research methods. The research sample consisted of 344 personnel in the Air Defense and Coastal Defense Command, obtained by defining the sample group according to Taro Yamane's formula and using the proportional determination method and simple random sampling method. The data collection tool was a 5-level rating scale questionnaire. The data were analyzed using descriptive statistics, mean, percentage, standard deviation, and structural equation analysis (SEM). Creating and confirming the human capital development model of personnel in the Air Defense and Coastal Defense Command, the target group of qualified persons consisted of 12 executives, qualified persons, and personnel in the Royal Thai Navy. The research tools used were interview forms and appropriateness assessment forms.

The research results found that 1) The level of human capital development of personnel in the Air Defense and Coastal Defense Command, Royal Thai Navy, was at a high level overall ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.92) (2) Factors affecting the development of human capital of personnel in the Air Defense and Coastal Defense Command, Royal Thai Navy, by ranking the overall influence coefficient from highest to lowest, namely, leadership factors, management factors, and supportive factors, can jointly explain the development of human capital of personnel in the Air Defense and Coastal Defense Command, Royal Thai Navy, by 92.40 percent ( $R^2 = 0.924$ ) with statistical significance at the .05 level, which the model is consistent with the empirical

data P-Value = 0.01,  $\chi^2 / df$  = 1.68, CFI = 0.99, TLI = 0.99, RMSEA = 0.04, SRMR = 0.01 and 3) The model of human capital development of personnel in the Air Defense and Coastal Defense Command, Royal Thai Navy, consists of (3.1) Administrative factors (3.2) Leadership factors (3.3) Support factors. 4) The results of the confirmation of the model are most appropriate, and experts have consistent opinions, with a median between 4.00-5.00 and an interquartile range of less than 1.5.

**Keywords:** Model; Human Capital Development; Operators; Naval Air and Coastal Defense Command

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้้องค์กรปรับตัวและพัฒนาได้ดี ก็คือ บุคลากรในองค์กรที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ ที่สะสมภายในของบุคลากรและสามารถนำออกมาใช้อย่างได้ผล สามารถนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนก้าวขึ้นเป็นองค์กรชั้นนำที่ได้รับการยอมรับต่อไปบุคลากรหรือมนุษย์ซึ่งอยู่ในองค์กร จึงถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร และสามารถพัฒนาให้เป็น “ทุน” ได้ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการฝึกอบรมหรือการศึกษาเพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้นในโลกที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ปัจจุบัน ทำให้ทุกประเทศทั้งที่พัฒนาแล้วและกำลังพัฒนาต่างให้ความสำคัญกับนโยบายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นปัจจัยขับเคลื่อนยกระดับการพัฒนาประเทศ (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2556, น. 104) สอดคล้องกับ Becker (1993) เน้นว่าทุนมนุษย์คือความรู้ ทักษะ และความสามารถที่บุคคลสะสมผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์ ทำให้เพิ่มศักยภาพในการทำงานและสร้างมูลค่าให้กับองค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์ควรมุ่งเน้นการลงทุนในด้านการศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มผลตอบแทนทางเศรษฐกิจทั้งในระดับบุคคลและองค์กร และ Armstrong (2014) มองการพัฒนาทุนมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ โดยเน้นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรผ่านการพัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แนวทางที่สำคัญประกอบด้วย การฝึกอบรม การพัฒนาทักษะ การจัดการความรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2558–2564 ประกอบด้วย 16 ประเด็นนโยบาย ซึ่งได้ลำดับความสำคัญเพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายมีทิศทางที่ชัดเจน กำหนดเป็นสองส่วน คือ ส่วนที่ 1 นโยบายสำคัญเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงที่เป็นแกนหลักของชาติ นโยบาย มุ่งการเสริมสร้างฐานรากความมั่นคงและเสริมสร้างสถานะแวดล้อมที่สันติสุขในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และส่วนที่ 2 นโยบายความมั่นคงแห่งชาติทั่วไป 12 นโยบายมุ่งสร้างภูมิคุ้มกันของสังคมในทุกระดับ ให้พร้อมเผชิญปัญหาและภัยคุกคามต่าง ๆ รวมถึงการลดความเสี่ยงจากผลกระทบของภัยคุกคามดังกล่าวตลอดจนการเตรียมพร้อมเพื่อป้องกันและแก้ปัญหาความมั่นคงอย่างรอบด้านมีความเข้มแข็งในการป้องกันประเทศ และการเสริมสร้างสถานะแวดล้อมระหว่างประเทศที่เอื้อต่อการรักษาผลประโยชน์ ของชาติ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติฯ มีจุดหมายสำคัญ คือ การมีเสถียรภาพ ความเป็นปึกแผ่น ปลอดภัย จากภัยคุกคาม และก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในอาเซียนและประชาคมโลก ทั้งนี้โดยให้

ความสำคัญต่อ การขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติในการกำหนดเจ้าภาพหรือหน่วยรับผิดชอบให้ชัดเจนการขยายเครือข่ายภาคีด้านความมั่นคงและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมการบริหารจัดการนโยบายในทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติในการกำหนดให้นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ เป็นกรอบการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณและแผนปฏิบัติการ หรือแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล (กองทัพเรือ, 2560)

กองทัพเรือเป็นหน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของกำลังพลและได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า จะเป็นหน่วยงานความมั่นคงทางทะเลที่มีบทบาทในภูมิภาคและเป็นเลิศในการบริหารจัดการ โดยมีการกำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายด้านกำลังพลเท่านั้น ส่วนสถานศึกษาของกองทัพเรือ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้การศึกษาในระดับสัญญาบัตร มีหลายหน่วยงาน หลายสาขาและหลายระดับกำลังพลที่ได้รับการบรรจุในหน่วยดังกล่าว ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษาและผู้ให้การศึกษา (ครูอาจารย์) ซึ่งครูอาจารย์ส่วนใหญ่จะมาจากผู้ที่ได้รับทุนให้ไปศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศแล้วกลับมาใช้ทุนของหน่วยประมาณ 2-3 ปี โดยหลังจากการใช้ทุนแล้ว หน่วยยังไม่มีกำหนดแนวทาง การบริหารกำลังพลเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการรับราชการที่ชัดเจน มีการย้ายบรรจุหมุนเวียนบ่อย กำลังพลขาดแรงจูงใจในการรับราชการในหน่วยศึกษาทำให้ขาดผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงส่งผลต่อประสิทธิภาพของการให้การศึกษา (กองทัพเรือ, 2560)

หน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง ซึ่งเป็นหน่วยกำลังรบหลักหน่วยหนึ่งของกองทัพเรือมีภารกิจป้องกันรักษาความปลอดภัยสถานที่ บุคคล เอกสาร จากการก่อวินาศกรรม การโจมตี การจู่โจม การลอบทำร้าย การก่อจลาจล อัคคีภัยในบริเวณกองบังคับการทัพเรือ ฝัาตรวจและดูแลรักษาความปลอดภัยที่ดิน กองทัพเรือเพื่อป้องกันมิให้ราษฎรบุกรุก เข้ามาใช้ที่ดินของกองทัพเรือ จากข้อมูลเชิงลึก การบังคับบัญชาของหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง มีวาระการผลัดเปลี่ยนกำลังในพื้นที่ในทุกวงรอบ 1 ปี และกลุ่มอาชีพทหารนี้ก็ยังเป็นกลุ่มอาชีพที่ไม่สามารถรายงานขอย้ายกลับ หรือขออนอกพื้นที่เหมือนข้าราชการกลุ่มอาชีพอื่น เมื่อวิเคราะห์การพัฒนาเรื่องทุนมนุษย์และสวัสดิการ ของภาครัฐที่ควรจัดทำให้สำหรับกลุ่มอาชีพทหารนี้ ยังพบว่า มาตรการยังไม่มีที่น่าสนใจและชัดเจน เท่าที่ควร หากข้าราชการเหล่านี้ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ได้รับบาดเจ็บ พุพพลภาพ หรือเสียชีวิตลง ประกอบกับการปฏิบัติงานมีสภาวะความเสี่ยง เกิดภาวะความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน มีความกังวล เกี่ยวกับสภาวะสถานการณ์ในแต่ละกรณี และมีความความซับซ้อนและปรับเปลี่ยนรูปแบบตลอดเวลา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ของทุนมนุษย์ที่มีจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น หลักสูตรการเจรจาต่อรอง หลักสูตรการต่อต้านการก่อการร้าย หลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพและทัศนคติ เป็นต้น จะเป็นแรงผลักดันให้กำลังพลมีทักษะมีความชำนาญและสร้างขวัญกำลังใจให้ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ(หน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ, 2565) ดังนั้น ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษาระดับและปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง ตลอดจนการสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ เพื่อให้ได้ข้อสังเกตในการพัฒนาทุนมนุษย์ของหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ ให้มีประสิทธิภาพเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และทักษะต่าง ๆ ของบุคคลให้มีศักยภาพสูงสุดเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจ ให้บรรลุเป้าหมายและรักษาความสงบสุขของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

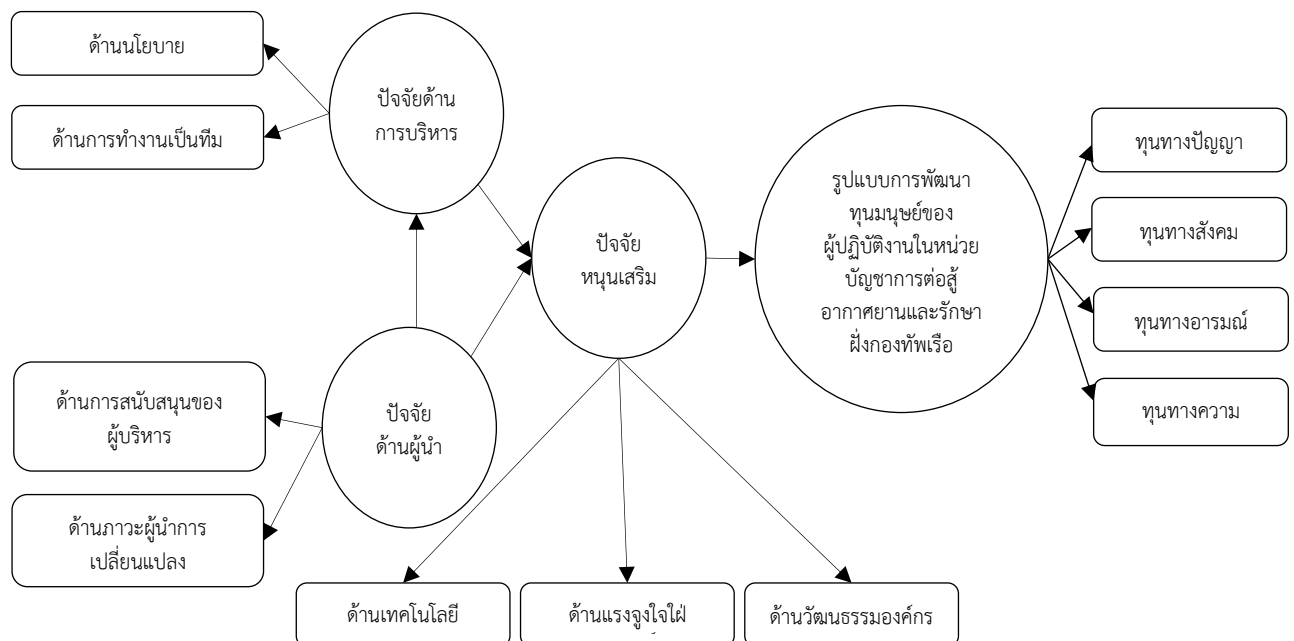
1. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ
3. เพื่อสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ

### สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ ประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ปัจจัยหนุนเสริม ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วทำการสรุปการวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีจากนักวิชาการ ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการตามกรอบแนวคิด สรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัย ได้กำหนดการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อให้มีความครอบคลุมถึงประเด็นรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ 2 วิธีการ ดังนี้

1. การสร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2. การสร้างกรอบแนวคิดเชิงสำรวจด้วยการศึกษานำร่อง (Pilot Study) โดยมีกลุ่มเป้าหมายผู้ทรงคุณวุฒิได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ที่มีประสบการณ์ตรง (The Critical Incident Technique) และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปฏิบัติงาน ในกองทัพเรือ จำนวน 12 คน ในการวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตของการวิจัยและได้แบ่งระยะการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทุนมนุษย์และปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ หน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ ประกอบด้วย 1) ชั้นสัญญาบัตร 2) ชั้นประทวน จำนวน 2,413 คน (ฝ่ายกำลังพลหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง, 2566)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ จำนวน 344 คน โดยหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ (Yamane, 1973, pp. 580-581) และใช้วิธีการกำหนดสัดส่วนและวิธีสุ่มแบบง่าย

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น หรือตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่

3.1.1 ปัจจัยด้านการบริหาร

3.1.1.1 ด้านนโยบาย

3.1.1.2 ด้านการทำงานเป็นทีม

3.1.2 ปัจจัยด้านผู้นำ

3.1.2.1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1.2.2 ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร

3.2 ตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่

3.2.1 ปัจจัยหนุนเสริม

3.2.1.1 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

3.2.1.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.2.1.3 ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

3.3 ตัวแปรตาม คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ จำนวน 4 ด้าน ดังนี้



3.3.1 ทูทางปัญญา

3.3.2 ทูทางสังคม

3.3.3 ทูทางอารมณ์

3.3.4 ทูทางความชำนาญ

**ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ**

### 1. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ใช้แหล่งข้อมูล ดังนี้

1.1 ผลการวิจัย จากการวิจัยในระยะที่ 1 โดยจัดหมวดหมู่ใหม่ตามลำดับของการเกิด (Birth Order) ของรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ

### 2. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ที่มีประสบการณ์ตรง (The Critical Incident Technique) และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปฏิบัติงานในกองทัพเรือ จำนวน 12 คน

**3. เครื่องมือในการวิจัย** ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและนำเครื่องมือที่นำมาปรับข้อความเพื่อให้สอดคล้องกับบริบท การวิจัยในครั้งนี้ภายใต้การควบคุมดูแลและให้คำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลักของเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัยมีลักษณะดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 เป็นข้อความที่เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ

ส่วนที่ 3 เป็นข้อความเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามปลายเปิดข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ

ผู้วิจัย ได้นำแบบสอบถามมาหาคุณภาพภาพของเครื่องมือ ได้แก่ 1) นำแบบสอบถามพบที่ปรึกษาและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ 2) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอนำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาโดยหาค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์กับข้อความ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) พบว่ามีค่า IOC = 1.00 และ 3) การทดลองใช้เครื่องมือกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 42 ชุด ซึ่งผลการประเมินมีอำนาจจำแนกระหว่าง .245-.746 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีของ Cronbach (1951, p. 274, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2558) ซึ่งผลการประเมินค่าความเชื่อมั่น มีค่าความเชื่อมั่น 0.932

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ ค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จากนั้น ทำการแบ่งช่วงระดับคะแนนด้วยวิธีการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (รังสรรค์ สิงห์เลิศ, 2551, น. 335) ออกเป็น 5 ช่วง เพื่อแปลความหมายจากผลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ สามารถจำแนกได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) โดยแสดงเป็นจำนวนและค่าร้อยละ (Percentage)

6.2 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

6.3 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) และกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

## ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ โดยจำแนกเป็นรายด้านและข้อ

| ข้อ | การพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ | ระดับความคิดเห็น |      | แปลผล |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------|
|     |                                                                                      | $\bar{X}$        | S.D. |       |
| 1.  | ด้านทุนทางปัญญา                                                                      | 3.67             | 0.83 | มาก   |
| 2.  | ด้านทุนทางสังคม                                                                      | 3.50             | 0.94 | มาก   |
| 3.  | ด้านทุนทางอารมณ์                                                                     | 3.53             | 0.95 | มาก   |
| 4.  | ด้านทุนทางความชำนาญ                                                                  | 3.51             | 0.95 | มาก   |
| รวม |                                                                                      | 3.55             | 0.92 | มาก   |

จากตารางที่ 1 ผลการวิจัย พบว่า ระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.92) เมื่อพิจารณาเป็นราย



ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านทุนทางปัญญา ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.83) รองลงมา คือ ด้านทุนทางอารมณ์ ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.95) ด้านทุนทางความชำนาญ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.95) และ ด้านทุนทางสังคม ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 0.94) ตามลำดับ

## 2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยาน และรักษาฝั่งกองทัพเรือ

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยาน และรักษาฝั่งกองทัพเรือ(หลังการปรับโมเดลด้วยค่าดัชนีโมเดล; MI)

| ดัชนีวัดความกลมกลืน | เกณฑ์พิจารณา | ค่าดัชนีที่วัดได้ | ผลการพิจารณา |
|---------------------|--------------|-------------------|--------------|
| $\chi^2 / df$       | < 2.00       | 1.68              | ผ่านเกณฑ์    |
| CFI                 | $\geq 0.95$  | 0.99              | ผ่านเกณฑ์    |
| TLI                 | $\geq 0.95$  | 0.99              | ผ่านเกณฑ์    |
| RMSEA               | < 0.05       | 0.04              | ผ่านเกณฑ์    |
| SRMR                | < 0.05       | 0.01              | ผ่านเกณฑ์    |

จากตารางที่ 2 การตรวจสอบความตรงของแบบจำลองสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด และมีค่าสถิติ ดังต่อไปนี้

Value ( $\chi^2$ ) = 57.27, Degree of Freedom ( $df$ ) = 34,  $\chi^2 / df$  = 1.68

Comparative Fit Index (CFI) = 0.99

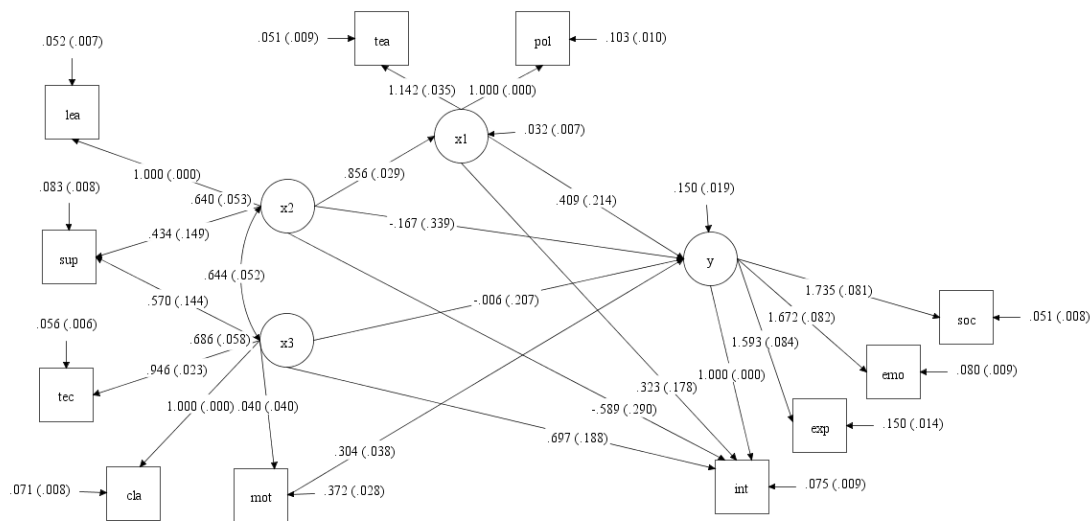
Tucker-Lewis Index (TLI) = 0.99

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.04

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) = 0.01

สรุปค่าสถิติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ P-Value = 0.10,  $\chi^2 / df$  = 1.68, CFI = 0.99, TLI = 0.99, RMSEA = 0.04, SRMR = 0.01

ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) พบว่า ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหาร ( $X_1$ ) ปัจจัยด้านผู้นำ ( $X_2$ ) และปัจจัยหนุนเสริม ( $X_3$ ) ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปรแฝง สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปร การพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยาน และรักษาฝั่งกองทัพเรือ ได้อย่างถูกต้อง ร้อยละ 92.40 ( $R^2 = 0.924$ ) แสดงให้เห็นว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง(SEM) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยาน และรักษาฝั่งกองทัพเรือ ที่ได้รับการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผ่านเกณฑ์ของดัชนีวัด ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของโมเดล (SEM) ดังกล่าว ได้แผนภาพที่ 1 ดังนี้



P-Value = 0.10,  $\chi^2/df = 1.68$ , CFI = 0.99, TLI = 0.99, RMSEA = 0.04, SRMR = 0.01

**แผนภาพที่ 1** โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ หลังการปรับแก้ ด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (After Modification)

### การสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ

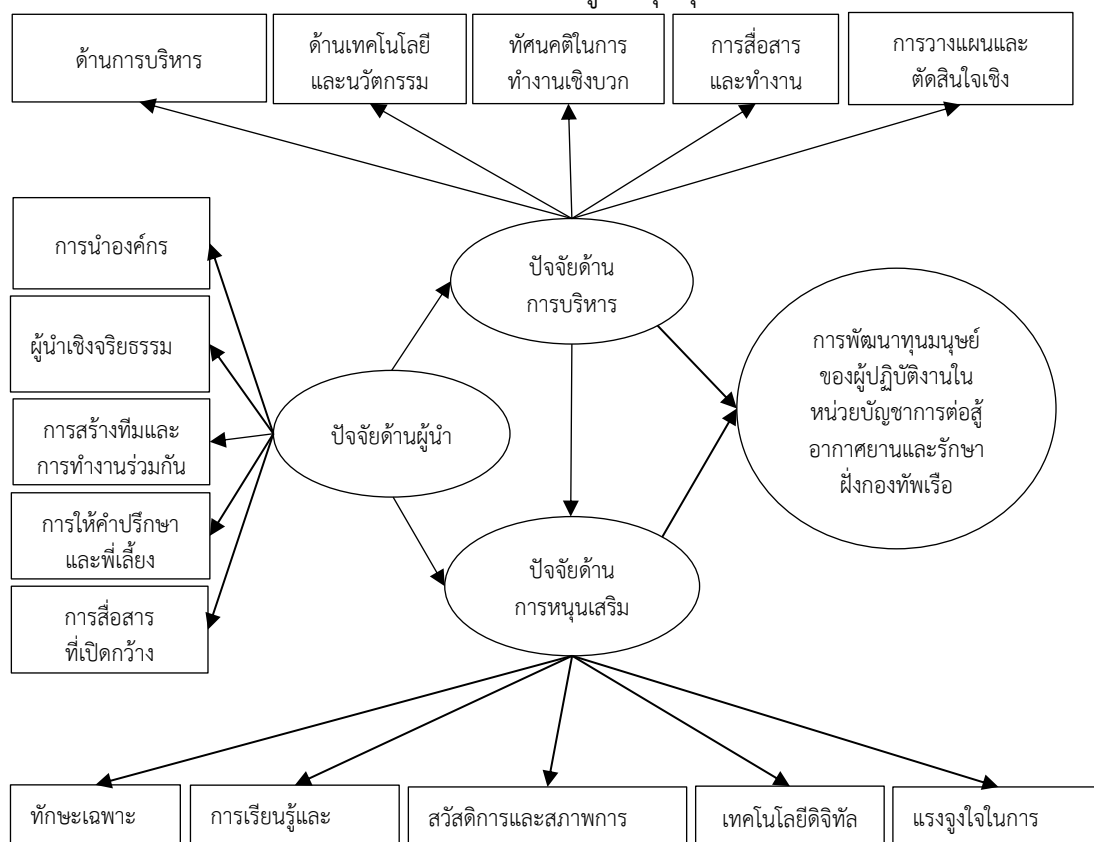
การสร้างและการยืนยันรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ที่มีประสบการณ์ตรง (The Critical Incident Technique) และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปฏิบัติงานในกองทัพเรือ จำนวน 12 คน พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ ปัจจัยด้านการบริหาร มีค่ามัธยฐาน อยู่ระหว่าง 4.00-5.00 ระดับความสอดคล้องของคำตอบที่มีค่าความถี่มากที่สุดมีค่าอยู่ที่ 5.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสอดคล้องกัน

ผลจากการวิเคราะห์การยืนยันรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ โดยภาพรวมผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นต่อรูปแบบพัฒนาสอดคล้องกัน ประกอบด้วยแนวทางการพัฒนา จำนวน 3 ด้าน 15 แนวทาง มีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหาร มีแนวทางพัฒนา ดังนี้
  - 1.1 แนวทางการพัฒนาการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการ
  - 1.2 แนวทางการพัฒนาความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม
  - 1.3 แนวทางการพัฒนาทัศนคติในการทำงานเชิงบวก

- 1.4 แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างทักษะในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม
- 1.5 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในด้านการวางแผนและการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์
2. ปัจจัยด้านผู้นำ มีแนวทางพัฒนา ดังนี้
  - 2.1 แนวทางการพัฒนาความสามารถด้านการบริหารจัดการและการนำองค์กร
  - 2.2 แนวทางการพัฒนาส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
  - 2.3 แนวทางการพัฒนาพัฒนาทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน
  - 2.4 แนวทางการพัฒนาสนับสนุนการให้คำปรึกษาและพี่เลี้ยง
  - 2.5 แนวทางการพัฒนาสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดกว้าง
3. ปัจจัยด้านการหนุนเสริม มีแนวทางพัฒนา ดังนี้
  - 3.1 แนวทางการพัฒนาทักษะเฉพาะทาง
  - 3.2 แนวทางการพัฒนาการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
  - 3.3 แนวทางการพัฒนาการให้การสนับสนุนด้านสวัสดิการและสภาพการทำงานที่ดี
  - 3.4 แนวทางการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการปรับปรุงระบบสารสนเทศ
  - 3.5 แนวทางการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ผู้วิจัย สามารถสรุปเป็นผังมโนทัศน์รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ ตามการยืนยันของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ตั้งแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า หน่วยงานให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผ่านการฝึกอบรมเฉพาะทาง การพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคและภาวะผู้นำ ตลอดจนการปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและภัยคุกคามสมัยใหม่ นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรมีความสามารถสูงและสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Park (2004) ที่วิเคราะห์บทบาทของทุนมนุษย์ต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่น พบว่าการลงทุนในการศึกษาและการฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Norton & Kaplan (2000) ที่เน้นถึงความสำคัญของทุนมนุษย์ในฐานะทรัพยากรทางธุรกิจที่มีบทบาทในการจัดการกระบวนการภายในองค์กร โดยการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างคุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านผู้นำ และปัจจัยหนุนเสริม ผู้วิจัยจึงได้นำ 3 ปัจจัยมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านการบริหาร ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า หน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือมีนโยบายการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหลายด้าน เช่น การจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากร การสื่อสารภายในองค์กรที่ชัดเจน และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้กำหนดแผนความมั่นคงแห่งชาติทางทะเล พ.ศ. 2566-2570 เน้นการพัฒนาองค์กร การคุ้มครองประชาชนในการใช้ประโยชน์จากทะเล โดยเสริมสร้างและพัฒนาระบบตรวจการณ์ ฝ้าตรวจ ติดตาม ควบคุมเรือ และพิสูจน์ทราบเป้าหมายต่าง ๆ ทางทะเล ให้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสริมสร้างความมั่นคงในการควบคุมกิจกรรมทางทะเล การบังคับใช้กฎหมาย การให้ความคุ้มครอง และความปลอดภัย ปรับปรุงและพัฒนาองค์กร กลไก เครื่องมือ ขีดความสามารถ ความร่วมมือระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐกับประชาชน และความร่วมมือระหว่างประเทศ ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์ความรู้ และความตระหนักถึงความสำคัญ ของทะเล โดยการรณรงค์ให้ความรู้ การศึกษา และประชาสัมพันธ์กับประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ตระหนักถึงความสำคัญและการใช้ประโยชน์จากทะเลอย่างยั่งยืนและเหมาะสม รวมทั้งเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกป้องและรักษาความมั่นคงทางทะเล

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐิติทัศน์ นิพนธ์พิทยา (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการบริหาร สามารถอธิบาย ความแปรปรวนของการพัฒนาตามหลักไตรสิกขา ได้ร้อยละ

77 กองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีข้อเสนอแนะด้านกระบวนการบริหารจัดการทำนโยบายให้สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรโดย 2.1) การวางแผน หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาควรมีแผนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง 2.2) จัดองค์กรตามตำแหน่งงาน การคำนึง ถึงงานถนัดของบุคลากรและสนองประโยชน์ขององค์กรได้อย่างสูงสุด 2.3) การบังคับบัญชาสั่งการควรมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อใช้ในการบริหารคน งาน และองค์กร 2.4) การประสานงานนำเทคโนโลยี การสื่อสารเข้ามาใช้ เปิดกว้างในการรับรู้ข่าวสาร 2.5) การควบคุมควบคุมอย่างเหมาะสม ตรวจสอบ ผ่านระบบกลไกที่มีประสิทธิภาพทั้งเทคโนโลยีและบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Conley, Mulcahy, Oliver, & Wallace, (2024) รายงานจาก RAND Corporation ได้กล่าวถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ในกองทัพของสหรัฐฯ ซึ่งเป็นหน่วยใหม่ที่ต้องการกลยุทธ์การบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง เพื่อให้เกิดความพร้อมในการกิจสำคัญ การพัฒนาโครงสร้างนโยบายบุคลากรที่สนับสนุนการจัดการความสามารถของบุคลากรในลักษณะข้ามหน่วยงาน การพัฒนากำลังพลในระยะยาว และการสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อปรับตัวในทุกสถานการณ์ นับเป็นตัวอย่างสำคัญในการนำเอาการจัดการทุนมนุษย์เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติการทางทหาร

1.2 ปัจจัยด้านผู้นำ ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาทักษะ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเติบโตส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1) การสร้างแรงจูงใจและทัศนคติเชิงบวก ผู้นำที่มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจสามารถส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง รวมถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ 2) การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา ผู้นำที่สนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะช่วยเพิ่มพูนทักษะและความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) การเป็นแบบอย่าง ผู้นำที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กรจะเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงาน 4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา ผู้นำที่สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความหลากหลาย การเปิดกว้างต่อความคิดเห็น และการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นใจและพร้อมที่จะพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Miller et al. (2023) ได้ศึกษาบทบาทของการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำในองค์กรทหาร โดยเน้นถึงการสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในระดับบุคลากร ปฏิบัติการ การฝึกอบรมที่มุ่งพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำช่วยให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงและกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงจูงใจในทีมงานได้ ซึ่งการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและสร้างเสถียรภาพในทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen (2021) ได้ศึกษาการสนับสนุนความเป็นผู้นำและผลกระทบต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรทหาร พบว่า ผู้บริหารที่มีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนในการส่งเสริมบุคลากรจะช่วยสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาในองค์กร การสนับสนุนอาจอยู่ในรูปแบบของการมอบงบประมาณที่เพียงพอสำหรับการฝึกอบรม จัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการพัฒนาทักษะของตนเองมากขึ้น

1.3 ปัจจัยหนุนเสริม ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจัยหนุนเสริมช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานที่



เอื้อต่อการพัฒนา การมีทรัพยากรที่เหมาะสม เช่น เทคโนโลยีที่ทันสมัย อุปกรณ์การฝึกอบรม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การสนับสนุนจากองค์กร การมียุทธศาสตร์และนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น การจัดอบรม และการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีส่วนร่วม และมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง 4) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ช่วยสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาทักษะและความรู้

สอดคล้องกับ สอดคล้องกับงานวิจัยของชัยกฤต ชรารัตน์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของร้อยละ 1 รักษาพระองค์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยภายในองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กรและภารกิจหลัก พบว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานสอดคล้องกับภารกิจหลักที่กำหนดไว้ ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ พบว่า กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของหน่วยงานสามารถปฏิบัติได้ทั้งหมด ด้านค่านิยมองค์กร พบว่าปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นความถูกต้อง เที่ยงธรรม ตามหลักกฎหมาย ดำรงชีวิตด้วยความพอเพียงเหมาะสมกับฐานะ ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าต้องการที่จะพัฒนาตนเองเสมอ หน่วยงานมีการให้ความดีความชอบที่เหมาะสม ปัจจัยภายนอกองค์กร ด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สามารถปรับตัวเองเข้ากับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ ด้านความก้าวหน้า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อการดำรงชีวิตและใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมกับขีดความสามารถ ด้านการแข่งขันระดับประเทศ หน่วยงานมีการเตรียมความพร้อมในการจัดบุคคล เข้ารับการแข่งขันและพร้อมอำนวยความสะดวกในการร่วมการแข่งขัน ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ระดับสูง พบว่า นโยบายกองทัพบกสามารถปฏิบัติได้ มีการอบรมศึกษาต่อตามแนวทางราชการมีความเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oxford Academic (2020) ได้ศึกษาข้อเสนอให้เพิ่มการลงทุนในทุนมนุษย์สำหรับบุคลากรทางทหาร เน้นถึงความสำคัญของการลงทุนในทุนมนุษย์ โดยเฉพาะการเพิ่มการฝึกอบรมที่ทันสมัยและการสนับสนุนด้านสุขภาพจิต ซึ่งพบว่า การส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นอยู่ที่ดี มีการฝึกฝนทักษะใหม่ และมีการสนับสนุนทางสุขภาพจิตจะทำให้บุคลากรสามารถรับมือกับภารกิจที่ซับซ้อนได้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะใหม่อย่างต่อเนื่องจะส่งผลดีต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในระยะยาว และสอดคล้องกับ NATO (2022) ได้ศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องของกองบัญชาการนาโต้ได้นำเสนอกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างคามยืดหยุ่นในกำลังพล เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับภารกิจในหลายมิติ การให้ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำและการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีและกลยุทธ์ยุทธวิธีที่ทันสมัย การสร้างทีมที่แข็งแกร่งและมีความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในบริบททางทหาร

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านนโยบาย หน่วยงานควรมีนโยบายให้โอกาสบุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญ ภายนอก หรือสนับสนุนให้ร่วมกันศึกษา กรณีศึกษาจากต่างประเทศ เพื่อให้ได้เรียนรู้ทักษะยุทธวิธีที่ทันสมัย



และสามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ จะช่วยยกระดับศักยภาพของบุคลากรและส่งผลให้การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นมีความราบรื่นมากยิ่งขึ้น

1.2 ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ผู้นำควรส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา

1.3 ด้านภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรเปิดกว้างรับฟังแนวคิดและมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมภายในองค์กร

1.4 ด้านการทำงานเป็นทีม ควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ร่วมกันสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ

1.5 ด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์กรควรกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่ชัดเจน โดยใช้ตัวชี้วัดที่สามารถประเมินผลการเรียนรู้และการนำไปปรับใช้ได้จริง การให้อิสระแก่บุคลากรในการนำเสนอและทดลองแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน

1.6 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรใช้ระบบ e-Learning พัฒนาบุคลากรให้สามารถเข้าถึงเนื้อหาการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา และช่วยลดข้อจำกัดด้านสถานที่และเวลา องค์กรสามารถสร้างหลักสูตรที่ตอบโจทย์ความต้องการพัฒนาของบุคลากรแต่ละกลุ่ม พร้อมทั้งสามารถปรับปรุงและอัปเดตเนื้อหาได้ง่ายเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ควรมีการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อแนะนำหลักสูตรหรือทักษะที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรแต่ละคน

1.7 ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ องค์กรควรมีระบบมอบรางวัลให้กับบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่น เช่น รางวัลบุคลากรดีเด่นประจำปี หรือการให้ประกาศนียบัตรและของรางวัลที่เป็นสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคนอื่นๆ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อได้รับการยอมรับ ตลอดจนให้โอกาสในการพัฒนาอาชีพ เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมฝึกอบรมวิธีต่างๆ

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับความต้องการและทักษะที่จำเป็น ควรมีการสำรวจความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของหน่วยงาน โดยการสัมภาษณ์หรือจัดประชุมกลุ่ม กับบุคลากรในหน่วยบัญชาการ เพื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับทักษะที่ขาดแคลนและความต้องการในการพัฒนา มาใช้ในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่ตรงตามความจำเป็นจริง

2.2 ควรศึกษาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนา เน้นไปที่การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์หรือการใช้ระบบ การจัดการความรู้ เพื่อศึกษาการใช้เทคโนโลยีสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้และการพัฒนา บุคลากรได้อย่างไร

2.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ เช่น ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น ความคาดหวังขององค์กร ค่านิยมของบุคลากร ซึ่งสามารถมีผลต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาทักษะของบุคลากรได้อย่างครอบคลุมยิ่งขึ้น

2.4 ควรมีการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์จากองค์กรที่มีลักษณะหรือบริบท ที่คล้ายคลึงกัน เพื่อทำความเข้าใจว่าปัจจัยใดบ้างที่ทำให้การพัฒนาทุนมนุษย์ประสบความสำเร็จ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่งกองทัพเรือได้



### เอกสารอ้างอิง

- กองทัพเรือ. (2560). ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ พ.ศ. 2560 – 2579. ชลบุรี: กองทัพเรือ.
- ชัยกฤต ชวรรัตน์. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองร้อยบิน กองพลที่ 1 รักษาพระองค์. **วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม**, 5(2), 118-119.
- ฐิติทัศน์ นิพนธ์พิทยา. (2562). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา. **วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์**, 7(2), 175-176.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2558). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุริยาสาน.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2556). การพัฒนาทุนมนุษย์ใหม่สมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน. **วารสารนักบริหาร**, 32(4), 103-109.
- รังสรรค์ สิงห์เลิศ. (2551). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- หน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ. (2565). **รายงานผลการดำเนินงานของหน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง กองทัพเรือ ประจำปี 2565**. ชลบุรี: กองทัพเรือ.
- Armstrong, M. (2014). **Armstrong's handbook of human resource management practice** (13th ed.). London: Kogan Page.
- Becker, G. S. (1993). **Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education** (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Chen, X. (2021). Leadership support and its impact on human capital development in military organizations. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 28(2), 211–225.
- Conley, R. E., Mulcahy, P., Oliver, G., & Wallace, S. (2024). **Human capital management in the United States Space Force: Strategic integration for mission readiness**. RAND Corporation.
- Miller, J., Thompson, R., & Brown, C. (2023). Leadership development and human capital enhancement in military organizations. **Defense Leadership Review**, 19(2), 184–198.
- NATO. (2022). **Allied Command Transformation continues rapid human capital development**. NATO. Retrieved from <https://nato.int>
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2000). **The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Harvard Business Press.
- Oxford Academic. (2020). **The case for increasing human capital investment in military personnel**. Oxford Academic Journal of Defense and Economics.
- Park, J. (2004). **Human capital and economic growth in Japan**. Tokyo University Press.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An introductory analysis** (3rd ed.). New York: Harper and Row Publication.