

การพัฒนาบุคลากร ของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
Personnel development in the ministry of industry and commerce, LAO
People's Democratic Republic

ขันลาสี แก้วบุนพันธ์*
(Khanlasy Keobounphanh)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร (2) วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร และ (3) เพื่อนำเสนอรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร ในกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงผสม โดยใช้ 1) การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์ เชิงลึกกับนักบริหารระดับสูง จำนวน 4 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และการสนทนากลุ่มกับ นักบริหารระดับกลาง จำนวน 4 คน และระดับปฏิบัติ จำนวน 4 คน และ 2) การวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการวิจัยเพื่อสอบถามบุคลากรของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า ที่เป็นประชากรทั้งหมด จำนวน 420 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า (1) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ภาวะผู้นำ หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนปัจจัยนโยบายการพัฒนาบุคลากร และทรัพยากรทางการบริหาร ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถสร้างสมการถดถอยระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร สมการในรูปคะแนนดิบ
$$Y = 0.662 + 0.192 (\text{ภาวะผู้นำ}) + 0.120 (\text{หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร}) + 0.091 (\text{ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ}) + 0.294 (\text{การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร})$$
 และสมการในรูปคะแนนมาตรฐาน
$$Z = 0.247 (\text{ภาวะผู้นำ}) + 0.139 (\text{หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร}) + 0.104 (\text{ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ}) + 0.340 (\text{การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร})$$

* คุษณินันท์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี 10170

ภายใต้การควบคุมของ รองศาสตราจารย์ ดร.สถิตย์ นิยมญาติ

Doctor of Philosophy Dissertation, Faculty of Political Science, Bangkok Thonburi University. 10170

Corresponding author: research@bkktho.ac.th

(2) ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ข้อจำกัดด้านงบประมาณ ขาดการประสานงาน อัตรากำลังมีจำนวนจำกัด ไม่มีหลักสูตรด้านกฎหมายการค้าระหว่างประเทศและอุตสาหกรรม บัญชีเงินเดือนของบุคลากรไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพ ข้อจำกัดด้านการตรวจสอบ การสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ครอบคลุมในเขตทุรกันดาร บุคลากรยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับชาวต่างประเทศหรือองค์การสากล

(3) รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากร มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร 3) ด้านการประเมินผล และ 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร มีองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนบุคลากร 2) ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม 3) ด้านค่าตอบแทน 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ด้านการส่งเสริมบทบาทของบุคลากร 6) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 7) ด้านการร่วมมือกับสากล

คำสำคัญ: การพัฒนาบุคลากร กระบวนการอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว

ABSTRACT

The objectives of this study were (1) Factors affecting Personnel Development in the Ministry of Industry and Commerce; (2) Problems of Personnel development; and (3) The model of Personnel development in the Ministry of Industry and Commerce.

This research forms were Mixed Research using 1) Qualitative Research including document research and In-depth interviews with 4 senior executives, the tool used was a structured interview and group discussions with 4 middle level executives and 4 operational levels and Quantitative Research by using questionnaires as a tool to inquire personnel of the Ministry of Industry and Trade, which were a total population of 420 people. Statistics such as multiple regression analysis, frequency, percentage, mean, standard deviation and content analysis

Major Findings: On the factors affecting Personnel Development in the Ministry of Industry and Commerce it were found that with statistical significance at 0.01 level namely, leadership, curriculum, personnel development Personnel development evaluation and knowledge of information technology capabilities. The personnel development policy and administrative resources no statistical significance. Can create predictions, predict the level of personnel development success. The prediction equation in the form of raw score: $Y' = 0.662 + 0.192 (\text{Leadership}) + 0.120 (\text{Personnel Development Program}) + 0.091 (\text{Information Technology Competency}) + 0.294 (\text{Personnel Development Evaluation})$ and The prediction equation in the form of standard score: $Z' = 0.247$

(Leadership) + 0.139 (Personnel Development Program) + 0.104 (Information Technology Competency) + 0.340 (Personnel Development Evaluation)

(2) Problems of Personnel development were found that problems and obstacles of personnel development include, Budget constraints, Lack of coordination, The capacity is limited, There were no courses in international trade and industry law, The payroll of personnel were not consistent with the cost of living. Inspection restrictions, The creation of information technology networks were not covered in the backcountry and Personnel still lack knowledge and experience in working with foreigners or international organizations. (3) The model of Personnel development in the Ministry of Industry and Commerce are 4 sides 1) Leadership 2) Curriculum Personnel Development 3) Evaluation and 4) Information Technology and The success of personnel development has components 7 sides 1) Personnel planning 2) Development and training 3) Compensation 4) Information technology 5) Promoting roles of personnel 6) Working environment and 7) Cooperation with international.

Keyword: Personnel Development, the ministry of industry and commerce, LAO People's Democratic Republic

Article history: Received 02 February 2019, Revised 05 March 2019, Accepted 7 March 2019

1. บทนำ

กระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า เป็นกระทรวงหลักสำคัญของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) มีบทบาทและหน้าที่ในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการด้านอุตสาหกรรมและการค้าของประเทศให้เกิดการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและการเข้าไปมีบทบาทในเวทีการค้าต่างประเทศ มีส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมให้ สปป.ลาว ก้าวไปสู่เวทีโลก ปัจจุบัน สปป.ลาว อยู่ในระหว่างดำเนินการแผนการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจฉบับที่ 8 ซึ่งเป็นแผนระยะ 5 ปี (ปี 2559 - 2563) (Lao People's Democratic Republic Peace Independence Unity Prosperity., 2016) นอกจากนี้ สปป.ลาว ได้มีการตั้งเป้าพัฒนาประเทศให้หลุดพ้นจากการเป็นประเทศด้อยพัฒนาภายในปี 2563 และเป็น Battery of Asia (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ 2561) โดยมีการเตรียมความพร้อมทางด้านบุคลากรในการรองรับการขยายตัวทางด้านอุตสาหกรรมและการค้ามาตั้งแต่ปี 2555 (คำสั่งกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว เลขที่ 0084/อค ลงวันที่ 15 มกราคม 2556) จนสามารถผลักดันให้ก้าวเข้าสู่การเป็นสมาชิกขององค์การการค้าโลก (WTO) ได้สำเร็จ โดย WTO ได้มีมติให้ สปป.ลาว เข้าเป็นสมาชิกอย่างเป็นทางการลำดับที่ 158 โดยการเป็นสมาชิกลำดับนี้ทำให้ได้รับโอกาสทางด้านการค้าและการลงทุนอีกมากมายในด้านต่างๆ ติดตามมา (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ 2556)

รัฐบาล สปป.ลาว ได้มุ่งเน้นนโยบายทางด้านเศรษฐกิจเป็นนโยบายสำคัญเป็นลำดับแรก เนื่องจากสภาพการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจในเวทีโลกปัจจุบันมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ดังนั้น กระทรวงอุตสาหกรรมและ

การค้า จึงมีความสำคัญและมีบทบาทที่โดดเด่นเป็นอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต จึงนับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า

รัฐบาล สปป.ลาว ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ “การพัฒนาบุคลากร” ที่มีคุณภาพเพื่อนำไปสู่การผลักดันพัฒนาให้เศรษฐกิจของประเทศเติบโต โดยได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์การทำงานคุ้มครองบุคลากร ซึ่งเป็นแผนระยะยาวถึงปี 2563 โดยมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ 9 ด้าน ได้แก่ ด้านกฎหมาย ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนของบุคลากร ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและข้อมูลข่าวสาร ด้านการส่งเสริมบทบาทของบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการร่วมมือกับสากลในการพัฒนาบุคลากร (กระทรวงภายใน เลขที่ 01/กน นครหลวงเวียงจันทน์ ลงวันที่ 7 พฤศจิกายน 2554)

จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ทั้งในและต่างประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ ได้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว โดยมีปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ด้านงบประมาณ การวางแผนบุคลากรยังไม่เป็นระบบ อัตราค่าจ้างมีจำนวนจำกัด ค่าตอบแทนของบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยีการสื่อสารและข้อมูลข่าวสารยังไม่ทั่วถึง รวมถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นต้น (กรมนโยบายการค้าต่างประเทศ 2560)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมและการค้าให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษา เรื่อง การพัฒนาบุคลากรของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้งนี้ มุ่งหวังว่าผลของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลที่สำคัญเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และประยุกต์ใช้ในการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า ของสปป.ลาว ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
2. เพื่อวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร ในกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร ในกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นสาระสำคัญ ดังนี้

2.1. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Nadler (1992: 2) บิดาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นกระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เมื่อสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 3 กิจกรรม ที่สำคัญ คือ 1) การฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน 2) การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต และ 3) การพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้ที่ได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

ส่วนบุญเลิศ ไพรินทร์ (2548 : 1) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งหมด ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้ทุกคน และทุกระดับได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคมและประเทศชาติ และรวมถึงการฝึกอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียน หรือแม้แต่กระบวนการในการพัฒนาตนเองอีกด้วย นอกจากนี้ สุรินทร์ พิศสุวรรณ (2555 : 1) อดีตเลขาธิการสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่คิดใหม่ เริ่มใหม่ สร้างสิ่งใหม่ ๆ หาทางออกใหม่ ๆ เพื่อตอบปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคม ในขณะที่สังคมปัจจุบันมีคำตอบที่มีลักษณะเป็น Dynamic คือ มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลา นั่นเอง คุณสมบัติที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ทันทต่อการเหตุการณ์ สถานการณ์ สิ่งจำเป็นที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนา คือ ตรงกับเนื้อหาหรือประเด็นที่เกิดขึ้นทั้งปัจจุบันและอนาคต การเตรียมคน การสร้างผู้นำ สร้างความพร้อม ด้วยการวางแผน ออกแบบ และพัฒนา เพื่อให้เกิดทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดี นอกจากนี้ เสกสรรค์ สนวา (2560 : 1) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายนอกและภายใน สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และพร้อมทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่ ปรับเปลี่ยนทัศนคติที่เคยมองบุคลากรเป็น Assets ให้เป็นการ Human Capitals ต้องปรับกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ผู้บริหารต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เน้นการสร้างศักยภาพในการทำงานอย่างเป็นระบบ

2.2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าผู้นำ (Leader) ที่ดี จะต้องมีความภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตาม

เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ Nelson & Quick (1997 : 346) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน The American Heritage Dictionary (1985 : 719) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำว่า หมายถึงความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary) ซึ่งเป็นความสำเร็จอย่างยิ่งสำหรับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2.3. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรทางการบริหาร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญภิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 57) กล่าวว่า การบริหาร (Administration) คือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรือการอำนวยการ และการควบคุม (Controlling) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ส่วนการจัดการ (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) การบริหารจัดการ (Management) จึงหมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

2.4. แนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 280) กล่าวว่า หลักสูตรเป็น ประสบการณ์ทั้งหมดที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ ยาเป็น เรืองจรรยา (2552) ที่กล่าวไว้ว่า หลักสูตรเป็นมวลประสบการณ์ ที่เป็นเนื้อหาสาระสำคัญ กิจกรรมต่างๆ ที่ออกแบบขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ พัฒนาตนเองเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และใช้ชีวิตอยู่ในสังคมอย่างปกติสุข

2.5. แนวคิดเกี่ยวกับวิทยาการทางเทคโนโลยี

เสกสิทธิ คุณศรี (2555) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างการบริหาร การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การสื่อสาร การปรับปรุงการทำงาน และการพัฒนาความรู้ และที่สำคัญคือผู้ใช้ ต้องเกิดการยอมรับและใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

2.6. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

Kirkpatrick (1987) ได้เสนอรูปแบบการประเมินการฝึกอบรมไว้ 4 ลำดับชั้น ได้แก่ ปฏิกริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation) ผลการเรียนรู้ (Learning Evaluation) พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการพัฒนา (Behavior Evaluation) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงาน (Results Evaluation)

2.7. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สปป. ลาว ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2559 – 2563)

มีสาระสำคัญ คือ มุ่งแก้ไขปัญหาคความยากจน บรรลุเป้าหมายแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals MDGs) และพ้นจากการเป็นประเทศด้อยพัฒนาภายในปี 2563 มุ่งสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมทันสมัย และให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริต (Lao People's Democratic Republic Peace Independence Unity Prosperity., 2016)

2.8. นโยบายการพัฒนาบุคลากรของรัฐบาล สปป.ลาว

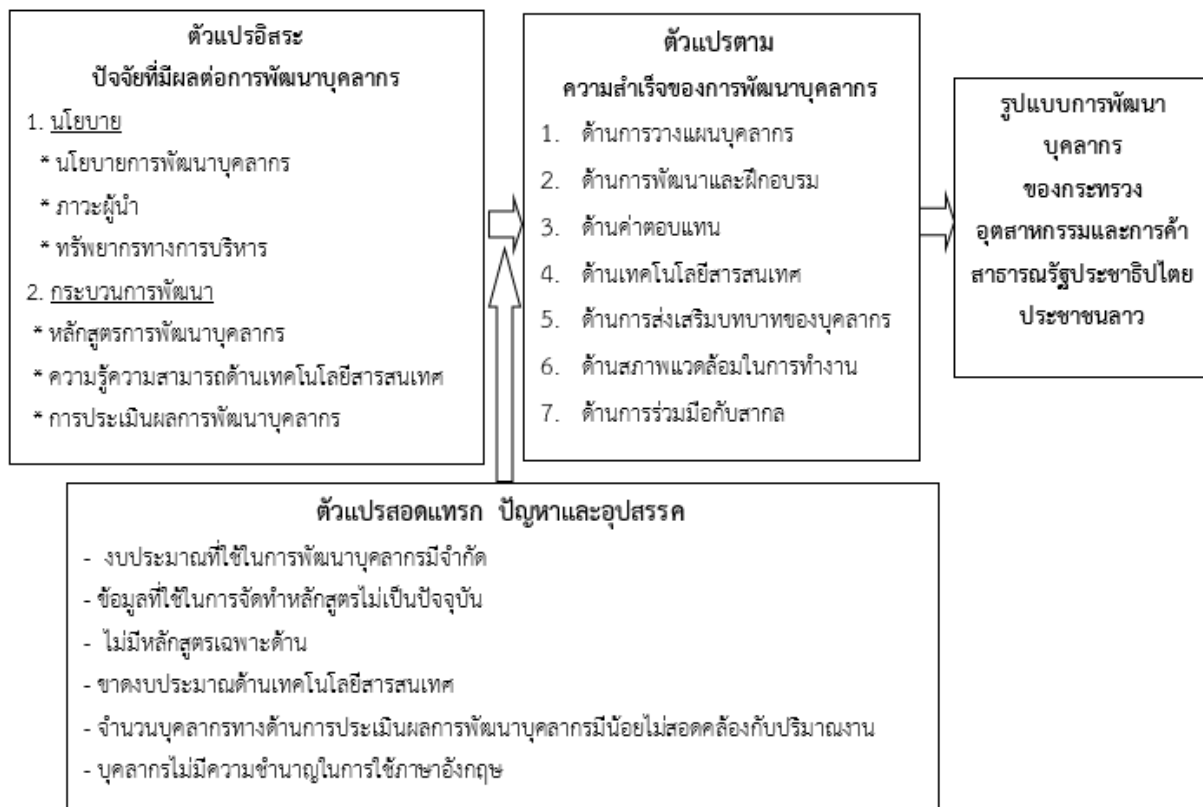
ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างยิ่ง โดยการยกระดับในด้านความรู้ความสามารถของพนักงาน ข้าราชการ และระดับท้องถิ่น เพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคมของประเทศ ในยุทธศาสตร์ด้านการคุ้มครองเจ้าหน้าที่ของรัฐ (รัฐกร) ถึงปี 2563 นโยบายในการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญของรัฐบาล สปป.ลาว มี 9 ด้าน ได้แก่ ด้านกฎหมาย ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนของบุคลากร ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและข้อมูลข่าวสาร ด้านการส่งเสริมบทบาทของบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการร่วมมือกับสากลในการพัฒนาบุคลากร นโยบายดังกล่าวนี้ กระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า ได้นำมาปฏิบัติเพื่อให้ทุกหน่วยงานได้นำไปปฏิบัติ ตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากร ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรในอนาคตต่อไป

2.9. ผลงานการวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

จากการศึกษาวิจัยนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร พบว่า ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อทรัพยากรบุคคลมาเป็นลำดับแรก ถือว่าเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุดในองค์กร โดยมีผลการวิจัยที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ ผลการศึกษาวิจัยของ วิชญาภา เมธีวรฉัตร (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง สุรมงคล นิยมจิตต์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบ ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เบนญาสศิริ งามสะอาด (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามแนวทางการบริหารจัดการแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดปทุมธานี S. Tabibi et al. (2011) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนรักษาความปลอดภัย โรงพยาบาลองค์การประกันสังคมของอิหร่าน AJay & Niramala (2011) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมด้านบรรยากาศในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพึงพอใจในการทำงาน และ Kaufman (2012) ศาสตราจารย์ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัฐจอร์เจีย ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในสหรัฐอเมริกา: ความล้มเหลวย้อนหลัง 30 ปี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยบังเกิดความคิดเพื่อการวิจัย จึงได้สร้างกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) เพื่อการวิจัย ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยในภาพรวม

สมมติฐานของการวิจัยเชิงปริมาณ

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรในกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่ทำงานในกรม/หน่วยงานที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านนโยบาย ซึ่งประกอบด้วยนโยบายการพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ และทรัพยากรทางการบริหาร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านกระบวนการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยแทรกซ้อน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods Research) โดยนำวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เข้ามาใช้ในการวิจัย การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้ผู้ให้ข้อมูลหลัก เป็นบุคลากรของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว จำนวน 12 คน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 4 คน และกลุ่มที่ 3 ได้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ จำนวน 4 คน ใช้วิธีการจัดสนทนากลุ่ม (Focus - Group Discussion) นำผลการศึกษามาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอผลการวิจัยในรูปของการบรรยายเชิงพรรณนา

การวิจัยเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สอบถามบุคลากรสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว ที่เป็นประชากรทั้งหมด จำนวน 420 คน จากนั้นได้นำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และนำเสนอผลการศึกษาในลักษณะการบรรยายประกอบตาราง โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย

3.1.1 วิธีวิจัย

3.1.1.1 การวิจัยด้านเอกสาร (Documentary) ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าจากตำรา วารสาร บทความ เอกสารของรัฐบาล สปป.ลาว เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สปป. ลาว ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2559 – 2563) นโยบายของรัฐบาล คำสั่งนายกรัฐมนตรี สปป.ลาว เลขที่ 522/นย. นครหลวงเวียงจันทน์ การกิจขององค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลของ สปป.ลาว คำสั่งกระทรวงภายใน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3.1.1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) กลุ่มตัวอย่าง คือ นักบริหารระดับสูง จำนวน 4 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) นำผลการศึกษามาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.1.1.3 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กลุ่มตัวอย่าง คือ นักบริหารระดับกลาง จำนวน 4 คน และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ จำนวน 4 คน ของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบบันทึกและแบบสรุปการสนทนากลุ่ม นำผลการศึกษามาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอผลการวิจัยในรูปของการบรรยายเชิงพรรณนา

3.1.1.4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ที่กระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว ในระหว่างเดือนเมษายน – มิถุนายน 2561

3.2. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบด้วย

3.2.1 ประชากร คือ บุคลากรสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว ที่เป็นทั้งหมดจำนวน 420 คน

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire)

3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ในระหว่างเดือน เมษายน – มิถุนายน 2561 ณ กระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว

3.2.4 ข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และนำเสนอผลการศึกษาในลักษณะการบรรยายประกอบตาราง

4. ผลการวิจัย

4.1. ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว พบว่า

4.1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า พบว่า

4.1.1.1 นโยบายการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ มีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากรให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด 9 ด้าน คือ ด้านกฎหมาย ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนของบุคลากร ด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร และข้อมูลข่าวสาร ด้านการส่งเสริมบทบาทของบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการร่วมมือกับสากลในการพัฒนาบุคลากร นโยบายมีความชัดเจน มั่นคง ไม่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง

4.1.1.2 ภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้บริหารมีความเป็นภาวะผู้นำสูง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ วิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน มั่นคง เป็นต้นแบบที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน ผู้นำมีการพัฒนาตนเองให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

4.1.1.3 ทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ ที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาในด้านอื่น ๆ เช่น อัตราค่าจ้างของบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการบริหารงาน ยานพาหนะ น้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้ในการทำงาน แต่บุคลากรสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ด้วยการสร้างจิตสำนึกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามมาตรการในการช่วยกันประหยัดและใช้เท่าที่จำเป็นเท่านั้น

4.1.1.4 หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ข้อมูลที่นำมาใช้ในการจัดทำหลักสูตรยังไม่เป็นปัจจุบันเนื่องจากข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์การสร้างหลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ขาดอัตราค่าจ้างในการดำเนินการ ข้อจำกัดทางด้านผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำหลักสูตรเฉพาะทางด้านอุตสาหกรรมและการค้าที่เป็นการเฉพาะ หลักสูตรทางด้านกฎหมายการค้าระหว่างประเทศ

4.1.1.5 ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย มีข้อจำกัดทางด้านงบประมาณในการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม

4.1.1.6 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ข้อจำกัดด้านอัตรากำลัง ไม่สามารถทำการประเมินและตรวจสอบในหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง ทำให้การประเมินผลไม่ตรงกับข้อมูลที่แท้จริง ไม่เกิดผลเป็นรูปธรรม ขาดความต่อเนื่อง และไม่มียานพาหนะที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

4.2 ผลการทดสอบสมมติฐานเชิงปริมาณ ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากร 1) สังกัดของบุคลากร 2) ด้านนโยบาย ได้แก่ นโยบายการพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ และทรัพยากรทางการบริหาร 3) ด้านกระบวนการพัฒนา ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และ 4) ปัจจัยแทรกซ้อน พบว่า

4.2.1 บุคลากรในกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สป.ป.ลาว ที่ทำงานในกรมตรวจตรา สำนักงานปลัดกระทรวง กรมจัดตั้งและพนักงาน กรมตรวจตรา กรมการค้าภายในกรมนโยบายการค้าต่างประเทศ กรมการนำเข้าและส่งออก กรมอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมการผลิตและการค้า กรมทะเบียนและคุ้มครองวิสาหกิจ สถาบันค้นคว้าเศรษฐกิจ การค้า สถาบันส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดเล็ก และขนาดกลาง และกรมแผนการและการร่วมมือ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4.2.2 ปัจจัยด้านนโยบาย ซึ่งประกอบด้วยนโยบายการพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ แลทรัพยากรทางการบริหาร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ ภาวะผู้นำ (Leadership: LS) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนตัวแปรพยากรณ์นโยบายการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Policy) และทรัพยากรทางการบริหาร (Human Resource Management) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4.2.3 ปัจจัยด้านกระบวนการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรพยากรณ์หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Curriculum: PDC) และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Evaluation: PDE) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และตัวแปรพยากรณ์ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge and Competence of Information Technology: KNCIT) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สามารถสร้างสมการพยากรณ์ระดับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร ของกระทรวงอุตสาหกรรม และการค้า สป.ป.ลาว ได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 0.662 + 0.192 (\text{ภาวะผู้นำ}) + 0.120 (\text{หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร}) + 0.091 (\text{ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ}) + 0.294 (\text{การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร})$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = 0.247 (\text{ภาวะผู้นำ}) + 0.139 (\text{หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร}) + 0.104 (\text{ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ}) + 0.340 (\text{การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร})$$

ปัจจัยแทรกซ้อน ได้แก่ ข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำหลักสูตรไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีหลักสูตรเฉพาะด้าน ขาดงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวนบุคลากรทางด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีน้อยไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน และบุคลากรไม่มีความชำนาญในการใช้ภาษาอังกฤษ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4.3. ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร ในกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว

4.3.1 การวางแผนบุคลากร ได้แก่ ขาดการประสานงานในเชิงบูรณาการกับกระทรวงอื่นๆ อย่างเป็นระบบ ข้อมูลการวางแผนพัฒนาบุคลากรยังไม่สมบูรณ์ครบถ้วน การวางแผนการจัดอบรมวิชาเฉพาะด้านยังไม่ครอบคลุมทั่วถึง และการจัดสรรบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่

4.3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ บุคลากรที่ทำงานในแขนงต่างๆ ยังขาดด้านการพัฒนา และฝึกอบรม ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรม ไม่มีหลักสูตรด้านกฎหมายการค้าระหว่างประเทศ และอุตสาหกรรม ค่าตอบแทน ได้แก่ บัญชีเงินเดือนของบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพ ระบบการตรวจสอบการทำงานยังไม่ชัดเจน ความแตกต่างระหว่างอัตราเงินเดือนภาครัฐและเอกชน

4.3.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่ครอบคลุมทั่วถึงในเขตท้องถิ่นที่ทุรกันดาร ขาดงบประมาณในการพัฒนานวัตกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากรมีความรู้จำกัดในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

4.3.5 การส่งเสริมบทบาทของบุคลากร ได้แก่ งบประมาณในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ การส่งเสริมบทบาทของบุคลากรยังไม่ครอบคลุมทั่วถึง โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในท้องถิ่นห่างไกลเขตทุรกันดาร ขาดโอกาส ความก้าวหน้าในการทำงาน ขาดการมีส่วนร่วม บทบาทของบุคลากรสตรียังมีน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรชาย บุคลากรบางตำแหน่งมีความรู้ความสามารถไม่สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และตัวชี้วัดผลการทำงานยังไม่ได้มาตรฐาน

4.3.6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ข้อจำกัดทางด้านอาคารสถานที่ ยานพาหนะ วัสดุอุปกรณ์ ความปลอดภัย และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน และไม่มีห้องประชุมที่เพียงพอและเป็นสัดส่วนในการประชุมปรึกษาหารือในการทำงานของบุคลากร

4.3.7 การร่วมมือกับสากล ได้แก่ การส่งเสริมเพื่อสร้างเครือข่ายของความร่วมมือกับประเทศต่าง ๆ ยังไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง มีข้อจำกัดทางด้านการทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรกับต่างประเทศ ขาดผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศเข้ามาช่วยในการพัฒนาบุคลากร บุคลากรยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับชาวต่างประเทศหรือองค์การสากล

4.4 รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว พบว่า จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ความรู้ที่เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว ดังนี้

4.4.1 ด้านปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากร มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่

4.4.1.1 ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ผู้นำต้องได้รับการยอมรับทางด้านความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่ดี กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ให้โอกาสกับผู้ที่บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และเป็นผู้นาองค์กรที่มีคุณธรรม จริยธรรม

4.4.1.2 ด้านหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Curriculum) ได้แก่ หลักสูตรต้องมีความทันสมัย สอดคล้องกับสภาพทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี มีการร่วมมือบูรณาการจัดทำหลักสูตรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เน้นหลักสูตรวิชาชีพเฉพาะทางด้านอุตสาหกรรม การค้า ภาษาต่างประเทศ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.4.1.3 ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Evaluation) ได้แก่ มีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด นำผลที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาบุคลากรให้เกิดผลเป็นรูปธรรม การประเมินผลต้องชัดเจน ตรงไปตรงมา และให้โอกาสบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการประเมินผล

4.4.1.4 ด้านความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge and Competence of Information Technology) ได้แก่ ฝึกอบรมบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม สร้างเครือข่ายการทำงานให้ครอบคลุมทั่วประเทศ และปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ

4.5 ด้านความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่

4.5.1 ด้านการส่งเสริมบทบาทของบุคลากร (Personnel Role Promotion) ได้แก่ เปิดโอกาสให้บุคลากรสตรี บุคลากรที่ทำงานในถิ่นทุรกันดาร และบุคลากรในระดับปฏิบัติได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ต้องมีความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการมอบหมายงานต้องให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

4.5.2 ด้านการร่วมมือกับสากล (International Cooperation) ได้แก่ ส่งเสริมสนับสนุนให้ต่างประเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร สนับสนุนทุนการศึกษา การส่งบุคลากรไปศึกษาต่างประเทศ ต้องจัดค่าใช้จ่ายด้านอาหารและที่พักให้ด้วย เน้นการฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ

4.5.3 ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม (Development and Training) ได้แก่ ส่งเสริมการฝึกอบรมในหลักสูตรใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง นำบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่างๆ มาเป็นวิทยากร เพื่อการประหยัดงบประมาณ และเพื่อให้เกิดการต่อยอดในการพัฒนา

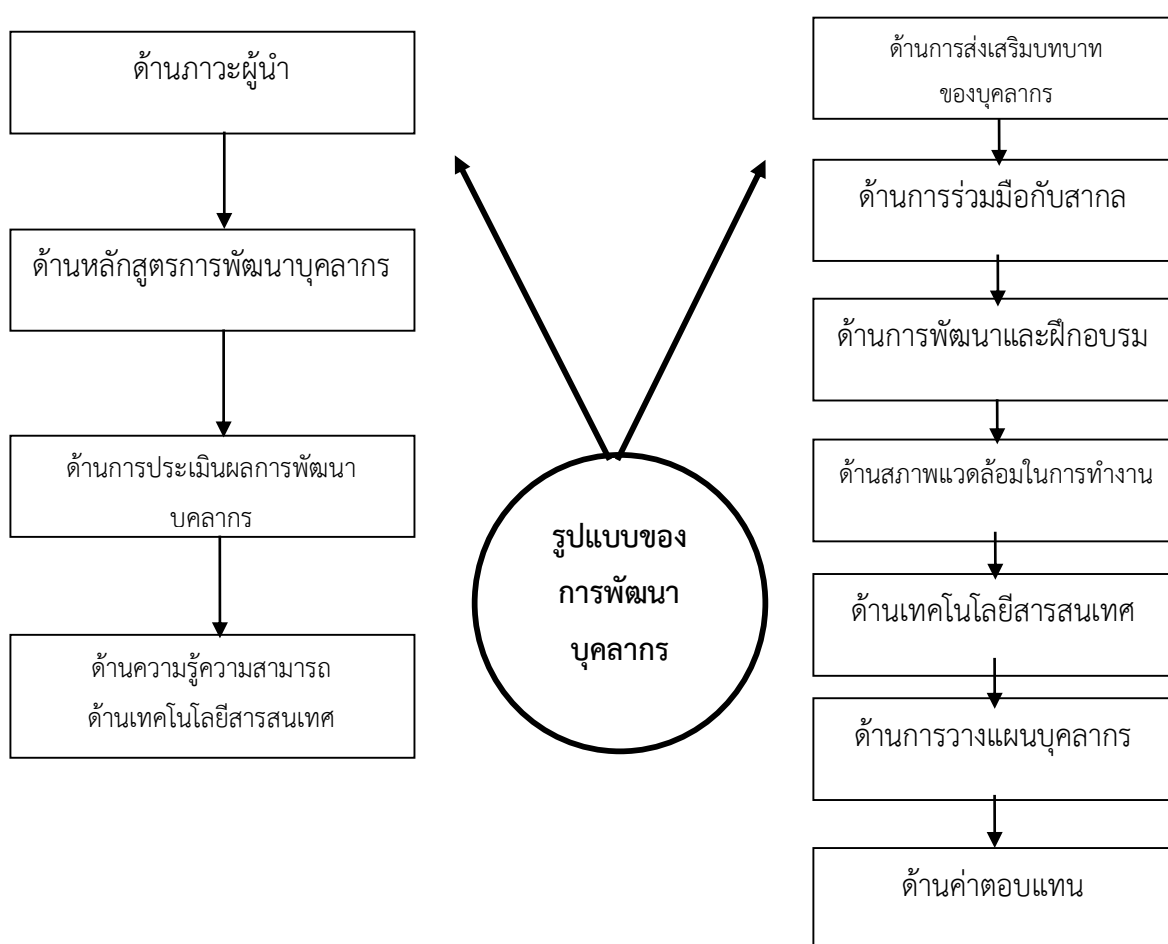
4.5.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) ได้แก่ ใช้พื้นที่ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด นำระบบการบริหารจัดการพื้นที่เข้ามาใช้ เน้นความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ปรับปรุงภูมิทัศน์ให้สวยงาม ร่มรื่น จัดที่จอดรถให้เพียงพอ จัดสถานที่บริการประชาชนให้เพียงพอ จัดป้ายประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจน จัดห้องประชุมให้เป็นสัดส่วน และเพิ่มสถานที่ในการพักผ่อนในตอนกลางวัน

4.5.5 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดระบบให้ทันสมัย และการให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

4.5.6 ด้านการวางแผนบุคลากร (Personnel Plan) ได้แก่ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติต้องให้เกิดเป็นรูปธรรม ข้อมูลที่นำมาจัดทำแผนต้องถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผน

4.5.7 ด้านค่าตอบแทน (Compensation) ได้แก่ การปรับปรุงค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับค่าครองชีพให้ใกล้เคียงกับภาคเอกชน คำนึงราคาสินค้าอุปโภค บริโภคให้เป็นไปตามกฎหมาย อย่างเคร่งครัด และปรับปรุงระบบบัญชีเงินเดือนใหม่ให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจ

รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว แสดงได้ดังแผนภาพดังนี้



แผนภาพที่ 2 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร ของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว พบว่า ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำ หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้ามีความเป็นภาวะผู้นำสูง กล่าวคือ กล่าวตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความชัดเจน มั่นคง และมีผลในทางปฏิบัติ ประกอบกับประเทศ สปป.ลาว ปกครองด้วยระบบสังคมนิยม โดยมีพรรคปฏิวัติประชาชนลาว (The Lao People's Revolutionary Party : LPRP) เป็นพรรคการเมืองที่บริหารประเทศเพียงพรรคเดียวมาโดยตลอด จึงมีความเข้มแข็งและเด็ดขาดในทางปฏิบัติ (กรมส่งเสริมการค้าส่งออก 2554) นอกจากนี้ ๗๗ ท้องถิ่น สี่สิบสี่ นายกรัฐมนตรี สปป.ลาว คนปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งทางด้านหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากร (Lao People's Democratic Republic Peace Independence Unity Prosperity., 2016) อีกทั้งรัฐบาลได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ด้วยการกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีระเบียบ วินัย มุ่งมั่นในการสร้างองค์กรให้มีความกะทัดรัดแต่เข้มแข็ง ในลักษณะ “เล็กแต่มีคุณภาพ” ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เพื่อนำพาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าต่อไป (กระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว 2560) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิชญาภา เมธีวรฉัตร (2558) พบว่า การทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนางานของตนเอง ทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ มีความเป็นผู้นำ เป็นคนที่มีจิตใจที่ดีงาม และมีเจตคติที่ดี

บัญชีเงินเดือนของบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพ ระบบการตรวจสอบการทำงานยังไม่ชัดเจน การสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่ครอบคลุมทั่วถึงในเขตท้องถิ่นที่ทุรกันดาร บุคลากรยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับชาวต่างประเทศหรือองค์การสากล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบัน สปบ.ลาว อยู่ในช่วงของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ จำเป็นต้องมีการลงทุนงบประมาณในโครงการต่างๆ เป็นจำนวนมาก ในขณะที่งบประมาณมีจำนวนจำกัด (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2561) จึงส่งผลทำให้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทางด้านอื่นๆ ติดตามมา เช่น อัตราค่าจ้าง การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะด้าน เงินเดือนของบุคลากร การตรวจสอบ การลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับชาวต่างประเทศหรือองค์การสากล สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัย ของ เมธินี อินแก้ว (2553) พบว่า ปัญหาด้านการจัดการงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรประจำปี ทำให้การพัฒนาและฝึกอบรมล่าช้า ส่งผลให้ความสำเร็จเชิงเป้าหมายล่าช้า ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัย ของ ประภาส บุญไชย (2550) พบว่า บุคลากรขาดความรู้ในการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ บุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอและมีภาระงานมาก สื่ออุปกรณ์และงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ การกำกับติดตามตรวจสอบไม่เป็นระบบ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและมีภาระงานมาก

5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้

จากผลการศึกษาวิจัย ผู้ศึกษามีประเด็นสำคัญที่ได้นำมาเป็นข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา ได้แก่ ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ ดำเนินการวางแผนปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เชื่อมโยงให้ครอบคลุมทั้งระบบ นำระบบคุณธรรม (Merit System) มาใช้ในการทำงาน จัดฝึกอบรมในสาขาวิชาที่ขาดแคลน เพิ่มค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ เพื่อให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในครอบครัว และป้องกันบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถลาออกไปทำงานในภาคเอกชน

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ได้แก่ ควรมีการจัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ควรให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทางด้าน “คุณภาพมากกว่าปริมาณ” ด้วยการประกาศนโยบายให้เป็น “ปีแห่งการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์” เสนอให้เป็น “วาระแห่งชาติ (National Agenda)” ให้ทั่วถึงทุกกระทรวง และทุกหน่วยงานของภาครัฐ ให้ความสำคัญของบุคลากรทุกระดับ ดูแลเอาใจใส่ทางด้านสวัสดิการ และค่าตอบแทนให้มากยิ่งขึ้น มีการบูรณาการ (Integration) การทำงานร่วมกันระหว่างกระทรวงที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา (Ministry of Education and Sports) กระทรวงการต่างประเทศ (Ministry of Foreign Affairs) กระทรวงการเงิน (Ministry of Finance) และกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า (Ministry of Industry and Commerce)

3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ได้แก่ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จัดฝึกอบรมเครือข่ายประชาชนในการแจ้งข้อมูลข่าวสารเพื่อให้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือทางรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาให้มากยิ่งขึ้น ควรมีการเพิ่มช่องทางในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรใน

การทำงานให้มากยิ่งขึ้น ควรมีการรณรงค์สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการทำงาน ถ้ามีการเพิ่มค่าตอบแทน รัฐควรจะต้องทุ่มเทในการทำงานให้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้เกิดความตระหนักและมีจิตสำนึกกว่าจะทำตนให้เป็นประโยชน์และตอบแทนประเทศชาติและประชาชนให้สมกับที่มีรายได้ มีอาชีพ มีเกียรติศักดิ์แห่งความเป็นรัฐกร สร้างจิตบริการ (service mind) เป็นวาระแห่งชาติ ควรสร้างเสริม ปลุกฝังให้บุคลากรภาครัฐทุกลำดับชั้นมีจิตสำนึกและทัศนคติเชิงบวกในการทำหน้าที่ของตน และวางแผนสร้างระบบการขนส่งมวลชนสาธารณะเพื่อรองรับการขยายตัวของเมือง

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมิติอื่นที่งานวิจัยนี้ยังไม่ได้ศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างมากยิ่งขึ้นในการพัฒนาบุคลากร ใน สปป.ลาว
2. ควรทำการศึกษาในหน่วยงานอื่น ใน สปป.ลาว เพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างและลึกมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงภายใน. (2554). เลขที่ 01/ภน นครหลวงเวียงจันทน์ ลงวันที่ 7 พฤศจิกายน 2554. ม.ป.ท.
- กระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า. สปป.ลาว (2560). นโยบายในการบริหารงาน. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 24 มีนาคม 2560, จาก <https://laoftpd.com/index.php?option=com>
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2556). WTO ไฟเขียวรับ “สปป.ลาว” เข้าสมาชิกใหม่ลำดับที่ 158 [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2560, จาก <http://www.dtn.go.th/index.php>.
- กรมนโยบายการค้าต่างประเทศ Foreign Trade Policy Department กระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว(2560). ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร. สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.
- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2561). ข้อมูล สปป.ลาว. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 2 มกราคม 2561, จาก http://www.ditp.go.th/contents_attach/168658/168658.pdf.
- กรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ (2554). คู่มือการค้าและการลงทุน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.. ม.ป.ท.
- คำสั่งกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สปป.ลาว (2556). เลขที่ 0084/อค ลงวันที่ 15 มกราคม 2556 เรื่อง การจัดตั้งแผนขยายกำลังและแผนปฏิบัติพัฒนาอุตสาหกรรมและแผนงาน ในปี 2012 – 2013. สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. . ม.ป.ท.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: แอล. ที. เพรส จำกัด.
- บุญเลิศ ไพรินทร์ (2548). พฤติกรรมการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน,

- เบญยาศิริ งามสะอาด (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามแนวทางการบริหาร จัดการแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดปทุมธานี.วารสารวิทยาลัย นครราชสีมา.11(1) ,242-254
- ประภาส บุญไชย (2550). การบริหารงานวิชาการด้านการปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- เมธินี อ้นแก้ว (2553). การศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานพื้นที่พิเศษ เชียงใหม่ไนท์ซาฟารี. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 18 มีนาคม2560, จาก <http://www.mpec.cmru.ac.th/mpec2012/option/files/003/.../1364310454>.
- ยาเป็น เรืองจรรยา (2552). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักสูตร. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 2 มกราคม 2560, จาก <http://www.kroobannok.com/blog/39838>.
- วิษณุภา เมธีวรฉัตร (2558). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคเหนือ ตอนล่าง. ปรินญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ.(2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: อีระฟิล์ม และไซเท็กส์.
- สุรินทร์ พิศสุวรรณ อดีตเลขาธิการสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (2555). การบรรยายพิเศษ เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน. วันที่ 10 มีนาคม 2555 ณ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- เสกสรรค์ สนวา (2560). การพัฒนาบุคลากรแนวใหม่ : ผลลัพธ์ที่มีต่อองค์การ. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2560, จาก [http://www.stou.ac.th/study/sumrit/4-55\(500\)/page1-4-55\(500\).html](http://www.stou.ac.th/study/sumrit/4-55(500)/page1-4-55(500).html).
- เสกสิทธิ คุณศรี (2555). ความสำคัญของการพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ. [ออนไลน์] ค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2560, จาก <http://www.chanthaburi.go.th/redcross/article/IT.htm>.
- สุรมงคล นิมจิตต์ และ อีระวัฒน์ จันทิก (2559). การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความ ได้เปรียบ ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. RMUTT Global Business and Economics Review.11 (2), 129-143
- Ajay S. & DR. Nirmala, C. (2011). HRD CLIMATE AND JOB SATISFACTION: An Empirical Investigation University School of Management, Kurukshetra University. Kurukshetra International Journal of Computing and Business Research. 2 (2). 169-171.
- Kaufman ,B. E. (2012). Human Resource Management Research in the United States: A Failing Grade After 30 Years? Retrieved May 15,2017 from <http://amp.aom.org/content/26/2/12.abstract>.

Kirkpatrick, D. L. Evaluation of Training. In R. L. Craig (Ed.), (1987). **Training and development handbook : A guide to human resource development.** (2nd ed.) New York : McGraw-Hill.

Lao People's Democratic Republic Peace Independence Unity Prosperity. (2016). **8th FIVE-YEAR NATIONAL SOCIOECONOMIC DEVELOPMENT PLAN (2016–2020)** (Officially approved at the VIIIth National Assembly's Inaugural Session, 20–23 April 2016, Vientiane) Ministry of Planning and Investment June, 2016.

Nadler L Ed., (1984). **The Handbook of Human resources Development** New York : John Wiley and Sons.

Nadler. L., (1992). **Enveloping Human Resources.** Houston : Gulf

Nelson, D. L., & Quick, J. C. Organization. (1997). **Behavior.** (2nd ed.). New York: Harper & Row.

Tabibi S.J., Khah S.V., Nasiripour A.A., Vahdat S. and Hessam S. (1985). Factors Affecting Human Resource Development in the Iranian Social Security Organization's Hospitals, **World Applied Sciences Journal.** 15 (2): 164-173.

The American Heritage Dictionary. (2018). **Leadership.** Retrieved March 10, 2018 from <https://www.ahdictionary.com/>