

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานปฏิบัติการ
ระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลัก กลุ่มวิชาชีพสนับสนุนในการขับเคลื่อนองค์การรัฐวิสาหกิจ
แห่งหนึ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO)

A DEVELOPMENT OF THE TRAINING CURRICULUM THAT AFFECTS TO
THE PERFORMANCE OF THE 4TH LEVEL OPERATION STAFF IN THE MAIN
PROFESSIONAL GROUP AND THE SUPPORTING PROFESSIONAL GROUP IN DRIVEN
ENTERPRISE ORGANIZATION INTO HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION (HPO)

กิตติกร บุญสง¹ และหทัยกานต์ กุลวชิรารวรรณ²

Keeratikorn Boonsong¹ and Hathaikarn Kulwachirawan²

^{1,2}คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

^{1,2}Faculty of Management Science, Panyapiwat Institute of Management

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลัก กลุ่มวิชาชีพสนับสนุนในการขับเคลื่อนองค์การสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) 2) เพื่อประเมินประสิทธิผลหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลัก กลุ่มวิชาชีพสนับสนุน และ 3) เพื่อประเมินประสิทธิภาพของพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลัก กลุ่มวิชาชีพสนับสนุนที่เข้าอบรมในหลักสูตรจำนวน 152 คน โดยหลักสูตรฝึกอบรมได้ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร และจัดฝึกอบรมแก่พนักงานทั้งหมด 10 หลักสูตร โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 76 คน ดำเนินการจัดอบรมกลุ่มละ 10 วัน จัดขึ้นระหว่างวันที่ 13 มีนาคม ถึง 9 พฤษภาคม 2561 ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ประกอบด้วยแบบทดสอบ Pre Test-Post Test แบบประเมินการมีส่วนร่วมระหว่างอบรม แบบทดสอบ One page Application (อนุทิน) แบบฝึกหัดการถอดบทเรียนจากการศึกษาดูงาน แบบทดสอบการสอบประมวลผล และแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง ได้แก่ แบบวัดความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม และแบบประเมินประสิทธิภาพของผู้เข้าอบรม ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาหลักสูตรอบรมประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1. การวิเคราะห์งาน 2. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม 3. การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม และ 4. การประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพสนับสนุนผู้เข้าอบรมทั้ง 2 กลุ่มได้เข้าอบรมเกินร้อยละ 70 ของระยะเวลาการอบรมทั้งหมดและด้านผลสัมฤทธิ์มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 76.22 คะแนน ส่วนผลความพึงพอใจต่อการดำเนินการหลักสูตรฯ จำนวน 8 หัวข้อในระดับดีมาก และทัศนคติในการฝึกอบรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยเฉพาะด้านคุณภาพของงาน

คำสำคัญ: หลักสูตรการฝึกอบรม ประสิทธิภาพของพนักงาน องค์การสมรรถนะสูง

Abstract

The purposes of this descriptive research were: 1) to develop the training curriculum on the 4th level performing staff; the main professional group, that being for supported professional group towards moving the organization to High Performance Organization (HPO): 2) to evaluate and to assess the efficiency of the mentioned training curriculum: and 3) to evaluate and to assess the efficiency of the participants; the 4th level performing staff who attended in this vital curriculum training. A number of 152 participants were participated. The training curriculum was assessed and approved by the experts as well as the management accordingly. The total of 10 training curriculums were offered and were provided to all concerned participants. There were 2 groups, each group had 76 persons. The training sessions were operated for 10 days, 13th March–9th May, 2018. The research instruments were consisted of the Pre-Test and the Post-Test, the evaluation form of their participation during the training sessions, the test of One Page Application, the exercise of case study from the field trip, the test of comprehensive exam, and the structural questionnaire that including the form of participants' satisfaction, and the form of assessment in terms of participants' efficiency respectively. The findings from this research revealed that the process of development on its training curriculum consisted of 4 necessary concepts; 1) the job analysis, 2) the designing and developing of the training curriculum, 3) the trial of the training curriculum, and 4) the assessment and the improvement of the training curriculum. The participants for two groups attending the class were showed of 70 percent for the whole period of this training session, and the achievement of its outcome claimed the Mean scores of being equivalent to 76.22 scores, whilst the result of satisfaction toward the curriculum operation in terms of 8 topics was excellent. The attitude on training and the efficiency on job performance were also excellent in terms of overall perspective, particularly the quality of work.

Keywords: Training Development, The efficiency, High Performance Organization

บทนำ

ท่ามกลางสภาพเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันและแรงกดดันอย่างมากมายทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจ ตลอดจนการขาดความมีเสถียรภาพทางการเมืองและปัญหาสังคมที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขในส่วนต่างๆ นั้น สภาพการณ์เช่นนี้ยิ่งทำให้ความคาดหวังของประชาชนต่อระบบราชการระบบรัฐวิสาหกิจ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักสำคัญในการพัฒนาประเทศจำเป็นต้องมีการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบรัฐวิสาหกิจ

ซึ่งกำลังเร่งปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของประชาชน ได้มีการพัฒนาองค์การทั้งในด้านแนวคิดในการยกเครื่องระบบราชการ (Reinventing Government) เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาองค์การของภาครัฐวิสาหกิจให้มีการก้าวกระโดดอย่างมีทิศทางมากขึ้น ตัวแบบนี้ที่นิยมเรียกว่า องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือเรียกชื่อย่อว่า HPO ดังนั้นการเพิ่มขีดความสามารถในการขับเคลื่อน

ขององค์กร ต้องเพิ่มสมรรถนะขององค์กรให้สูงขึ้น ซึ่งสาเหตุที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น เป็นเพราะสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรและพนักงาน ในอดีตพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับองค์กร กระบวนการทำงานไม่ซับซ้อน องค์กรมีการจ้างงานในระยะยาว แต่ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง มีการแข่งขันกันมากขึ้น องค์กรรัฐวิสาหกิจจึงจำเป็นต้องปรับปรุงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง “ทรัพยากรมนุษย์” ถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน การที่องค์กรมีการปฏิสัมพันธ์ต่อพนักงานจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร

ถ้าองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดีก็จะส่งผลดีทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถให้กับองค์กรได้ (Lawler, 2005) นอกจากนี้สมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กรที่มีศักยภาพสูงจะทำให้้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ ด้วยเหตุนี้การทำความเข้าใจและให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ของ้องค์กรจะทำให้้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ และถือได้ว่าเป็นการพัฒนาศักยภาพของ้องค์กรอย่างยั่งยืน (Wongprasert, 2005; Sanchez, 2001) ซึ่ง้องค์กรภาครัฐวิสาหกิจเป็น้องค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างควมยั่งยืน โดยผู้บริหาร้องค์กรได้วางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นให้บุคลากรต้องมึสมรรถนะในการทำงานที่จะบรรลุถึงผลการทำงาน หลักสูตรการฝึกอบรมต้องมีประสิทธิภาพเพื่อตอบโจทย์ต่อการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันในตลาดเศรษฐกิจในปัจจุบัน ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาถึงความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานในการขับเคลื่อน้องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งสู่การเป็น้องค์กรสมรรถนะสูง (HPO) เพื่อสามารถแข่งขันและมีความยั่งยืนต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลัก กลุ่มวิชาชีพสนับสนุนในการขับเคลื่อน้องค์กรสู่การเป็น้องค์กรสมรรถนะสูง (HPO)
2. เพื่อประเมินประสิทธิผลหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลัก กลุ่มวิชาชีพสนับสนุน
3. เพื่อประเมินประสิทธิภาพของพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลัก กลุ่มวิชาชีพสนับสนุนที่เข้าอบรมในหลักสูตร

ทบทวนวรรณกรรม

เนื้อหาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร เป็นการสร้างหลักสูตรใหม่หรือการปรับปรุงหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งการที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นจะต้องมีการใช้จริงแล้วผ่านกระบวนการประเมินหลักสูตร ซึ่ง้องค์ประกอบของหลักสูตรตามแนวคิดของ Taba (1981 cited in Boonterm, 2013: 37-38) มี 4 องค์ประกอบคือ 1. ความมุ่งหมาย เป็นแนวทางในการสอน และเพื่อกำหนดว่าต้องการให้ผลการเรียนของแต่ละคนเป็นอย่างไร 2. เนื้อหาวิชา (Content) เป็นการเลือกสรรและจัดเนื้อหาวิชาความรู้และประสบการณ์ที่จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาไปสู่ความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ 3. การนำหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติ (Curriculum Implementation) เป็นการนำเอาหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผล 4. วิธีการประเมินผล (Evaluation) เป็นการหาคำตอบว่าการดำเนินการของหลักสูตรเป็นไปตามความมุ่งหมายหรือไม่เพียงใด

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรในงานวิจัยนี้ประกอบด้วย 4 กระบวนการหลักๆ คือ

1. การศึกษาความต้องการ (Needs Study) คือ การศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงใน้องค์กร เพื่อศึกษาปัญหาและความจำเป็นที่จะต้อง

ปรับระดับความสามารถของบุคลากรที่เกิดขึ้นในองค์กร และปัญหาดังกล่าวจะต้องสามารถแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรมเท่านั้น

2. ออกแบบหลักสูตร (Design) คือ การกำหนดรายละเอียดหรือส่วนประกอบที่จำเป็นในหลักสูตรแล้ว กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยกำหนดโครงสร้างหลักสูตรคือ การกำหนดรายละเอียดของตัวหลักสูตร ได้แก่

2.1 เนื้อหา (Content) เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งต้องสร้างและครอบคลุมวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

2.2 สื่อการสอน (Media) ใช้สำหรับเป็นเครื่องมือหรือช่องทางสำหรับทำให้การถ่ายทอดของวิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.3 กิจกรรม (Activity) กระบวนการถ่ายทอดเนื้อหาจากผู้ทำหน้าที่วิทยากรไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการจัดกิจกรรมและประสบการณ์ต่างๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. การนำไปใช้ (Implementation) คือ นำหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้รวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

4. การประเมินผล (Evaluation) เมื่อนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้งานจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น ควรมีการประเมินผลในด้านต่างๆ เช่น ประสิทธิภาพของหลักสูตรและด้านการจัดการฝึกอบรมด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

Gil, Garcia-Alcaraz & Mataveli (2015), Sri & Gomathi (2015), Kulkarni (2013) อธิบายว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีคู่แข่งจำนวนมาก

การเชื่อมโยงความรู้ต่างๆ ให้เข้าทำงานได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้เครื่องมือการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมประกอบด้วย 3 ประการคือ เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน และเพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Wexley & Latham, 1991) ทั้งนี้วิธีและเทคนิคของการฝึกอบรมประกอบด้วยการบรรยายหรือการสอน การประชุม การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน การอภิปรายแบบซิมไปเซียม และการฝึกอบรมแบบอื่นๆ (Awakul, 2007: 88-93) ส่วนการนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมพบว่า กระบวนการพัฒนาความรู้และทักษะให้พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งช่วยให้สามารถทำงานในปัจจุบันได้และเตรียมพนักงานที่จะพบกับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ซึ่งเกิดขึ้นกับงานที่ทำ เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์งานในยุคใหม่จึงต้องใช้สมองมากกว่าแรงงานเพราะถูกแทนที่ด้วยเครื่องจักร อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมคือโอกาสสำหรับการเรียนรู้ซึ่งจะเกิดขึ้นได้โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ หลายอย่าง เช่น การใช้แนวคิดสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการฝึกอบรม การจูงใจ การเรียนและความร่วมมือของพนักงาน รวมทั้งบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กร การฝึกอบรมเป็นระบบที่บูรณาการอยู่ในการประเมินศักยภาพตามเกณฑ์ (ตัวอย่างที่ดีเป็นเกณฑ์) ซึ่งผูกติดอยู่กับเป้าหมายขององค์กร การฝึกอบรมถูกใช้เป็นส่วนประกอบของการช่วยให้พนักงานเข้าใจว่า พวกเขาสามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทได้ การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้จัดการที่มีความสามารถแต่เพียงผู้เดียว แต่ขึ้นอยู่กับระบบที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นจุดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเรื่องความสามารถหรือศักยภาพของพนักงานที่องค์กรกำลังเผชิญหน้าอยู่ และแผนฝึกอบรมเป็นระบบย่อยๆ ในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภารกิจ ยุทธศาสตร์ ทรัพยากร นโยบาย เทคโนโลยี และการเงินของบริษัท

ถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีผลต่อการฝึกอบรม ข้อมูลป้อนเข้าสู่ระบบการฝึกอบรมถูกกรองด้วยความต้องการจำเป็นขององค์การ ความต้องการของพนักงาน งบประมาณ พนักงาน เครื่องจักรและอุปกรณ์ กระบวนการฝึกอบรมถ่ายโอนสิ่งเหล่านี้ให้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitudes) เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและอื่นๆ

การวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม

1. ประสิทธิภาพของการทำงานคือ ผลของการทำงานที่ทำให้ผลผลิตในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าหรือหมายถึง กระบวนการการทำงานที่มีความง่ายนั้นหมายถึง การทำงานที่ประหยัดทรัพยากร (Man, Material, Money, and Method-4 Ms) และเวลา

2. ประสิทธิภาพการฝึกอบรมคือ กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของการทำงานไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยประสิทธิผลการฝึกอบรมจะขึ้นอยู่กับความรวดเร็วของปฏิกิริยาตอบสนองของพนักงาน (McClaran, 2003) การพัฒนาทักษะ (Winfred et al., 2003) และความรู้และประสิทธิภาพของการทำงานในเรื่องหนึ่งเรื่องใด (Niazi, 2011)

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง (HPO)

องค์การสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเป็นองค์การที่มีการจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ และคน อย่างทั่วทั้งองค์การ มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์การ โดย Waal (2007) เสนอกรอบแนวคิดประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 กลุ่มที่พื้นฐานของปัจจัยมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐและเอกชน

ได้แก่ 1. การเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก 2. โครงสร้างองค์การอันประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ตัวคือ การออกแบบองค์การ ยุทธศาสตร์ การจัดการกระบวนการ และเทคโนโลยี 3. วัฒนธรรมองค์การที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการกับปัจเจกบุคคล และวัฒนธรรม 4. พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ โดยเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกจะเป็นปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การ และหากมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมก็จะมีอิทธิพลกับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การซึ่งมีผลการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง นอกจากนี้ปัจจัยหลักในการสร้างองค์การสมรรถนะสูงประกอบด้วย (Decharin, 2011) ประกอบด้วย 1. การมียุทธศาสตร์ที่ดี 2. ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 3. ขีดสมรรถนะของบุคลากร 4. โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ 5. ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ 6. ข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ 7. การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และ 8. ผู้นำ

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง สามารถสรุปได้ว่า เป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง สามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ จากภายในและภายนอกองค์การได้ดี เป็นองค์การที่มีพนักงานและผู้บริหารที่มีคุณภาพ มีความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม มีวัฒนธรรมองค์การเป็นที่ยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย มีการวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้ และการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งการมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) กลุ่มประชากรคือ พนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลักและกลุ่มวิชาชีพสนับสนุนในองค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง จำนวน 152 คน กลุ่มตัวอย่างตามสูตรการคำนวณประชากรของ Taro Yamane (Hirunkiti, 2009) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 113 คน อย่างไรก็ตามการวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นผลการอบรมของพนักงานและการใช้จริงในองค์การ ผู้วิจัยจึงมีการเก็บข้อมูลเต็มตามจำนวนประชากรเท่ากับ 152 คน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 76 คน ดำเนินการจัดอบรมกลุ่มละ 10 วัน จัดขึ้นระหว่างวันที่ 13 มีนาคม ถึง 9 พฤษภาคม 2561 มีระยะเวลาในการอบรมตลอดหลักสูตรทั้งสิ้น รวม 66 ชั่วโมง

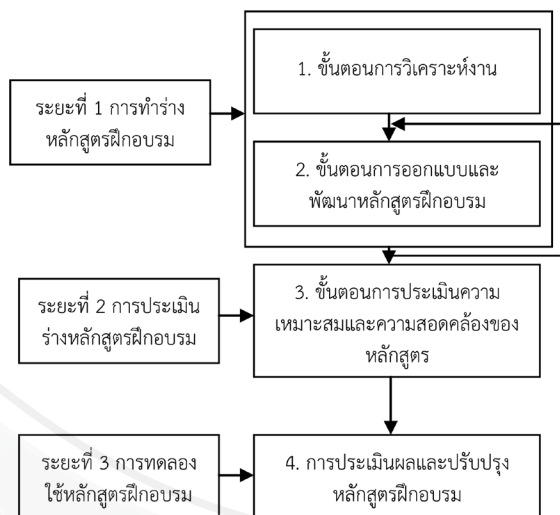
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบทดสอบ Pre Test–Post Test
2. แบบประเมินการมีส่วนร่วมระหว่างกรอบรม
3. แบบทดสอบ One page Application (อนุทิน)
4. แบบฝึกหัดการถอดบทเรียนจากการศึกษาดูงาน
5. แบบทดสอบการสอบประมวลผล
6. แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง ได้แก่ แบบวัด

ความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม และแบบประเมินประสิทธิภาพของผู้เข้าอบรม

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

แนวทางในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม และนำไปวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) แบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 การจัดทำร่างหลักสูตรฝึกอบรม ระยะที่ 2 การประเมินร่างหลักสูตรฝึกอบรม และระยะที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ระยะ

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม พนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลักและวิชาชีพสนับสนุนในการขับเคลื่อนองค์การสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO)

หลักสูตรฝึกอบรมพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลัก กลุ่มวิชาชีพสนับสนุนและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารองค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ประเมินมีความเหมาะสม ซึ่งหลักสูตรประกอบด้วย โมเดลหลักจำนวน 5 โมเดล ได้แก่ 1. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีของหลักสูตรฝึกอบรม 2. องค์ประกอบของชุดหลักสูตร 3. องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม 4. หลักการ แนวคิด และวิธีการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม และ 5. การประเมินหลักสูตรฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมโครงการพัฒนาพนักงานระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลัก กลุ่มอาชีพสนับสนุนมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจเป้าหมาย ทิศทาง และแผนกลยุทธ์ เชื่อมโยงสู่สายงานส่วนต่างๆ และมุ่งสู่การปรับปรุงงานตามระบบ TQA เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงองค์ประกอบการทำงานร่วมกัน และเพิ่มคุณค่า Value Chain เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและดึงศักยภาพทีมงานให้ไปสู่เป้าหมายองค์การได้อย่างสมบูรณ์แบบ และเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจ

ภาพรวมการทำงานที่ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม สร้าง Awareness ต่อการละลายหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการฝึกอบรม ครั้งนี้คือ พนักงานระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลัก กลุ่มอาชีพ สนับสนุน จำแนกตามหัวข้อการฝึกอบรม ดังนี้

1. เป้าหมาย ทิศทาง แผนกลยุทธ์องค์กรรัฐวิสาหกิจ แห่งหนึ่ง
2. Corporate Shared Value เพื่อสังคม (Social Enterprise)
3. ศึกษาฐานอาคารอนุรักษ์พลังงานเฉลิมพระเกียรติ อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี
4. การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การทำงานร่วมกันและเพิ่มคุณค่า Value Chain
6. การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม
7. การถอดบทเรียนจากการศึกษาดูงาน
8. การทำงานเป็นทีม
9. การบริการที่เป็นเลิศ
10. การปฏิบัติตนและปฏิบัติงานที่สะท้อนค่านิยม และสมรรถนะหลัก

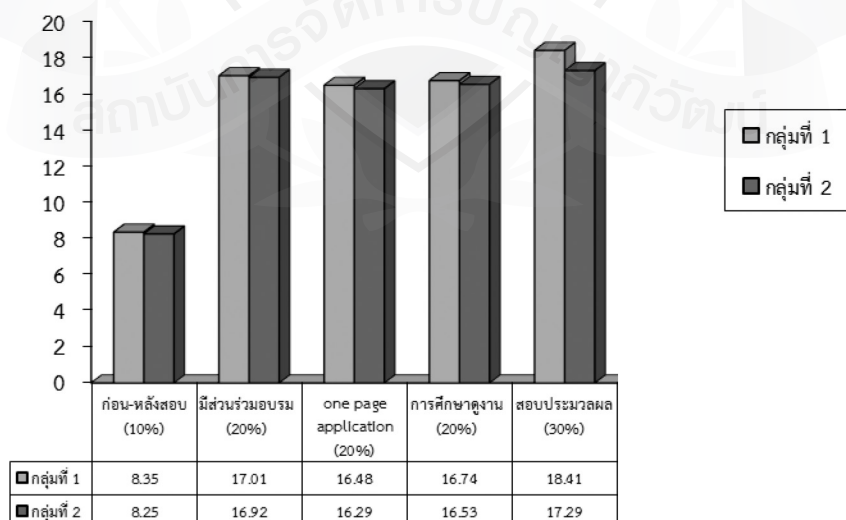
ส่วนวิธีการอบรมโดยใช้หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการคิดและ

ดำเนินการตลอดทั้งโครงการ วิธีการพัฒนาเน้นการเรียนรู้ มากกว่าการสอน (Teach Less Learn More) เน้นให้เกิด การต่อยอดความคิดและค้นหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง วิธีการคือ บรรยายอย่างมีส่วนร่วม ระดมสมอง กิจกรรม Workshop และฝึกปฏิบัติ ถกเถียงอภิปราย แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันและเรียนรู้ จากกรณีศึกษาและการสรุปประเด็นการเรียนรู้ให้เกิด การเชื่อมโยงและนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในองค์กร

การประเมินผลโดยพิจารณาจาก 2 ด้านคือ ด้านระยะเวลา ผู้เข้าอบรมต้องมีระยะเวลาเข้าอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาการอบรมทั้งหมด ด้านผลสัมฤทธิ์มีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 และ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ส่วนที่ 2 การประเมินประสิทธิผลหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพ สนับสนุน

สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน ปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพสนับสนุนผู้เข้าอบรม ทั้ง 2 กลุ่ม ได้เข้าอบรมเกินร้อยละ 70 ของระยะเวลา การอบรมทั้งหมด และด้านผลสัมฤทธิ์พบว่า พนักงานมี ผลสัมฤทธิ์ทางการอบรมผ่านการประเมินผล จำนวน 152 คน คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 76.22 คะแนน



ภาพที่ 2 คะแนนผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้าร่วมอบรมผ่านการประเมินผลการอบรม กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

ส่วนผลความพึงพอใจต่อการดำเนินการหลักสูตรฯ จำนวน 8 หัวข้อ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความพึงพอใจต่อการดำเนินการหลักสูตร (N = 152)

หัวข้อ	กลุ่มที่ 1			กลุ่มที่ 2		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. เป้าหมาย ทิศทาง แผนกลยุทธ์องค์การ รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง	4.23	0.41	มาก			
2. Corporate Share Value เพื่อสังคม	4.54	0.55	มากที่สุด	4.35	0.59	มาก
3. การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.41	0.57	มาก	4.41	0.44	มาก
4. การทำงานร่วมกันและเพิ่มคุณค่า Value Chain	4.22	0.68	มาก	4.00	0.82	มาก
5. การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม	4.53	0.72	มากที่สุด	4.48	0.69	มาก
6. การทำงานเป็นทีม	4.38	0.78	มาก	4.33	0.85	มาก
7. การบริการที่เป็นเลิศ	4.58	0.81	มากที่สุด	4.48	0.53	มาก
8. การปฏิบัติตนและปฏิบัติงานที่สะท้อน ค่านิยม และสมรรถนะหลัก	4.48	0.68	มาก	4.45	0.64	มาก

INSTITUTE OF MANAGEMENT

1. เป้าหมาย ทิศทาง แผนกลยุทธ์องค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง มีความพึงพอใจโครงการในภาพรวมระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

2. Corporate Shared Value เพื่อสังคม (Social Enterprise) ในกลุ่มที่ 1 มีความพึงพอใจโครงการในภาพรวมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 และกลุ่มที่ 2 มีความพึงพอใจโครงการในภาพรวมระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35

3. การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในกลุ่มที่ 1 มีความพึงพอใจโครงการในภาพรวมระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และกลุ่มที่ 2 มีความพึงพอใจโครงการในภาพรวมระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41

4. การทำงานร่วมกันและเพิ่มคุณค่า Value Chain ในกลุ่มที่ 1 มีความพึงพอใจโครงการในภาพรวมระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และกลุ่มที่ 2 มีความพึงพอใจโครงการในภาพรวมระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

5. การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม ในกลุ่มที่ 1 มีความพึงพอใจโครงการในภาพรวมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 และกลุ่มที่ 2 มีความพึงพอใจโครงการในภาพรวมระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48

6. การทำงานเป็นทีม ในกลุ่มที่ 1 มีความพึงพอใจโครงการในภาพรวมระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และกลุ่มที่ 2 มีความพึงพอใจโครงการในภาพรวมระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33

7. การบริการที่เป็นเลิศ ในกลุ่มที่ 1 มีความพึงพอใจโครงการในภาพรวมระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 และกลุ่มที่ 2 มีความพึงพอใจโครงการในภาพรวมระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48

8. การปฏิบัติตนและปฏิบัติงานที่สะท้อนค่านิยมและสมรรถนะหลัก ในกลุ่มที่ 1 มีความพึงพอใจโครงการในภาพรวมระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และกลุ่มที่ 2 มีความพึงพอใจโครงการในภาพรวมระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45

ส่วนที่ 3 การประเมินประสิทธิภาพของพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพสนับสนุนที่เข้าอบรมในหลักสูตร

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 57.89 และเพศชาย ร้อยละ 42.1 ส่วนทัศนคติในการฝึกอบรมภาพรวมระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับที่ 1 การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ มีทัศนคติในการฝึกอบรมระดับดีมาก ลำดับที่ 2 การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ มีทัศนคติในการฝึกอบรมระดับมาก ลำดับที่ 3 การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้การพัฒนาฝีมือการทำงานดีขึ้น มีทัศนคติในการฝึกอบรมระดับดีมาก ลำดับที่ 4 การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้ขีดความสามารถในการทำงานมากขึ้น มีทัศนคติในการฝึกอบรมระดับดีมาก ลำดับที่ 5 การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีทัศนคติในการฝึกอบรมระดับดีมาก ลำดับที่ 6 การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น มีทัศนคติในการฝึกอบรมระดับดีมาก ลำดับที่ 7 การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น มีทัศนคติในการฝึกอบรมระดับดีมาก ลำดับที่ 8 การได้รับการฝึกอบรมทำให้ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติมากขึ้น และการได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น มีทัศนคติในการฝึกอบรมระดับดีมาก ลำดับที่ 9 การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้บุคลิกภาพ

ในการทำงานดีขึ้น มีทัศนคติในการฝึกอบรมระดับดีมาก ลำดับที่ 10 การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้เกิดความรู้ ความชำนาญ และมีทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีทัศนคติในการฝึกอบรมระดับดีมาก ลำดับที่ 11 การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้มีความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่ง มีทัศนคติในการฝึกอบรมระดับดีมาก และลำดับที่ 12 การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีทัศนคติในการฝึกอบรมระดับดีมาก

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพในการทำงานภาพรวมระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลำดับที่ 1 ด้านคุณภาพของงาน มีประสิทธิภาพในการทำงานระดับดีมาก ลำดับที่ 2 ด้านวิธีการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงานระดับดีมาก และลำดับที่ 3 ด้านเวลา มีประสิทธิภาพในการทำงานระดับดีมาก

อภิปรายผล

จากผลการศึกษามีประเด็นการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลัก กลุ่มวิชาชีพสนับสนุนในการขับเคลื่อนองค์การสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) พบว่า หลักสูตรการฝึกอบรมซึ่งประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารมีความเหมาะสมสอดคล้องกับงานวิจัย Poolkrajang (2007: 100-123), Boonritmontri (2007), Wanpiroon (2011), Klayluck et al. (2013) ได้ศึกษาหลักสูตรฝึกอบรมพบว่า ความเหมาะสมด้านการวิเคราะห์งาน การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม และการประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม สืบเนื่องมาจากบุคลากรอาจจะมีความรู้ความเข้าใจ

2. การประเมินประสิทธิผลหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลัก กลุ่มวิชาชีพสนับสนุน พบว่า หลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัย

ได้พัฒนาขึ้นมาได้เข้าอบรมเกินร้อยละ 70 ของระยะเวลา การอบรมทั้งหมดและพนักงานมีผลสัมฤทธิ์ทางการอบรม ผ่านการประเมินผล คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 76.22 คะแนน สูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งพนักงานมีความพึงพอใจต่อ หลักสูตรฝึกอบรมระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะการพัฒนา หลักสูตรฝึกอบรมได้ผ่านขั้นตอนในการสร้างอย่างเป็น ระบบ สอดคล้องกับการศึกษาของ Kongyeun (2009), Phannuek (2011), Kesornpikul (2012) และ สอดคล้องกับ Kongterm (2013) ที่วิจัยพบว่า การพัฒนา หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะอย่างเป็นระบบ โดยผ่านการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นการตรวจสอบ ความถูกต้อง การตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ และการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ส่งผลให้หลักสูตร ฝึกอบรมมีความเหมาะสมหรือมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

3. การประเมินประสิทธิภาพของพนักงานปฏิบัติการ ระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลัก กลุ่มวิชาชีพสนับสนุนที่เข้าอบรม ในหลักสูตร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพ ในการทำงานภาพรวมระดับดีมาก โดยเฉพาะในด้าน คุณภาพของงาน เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นหลักสูตร ที่ใช้ระยะเวลาไม่นาน มีเนื้อหาเฉพาะเจาะจง รวมถึง ช่วยเสริมสร้างทักษะในด้านต่างๆ ของพนักงานให้ดีขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Wachayanonth (2008) พบว่า หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งผู้อบรม สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการฝึกอบรมได้ในงานที่ตรง

กับหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้มากที่สุด และ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในงานที่มีระดับความยากง่าย ใกล้เคียงกับงานที่ทำอยู่ และ Thitikunrat (2013) ได้ ศึกษาพบว่า การฝึกอบรมช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานสูงขึ้น ทั้งนี้ Sumonsart, Tangsomchai & Santidhirakul (2018) ได้ศึกษาพบว่า นอกจาก การฝึกอบรมแล้วนั้น อุปนิสัยยังส่งผลต่อประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะอุปนิสัยเพื่อชัยชนะ ส่วนตน

ข้อเสนอแนะ

1. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นกลยุทธ์หนึ่ง ที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ และนำไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ดังนั้น องค์การจึงมีความจำเป็นในการศึกษาและเข้าใจในปัญหา ขององค์การอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดแนวทาง วัตถุประสงค์ โครงสร้างหลักสูตร แนวทางการจัดกิจกรรม ตลอดจนการวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ
2. การฝึกอบรมขององค์การควรเน้นทั้งทางด้าน องค์ความรู้ และทางฝึกปฏิบัติผ่านกิจกรรมต่างๆ ตลอดจน การสรุปความคิดรวบยอดในแต่ละหัวข้อ โดยผ่านการใช้ เครื่องมือ One page Application (อนุทิน) แล้วนำมา สู่การปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อพนักงาน ขององค์การอย่างแท้จริงในการขับเคลื่อนองค์การสู่ การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

References

- Awakul, V. (2007). *Training*. Bangkok: Chulalongkorn University Book center. [in Thai]
- Boonritmontri, P. (2007). *Training to enhance the on the job training for supervisors in the electronics industry: case study of Cal-Comp Electronics manufacturing Pub. Co., Ltd. (Thailand)*. Doctor of Philosophy Program in Adult Education Graduate, Srinakharinwirot University. [in Thai]
- Boonterm, T. (2013). *Higher Education Development: Case study of Khon Kaen University*. Research Report, Khon Kaen University. [in Thai]
- Decharin, P. (2011). *Strategic planning*. Bangkok: Office of the Public Sector Development Commission Handouts PMQA. [in Thai]
- Divya, K. & Gomathi, S. (2015). Effective Work Place Training: A Jump Starter to Organizational Competitive Advantage through Employee Development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 49-53.
- Gil, A. J., Garcia-Alcaraz, J. L. & Mataveli, M. (2015). The training demand in organizational changes processes in the Spanish wine sector. *European Journal of Training and Development*, 39(4), 315-331.
- Hirunkiti, P. (2009). *Marketing research*. Bangkok: Thammasarn [in Thai]
- Kesornpikul, C. (2012). *The Development of Training Curriculum for Thai Language Teachers in Analytical Thinking Competencies*. Doctor of Education Program, Educational Administration, Sripatum University. [in Thai]
- Klayluck, P., Chanbanchong, C., Pakdeewong, P. & Konpong, A. (2013). A Model of Teamwork Competency Development for Education Personnel Work in the Office of Primary Education Service Areas. *Journal of Education Naresuan University*, 15(5), 136-145. [in Thai]
- Kongterm, S. (2013). *The Study of Readiness to Asean Community of Students Phetchabun Rajabhat University*. Faculty of Education, Phetchabun Rajabhat University. [in Thai]
- Kongyeun, K. (2009). *The training curriculum development for competency encouragement of the heads of vocational education incubation center in the college under the office of vocational education commission*. The Doctor of Philosophy Degree in Educational Administration, Vongchavalitkul University. [in Thai]
- Kulkarni, P. P. (2013). A Literature Review on Training & Development and Quality of Work Life. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 4(2), 136-143.
- Lawler III, E. E. (2005). Creating High Performance Organization. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43, 10-17
- McClaran, S. R. (2003). The effectiveness of personal training on changing attitude towards physical activity. *J Sports Sci Med*, 2(1), 10-14.

- McGhee, W. & Thayer, P. W. (1961). *Training in Business and Industry*. New York: Wiley.
- Niazi, A. S. (2011). Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Governance*, 1(2), 42-57.
- Pallavi, P. K. (2013). A literature review on training & development and quality of work life. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 4(2), 136-143.
- Phannuek, A. (2011). *Research and Development of Program for developing the basic school administrators Competency*. Doctor of Philosophy Thesis in Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University. [in Thai]
- Poolkrajang, A. (2007). *A training program development for supervisors to develop a job instruction course in establishments*. Doctor of Philosophy in Industrial Education Curriculum Research and Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok. [in Thai]
- Sanchez, R. (2001). *Knowledge Management and Organizational Competence*. New York: Oxford University Press.
- Sri, D. K. & Gomathi, S. (2015). Effective Work Place Training: A Jump Starter to Organizational Competitive Advantage through Employee Development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 49-53.
- Sumonsart, T., Tangsomchai, C. & Santidhirakul, O. (2018). Habit level of employees at electricity generating authority of Thailand Mae Moh mine by applying the seven habits of highly effective people principle. *Panyapiwat Journal*, 10(Special), 164-179. [in Thai]
- Thitikunrat, K. (2013). *The staff performance efficiency of employees in Sunshine International Company Limited*. Independent Study. M.B.A. (Business Administration), Rambhaibarnirajabhat University. [in Thai]
- Waal, A. A. (2007). The characteristics of a high performance organization. *Business Strategy Series*, 8(3), 179-185.
- Wachayanonth, N. (2008). *New Dimension in Human Capital Management*. Bangkok: Grafico Systems. [in Thai]
- Wanpiroon, P. (2011). *The Development of Blended Learning Model by Using Cognitive Tools to Develop Critical Thinking Skills*. Bangkok: King Mongkut's University of Technology North Bangkok. [in Thai]
- Wexley, K. N. & Latham, G. P. (1991). *Developing and training human resources in organization* (2nd ed.). New York: Harper Collins.
- Winfred, A. Jr., Winston, B. Jr., Edens, P. S. & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- Wongprasert, C. (2005). *Knowledge management for business firms*. Bangkok: Expernet. [in Thai]



Name and Surname: Keeratikorn Boonsong

Highest Education: Master degree in Applied Management,
National Institute of Development Administration

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Human Resource Management, Human Resource,
Competency based HRM, Performance management, Employee
Engagement

Address: 85/1 Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi
11120



Name and Surname: Hathaikarn Kulwachirawan

Highest Education: Master degree in Labour Economics and Human
Resource Management, Chulalongkorn University

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Human Resource Development, Performance
management, Competency, Leadership, Organization development,
Human Resource Strategy

Address: 85/1 Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi
11120