

**การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุด กำแพงแสน**  
**Strategic Planning Process Development and Improvement**  
**The Office of the University Library, Kamphaeng Sean Campus**

**พูนพัชรี ประสพเนตร<sup>1</sup>**  
**Poonpatsharee Prasopnatra<sup>1</sup>**

**บทคัดย่อ**

การศึกษาระบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด กำแพงแสน โดยการประเมินสถานภาพการดำเนินการของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด กำแพงแสน ที่ผ่านมา โดยเทียบเคียงกับแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในหมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุด กำแพงแสน เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แต่ยังมีขั้นตอนในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์ประกอบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การทำความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์กับบุคลากรภายในหน่วยงาน ที่ยังไม่ชัดเจน

ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พบว่า บุคลากรของสำนักหอสมุด กำแพงแสนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับต่ำ โดยบุคลากรจะมีส่วนร่วมในด้านการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ มากกว่า ด้านกระบวนการวางแผน

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด กำแพงแสน ในครั้งต่อไปคือควรจัดอบรมให้ความรู้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเข้าร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และเพิ่มช่องทางการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในประเด็นสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

**Abstract**

A study on strategic planning process at the Office of the University Library, Kamphaeng Sean Campus by evaluation of the implementation status of the strategic planning process in the pass, and by comparison with the four-year plan of the Government Office of the Public Sector Development in Section 2 of strategic planning showed that the strategic planning process of the Office of the University Library, Kamphaeng Sean Campus is in accordance with the strategic planning. However, there are unclear steps on the analysis of the environment and organization, the strategic planning for human resource management, and the understanding on the strategic plan with personnel in the organization.

The involvement of the personnel in the strategic planning exhibited that the personnel of the Office of the University Library, Kamphaeng Sean Campus is in the low level. The library personnel would be involved in the communication and the transfer of strategies to be implemented more than the planning process.

Providing training on strategic planning, encouraging personnel at all levels to be involve in the organization's strategic planning, and increasing communication channels to enhance understanding on the importance issues of strategic plan into the same direction are recommended for the next strategic planning process development and improvement .

## คำนำ

ในปัจจุบันหน่วยงานทั้งในองค์การภาครัฐบาลและองค์การภาคธุรกิจเอกชนต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ รอบตัว ทำให้ทุกหน่วยงานต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนกลยุทธ์ เพราะ การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา (สำนักงาน กพร.,2553)

สำนักหอสมุด กำแพงแสน ได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระหว่างปี พ.ศ. 2554-2559 สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของสำนักฯ ซึ่งไม่ทราบว่าการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังกล่าวนั้นมีความถูกต้องตามหลักวิชาการมากน้อยเพียงใด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาให้ทราบถึงวิธีการในการดำเนินการอย่างไร เพื่อประเมินสถานภาพการดำเนินการของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และศึกษามีส่วนร่วมของบุคลากรในการแผนยุทธศาสตร์ อันนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด กำแพงแสน ต่อไป

## วิธีการศึกษาวิจัย

### ประชากร

คณะกรรมการบริหารสำนักหอสมุด กำแพงแสน และบุคลากรสำนักหอสมุด กำแพงแสน จำนวน 25 คน

### เครื่องมือในการศึกษา

การศึกษาเรื่องการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุด กำแพงแสน โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น

1. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

2. แบบสอบถาม (Questionnaires) แบบประเมินค่า 5 ระดับ ตามแนวคิด Likert Scale

โดยมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงทางด้านเนื้อหา (Content Validity) ด้านโครงสร้าง (Construct Validity) ด้านภาษา (Verbal Validity)โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน และทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวัดค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.93

## ผลและอภิปรายผลการวิจัย

### สถานภาพการดำเนินการของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด กำแพงแสน

จากการศึกษาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารสำนักหอสมุด กำแพงแสน สรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูลตามลำดับของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### ด้านกระบวนการวางแผน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พบว่า ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุด กำแพงแสน ที่ผ่านมานั้น คณะกรรมการสำนักหอสมุด กำแพงแสน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า สำนักหอสมุด กำแพงแสน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์กรโดยนำแนวคิด SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ โดยได้กำหนดให้ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย เข้าร่วม ในการดำเนินการ และได้มอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายประชุมบุคลากรในฝ่ายเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์กรของแต่ละฝ่าย และนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมของแต่ละฝ่ายพิจารณาเพื่อสรุปข้อมูล และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้ในแต่ละด้าน

แต่อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์กร ของสำนักหอสมุด กำแพงแสน นั้นยังไม่ครอบคลุม โดยเฉพาะในด้านโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) การวิเคราะห์เกิดจากการประมวลความนึกคิดของผู้วิเคราะห์ ไม่มีการประมวลจากแหล่งที่มาที่มีความน่าเชื่อถือ เช่น การสำรวจความคิดเห็น การเปรียบเทียบข้อมูลกับหน่วยงานอื่น ๆ อีกทั้งยังไม่มี การทำความเข้าใจเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการให้บริการยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการโดยตรง มีแต่เพียงการทำความเข้าใจในเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน นอกจากนี้ พบว่า ขาดข้อมูลที่ได้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของหน่วยงาน คือ นิสิต อาจารย์ บุคลากร ที่ใช้บริการสำนักหอสมุด กำแพงแสน

#### 2. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่า สำนักหอสมุด กำแพงแสน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย รวมทั้งมีการกำหนดประเด็นที่สำคัญ และให้คำจำกัดความของข้อมูลที่ปรากฏในวิสัยทัศน์เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของผู้เกี่ยวข้อง

2.2 การกำหนดภารกิจ พบว่า สำนักหอสมุด กำแพงแสน มีการกำหนดภารกิจ หรือ พันธกิจ ตั้งแต่เดิมขององค์กร และภารกิจตามเป้าประสงค์อย่างชัดเจน

2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์กร พบว่า สำนักหอสมุด กำแพงแสน มีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์กรที่ชัดเจน

3. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์พบว่า สำนักหอสมุด กำแพงแสน มีการกำหนดยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน โดยการประมวลจากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis

4. การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย ผลผลิต พบว่า สำนักหอสมุด กำแพงแสน มีการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย ผลผลิต โดยได้นำข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ร่วมในการพิจารณาในการกำหนด แต่อย่างไรก็ตามในการกำหนดค่าเป้าหมายนั้นยังไม่มีความสมบูรณ์ ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าข้อมูลเป้าหมายในบางปีไม่ได้มีการกำหนดเนื่องจากไม่ได้ข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง แต่กระบวนการในการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักหอสมุดกำแพงแสน ไม่มีความชัดเจน

6. การวางแผนจัดสรรทรัพยากรเพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ พบว่า สำนักหอสมุดกำแพงแสนได้มีการวางแผนจัดสรรทรัพยากรเพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะในส่วนของงบประมาณ มีการวางแผนการของงบประมาณประจำปีที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์

ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

1 การถ่ายทอดกลยุทธ์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร ลงสู่หน่วยงานภายใน พบว่า สำนักหอสมุดกำแพงแสน มีการมอบหมายกลยุทธ์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายไปยังฝ่ายงานภายใน และหัวหน้าฝ่ายได้มอบหมายกลยุทธ์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ไปสู่บุคลากรภายในฝ่ายในที่ประชุมของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน

2. การกำหนดแผนงาน / โครงการ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ พบว่า สำนักหอสมุด กำแพงแสน ได้กำหนดแผนงาน/โครงการ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ อย่างชัดเจน

3. การสื่อสาร ทำความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์กับบุคลากรภายในหน่วยงาน พบว่า ผู้อำนวยการได้ชี้แจงรายละเอียดแผนยุทธศาสตร์ในกิจกรรมสัมมนาฯ แต่เป็นเพียงการชี้แจงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และโครงการ และผู้รับผิดชอบเท่านั้น ซึ่งไม่ครอบคลุมในทุกรายละเอียดที่จำเป็นในแผนยุทธศาสตร์ และสำนักหอสมุด กำแพงแสน โดยเป็นเพียงช่องทางการสื่อสารเพียงช่องทางเดียวที่สำนักหอสมุด กำแพงแสน ได้ดำเนินการ

4. การติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมาย พบว่า สำนักหอสมุด กำแพงแสนมีการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติราชการเป็นประจำทุกไตรมาส และมีการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นประจำทุกปี

5. การจัดแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO พบว่า สำนักหอสมุด กำแพงแสนมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เป็นประจำทุกปี

จากการศึกษาข้อมูลสถานการณ์การดำเนินการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด กำแพงแสน นั้น พบว่า มีการดำเนินการตามกระบวนการอย่างครบถ้วน แต่อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าในบางขั้นตอนที่สำนักหอสมุด กำแพงแสน ได้ดำเนินการนั้นขาดความสมบูรณ์ ชัดเจน และไม่ครอบคลุม ทั้งในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือวิเคราะห์องค์กร การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย ผลผลิต การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการสื่อสาร ทำความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์กับบุคลากรภายในหน่วยงาน ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในครั้งต่อไป หน่วยงานควรพัฒนาขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ให้มีความสมบูรณ์ ชัดเจนยิ่งขึ้น

### **การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด กำแพงแสน**

ผลจากการศึกษาข้อมูลการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด กำแพงแสนที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากบุคลากรสำนักหอสมุด กำแพงแสน จำนวน 25 คน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=25)

ลักษณะทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	7	28.0
หญิง	18	72.0
2. ระดับการศึกษา		
ปวช. หรือเทียบเท่า	2	8.0
ปวส. หรือเทียบเท่า	3	12.0
ปริญญาตรี	10	40.0
สูงกว่าปริญญาตรี	10	40.0
3. สถานภาพการทำงาน		
ข้าราชการ	5	20.0
พนักงานมหาวิทยาลัย	12	48.0
พนักงานเงินรายได้	6	24.0
ลูกจ้างประจำ	2	8.0

ลักษณะทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
4. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
1-5 ปี	7	28.0
6-10 ปี	7	28.0
มากกว่า 10 ปี	11	44.0

จากตารางพบว่า ประชากรที่ตอบแบบสอบถามมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นเพศหญิง (ร้อยละ 72.0) ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 40.0) และสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 40.0) ประชากรส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 48.0) และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 44)

ตอนที่ 2 การมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ของบุคลากรสำนักหอสมุด กำแพงแสน

(n=25)

กระบวนการวางแผน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	X	S.D.	ระดับคะแนน
ด้านกระบวนการวางแผน						1.87	1.42	ต่ำ
1. ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุด กำแพงแสน ในรอบปี 2554 – 2559	4 (16%)	2 (8%)	0 (0%)	2 (8%)	17 (68%)	1.96	1.59	ต่ำ

กระบวนการวางแผน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	X	S.D.	ระดับคะแนน
2. ท่านมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยภายในและภายนอกที่สอดคล้องหรือมีผลกระทบกับสำนักฯ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุดกำแพงแสน ในรอบปี 2554 – 2559	3 (12%)	3 (12%)	3 (12%)	0 (0%)	16 (64%)	2.08	1.55	ต่ำ
3. ท่านมีส่วนร่วมในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปีในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุด กำแพงแสน. ในรอบปี 2554 – 2559	3 (12%)	2 (8%)	3 (12%)	1 (4%)	16 (64%)	2.00	1.50	ต่ำ
4. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์จัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุด กำแพงแสน ในรอบปี 2554 – 2559	1 (4%)	1 (4%)	1 (4%)	0 (0%)	22	1.36	1.04	ต่ำ
5. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนด้านการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ให้บรรลุตามเป้าหมาย	1 (4%)	2 (8%)	0 (0%)	1 (4%)	21	1.44	1.12	ต่ำ
6. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายในระดับต่างๆ ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ	3 (12%)	3 (12%)	6 (24%)	1 (4%)	12	2.36	1.50	ปานกลาง
1 ท่านมีส่วนรับผิดชอบกลยุทธ์ตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร	6 (24%)	6 (24%)	0 (0%)	2 (8%)	11 (44%)	2.76	1.76	ปานกลาง
2 ท่านมีส่วนรับผิดชอบแผนงาน / โครงการ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์	6 (24%)	5 (20%)	3 (12%)	5 (20%)	6 (24%)	3.00	1.55	ปานกลาง

กระบวนการวางแผน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	X	S.D.	ระดับคะแนน
3 ท่านมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ รวมถึงการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมาย	3 (12%)	6 (24%)	4 (16%)	5 (20%)	7 (28%)	2.72	1.43	ปานกลาง
4. ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการ	5 (20%)	3 (12%)	5 (20%)	3 (12%)	9 (36%)	2.68	1.57	ปานกลาง
5 ท่านได้เข้าร่วม/รับทราบรายละเอียด เป้าหมาย ของแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด กำแพงแสน ในรอบปี 2554 – 2559	4 (16%)	1 (4%)	5 (20%)	7 (28%)	8 (32%)	2.44	1.42	ปานกลาง
6. ท่านได้เข้าร่วม/รับทราบรายละเอียด เป้าหมาย ของแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักหอสมุด กำแพงแสน	4 (16%)	1 (4%)	9 (36%)	4 (16%)	7 (28%)	2.64	1.38	ปานกลาง
7. ท่านได้เข้าร่วม/รับทราบผลการดำเนินงาน ของแผนยุทธศาสตร์ สำนักหอสมุด กำแพงแสน ในรอบปี 2554 – 2559	4 (16%)	1 (4%)	3 (12%)	3 (12%)	14 (56%)	2.12	1.54	ต่ำ
<b>ภาพรวมของการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์</b>						<b>2.27</b>	<b>1.52</b>	<b>ต่ำ</b>

จากตารางพบว่า บุคลากรสำนักหอสมุด กำแพงแสน มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ของบุคลากรสำนักหอสมุด กำแพงแสน ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.27 ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า 1

1. ด้านกระบวนการวางแผน บุคลากรสำนักหอสมุด กำแพงแสน มีส่วนร่วมในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.87 ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ในระดับต่าง ๆ มากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.36 และบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ น้อยที่สุด อยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.36

2. ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปบุคลากรสำนักหอสมุด กำแพงแสน มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมท่านมีส่วน

รับผิดชอบแผนงาน / โครงการ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 และบุคลากรมีส่วนร่วมในการเข้าร่วม/รับทราบผลการดำเนินงาน ของแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด กำแพงแสน ในรอบปี 2554 – 2559 น้อยที่สุด อยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.12

ดังนั้น สำนักหอสมุด กำแพงแสน ควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้มากยิ่งขึ้น จากการมีส่วนร่วมแบบบางส่วน (Partial participation) พัฒนาไปสู่รูปแบบที่มีส่วนร่วมแบบสมบูรณ์ (Full participation) ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) รู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร อันจะส่งผลให้เกิดแรงผลักดันที่พร้อมจะขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ที่ตนเองได้ร่วมกำหนด

### **การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด กำแพงแสน**

จากการศึกษาข้อมูลสถานภาพการดำเนินการและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักหอสมุด กำแพงแสน นั้น ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักหอสมุด กำแพงแสน ในครั้งต่อไป เป็นรายข้อดังนี้

1. ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งกิจกรรมด้านอื่น ของหน่วยงานให้มากยิ่งขึ้น
2. ควรสร้างความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอน กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ และควรเชิญผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีความรู้ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นที่ปรึกษาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
3. ในการประเมินสถานะแวดล้อมหรือประเมินองค์กร ควรใช้ข้อมูลประกอบการประเมินที่เชื่อถือได้ และประเมินให้ครอบคลุมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน ทั้งนี้ควรนำข้อมูลความคิดเห็นของผู้ใช้บริการต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ประกอบการประเมิน
4. ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้และทักษะเพิ่มเติมเกี่ยวกับเครื่องมือที่เกี่ยวข้องและจำเป็นในขั้นตอนต่าง ๆ ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมีความถูกต้อง ชัดเจน น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น
5. ควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์การเงิน แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ควบคู่กับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อให้มีความสอดคล้องกัน
6. ควรเพิ่มและพัฒนาช่องทางการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ ในรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ ให้กับบุคลากรได้รับทราบและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

### **สรุป**

สำนักหอสมุด กำแพงแสน มีการดำเนินการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ครบทุกขั้นตอน แต่ยังมีบางขั้นตอนที่ขาดความสมบูรณ์ ชัดเจน และครอบคลุม และพบว่าบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับต่ำ ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในครั้งต่อไปจึงควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ และพัฒนาขั้นตอนในการจัดทำให้มีความสมบูรณ์และชัดเจนยิ่งขึ้น



## เอกสารอ้างอิง

- จิรัฐดา ขุนณธร. 2547. **ความสามารถในการบริหารงานของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอบางใหญ่ จังหวัด นนทบุรี**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชัยรัตน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง. 2546. **การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารงานของเทศบาลนครปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เพชรน้อย ยอดดออยู่ดี. 2550. **การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ. 2546. **การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์เพื่อการสร้างศักยภาพการแข่งขัน อุตสาหกรรมไทย**. บริษัท เซเว่น พรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด, กรุงเทพฯ
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. 2546. **การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, กรุงเทพฯ
- วันเพ็ญ เตียววิไล. 2551. **การมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาแม่น้ำท่าจีนในเขตเทศบาลเมืองสุพรรณบุรี**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546. **คู่มือ คำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำหรับราชการระดับกรม**. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, กรุงเทพฯ
- สุमितร์ สุวรรณ. 2554. **การกำหนดยุทธศาสตร์**. บริษัทเพชรเกษมพรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด, นครปฐม