



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา)

ปริญญา

ธุรกิจศึกษา

อาชีวศึกษา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง การศึกษาสมรรถนะ และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะ โดยการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

A Study of the Competency and Needs for Enhancing Competency by Training of the Employee, P.J. GARMENT (THAILAND) Co., Ltd., Head Office

นามผู้วิจัย นางสาวสาวิตรี ภูสุวรรณ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

( อาจารย์เมธินี วงศ์วานิช รัชมกการณ, Ed.D. )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

( รองศาสตราจารย์วิกร ตันฑาทุทโธ, Ed.D. )

หัวหน้าภาควิชา

( รองศาสตราจารย์สุรชัย จิวเจริญสกุล, ศศ.ด. )

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

( รองศาสตราจารย์กาญจนา ชีระกุล, D.Agr. )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วัน ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาสมรรถนะ และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะ โดยการฝึกอบรมของพนักงาน  
บริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

A Study of the Competency and Needs for Enhancing Competency by Training of  
the Employee, P.J. GARMENT (THAILAND) Co., Ltd., Head Office

โดย

นางสาวสาวิตรี ภูสุวรรณ

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา)

พ.ศ. 2554

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สาวิตรี ภูสุวรรณ 2554: การศึกษาสมรรถนะ และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะโดย การฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา) สาขาวิชาธุรกิจศึกษา ภาควิชาอาชีวศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์เมธินี วงศ์วานิช รัชมกการณ, Ed.D. 139 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาถึงสมรรถนะที่มีอยู่จริงและความต้องการเพิ่มพูน สมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่โดยมุ่งศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านความสามารถ และทักษะความชำนาญ 3) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) ด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะ และ 5) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ จำนวน 163 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ค่าความแปรปรวน

ผลการวิจัยหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรู้ ด้านความสามารถและทักษะความชำนาญ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะ และด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลาง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก

ปัญหาที่พบประกอบไปด้วย ด้านความสามารถและทักษะ พบว่าพนักงานใหม่จะใช้เครื่องจักร ไม่ชำนาญ ส่วนในด้านบุคลิกและลักษณะประจำตัวของบุคคล พบว่าหัวหน้าแผนกชอบพูดจาเสียงดัง และพูดไม่ค่อยดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อยากทำงานร่วมด้วย และมีข้อเสนอแนะด้านความสามารถและ ทักษะ ว่า ควรมีการฝึกอบรมภาษาอังกฤษแก่พนักงาน เนื่องจากปัจจุบันมีลูกค้าชาวต่างชาติเพิ่มขึ้น

การเพิ่มพูนสมรรถนะ โดยการฝึกอบรมในด้านต่างๆควรจัดรูปแบบการฝึกอบรมให้เหมาะสม กับความต้องการของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภายใต้การพัฒนารองคักอย่างยั่งยืน

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Sawitree Poosuwan 2011: A Study of the Competency and Needs for Enhancing Competency by Training of the Employee, P.J. GARMENT (THAILAND) Co., Ltd., Head Office. Master of Education (Business Education), Major Field: Business Education, Department of Vocational Education. Thesis Advisor: Mrs. Methinee Wongwanich Rumpagaporn, Ed.D. 139 pages.

The purpose of this research was to study the actual competency and employee training needs for competency enhancing by training for employee at P.J. GARMENT (THAILAND) Co., Ltd. in Head Office. This research aimed to describe in five parts of working practice which were 1) Knowledge 2) Skills 3) Self-Concept 4) Traits 5) Motives. The research populations were 163 employee at P.J. GARMENT (THAILAND) Co., Ltd. in Head Office. The research collecting data instrument was questionnaire and data have been analyzed by using statistical analysis. Descriptive analyses such as Frequency, Percentage, Mean ( $\mu$ ) and Variance ( $\sigma^2$ ).

The findings were revealed that in terms of Knowledge, Skills, Self-Concept, Traits and Motives, they were also rated as moderate in a competency and high level in a competency enhancing.

The problems include Skills found that new employees to unskilled machinery, In the area of Traits found that the supervisor like to speak loudly and bad speak. The subordinates don't want to work with that. And suggestions on their abilities and Skills that should be English language training to employees because today is foreign customers increased.

In suggestion, competency enhancing through training in various fields should be formatted to appropriate needs for competency enhancing for employee at P.J. GARMENT (THAILAND) Co., Ltd. in Head Office. This is aimed to achieve personal development and leads to effectively sustainable development organization.

---

Student's signature

---

Thesis Advisor's signature

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจากผู้มีพระคุณหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.เมธินี วงศ์วานิช รัชมกภาภรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรศ.ดร.วิกร ตันทงทโท อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตั้งแต่การเริ่มต้นของการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จเรียบร้อย

ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ทุกท่านในมหาวิทยาลัยที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 3 ท่าน ที่ได้กรุณาสละเวลาตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของเครื่องมือในการทำวิจัย ได้แก่ ดร.พิศุล เอกวางกูร ดร.ปานเทพ ลาภเกษร และคุณศิริอร ลี้มวงศ์

ขอขอบพระคุณดร.ภัทรวรรณ จีรพัฒน์ธนธร ที่กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูล

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.พนิต เข้มทอง และ ศ.ดร.บุญธรรม จิตต์อนันต์ ที่ได้กรุณาสละเวลามาเป็นประธาน และผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบปากเปล่า

ขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมงานที่ช่วยเหลือรวบรวมแบบสอบถาม รวมทั้งขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถามของการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณพี่ๆ น้องๆ และเพื่อนนิสิตสาขาธุรกิจศึกษาทุกท่าน ตลอดจนผู้ที่ให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้ และคอยเป็นกำลังใจเสมอมาจนทำให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณพี่ๆ น้องๆ และเพื่อนนิสิตปริญญาโทสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพทุกท่าน ที่คอยให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำและคอยเป็นกำลังใจให้เสมอมาจนทำให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ต้องขอขอบพระคุณบุคคลในครอบครัวทุกคนเป็นอย่างยิ่งที่คอยให้กำลังใจ และสนับสนุนด้านการศึกษาครั้งนี้ตลอดมา ทำที่ที่สุดนี้ คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

สาวิตรี ภูสุวรรณ  
เมษายน 2554

## สารบัญ

## หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ประโยชน์ที่ได้รับ	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ	6
สมรรถนะที่พึงประสงค์ที่สถานประกอบการต้องการ	26
ความต้องการกำลังคนของสถานประกอบการอุตสาหกรรม	27
คุณลักษณะที่พึงประสงค์	29
แนวความคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	30
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม	34
โครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัท พี.เจ. การเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	63
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	66
ประชากร	66
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
การสร้างและทดสอบเครื่องมือวัด	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล	69
การวิเคราะห์ข้อมูล	69

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	71
ผลการวิจัย	71
ข้อวิจารณ์	102
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	106
สรุปผลการวิจัย	106
ข้อเสนอแนะ	114
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	118
ภาคผนวก	123
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ	124
ภาคผนวก ข หนังสือเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย	126
ภาคผนวก ค แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	130
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	139

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามตำแหน่ง	72
2	จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามฝ่าย	73
3	จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามเพศ	73
4	จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามอายุ	74
5	จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามสถานภาพ	75
6	จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	75
7	จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามการศึกษา	76
8	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงและระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน ทั้ง 5 ด้าน โดยรวม	77
9	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงและระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมด้านความรู้	79
10	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงและระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมด้านความสามารถและทักษะ	84
11	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงและระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง	90

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
12	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงและระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล	94
13	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงและระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมด้านแรงจูงใจในการทำงาน	99

## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ David C. McClelland	9
2	การพัฒนาบุคลากร	40
3	ปัญหาที่การฝึกอบรมสามารถแก้ไขได้	41
4	คุณลักษณะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง	59
5	โครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด	61

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกมีความสลับซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น มีการปรับระเบียบเศรษฐกิจที่นำไปสู่การกำหนดกติกาการค้าและการลงทุน และการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจทั้งในระบบทวิภาคี และพหุภาคีที่มีอิทธิพลต่อกระแสการพัฒนา ทำให้ประเทศไทยต้องเร่งเตรียมความพร้อมทั้งการสร้างระบบกลไก และการพัฒนาบุคลากร ให้สามารถปรับตัวก้าวสู่ระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ได้อย่างเท่าทันรวดเร็ว เพื่อเป็นรากฐานที่เข้มแข็งมั่นคงในการเสริมสร้างสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ แต่การพัฒนาบุคลากรของประเทศไทยในช่วงปี 2545 - 2549 ส่วนใหญ่จะเป็นบทบาทของภาครัฐที่เน้นการพัฒนาในเชิงตั้งรับ กอปรกับภาครัฐมีข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรและการบริหารจัดการ ซึ่งไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วถึง ส่งผลให้คนไทยส่วนใหญ่ไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการใหม่ๆ อย่างรู้เท่าทัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่กระแสการพัฒนาเศรษฐกิจโลกมีการเปลี่ยนแปลงซับซ้อนรวดเร็ว (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548)

ภาคการผลิตนับว่าเป็นภาคเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ ทั้งบทบาทในด้านการจ้างงานและสร้างรายได้แก่ประเทศ ดังนั้น การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมคือบุคลากร ทั้งกลุ่มที่ใช้ฝีมือ (Skilled Labor) กลุ่มแรงงานไร้ฝีมือ (Unskilled Labor) การพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย จึงจำเป็นต้องก้าวไปสู่การพัฒนาแรงงานให้มีฝีมือ เนื่องจากต้นทุนแรงงานไร้ฝีมือของประเทศไทยเริ่มสูงขึ้นและสูงกว่าประเทศกำลังพัฒนาอื่นๆ โดยการพัฒนาแรงงานที่ใช้ฝือนั้น ควรมุ่งเน้นแรงงานที่มีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ซึ่งตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาและประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน โดยองค์กรสามารถนำคุณลักษณะอันพึงประสงค์นี้มาประเมิน และนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้

เมื่อองค์กรรับพนักงานเข้ามาทำงาน ย่อมคาดหวังให้พนักงานนั้นเจริญเติบโต และมีความก้าวหน้าเป็นกำลังสำคัญขององค์กรในอนาคตต่อไป เพราะองค์กรต้องมีการขยายกิจการ จึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถตลอดจนเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญชำนาญในวิชาชีพด้านต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและอยู่รอดได้ในธุรกิจ แต่การที่องค์กรจะมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถนั้น องค์กรก็จำเป็นต้องมีการลงทุนในตัวพนักงาน โดยการคิดวางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้วยวิธีการฝึกอบรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่อยอดทุนมนุษย์

บริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรที่ประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมสิ่งทอ และเครื่องนุ่งห่มที่มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเห็นได้จากการขยายฐานการผลิตเพิ่มขึ้น (บริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด, 2552) อย่างไรก็ตาม โอกาสที่ในธุรกิจประเภทนี้จำเป็นต้องได้รับการปรับตัวนั้นก็คือ การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ในเรื่องความรับผิดชอบต่อด้านการศึกษา ด้านจริยธรรม ด้านกฎหมาย และด้านเศรษฐกิจ เพื่อเป็นการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553: 1-44) สำหรับในเรื่องการถ่ายทอด Know How และเทคโนโลยีนั้น โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการปรับทัศนคติให้เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการใส่ใจในเรื่องของมาตรฐาน 4 ด้าน คือ ด้านแรงงาน ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความปลอดภัย และด้านผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้ดี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยอาศัยการเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2553) และในด้านสวัสดิการต่างๆ ควรจัดให้มีสวัสดิการตามความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของ Maslow โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน คือ ความต้องการทางกายภาพ ความมั่นคงปลอดภัย การมีส่วนร่วมในสังคม การยอมรับนับถือ และการบรรลุสิ่งที่ตั้งใจไว้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545: 33)

สำหรับในบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด การพัฒนาบุคลากรยังใช้วิธีการฝึกอบรมภายในองค์กร และการฝึกอบรมภายนอกองค์กร (บริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด, 2553) เนื่องจากการฝึกอบรมจะมีกระบวนการปฏิบัติที่ไม่ซับซ้อน และยังสามารถถ่ายทอดด้วยวิธีการต่างๆ โดยการฝึกอบรมนั้นจะใช้นำมาใช้พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร ตั้งแต่ทักษะการทำงาน การปรับปรุงทัศนคติ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตลอดจนถึงการพัฒนาทักษะด้านการบริหารงาน (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545: 125-135)

และเนื่องจากงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เป็นงานที่บุคลากรจะต้องใช้สมรรถนะ และความละเอียดรอบคอบอย่างสูงในการทำงาน การทุ่มเทแรงกาย ความคิด ความพยายาม และการใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ของพนักงาน จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ให้แก่พนักงานของบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อให้เป็นผู้ที่มีฝีมือในวิชาชีพตามสาขาที่ตนทำงานอยู่ อีกทั้งยังต้องพัฒนาวิธีการทำงาน การนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ เพื่อลดกระบวนการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญที่จะศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานรวมถึงความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ว่าต้องการพัฒนาตนเองไปในทิศทางใด ด้วยวิธีการพัฒนาในลักษณะใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เสนอให้ผู้บริหารของบริษัท พี. เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้ประกอบในการกำหนดเป็นแผนในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่
2. เพื่อศึกษาความต้องการในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. เป็นข้อมูลให้แผนกบุคลากรที่จัดการฝึกอบรมพนักงาน ใช้ประกอบในการวางแผนพัฒนาการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่
2. เป็นแนวทางให้พนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่เพิ่มพูนสมรรถนะ ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานสูงขึ้น
3. เป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสำรวจตนเอง ให้ฝึกการยอมรับตนเอง กล้าที่จะเผชิญปัญหา และได้ใช้ความคิดในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงตนเองได้

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาถึงสมรรถนะและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ โดยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร คือ พนักงานของบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ จำนวน 163 คน ตามทะเบียนรายชื่อพนักงานของบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด ประจำเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2553
2. เนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย คือ การศึกษานี้จะมีทั้งการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านความรู้ 2) ด้านความสามารถและทักษะความชำนาญ 3) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) ด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะ และ 5) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ตามทฤษฎีและแนวคิดเรื่องสมรรถนะของ David

## นิยามศัพท์

**สมรรถนะ** หมายถึง ความรู้ ความสามารถและทักษะความชำนาญ ทักษะคิด เจตคติ และความเชื่อ บุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะ และแรงจูงใจในการทำงานซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ

**ความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความคิดเห็นหรือทัศนคติที่มีต่อความต้องการเรียนรู้ เพิ่มความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่สำคัญในการทำงานของพนักงานบริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านความรู้ 2) ด้านความสามารถและทักษะความชำนาญ 3) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) ด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะ และ 5) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน โดยใช้วิธีการฝึกอบรมซึ่งจะช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

**การฝึกอบรม** หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความสามารถและทักษะความชำนาญ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะ และแรงจูงใจในการทำงานที่ถูกต้องในเรื่องใด เรื่องหนึ่งถึงขั้นสามารถนำความรู้ในเรื่องนั้น ไปปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะและการเพิ่มพูนสมรรถนะ โดยการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า และตรวจเอกสารแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยโดยแบ่งเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. สมรรถนะที่พึงประสงค์ที่สถานประกอบการต้องการ
3. ความต้องการกำลังคนของสถานประกอบการอุตสาหกรรม
4. คุณลักษณะที่พึงประสงค์
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม
7. บริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ David C. McClelland ซึ่งทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกัน จึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้แล้วจึงศึกษาว่า บุคลากรทั้ง 2 กลุ่มมีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing For Competence Rather Than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวความคิดเรื่องสมรรถนะ ที่สามารถอธิบายถึงบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง

คุณลักษณะของบุคลากรนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ (Skills) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคลากรที่มีต่อตนเอง (Self Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคลากรซึ่งการที่บุคลากรมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคลากรที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคลากรนั้นกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ (ศิริรัตน์ พิรินชนาลัย และ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2553)

#### ความหมายของสมรรถนะ

จากแนวคิดและทฤษฎีของสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น จึงมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ต่างๆ ดังนี้

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549: 17) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคลากรนั้นสามารถทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง แรงจูงใจ (Motive) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-Image) และทักษะความชำนาญ (Skills) โดยสมรรถนะดังกล่าวนี้เป็นพฤติกรรมที่องค์กรส่วนใหญ่พยายามผลักดันจะให้พนักงานแต่ละบุคลากรแสดงสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวออกมา เพื่อนำมาใช้วัดและสังเกต และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป

McClelland (1970) กล่าวว่า ิว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคลากร ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคลากรนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่

กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ ความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ (McClelland, 1970 อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 14)

Richard (1982) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ คือ พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกมาแตกต่างกัน ในด้านทักษะ (Skills) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคลากร (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) (Boyatzis, 1982 อ้างใน ศิริรัตน์ พิรินธนาถีย์ และ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2553)

Spencer (1993) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งสามารถวัดได้หรือ พิเคราะห์ได้ว่าสามารถแสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพกับไม่มี ประสิทธิภาพ (Spencer, 1993 อ้างใน ศิริรัตน์ พิรินธนาถีย์ และ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2553)

จากความหมายที่ได้รวบรวมมานี้สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคลากร และแรงจูงใจ เพื่อที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีพร้อมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน หรือการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### องค์ประกอบของ “สมรรถนะ”

จากแนวคิดและทฤษฎีของสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้ศึกษามานั้น พบว่ามีนักวิชาการ ได้อธิบาย องค์ประกอบของสมรรถนะไว้ ดังนี้

McClelland (1970) ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบของสมรรถนะแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ (McClelland, 1970 อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 15)

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

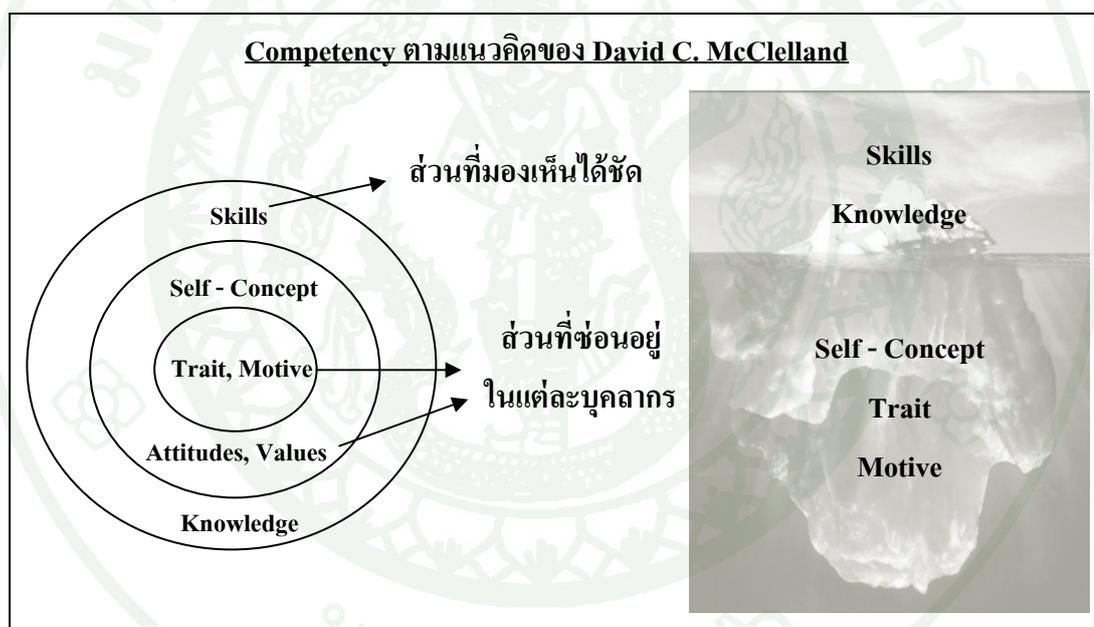
2. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติ ได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว มีความชำนาญและเชี่ยวชาญ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลากรเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลากร (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลากรนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ ใฝ่หาความสำเร็จ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives /Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลากรแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 5 ส่วนข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ David C. McClelland

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548: 14)

องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 ประการของสมรรถนะนี้ สามารถแบ่งตามความยาก – ง่าย ของการพัฒนา กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้และทักษะนั้น เป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้เพิ่มขึ้นได้ โดยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) และการฝึกปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะ (Skills) ซึ่งนักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard Skills” ขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือนั้น คือ Self-Concept (ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) รวมทั้ง Traits (บุคลิกลักษณะประจำ

ของแต่ละบุคลากร) และ Motives (แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคลากร) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เหตุเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคลากร ซึ่งในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft Skills” เช่น ภาวะผู้นำ ความอดทนต่อความกดดัน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548: 14)

จากองค์ประกอบของสมรรถนะดังที่ได้กล่าวมานี้พอสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะนั้นประกอบไปด้วย 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ทักษะ (Skills) 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคลากร (Traits) 5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives /Attitude) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 นั้นเป็นหลักทำให้เกิดสมรรถนะขึ้นได้

### ประเภทของสมรรถนะ

จากที่ได้ทราบแนวคิดและทฤษฎีของสมรรถนะ ความหมายของสมรรถนะ และองค์ประกอบของสมรรถนะแล้ว ยังได้มีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ ดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552: 17-26) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคลากรในองค์กร โดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์องค์กร

2. ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร

3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะ ของงานต่างๆ (Job – Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี

เป็นต้น หน้าทำงานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพซึ่งอาจเรียก  
ขีดความสามารถชนิดนี้ที่เรียกว่า Functional Competency หรือ Job Competency หรือ Technical  
Competency ก็ได้

นอกจากประเภทของสมรรถนะตามที่ อากรณี ภู่วิทยาพันธุ์ ได้แบ่งไว้นั้น ก็ยังมีของ  
McCall ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะไว้อีกเช่นกัน ดังนี้

McCall (1998) ยังได้แบ่งประเภทสมรรถนะสำหรับภาคปฏิบัติ เป็น 3 กลุ่ม คือ (McCall,  
1998 อ้างใน กัลยาณี เจริญช่าง, 2545)

1. ประเภทที่ต้องมีทั้งองค์กร (Core Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นแกนหลักของ  
องค์กรนั้น ๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรจะต้องมีคุณสมบัตินี้ เป็นตัวกำหนด หรือผลักดันให้องค์กรบรรลุ  
ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่วางไว้ได้ตลอด จนยังเป็นตัวสะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีถือ  
ปฏิบัติร่วมกัน

2. ประเภทที่มีตามลักษณะงานหรือมีเฉพาะด้าน (Functional Competency) คือสมรรถนะ  
ที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน ซึ่งจะมีขั้นความสามารถแตกต่างกัน ไป  
ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือคาดหวัง สมรรถนะประเภทนี้ จะสะท้อนถึงความลึกซึ้งของ  
ความสามารถที่พนักงานต้องมีก่อนที่จะได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ

3. ประเภทที่ต้องมีตามระดับตำแหน่งหรือตามสายการบริหาร (Managerial Competency)  
คือ สมรรถนะ ที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมี และจะแตกต่างกันไปตามระดับ  
ของความรับผิดชอบ หรือตามสายการบริหารซึ่งสมรรถนะประเภทนี้ สะท้อนถึงความคาดหวัง  
ความกว้างขวาง และความลึกซึ้งของความสามารถซึ่งโดดเด่นกว่าคนทั่วไปที่พนักงานต้องมี ก่อนที่จะ  
ได้รับการเลื่อนระดับความรับผิดชอบในการบริหารจัดการและความก้าวหน้าในองค์กร มักเรียกว่า  
“ความสามารถพิเศษส่วนบุคคลากร”

จากการแบ่งประเภทของสมรรถนะข้างต้นนั้น พอจะสรุปได้ว่า สมรรถนะนั้นแบ่งออกเป็น  
3 ประเภท ซึ่งประกอบไปด้วย 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะด้านการบริหาร และ 3) สมรรถนะ  
ด้านตำแหน่งงาน

เมื่อทำการแบ่งประเภทของสมรรถนะได้แล้วนั้น จึงต้องมีการกำหนดสมรรถนะหลัก เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมองไปในทิศทางเดียวกัน

### ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency)

จากแนวคิดและทฤษฎีของสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น ได้มีนักวิชาการอธิบายขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก ไว้ดังต่อไปนี้

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548: 35-48) ได้แบ่งขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลักไว้ 4 หัวข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. **สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหาร** โดยจัดให้ผู้บริหารประชุมหารือกัน เพื่อกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และกลยุทธ์ตลอดจนเป้าหมายขององค์กร และทำการประกาศขอความร่วมมือ ทำการสื่อสารถึงพนักงานในองค์กรทุกระดับทราบ
2. **จัดตั้งคณะกรรมการ Competency** ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้จะประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง ไปจนถึงผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก
3. **แผนกบุคลากร** ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษากับคณะกรรมการชุดนี้
4. **จัดฝึกอบรมทำความเข้าใจกับคณะกรรมการทุกท่าน** ให้เข้าใจในเรื่องของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ ความหมายของสมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะ การแบ่งประเภทของสมรรถนะ และกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ให้ไปในทิศทางเดียวกัน

สรุปได้ว่า การกำหนด และการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) จะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่องค์กรได้ว่า นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และกลยุทธ์ตลอดจนเป้าหมายขององค์กร ที่กำหนดไว้จะมีโอกาสสำเร็จได้มากขึ้น เพราะสมรรถนะหลัก (Core Competency) จะเป็นตัวช่วยในการกำหนดกรอบแนวทางของพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของบุคลากรในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันได้

## สมรรถนะการเรียนรู้ (Competency Based Learning: CBL)

เมื่อเข้าใจถึงสมรรถนะหลักของสมรรถนะแล้ว จึงต้องทำการศึกษาทำความเข้าใจในเรื่องของสมรรถนะการเรียนรู้ เพื่อที่บุคลากรจะได้เข้าใจ และรู้ถึงกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ได้ตามสมรรถนะหลักที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

ศุภัญญา รัชมิธรรมโชติ (2548: 22-61) ได้กล่าวถึงสมรรถนะการเรียนรู้ไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีวัฒนธรรมที่รวมเอางานและการเรียนรู้เข้าด้วยกัน ดังนั้นการเรียนรู้จะไม่ถูกแยกเป็นคนละกิจกรรม แต่กิจกรรมที่สอดคล้องและเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากหนังสือ “Building the Learning Organization” ของ Marquardt มีรายละเอียดดังนี้

1. องค์กรถือว่า การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของผลงานและการตอบสนองต่อเป้าหมายธุรกิจ
2. องค์กรเห็นคุณค่าของกระบวนการเรียนส่งเสริมให้พนักงาน “เรียนรู้วิธีการเรียนรู้” (Learning to Learn)
3. องค์กรให้ความสำคัญกับการกำหนดเนื้อหาของการเรียนรู้ โดยถือว่าความสามารถในการกำหนดเนื้อหาของการเรียนรู้ มีความสำคัญเท่ากับตัวเนื้อหา
4. องค์กรให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถ ความรู้ และทัศนคติ
5. องค์กรเห็นการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน และเป็นหน้าที่หนึ่งของพนักงานทุกคน

การนำ สมรรถนะการเรียนรู้ (Competency Based Learning) มาใช้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ถือเป็น การได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-Win Situation) กล่าวคือ

**ประการแรก** องค์กรจะได้รับประโยชน์จากความสอดคล้องของ สมรรถนะกับกลยุทธ์ธุรกิจ

**ประการที่สอง** ผู้ศึกษาซึ่งเป็นผู้ใหญ่ จะได้รับประโยชน์จากโอกาสในการเรียนรู้โดยองค์กร ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน

**ประการที่สาม** สังคมได้รับประโยชน์ เพราะ สมรรถนะการเรียนรู้ (CBL) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อสังคม

สรุปได้ว่า การนำ สมรรถนะการเรียนรู้ (Competency Based Learning) มาใช้ในองค์กรนั้น จะมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

### **ทางเลือกในการเรียนรู้ตามแนวทางสมรรถนะการเรียนรู้ (Competency Based Learning: CBL)**

จากแนวคิดและทฤษฎีของสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น ได้มีนักวิชาการอธิบายทางเลือกในการเรียนรู้ตามแนวทางสมรรถนะการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548: 22-61) ได้กล่าวไว้ว่าวิธีการเรียนรู้ตามแนวทางสมรรถนะการเรียนรู้ นั้น แบ่งได้หลายประเภท ซึ่งประเภทของวิธีการเรียนรู้ทางสมรรถนะการเรียนรู้ที่สำคัญนั้นมีด้วยกัน 3 วิธี คือ

#### **1. การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (Learning With Others)**

ประกอบด้วยวิธีการเรียนรู้หลายรูปแบบตั้งแต่การเรียนรู้ภายในห้องเรียน ตลอดจนถึงการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการ และการเรียนในสถานที่ทำงาน การเรียนรู้ประเภทนี้เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรจำนวนมาก จึงช่วยสนับสนุนกระบวนการปฏิรูปองค์กร (Organization Transformation) และการเพิ่มผลผลิต นอกจากนี้ยังตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมและพฤติกรรมของผู้เรียน ตัวอย่างการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น ได้แก่ กรณีศึกษา การสอนงานแบบแนะนำงาน (Coaching) การสอนงานแบบในปฏิบัติงานในจุดนั้น (On The Job Training: O.J.T.) การสัมมนา และสถานการณ์จำลองต่าง ๆ

## 2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Directed Learning)

เป็นวิธีการพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถอยู่ในรูปแบบของการอ่าน และ การศึกษาดูด้วยตนเอง หรืออยู่ในรูปแบบของเทคโนโลยีขั้นสูงที่ทันสมัย การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็น วิธีการที่สามารถใช้ได้ทุกสถานที่และทุกเวลา ตัวอย่างการเรียนรู้ด้วยตนเอง ได้แก่ การประเมิน ตนเอง การอ่านหนังสือ การฟังเทปบันทึกเสียง การดูวิดีโอทัศน์ หลักสูตรการเรียนที่บ้าน

## 3. การเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีสนับสนุน (Technology Driven Learning Option)

เทคโนโลยีสมัยใหม่ทั้งหลายได้เข้ามามีบทบาทในการช่วยปรับปรุงคุณภาพ ช่วยเพิ่มผลผลิต ของหลักสูตรฝึกอบรมตามสมรรถนะการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นการประชาสัมพันธ์ทำให้หลักสูตร แพร่หลายจนครอบคลุมพื้นที่ต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลซึ่งเป็นอุปกรณ์ที่ จำเป็นต่อการฝึกอบรม ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการขับเคลื่อนเทคโนโลยี และเป็นระบบ อิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณสมบัติที่สามารถโต้ตอบกับผู้ใช้ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ก็สามารถถ่ายทอด ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนได้ทุกขณะ ตัวอย่างวิธีการประเภทนี้ ได้แก่ การใช้สื่อMultimedia, CD-Rom, Teleconferencing, Video Conferencing การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม การเรียนผ่าน ระบบอินเทอร์เน็ต หรืออินทราเน็ต

### เป้าหมายของการออกแบบหลักสูตรสมรรถนะการเรียนรู้

เป้าหมายการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับสมรรถนะการเรียนรู้ นั้น คือ การทำให้ เป้าหมายทางธุรกิจและการเพิ่มผลผลิตบรรลุผล วิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้พนักงานเกิดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นหลายประการ ตั้งแต่การอบรมเป็นกลุ่ม ซึ่งช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย การเรียนรู้ ด้วยตนเองที่มีความยืดหยุ่นและเป็นอิสระจากเวลา ตลอดจนการเรียนรู้ด้วย Multimedia โดยปกติ แล้วองค์กรมักจะเลือกใช้วิธีผสมผสานระหว่างการใช้หลักสูตรสำเร็จรูปการคัดแปลงหลักสูตรให้ เหมาะสมกับองค์กรเพื่อเพิ่มผลผลิต และบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้

## สมรรถนะการฝึกอบรม (Competency Based Training: CBT)

เมื่อทราบถึงสมรรถนะการเรียนรู้ข้างต้นแล้ว จึงต้องทำการศึกษาสมรรถนะการฝึกอบรม เพื่อที่จะได้นำการฝึกอบรมแบบต่างๆ มาพัฒนาเพื่อให้ได้ตามสมรรถนะหลักที่ตั้งไว้

สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ (2548: 26-185) ได้อธิบายไว้ว่าสมรรถนะการฝึกอบรมจะมุ่งเน้น ที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคลากรที่จำเป็นต่องานเฉพาะหน้า ซึ่งมักเกิดจากข้อจำกัดอัน เนื่องมาจากการขาดทักษะที่จำเป็น เช่น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่องค์กรมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็น “วิทยากรภายใน” แต่ขาดทักษะในการนำเสนอ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการเป็น “วิทยากร” ดังนั้น บุคลากรดังกล่าวจึงจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถในด้านการนำเสนอ

กระบวนการของสมรรถนะการฝึกอบรม ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การกำหนด “มาตรฐาน” ของผลงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ว่าต้องการผลงานอย่างไร
2. การหา “ความจำเป็นในการฝึกอบรม” ของพนักงานแต่ละคน เป็นขั้นตอนที่ตรวจสอบ ว่ากระบวนการของสมรรถนะการฝึกอบรมที่นำมาใช้นั้น มีความจำเป็นต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ ขององค์กรอย่างไร องค์กรต้องลงทุนปรับปรุงด้านใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. การกำหนด “กรอบ” หรือ “วัตถุประสงค์” ในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนการกำหนด กรอบแนวคิดการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับบุคลากร
4. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม และการให้การฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ตามกรอบที่ กำหนดไว้ เป็นขั้นตอนในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม ให้มีความสอดคล้องกันกับงานที่ปฏิบัติ อยู่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
5. การวัดและประเมินผล เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบผลงานว่าได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือไม่

ส่วนสมรรถนะการเรียนรู้ (Competency Based Learning) มุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคลากรในระยะยาวซึ่งมักจะเป็นสิ่งที่จำเป็นต่องานในอนาคต การเรียนรู้เช่นนี้มักจะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning to Learn) จึงเป็นกระบวนการหนึ่งของสมรรถนะการเรียนรู้ ดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยการกำหนด “ผลลัพธ์ที่ต้องการ” ของตำแหน่งงานนั้นๆ เช่น ถ้าต้องการให้หัวหน้าแผนกลดระยะเวลาในการผลิต สิ่งที่ต้องกระทำคือ การรักษานักงานที่มีผลผลิตดีไว้กับองค์กร
2. พิจารณาว่า “ผลลัพธ์ที่ต้องการ” ข้างต้นเกิดจาก Output อะไร โดยการกำหนดทักษะพื้นฐานที่ใช้ในการทำงานนั้นๆ เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการให้คำแนะนำพนักงาน ทักษะการให้รางวัลพนักงานอย่างเหมาะสม ซึ่งสิ่งที่กล่าวไว้นั้นเป็นทักษะพื้นฐานของหัวหน้างานที่สามารถรักษานักงานที่มีผลผลิตดีไว้กับองค์กรได้
3. พิจารณาว่า “พฤติกรรม” ไດ จะก่อให้เกิด Output ดังกล่าว โดยมีการตั้งเป้าหมายขึ้นว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร หรือถ้าใช้ในเรื่องของการสอนงานจะนำมาเพื่อการพัฒนางานในส่วนใด
4. กำหนด Competency ที่ก่อให้เกิด “พฤติกรรม” ที่ต้องการ โดยเริ่มต้นที่การกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการก่อน แล้วจึงทำการวิเคราะห์ ว่าถ้าทำแล้วจะได้ผลสำเร็จอย่างไร และความสำเร็จที่ได้นั้น ทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลไปด้วยหรือไม่

สรุปได้ว่า สมรรถนะการฝึกอบรม (Competency Based Training: CBT) และ สมรรถนะการเรียนรู้ (Competency Based Learning: CBL) ทั้งสองคำนี้มักจะถูกใช้แทนกัน เนื่องจากทั้งสองคำนี้ต่างก็มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาคุณสมบัติของบุคลากรเหมือนกัน แต่มีความแตกต่างกันที่สมรรถนะการฝึกอบรมนั้นมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในระยะสั้น ส่วนสมรรถนะการเรียนรู้จะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว ซึ่งวัตถุประสงค์ของสมรรถนะการเรียนรู้นั้นก็คือ ต้องการให้บุคลากรรู้จักการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองได้ในที่สุด กล่าวคือ บุคลากรจะเรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลาจนก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานหรือเกิดผลการปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรคาดหวังไว้

## ประโยชน์ของสมรรถนะ (Competency)

ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548: 10-185) ได้อธิบายประโยชน์ของสมรรถนะที่มีต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อองค์กร หรือหน่วยงาน ในภาพรวมไว้ดังนี้

### 1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

สมรรถนะหลัก (Core Competency) นั้นช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคืดของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดี และเร็วยิ่งขึ้น

### 2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆ พนักงานหรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองนั้น อาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเจริญเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะ (Competency) จึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

2.1 ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์

### 3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ทำให้เห็นภาพรวมของสมรรถนะขององค์กร ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ทั้งยังสามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรงตามความต้องการของบุคลากร ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ข้อ ดังนี้

#### 3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment)

3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้ามาทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ ความสามารถสูง ประสิทธิภาพดี แต่อาจไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

3.1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบสอบถามในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน

3.1.3 ลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาการฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน หรือตามรายละเอียดของงาน

3.1.4 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะอาจเกิดจากที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย ทำให้โดนผู้สมัครหลอกได้

#### 3.2 การพัฒนาและการฝึกอบรม (Development & Training)

3.2.1 นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

3.2.2 ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถ ที่เขามีจริง ห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลต่อไป โดยอาจแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง ระดับปานกลาง ระดับน้อย แล้วจึงจัดคนเข้ากลุ่ม เช่น ในกลุ่ม

A เป็นกลุ่มที่มีสมรรถนะระดับสูงตามที่องค์กรคาดหวังไว้ กลุ่ม B เป็นกลุ่มที่มีสมรรถนะระดับปานกลางตามที่องค์กรคาดหวังไว้ และในกลุ่ม C เป็นกลุ่มที่มีสมรรถนะระดับน้อยหรือไม่มีเลย ซึ่งต่ำกว่าที่องค์กรคาดหวังไว้อย่างมาก

3.2.3 ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไป มาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

### 3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion)

3.3.1 ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competency) และความสามารถทั่วไป (General Competency) เช่น ด้านการบริหาร ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด

3.3.2 ช่วยป้องกันการผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมา

### 3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation)

3.4.1 ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะ (Competency) อะไรบ้าง

3.4.2 ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะ (Competency) ไม่เหมาะสมไปปฏิบัติงาน อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

### 3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

3.5.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะ (Competency) เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

### 3.5.2 ช่วยในการกำหนดแผนในการพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

## 3.6 การบริหารผลตอบแทน (Compensation Management)

3.6.1 ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

3.6.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

### ข้อพึงระวังในการนำสมรรถนะ (Competency) ไปใช้ในองค์กร

ธำรงค์ศักดิ์ คงศาสน์ (2548: 95-122) ได้อธิบายข้อพึงระวังในการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กรมีด้วยกันทั้งหมด 7 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การกำหนดสมรรถนะ ควรจะเป็นไปโดยมีการนำทฤษฎี หลักเหตุผล มารองรับและต้องเกี่ยวข้องกับงาน การกำหนดสมรรถนะที่ดี ควรทำบนหลักการ โดยหลักแล้วการกำหนดควรจะทำโดยให้มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล กับผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ หากเลือกคนที่มีสมรรถนะนั้นๆ แล้วสามารถทำให้คนที่ได้รับการคัดเลือกสามารถทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ได้อย่างดี
2. การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ต้องได้รับการตรวจความตรง โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การกำหนด ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม ต้องได้รับการพิสูจน์ว่าสมรรถนะที่กำหนดมีความตรง โดยเฉพาะความตรงเชิงพยากรณ์ เมื่อมีการวัดไปได้สักระยะหนึ่งแล้ว และได้มาทำงานจริง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานหรือไม่ หรือสมรรถนะนั้นๆ จำแนกระหว่างคนที่ทำงานได้คืออยู่ในระดับมาก กับคนที่ทำงานได้ออยู่ในระดับโดยเฉลี่ยหรือไม่
3. ปัญหาใหญ่ประการหนึ่ง คือ ไม่สามารถจะวัดสมรรถนะได้ ในเรื่องความเที่ยงและความตรง หากไม่สามารถทำได้โอกาสที่องค์กรจะนำประโยชน์จากสมรรถนะมาใช้งานได้จริง ก็จะมีน้อยมาก ซึ่งการสร้างเครื่องมือเหล่านี้ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้มากและต้องมีค่าใช้จ่ายพอสมควร องค์กรต้องประเมินระหว่างต้นทุน และกำไรที่จะเกิดขึ้นให้ดี

4. การทำสมรรถนะ ควรนำมาใช้ให้ครบทั้งกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเข้าใจว่าเราใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามสมรรถนะที่ทุกคนมี ต้องใช้ให้เหมาะกับงาน และสมรรถนะของแต่ละคน ให้คนแต่ละคนได้แสดงและพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ภายในตัวเอง ให้ออกมาอย่างเต็มที่ ซึ่งหากนำมาใช้ต้องพิจารณาให้ครบกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาคัดเลือกดีค่างาน การบริหารค่าเงินเดือน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และอื่นๆ

5. การนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กรจะต้องมีวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะ ของแต่ละคน ให้ชัดเจน โดยเฉพาะควรทำที่สามารถพัฒนาได้ง่ายก่อน องค์กรควรต้องมีการทำการพัฒนาสายงาน และสืบทอดตำแหน่ง และวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่าง สมรรถนะ ที่แต่ละคนมีในตำแหน่งนั้นๆ หรือตำแหน่งต่อไปที่แต่ละคนมีเส้นทางอาชีพที่จะต้องก้าวหน้าต่อไป ซึ่งควรจัดทำแผนการพัฒนา รายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ซึ่งนอกจากจะทำให้องค์กรมีแผนการและทิศทาง ในการพัฒนาคนที่ชัดเจน ยังทำให้พนักงานแต่ละคนทราบจุดอ่อน จุดแข็งของตน และมีประโยชน์ ในการให้แต่ละคนได้มีความรู้สึกลอยอยากพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเติบโตไปพร้อมๆ กัน

6. สมรรถนะเป็นสิ่งที่ดีหากนำมาใช้บอกค่าความจริง เป็นค่าสหสัมพันธ์ แต่เป็นสิ่งที่ ผู้บริหารบางคนไม่ทราบหรือไม่ต้องการ ดังนั้น ถ้าจะมีการนำสมรรถนะมาใช้งานจริง จะต้อง สามารถคำนวณเป็นเงินที่องค์กรควรจะได้รับหรืออรรถประโยชน์ ซึ่งภายหลังได้มีนัก เศรษฐศาสตร์บางคนเรียกว่า เป็นการคำนวณทุนมนุษย์ (Human Capital)

7. ไม่มีสิ่งใดยั่งยืนถาวร การทำสมรรถนะก็เช่นกัน เมื่อสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลง มีเทคโนโลยี มีการแข่งขันใหม่ ๆ สูงขึ้น การทำงานหรือลักษณะงาน มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องมีการทบทวนสมรรถนะที่ได้มา ว่ายังคงสามารถใช้ได้อยู่หรือไม่ และยังคงตรง โดยสามารถแยกคนที่ทำงานได้ดีมากกว่าคนที่ทำงานได้โดยเฉลี่ยออกจากกันได้หรือไม่

**การประยุกต์สมรรถนะที่กำหนดขึ้นในแง่มุมมองของการบริหารและพัฒนาบุคลากร**

ธีรศักดิ์ คงศาสน์ (2548: 35-94) ได้กล่าวถึงการประยุกต์สมรรถนะที่เกิดขึ้นในแง่ มุมของการบริหารและพัฒนาบุคลากรไว้โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection)

การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเป็นกระบวนการ หรือ ด้านแรกในการหาคนเข้ามาทำงาน ดังนั้นการสรรหาคนจึงมิใช่การพิจารณาเพียงแค่ว่า บุคลากรนั้นมีคุณสมบัติครบถ้วนตามมาตรฐานหรือคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job Specification) เท่านั้น แต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงานจะต้องพิจารณาให้ลึกลงไปโดยพิจารณาตามสมรรถนะที่กำหนดขึ้น ด้วยการนำพฤติกรรมของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่คาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน มากำหนดเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัครแต่ละคน ซึ่งข้อคำถามที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องให้ผู้สมัครตอบคำถามในลักษณะปลายเปิด เป็นการแสดงความคิดเห็นของผู้สมัครเอง โดยเน้นให้ผู้สมัครเล่าถึงเหตุการณ์ (Situation) การกระทำ (Action) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Results) หรือที่เรียกกันว่าวิธีการสัมภาษณ์แบบ S-T-A-R บนพื้นฐานของความสามารถที่ถูกคัดเลือกขึ้นมาเพื่อการสัมภาษณ์

### 2. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development)

การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานบนพื้นฐานของสมรรถนะนั้น จะเน้นที่การประเมินหาช่องว่างความสามารถ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน ด้วยการพิจารณาเปรียบเทียบความสามารถที่คาดหวังกับความสามารถที่พนักงานทำได้จริง เพื่อหาวิธีการและแนวทางในการเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนของพนักงาน ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานดังตัวอย่างเช่น หัวหน้างานบุคลากร คาดหวังว่าจะต้องมีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ 3 แต่คุณ ก ซึ่งเป็นหัวหน้างานบุคลากร แสดงพฤติกรรมในเรื่องการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ 2 แสดงว่าความสามารถในเรื่องของการทำงานเป็นทีมเป็นจุดอ่อนของคุณ ก จากตัวอย่างของแบบฟอร์ม การประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน

### 3. การจูงใจและรักษาพนักงาน (Motivation and Retaining)

มีหลาย ๆ องค์การที่ได้นำเอาแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในเรื่องของการจูงใจและรักษาพนักงาน โดยมีความมุ่งหวังที่จะให้พนักงานมีความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร อยากทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อความสำเร็จของทั้งตนเอง หน่วยงาน และองค์กร ซึ่งเทคนิคในการจูงใจและรักษาพนักงานที่นิยมนำมาใช้กัน จะแบ่งเป็น

ปัจจัยที่มีใช้ตัวเงิน: ที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือ 1) การจัดทำแผนผังสายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เป็นการให้โอกาสแก่พนักงานในการเลื่อนตำแหน่งงาน โอนย้ายและหมุนเวียนเปลี่ยนงาน โดยพิจารณาว่าพนักงานมีสมรรถนะพอที่จะเติบโตในสายอาชีพเดียวกันหรือต่างสายอาชีพได้หรือไม่ 2) การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Planning) เป็นการหาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน เพื่อการพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือก เพื่อให้เขามีโอกาสที่จะดำรงตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นต่อไป 3) การบริหารคนดีมีฝีมือ (Talent Management) ด้วยการกำหนดว่าพนักงานคนไหนมีความสามารถเพียงพอที่จะเป็นคนเก่ง (Talent) ขององค์กรได้

ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน: เป็นรูปแบบของการปรับเงินเดือน หรือการให้เงินเพิ่มพิเศษ โดยการเน้นไปที่กลุ่มบุคลากรที่มีลักษณะที่ควรเพิ่มค่าตอบแทน (Skill Based Pay) นั้นหมายความว่าบุคลากรผู้นั้นจะมีความสามารถในการทำงานเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย โดยส่วนใหญ่การให้เงินเพิ่มพิเศษนั้น จะทำควบคู่ไปกับการให้เลื่อนตำแหน่งงาน หรือการโอนย้ายหน่วยงาน ทั้งนี้เงินที่ปรับขึ้นจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับค่างานหรือความสำคัญของงาน (Critical Task) ที่ต้องรับผิดชอบ

#### 4. การใช้คนให้เกิดประโยชน์ (Utilization)

การใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความสามารถที่เป็นอยู่ของพนักงานแต่ละคน จะเน้นไปที่ พิจารณาคุณสมบัติคน (Put the Right Man) พิจารณาลักษณะงาน (On the Right Job) พิจารณาสถานการณ์ (In the Right Time) พิจารณาสภาพแวดล้อม (At the Right Place) และ พิจารณาตามความสามารถ (Fit the Competency) กล่าวคือ เลือกใช้คนให้ถูกต้อง เหมาะสมกับงาน และเวลา รวมถึงเหมาะสมกับความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงานด้วย ทั้งนี้แต่ละคนจะมีความสามารถที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกันไป วิธีการนี้จะเน้นไปที่ความสามารถที่เป็นจุดแข็ง (Strength Based) ด้วยการดึงเอาจุดแข็งของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

สรุปว่า องค์กรจะสามารถเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน และเอาชนะคู่แข่งได้นั้น ก็ต่อเมื่อองค์กรเหล่านั้นมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาต้นน้ำ หรือการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เมื่อพัฒนาให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะหลัก และความสามารถเฉพาะในงานได้แล้ว องค์กรเหล่านั้นย่อมจะมีโอกาสประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น อันเป็นเสมือนปลายน้ำที่เป็นผลลัพธ์จากการมีต้นน้ำที่ดี

## กรณีศึกษาหน่วยงานที่ใช้สมรรถนะ (Competency) ในประเทศไทย

### 1. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เริ่มนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กรในปี พ.ศ. 2544 และในปัจจุบันสมรรถนะของ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับการปรับปรุงและพัฒนา แล้วบันทึกไว้ในระบบบริหารงานบุคลากรสมัยใหม่ ที่เรียกว่า E-HR ซึ่งเป็นระบบการบริหารงานบุคลากรแบบ On Line ทำให้องค์กรสามารถเห็นข้อมูลของพนักงานคนหนึ่ง ๆ ได้ว่ามีสมรรถนะอะไรบ้าง มีช่องว่าง (Gap) ตรงไหน และจะพัฒนาต่อไปอย่างไร นอกจากนี้ยังใช้สมรรถนะใน 2 เรื่อง ใหญ่ ๆ คือ การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน และการสรรหาคัดเลือกพนักงานใหม่ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549)

### 2. โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์เป็นหน่วยงานหนึ่งที่นำสมรรถนะการเรียนรู้ (Competency Based Learning) มาใช้ โดยมุ่งหวังในการพัฒนาพยาบาลให้เป็นผู้ที่ต้อง “เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา” โดยเริ่มศึกษาเรื่องสมรรถนะ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 โดยก่อนหน้านั้นประมาณีพิเศษหน่วยงานได้นำเอาระบบประเมินผลแบบ Key Performance Indicator (KPI) ตามหลัก Balance Score Card (BSC) มาใช้ และพบว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหาในเรื่อง Performance ของโรงพยาบาลในหน่วยงานได้บางส่วน แต่ยังไม่สามารถทำให้หน่วยงานมองเห็นว่าหน่วยงานควรมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร จึงได้ศึกษาสมรรถนะอย่างจริงจัง (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549)

### 3. ธนาคารแห่งประเทศไทย

ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นสถาบันการเงินที่ต้องรับผิดชอบต่อเสถียรภาพ และความมั่นคงทางการเงินของประเทศ และยังเป็นสถาบันแห่งแรก ๆ ที่นำสมรรถนะเข้ามาใช้ในการฝึกอบรม ในลักษณะสมรรถนะการเรียนรู้ (Competency Based Learning) โดยเริ่มจากการศึกษาว่าต้องการสร้างพนักงานให้มีสมรรถนะอย่างไรบ้าง แล้วนำไปสร้างหลักสูตร โดยดูจากวัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมขององค์กรและสมรรถนะที่พนักงานจำเป็นต้องมี หรือจำเป็นต้องพัฒนา บางหลักสูตรก็มีการสร้างขึ้นเอง เช่น “เสริมทักษะทาง ธนาคารแห่งประเทศไทย” ซึ่งธนาคารแห่ง

ประเทศไทยจะทุ่มงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมในแต่ละปีสูงถึงร้อยละ 5 ของเงินเดือนพนักงาน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549)

**สรุปได้ว่า** สมรรถนะเป็นเครื่องมือตัวหนึ่งที่สามารถนำมาช่วยในการบริหารจัดการองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้มีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตรงตามความต้องการขององค์กรนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารจัดการ เพราะ คน ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร แต่อย่างไรก็ตามการนำสมรรถนะมาประยุกต์ในการบริหารจัดการนั้น เป็นเพียงเครื่องมือตัวหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยในการบริหารจัดการองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพในตลาดการแข่งขันทั้งทางธุรกิจและการบริการ ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรแต่ละแห่งจะเลือกนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร

### สมรรถนะที่พึงประสงค์ที่สถานประกอบการต้องการ

สุชาติ วาริศาไส (2551) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ที่สถานประกอบการต้องการนั้นประกอบไปด้วยความรู้ด้านวิชาชีพ ทักษะในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่พึงประสงค์อื่นๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความรู้ด้านวิชาชีพและทักษะในการปฏิบัติงาน การทำงานในสถานประกอบการนั้น ความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นความต้องการของตลาดแรงงานในปัจจุบันเป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า เทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้เข้ามามีบทบาทในการทำงานเป็นอย่างมาก

2. สมรรถนะที่พึงประสงค์อื่น ๆ เป็นที่น่าสังเกตว่า สถานประกอบการหลายแห่งสนใจความรู้ด้านวิชาการของผู้สำเร็จการศึกษาเป็นอันดับรอง แต่สนใจอันดับแรกคือเรื่องคุณภาพด้านบุคลิกภาพ ความขยัน ความอดทน ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบ และความมีมนุษยสัมพันธ์ โดยให้เหตุผลว่า ความรู้ด้านวิชาการตลอดจนทักษะต่างๆ นั้น พอจะฝึกฝนในสถานประกอบการได้ และถึงอย่างไรก็มีของใหม่ของท่านสมัยที่จะต้องฝึกฝนตลอดเวลาอยู่แล้ว สำหรับเรื่องบุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ดังที่กล่าวมาแล้ว ถ้าไม่มีมาตั้งแต่ต้นก็ยากที่จะแก้ไข

เปลี่ยนแปลง และการรับคนเข้าไปทำงานแล้วให้ออกจากงานภายหลังนั้นต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก ดังนั้นสถานประกอบการจึงมักจะหาทางคัดสรรผู้ที่มีคุณภาพก่อนโดยการสอบคัดเลือกด้วยวิธีการสัมภาษณ์ หลังจากนั้นจึงจะส่งไปทดสอบทางด้านวิชาการต่อไป ดังนั้นการวางแผนเพื่อการจัดการศึกษา ควรคำนึงถึงความต้องการกำลังคนใหม่ในแต่ละอาชีพมากกว่าที่จะจัดการศึกษาหรือผลิตกำลังคนตามความต้องการของหลักสูตร ขณะเดียวกันควรประสานความร่วมมือกับสถานประกอบการ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอนและการฝึกงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ

**สรุปได้ว่า** สมรรถนะที่พึงประสงค์ที่สถานประกอบการต้องการนั้น นอกเหนือจากความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานแล้ว สถานประกอบการยังได้ให้ความสำคัญทางด้านคุณลักษณะส่วนตัวในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความซื่อสัตย์ ความขยันอดทน ความรับผิดชอบ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บุคลิกภาพ การตรงต่อเวลา และอื่นๆ เพราะคุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้การดำเนินการของพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการได้

### ความต้องการกำลังคนของสถานประกอบการอุตสาหกรรม

สุชาติ วารีสดใส (2551) ได้อธิบายความต้องการกำลังคนของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในปัจจุบันไว้ว่า

ความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้รุดหน้าไปมาก ดังเห็นได้จากเทคโนโลยีและความก้าวหน้าของรูปแบบสิ่งของต่าง ๆ เช่น เครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งผลิตภัณฑ์เหล่านี้ต่างอาศัยความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในขบวนการผลิตทั้งสิ้น ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสามารถรับการถ่ายทอดหรือเรียนรู้ได้ตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ดังนั้นหลักสูตรการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ รวมถึงในสถานศึกษา และนอกสถานศึกษา จึงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าไป โดยจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น การจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ นั้น บางครั้งสถาบันการศึกษาทำการผลิตกำลังคนในสาขาวิชาชีพนั้นๆ มากเกินไป จนกระทั่งภาคอุตสาหกรรมรับกำลังคนเหล่านั้นเข้าทำงานได้ไม่หมด เป็นเหตุให้คนล้นงาน เกิดปัญหาการว่างงานขึ้น เป็นการสูญเปล่าทางการศึกษา

เนื่องจากผลิตกำลังคนออกมาแล้วไม่มีงานทำ ผู้ผลิต (สถาบันการศึกษา) ผู้ใช้ (ภาคอุตสาหกรรม) เกิดความไม่สมดุลกัน ผลผลิตจากสถาบันการศึกษาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ ตลาดแรงงานได้ ดังนั้นจำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและวิธีการจัดการเรียน การสอนใหม่ เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้ โดยมองคุณภาพความเป็น จริงในปัจจุบัน (ธีรวิทย์ บุญยโสภณ, 2539: 46 อ้างใน สุชาติ วาริสดี, 2551) นอกจากนี้จะเป็นการจัด เพื่อเตรียมบุคลากรเพื่อเสนอนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจอุตสาหกรรมของประเทศเป็นส่วนรวมแล้ว ควรจัดโดยคำนึงถึงความต้องการและความเหมาะสมของแต่ละท้องถิ่นหรือแต่ละภูมิภาค ไม่ควรจัด การศึกษาเป็นแบบเดียวกันทั่วประเทศ ท้องถิ่นใดหรือภูมิภาคใดมีทรัพยากรธรรมชาติ อาชีพและ วัฒนธรรมอย่างไรควรจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับวัตถุดิบ อาชีพ และวัฒนธรรมของท้องถิ่นหรือ ภูมิภาคนั้น ๆ เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นมีงานทำ และรู้จักนำทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่นของตนมา ใช้ให้เป็นประโยชน์สามารถแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ต้องการจากท้องถิ่นอื่น ประชาชนในท้องถิ่นดังกล่าว ก็จะไม่ละทิ้งถิ่นที่อยู่อาศัยของตนเองไปอยู่ที่อื่น แต่ตรงกันข้ามทุกคนจะช่วยกันทำนุบำรุงท้องถิ่นที่ อยู่อาศัยของตนให้เจริญก้าวหน้า เป็นการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและมีการอยู่ดีกินดี ก่อให้เกิด ความเจริญของประเทศชาติ ดังนั้นสถาบันการศึกษาควรอาศัยผลสรุปจากการค้นคว้าวิจัยเป็นรากฐาน ในการวางแผนการศึกษา เพื่อหาข้อมูลและสถิติการว่างงาน ว่าอาชีพใดอยู่ในความต้องการของ ท้องถิ่น ของภูมิภาค และของประเทศ อาชีพนั้นๆ มีความจำเป็นจะต้องศึกษาอะไรและศึกษาอย่างไร บุคลิกภาพอะไรที่จำเป็นจะต้องส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการประกอบอาชีพนั้น ๆ จำนวน นักศึกษาที่ประสงค์จะเข้าเรียนและสาขาวิชาชีพที่ตลาดต้องการในแต่ละปีมีจำนวนเท่าใด ข้อมูล และสถิติเหล่านี้จะช่วยให้การวางแผนการศึกษาและนโยบายการจัดการศึกษาของประเทศถูกต้อง และก่อให้เกิดความสมดุลในตลาดแรงงานมากขึ้น (อุทัย มั่นวงศ์, 2545: 11 อ้างใน สุชาติ วาริสดี, 2551)

สรุปได้ว่า เครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต ต้องอาศัย ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในขบวนการผลิต ซึ่งความรู้ทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีสามารถรับการถ่ายทอดหรือเรียนรู้ได้ตามสถาบันการศึกษาต่างๆ ซึ่งปัจจุบันผลผลิต จากสถาบันการศึกษา ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานได้ ดังนั้นจำเป็นจะต้อง เปลี่ยนแปลงหลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนการสอนใหม่ เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับ ความต้องการของสถานประกอบการอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความต้องการและ ความเหมาะสมของแต่ละท้องถิ่นหรือแต่ละภูมิภาคด้วย ไม่ควรจัดการศึกษาเป็นแบบเดียวกัน

ทั่วประเทศ ท้องถิ่นใดหรือภูมิภาคใดมีทรัพยากรธรรมชาติ อาชีพและวัฒนธรรมเป็นเช่นไร ควรจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับวัตถุดิบ อาชีพ และวัฒนธรรมของท้องถิ่นหรือภูมิกาคนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน

### คุณลักษณะที่พึงประสงค์

ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เป็นหลักสูตรอิงมาตรฐาน ซึ่งกำหนดสิ่งที่ผู้เรียนพึงรู้และปฏิบัติได้ไว้ในมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด ซึ่งจะประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ เมื่อผู้เรียนได้รับการพัฒนาไปแล้ว นอกจากจะมีความรู้ความสามารถ ตลอดจนคุณธรรมจริยธรรมที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดแล้ว จะนำไปสู่การมีสมรรถนะสำคัญ 5 ประการและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการอีกด้วย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่หลักสูตรกำหนดนั้นต้องได้รับการปลูกฝัง และพัฒนา ผ่านการจัดการเรียนการสอน การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในลักษณะต่างๆ จนตกผลึก เป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในตัวผู้เรียน การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ต้องใช้ข้อมูล จากการสังเกตพฤติกรรม ซึ่งใช้เวลาในการเก็บข้อมูลพฤติกรรมเพื่อนำมาประเมินและตัดสิน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 แบ่งเป็น 8 ประการ ซึ่งประกอบด้วย

1. รักษาดี ศาสน์ กษัตริย์ คือ การเคารพ และจงรักภักดี ต่อชาติ ศาสนา และสถาบัน พระมหากษัตริย์
2. ซื่อสัตย์สุจริต คือ การมีความซื่อตรง มีความซื่อสัตย์ มีความจริงใจต่อผู้อื่น
3. มีวินัย คือ การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่โรงเรียน กำหนดไว้
4. ใฝ่เรียนรู้ คือ การเรียนรู้ไม่ว่าจะอายุมากแค่ไหนก็ยังไม่สาย เทคโนโลยีต่างๆ ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามวันเวลา เราจึงต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆตลอดเวลา แม้วันใดเราหยุดนิ่งความรู้เราก็จะล้าสมัยเพราะเวลาจะไม่หยุดตามเราจึงต้องแสวงหาความรู้ที่เรายังไม่รู้เพื่อจะได้ทันยุคสมัย และทันคน การเรียนรู้ก็ควรจะรู้ในสิ่งดีๆจะทำให้ชีวิตสดชื่น
5. อยู่อย่างพอเพียง คือ ดำเนินชีวิตโดยยึดหลักทางสายกลางให้อยู่ได้อย่างสมดุล

6. มุ่งมั่นในการทำงาน คือ การตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้กำหนดไว้
7. รักความเป็นไทย คือ ภูมิใจในวัฒนธรรมไทย การใช้ชีวิต และความเป็นอยู่แบบไทย
8. มีจิตสาธารณะ คือ มีจิตอาสา ช่วยเหลือผู้อื่นที่ด้อยกว่าตน

**สรุปได้ว่า** คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลาง จะต้องมีความรักชาติ ศาสนาและสถาบันพระมหากษัตริย์ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย และมีจิตสาธารณะในการช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มใจ

### แนวความคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

ปัจจุบันได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไว้ ดังต่อไปนี้

อากรณีย์ ภูวितยพันธุ์ (2552) ได้ให้แนวคิดการพัฒนาองค์กร ว่าเป็นการพัฒนาในรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาว ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ถือได้ว่าเป็นศาสตร์ที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดในเชิงสังคมศาสตร์และในเชิงวิทยาศาสตร์เข้าด้วยกันเกี่ยวข้องกับเครื่องมือในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรที่ถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบ

Richard (1969 อ้างใน อากรณีย์ ภูวितยพันธุ์, 2552) กล่าวถึง การพัฒนาองค์กรว่าเป็นความพยายามที่เกี่ยวข้องกับ 1) แผนงานที่ถูกกำหนดขึ้น 2) องค์กรในภาพรวม 3) การบริหารจัดการจากผู้บริหารระดับสูง 4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในระดับองค์กร และ 5) เครื่องมือที่มีการวางแผนงานและถูกนำมาใช้ในกระบวนการทำงานขององค์กร

French (1969 อ้างใน อากรณีย์ ภูวิตยพันธุ์, 2552) กล่าวถึง การพัฒนาองค์กรว่าเป็นกระบวนการระยะยาวที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการปรับปรุงขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กร โดยมีที่ปรึกษาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำในการเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร

Michael (1980 อ้างใน อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2552) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการวางแผนงาน รวมถึงการออกแบบเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลง และการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร

Warner (1982 อ้างใน อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2552) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่มีการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการนำแนวคิด การวิจัย และเครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในองค์กร

**สรุป** การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการหรือเครื่องมือที่ถูกออกแบบขึ้นอย่างเป็นระบบในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการวางแผนงาน เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมภายนอกในยุคของการแข่งขัน โดยการนำแนวคิด การวิจัย และเครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในองค์กร

#### วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม, 2554: 9-10) ได้ให้รายละเอียดของวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรไว้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างทันท่วงที
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการนำเอาเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้
3. เพื่อสร้างระบบความรับผิดชอบร่วมกัน เปลี่ยนแปลงทัศนคติและความคิดเห็นที่มีต่อบุคคลและองค์กรให้เกิดความสำนึกที่ดีต่อกัน
4. เพื่อสร้างบรรยากาศของการทำงานให้เกิดความตื่นตัว มีการแข่งขันกันสร้างผลงานเพื่อองค์กรเป็นส่วนรวม

5. เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในบรรดาผู้ปฏิบัติงานตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน
6. เพื่อสร้างกลไกที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มคน
7. เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถ

### ลักษณะของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่สำคัญดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2554: 10-11)

1. เป็นกระบวนการที่ต้องมีการวางแผน และเป็นการดำเนินการในระยะยาว

การพัฒนาองค์กรมีความเกี่ยวข้องกันในทุกขั้นตอนของการวางแผนการจัดการ โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนการปฏิบัติการดำเนินการ การติดตามตรวจสอบ และการดำเนินการแก้ไข และเนื่องจากผลของกระบวนการมีความสำคัญต่อหน่วยงาน จึงไม่อาจคาดหวังที่รวดเร็วได้ซึ่งบางครั้งจะใช้เวลาเป็นปีๆ ในการดำเนินการ

2. เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นที่ตัวปัญหาเป็นสำคัญ

การพัฒนาองค์กร เป็นการประยุกต์นำทฤษฎีและหลักการต่างๆ เช่น ทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ มาใช้แก้ไขปัญหขององค์กร

3. เป็นกระบวนการที่เป็นธรรมชาติ

การพัฒนาองค์กร เป็นระบบที่เชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์เข้ากับองค์กรทั้งในด้านเทคโนโลยี โครงสร้างและกระบวนการจัดการ

#### 4. เป็นกระบวนการที่เป็นการดำเนินกิจกรรม

การพัฒนาองค์กร ไม่ได้เกิดขึ้นเพื่อศึกษาหรืออธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่มุ่งเน้นถึงการเกิดการเปลี่ยนแปลงและผลของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

#### 5. เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการที่เกิดขึ้นต้องอาศัยบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบองค์กร

#### 6. เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในหลักการ

คุณสมบัติพื้นฐานของการพัฒนาองค์กร คือ การใช้เทคนิคการทบทวน การค้นคว้า ศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นหรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการทบทวนดังกล่าว จะต้องอาศัยหลักการพื้นฐานด้านการศึกษา

#### 7. เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

มีการเลือกใช้กลยุทธ์สิ่งสอดแทรกที่ได้มีการวางแผนไว้ดีแล้วเข้าไปสอดแทรกในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยไม่หยุดยั้ง

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น พบว่า การพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมภายนอกในยุคของการแข่งขัน ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงมุ่งเน้นให้คนในองค์กรเกิดการปรับปรุง และการพัฒนาในขีดความสามารถของตน ทั้งนี้แนวคิดของ การพัฒนาองค์กร จะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง มิใช่การหยุดนิ่งอยู่กับที่ และหลายครั้งที่การทำ การพัฒนาองค์กร ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้บริหารไม่คิดว่าการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของ “คน” ในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ ทำให้ผู้บริหารขาดการมีส่วนร่วม ขาดการผลักดันในการนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในองค์กรอย่างจริงจัง ซึ่งบุคลากรที่จะทำหน้าที่กระตุ้นให้ผู้บริหารระดับสูง เข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของเครื่องมือ การพัฒนาองค์กร ก็คือ นักพัฒนาบุคลากร ที่จะต้อง

ค้นหาปัญหา (Problem Identification) ที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นหากองค์กรไม่เปลี่ยนแปลง  
วิธีการคิด และวิธีการทำงานของบุคลากรในองค์กร

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม

เมื่อมีการพัฒนาองค์กรเกิดขึ้น วิธีที่ฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายพัฒนาบุคลากรจะนึกถึงเป็นลำดับแรก คือ วิธีการฝึกอบรม เพราะเมื่อมีการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานแล้ว ก็ยังไม่สามารถบอกได้ว่า พนักงานผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความรู้ความสามารถเหมาะสมในการทำงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งเขาอาจจะมีเพียงแต่ความรู้โดยทั่วไปเท่านั้น ซึ่งจากความรู้นั้นอาจไม่เพียงพอที่จะนำไปใช้ จึงควรได้รับการฝึกอบรมที่ถูกต้องเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง (พรรณทิพา มหาวรรณ, 2553)

ก่อนการฝึกอบรมจึงเป็นงานขั้นแรกสำหรับบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้าทำงาน เพื่อเพิ่มความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ไม่มีองค์กรหรือหน่วยงานใดที่จะมีปัญหาว่าควร จะจัดให้มีการฝึกอบรม หรือพนักงานที่เข้ามาใหม่หรือไม่ เพราะเป็นความจำเป็นอยู่แล้วที่จะต้องมีการอบรม แต่จะฝึกอบรมวิธีใดเท่านั้นเอง การจัดให้ผู้เข้ามาทำงานใหม่ทำงานทันทีทันใด โดยให้คนงานเรียนรู้เอง ให้สังเกตจากเพื่อนร่วมงาน หรือให้ได้รับบทเรียนจากการทำงานผิดพลาดถูกบ้าง โดยไม่มีการอบรมก่อน พิสูจน์ให้เห็นว่าก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากกว่ารายจ่ายที่เกิดจากการอบรม โดยตรง และยังทำให้คนงานได้ความรู้ที่ไม่สมบูรณ์ได้วิธีการทำงานที่ไม่ถูกต้องเสียเวลานานกว่าจะเป็นงาน การฝึกอบรมนั้นนอกจากจะใช้สำหรับพนักงานเข้าใหม่แล้วยังใช้กับผู้ที่ทำงานอยู่แล้วได้ด้วย (วีระศักดิ์ ชูสิงห์แกล, 2545: 11 อ้างใน พรรณทิพา มหาวรรณ, 2553)

### ความหมายของการฝึกอบรม

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองเอาไว้ดังต่อไปนี้

Harbison and Myers (1964 อ้างใน ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะใช้เสริมสร้างความรู้ ทักษะในการทำงาน และความสามารถของบุคลากรในองค์กร

Tan (2550) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรม หมายถึง การฝึกอบรมเป็นการจัดหาทักษะที่จำเป็นสำหรับงานให้กับพนักงาน การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างหนึ่ง การฝึกอบรมจะมีประสิทธิผลมากขึ้น หากผู้ทำการฝึกอบรมเข้าใจว่าบุคคลเรียนรู้ได้อย่างไร

Gary (2552) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่ถูกนำมาใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานใหม่หรือพนักงานปัจจุบันให้เกิดทักษะในด้านต่างๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543: 35) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพื่อทำให้บุคลากรเป็นผู้มีทักษะในการปฏิบัติงาน ผลของการฝึกอบรมจะทำให้พนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น อันจะทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานบริหารที่ดีจึงควรมุ่งพัฒนาและส่งเสริมเรื่องการฝึกอบรมบุคลากรขององค์กร

พรรณทิพา มหาวรรณ (2553: 41) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใด โดยมุ่งให้คนได้รับรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ ตามความหมายดังกล่าว การฝึกอบรมเป็นทางทำให้ผู้ได้รับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ๆ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

สมชาติ กิจขรรยง (2550: 14) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understand) ความชำนาญ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2535 อ้างใน ฌฎฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545) บอกว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นทางการที่กิจการทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เพื่อจะได้แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจการ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับ การอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม

วิเชียร วิทษุฒ (2554: 106) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่ช่วย ปรับปรุงพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความชำนาญ และทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ การเพิ่มผลผลิตก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร (2550: 66) กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมๆ หนึ่งที่ มุ่งเน้นให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ช่วยลดปัญหาจากการปฏิบัติงานให้ หดหายไป

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2550: 163) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่ช่วยส่งเสริม และ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานของพนักงาน ให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น เราสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้น หมายถึง กระบวนการวิธีหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ พัฒนาสมรรถนะ และปรับปรุง พฤติกรรมให้ดีขึ้น

### ความสำคัญของการฝึกอบรม

องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ต่างก็ให้ความสำคัญ ในเรื่องการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก และนับวันยิ่งจะให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ในรูปของการจัดตั้ง หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมขึ้นในองค์กร หรือส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้ารับ การฝึกอบรม ทั้งภายในประเทศ และภายนอกประเทศ (สมปราชญ์ อัมมะพันธ์, 2547: 40) และ การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ผู้บริหารและนักวิชาการ ทั้งส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนให้ ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในองค์กร อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิชาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ตลอดจน ความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพราะการฝึกอบรมถือว่า

มีส่วนสำคัญยิ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาทักษะ และการเปลี่ยนแปลงเจตคติให้เกิดขึ้น แก่บุคลากรกับองค์กร และนอกจากนี้ยังสามารถเป็นขวัญกำลังใจและสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น แก่บุคลากรกับองค์กรเป็นอย่างดี การฝึกอบรมสามารถจัดให้แก่บุคลากรที่อยู่ในองค์กรได้ทุกระดับ ตั้งแต่พนักงานระดับต้นจนถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2551: 1)

ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรขาดความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองให้ได้ตามเกณฑ์ที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนด นอกจากนี้ มีผู้วิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายของความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ดังนี้

พิมลวรรณ เชื้อบางแก้ว (2551: 303) กล่าวว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งสามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้ องค์กรสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550: 42-43) กล่าวถึงความหมายเกี่ยวกับ ความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ว่า คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ของเจ้าหน้าที่ พนักงาน ทำให้ความรู้สึกรู้สึกต่อการทำงานที่ไม่ดี ซึ่งปัญหานี้จะมีอยู่ในทุกระดับของคนทำงาน และ มักเป็นปัญหาพื้นฐานของความจำเป็นในการฝึกอบรมของงาน ในการรวบรวมข้อมูลจำเป็นของ การฝึกอบรม ต้องพิจารณาว่าจะเน้นส่วนใดมากน้อยเท่าใด ก่อน-หลัง และอย่างไรด้วย

นอกจากที่นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ตามข้างต้น ยังมี นักวิชาการบางท่านได้อธิบายถึงสาเหตุที่ต้องมีการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

มณฑิตา อินฉวงส์ (2549: 8-9) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ต้องมีการฝึกอบรมซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1. งานบางอย่างได้ขยายขอบเขตกว้างขึ้นซึ่งทำให้คนงานจำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญ มากขึ้นกว่าเดิม
2. งานบางอย่างตามลักษณะงานที่เปลี่ยนไปอาจทำให้ต้องใช้บุคคลที่มีความชำนาญ แคลลง เฉพาะเรื่องเฉพาะอย่างมากขึ้น

3. นอกจากนี้งานหลายชนิดก็อาจหมดสิ้นไป โดยมีงานที่จัดขึ้นใหม่มาทดแทน

วิจิตร อวระกุล (2537: 12-14) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ต้องมีการฝึกอบรมซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1. การมีพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน จึงต้องมีการสอนงาน อบรมงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่องค์กรพึงประสงค์
2. เพื่อการเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าและพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้น
3. การขยายกิจการขององค์กร การฝึกอบรมจึงมีความจำเป็นเพื่อสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถรับภาระหน้าที่ตามสาขางานที่ขยายออกไป อีกทั้งการทดแทนเพิ่มเติมของบุคลากรที่มีการโอนย้ายต่างๆ
4. การเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวิทยาการใหม่ๆ ที่ก้าวเข้ามา
5. เป็นการเพิ่มเติมขวัญ กำลังใจให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน
6. เป็นการวางแผนพัฒนาตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ ให้สามารถทำประโยชน์ให้กับหน่วยงานได้อย่างเต็มที่

สมคิด บางโม (2540: 15) กล่าวว่า องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพราะสาเหตุ ดังนี้ คือ

1. เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเอง เพราะปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันระหว่างองค์กรรุนแรงมาก การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรเข้มแข็งและช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น
2. เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต มีการขยายการผลิต การขาย และการขยายงานด้านต่างๆ ออกไป ในการนี้จำเป็นต้องสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อที่จะรองรับงานนั้น

3. เมื่อรับพนักงานใหม่จำเป็นต้องให้รู้จักองค์กรเป็นอย่างดีในทุกๆ ด้าน และให้ฝึกอบรมให้รู้วิธีการทำงานขององค์กร ถึงแม้ว่าจะมีประสบการณ์มาจากที่อื่นแล้วก็ตาม เพราะสภาพการทำงานในแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกัน
  4. ปัจจุบันเทคโนโลยีก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วมาก จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ทันสมัยเสมอ ถ้าพนักงานมีความคิดล้าหลัง องค์กรก็จะล้าหลังตามไปด้วย
  5. เมื่อพนักงานทำงานมาเป็นเวลานานจะทำให้เฉื่อยชา เบื่อหน่าย ไม่กระตือรือร้น การฝึกอบรมจะช่วยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
  6. เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับรับตำแหน่งใหม่ให้สูงขึ้น โยกย้ายงานหรือแทนคนที่ลาออกไป
- สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์ (2537: 23-24) ได้กล่าวไว้ว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญมากขึ้นเนื่องจาก
1. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีและลักษณะงานที่คนทำ
  2. การขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญในระยะปานกลางและในระยะยาว
  3. การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการคาดหวังและองค์ประกอบต่างๆ ของคนงาน
  4. การแข่งขันและแรงกดดันทางการตลาดเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ

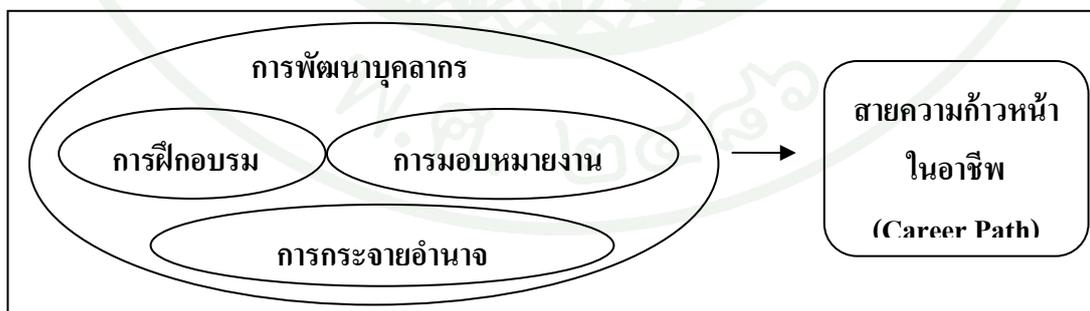
นอกจากนี้ เรายังพบว่าในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีโครงสร้างขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เช่น ปัญหาในด้านกระบวนการทางการบริหารองค์กร อันประกอบไปด้วยการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การควบคุมงาน และการประเมินผลติดตามผล ซึ่งจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อมาตรฐานที่องค์กรนั้น ๆ ได้กำหนดไว้ และเมื่อผลการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงปัญหาเหล่านั้น ซึ่งแนวทางหนึ่ง ที่ผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาองค์กรได้ให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาก็คือ การจัดให้มีการฝึกอบรมให้บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อลดปัญหาและป้องกันปัญหาภายใต้กระบวนการบริหารจัดการองค์กรด้านต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมจึงมีบทบาทสำคัญในการที่จะพัฒนาและเสริมสร้างให้บุคลากร ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดทักษะ เกิดความรู้ ความสามารถ และแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจน มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพื่อนำมาสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน อันจะ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้นๆ ต่อไป ดังนั้นองค์กรควรมีการฝึกอบรมเพื่อความอยู่รอด ขององค์กร เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจองค์กรในทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะได้ทันตามเทคโนโลยี เพื่อให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และเพื่อ เตรียมปรับตำแหน่งใหม่ให้พนักงาน

### การจัดการฝึกอบรม

จากแนวคิดและความหมายของการฝึกอบรม จึงได้มีนักวิชาการ ได้ออกแบบการจัดการ ฝึกอบรมไว้ดังต่อไปนี้

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร (2551) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นไม่สามารถทำได้โดยใช้ การฝึกอบรมเพียงครั้งหรือสองครั้ง แต่การพัฒนาบุคลากรนั้นจะประกอบไปด้วย การฝึกอบรม การจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบ และการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยกิจกรรมที่เกิดขึ้นต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนทักษะของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ พนักงานมีภาวะผู้นำ และนำเอาศักยภาพที่มีของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนา องค์กร ดังภาพที่ 2

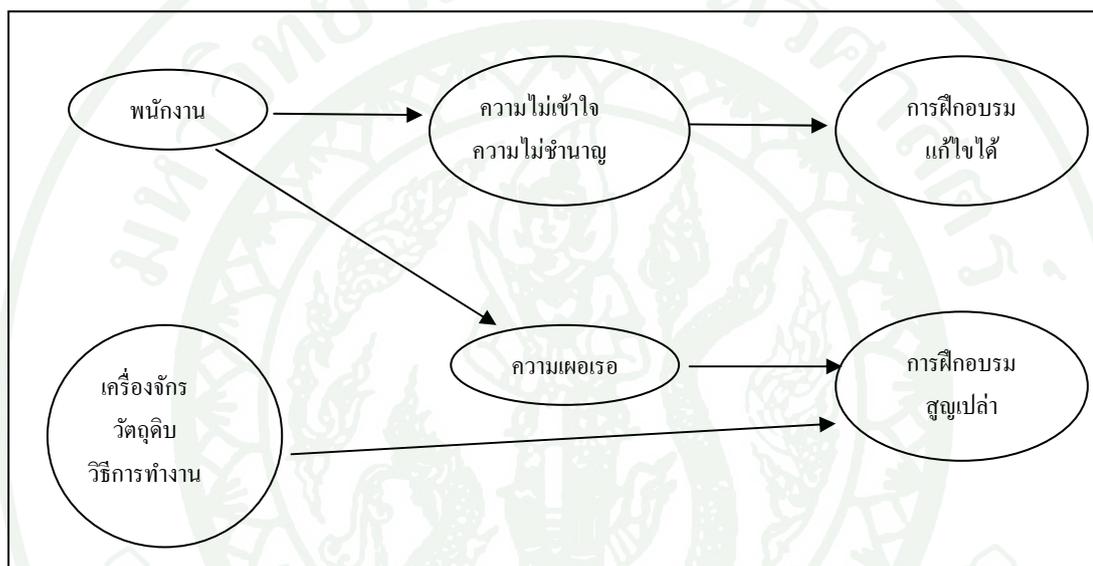


ภาพที่ 2 การพัฒนาบุคลากร

ที่มา: วิโรจน์ ลักขณาอดิศร (2551: 67)

จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นเพียงกิจกรรมหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรตามสายความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานตามที่องค์กรได้วางไว้เท่านั้น

จากนั้นควรมีการวางแผนการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมนั้นสามารถสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง โดยการค้นหาความต้องการการฝึกอบรมนั้น โดยดูจากปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ปัญหาที่การฝึกอบรมสามารถแก้ไขได้

ที่มา: วิโรจน์ ลักขณาอดิศร (2551: 70)

จากภาพที่ 3 จะแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานที่องค์กรสามารถให้การฝึกอบรมช่วยแก้ไขปัญหาได้

โดยองค์กรควรจะค้นหาความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs) ว่าทำไมจึงจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน มาตรฐานต่างๆ ในการทำงาน และ โครงการใหม่ๆที่กำลังจะเกิดขึ้นในองค์กร

สำหรับในการประเมินความต้องการในการฝึกอบรมนั้น นอกจากพิจารณาตามประเด็นข้างต้นแล้ว องค์กรควรวิเคราะห์ถึงตัวบุคลากรที่จะเข้ารับการฝึกด้วยว่า คนที่จะเข้ารับนั้นมีคุณสมบัติเช่นไร และคนที่บุคลากรหนึ่งไม่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรหนึ่งได้ ไม่ได้หมายความว่า บุคลากรนั้นไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะแต่ละคน แต่ละหน้าที่ ก็มีความจำเป็นและความเหมาะสมในการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน

### วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ทำให้บุคลากรมีคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน แต่การทำงานในองค์กรทุกอย่างไม่ได้แก้ไขด้วยความรู้ของบุคลากรเพียงอย่างเดียว งานต่างๆ ยังต้องอาศัยการสนับสนุนการให้ความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาของทุกฝ่ายในองค์กร (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2537 อ้างใน สมปราชญ์ อัมมะพันธ์, 2547) ดังนั้นโดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมจึงมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ทั่วไป เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งพัฒนาให้บุคลากรสามารถดำเนินการกิจที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมรับมือกับเทคโนโลยีและวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์อื่นๆ อีก คือ

#### 1.1 เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร

1.1.1 เพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่กำลังทำอยู่

1.1.2 เพิ่มพูนทักษะให้มีความชำนาญในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.3 เปลี่ยนแปลงเจตคติให้เป็นคุณประโยชน์ต่องานและเพื่อนร่วมงาน

#### 1.2 เพื่อพัฒนางานให้มีผลผลิตมากขึ้นและคุณภาพที่ดีขึ้น

1.3 เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรขององค์กรให้มีความมั่นใจในความมั่นคงและก้าวหน้าตามระบบขั้นตอนขององค์กร

1.4 เพื่อสร้างจิตสำนึกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาระหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบต่อองค์กร

2. วัตถุประสงค์เฉพาะ เป็นวัตถุประสงค์ในวงแคบที่ยึดขอบข่ายของการฝึกอบรมมาเป็นหลักในการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะกลุ่ม เฉพาะเรื่อง และเฉพาะครั้ง คือ

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ตามกลุ่มเป้าหมาย มุ่งพัฒนากลุ่มเป้าหมายต่างระดับกัน เช่น การฝึกอบรมบุคลากรระดับปฏิบัติงานหรือระดับบริหาร

2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ตามเนื้อหาสาระ มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เนื้อหาสาระและประสบการณ์ที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงาน เช่น การฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ และหลักการที่เป็นทฤษฎี การฝึกอบรมที่มุ่งให้ประสบการณ์และการฝึกอบรมที่มุ่งการอบรมปมนิสัยให้มีทัศนคติ ค่านิยม และคุณธรรมที่พึงประสงค์

2.3 กำหนดวัตถุประสงค์ตามภารกิจ มุ่งให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้และเทคนิควิธีการในการดำเนินการกิจในหน้าที่ตนรับผิดชอบ เช่น การฝึกอบรมงานธุรการ งานเลขานุการ งานจัดการบริหาร

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น สามารถกำหนดได้เป็น 2 ลักษณะ ตามที่ (นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2551: 5-6) ได้สรุปไว้คือ

1. วัตถุประสงค์ทั่วไปของการฝึกอบรม เพื่อต้องการให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนา 3 ด้านด้วยกัน คือ

1.1 พัฒนาความรู้ (Knowledge)

1.2 พัฒนาทักษะ (Skills)

### 1.3 พัฒนาเจตคติ (Attitude)

2. วัตถุประสงค์เฉพาะของการฝึกอบรม จะถูกกำหนดไว้ในโครงการ แต่ละองค์กรจัดให้มีการฝึกอบรมแก่บุคลากร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับหลักสูตรที่กำหนดไว้ ดังนี้

2.1 เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถที่จะบริหารงานในความรับผิดชอบของตนเอง ได้อย่างเป็นระบบ และถูกต้องตามแนวทางการบริหารสมัยใหม่

2.2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้และประสบการณ์ จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างที่เข้ารับการฝึกอบรม ไปปรับใช้ในการแก้ไขและพัฒนางาน ในความรับผิดชอบของตนเอง

2.3 เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้เพื่อเป็นแนวทาง ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีความทักษะและความสามารถ เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทั้งในตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันและการนำเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น ให้ได้ตามความต้องการ ของการฝึกอบรม สำหรับวัตถุประสงค์ของการเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการคืนครูให้นักเรียน เป็นโครงการที่มุ่งพัฒนาบุคลากรที่จะเข้าไปปฏิบัติงานด้านธุรการในโรงเรียนให้มีความรู้ ประสบการณ์ แนวคิด เจตคติ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ตามที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้กำหนดไว้ และตามเป้าหมายของโครงการคืนครูให้นักเรียน

### ประเภทของการฝึกอบรม

นักวิชาการจำนวนมาก ได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรมออกเป็นหลายแบบ โดยยึดถือ แนวทางแตกต่างกันเป็นเกณฑ์ในการจำแนก แต่จะยึดถือสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ต่างก็มุ่งผลอยู่ที่ผู้ เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ จึงได้มีการจำแนกประเภทของการฝึกอบรม ดังนี้

ประเภทการฝึกอบรมสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ (น้อย ศิริโชติ, 2524 อ้างใน นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2551)

### 1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Service)

เป็นการฝึกอบรมก่อนที่บุคลากรแต่ละคนจะเริ่มดำเนินงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์กร การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมสำหรับผู้ที่จะเริ่มทำงานใหม่ หรือสมาชิกใหม่ขององค์กร เพื่อเป็นการแสดงการต้อนรับ ทำความรู้จัก และความเข้าใจนโยบาย จุดมุ่งหมายขององค์กร วิธีการทำงาน มาตรฐานในการทำงาน ความต้องการ ความคาดหวัง ตลอดจนทำให้เข้าใจถึงระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ และวินัยต่าง ๆ ขององค์กร ระยะเวลาของการปฐมนิเทศอาจใช้เวลาประมาณ 1 – 3 วันหรือตลอดสัปดาห์ก็ได้

1.2 การแนะนำงาน (Induction Training) เป็นการอบรมที่กึ่งการปฐมนิเทศเพื่อถ่ายทอดเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง โดยเฉพาะ ก่อนที่จะเริ่มลงมือปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ อาจใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมเป็นสัปดาห์หรือเป็นเดือน

### 2. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (In-Service Training)

เป็นการฝึกอบรมภายหลังจากที่บุคคลได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรหรือในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ แล้ว หรืออาจเรียกการฝึกอบรมประเภทนี้ว่า เป็นการฝึกอบรมบุคลากรประจำการก็ได้ การฝึกอบรมระหว่างการทำงานสามารถแบ่งได้เป็นลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การฝึกอบรมเมื่อเกิดปัญหา อาจเป็นปัญหาทั่ว ๆ ไป ในองค์กร หรือปัญหาด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ และมีความต้องการแก้ไขปัญหาให้ลุ่ล่งไปเพื่อนำความรู้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ส่วนใหญ่มักจัดขึ้นในระดับหัวหน้างาน

2.2 การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ให้การปฏิบัติงานเฉพาะด้านมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.3 การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความสัมพันธ์ เพื่อก่อให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เช่น ความรัก ความสามัคคี ความผูกพัน รวมถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

ชูชัย สมितिไกร (2549: 7-9) ได้จำแนกประเภทการฝึกอบรมตามเกณฑ์ต่าง ๆ ไว้ดังนี้

### 1. แหล่งของการฝึกอบรม

บ่งบอกถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-House Training) การอบรมแบบนี้เป็นสิ่งที่จะต้องจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน มีข้อดีตรงที่องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ ข้อเสียคือ องค์กรต้องทุ่มเททรัพยากรทั้งด้านทรัพยากรบุคคลและงบประมาณมากพอสมควร

1.2 การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมมาจากภายนอก องค์กรให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทนหรืออาจส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้น โดยองค์กรมาจากภายนอก

### 2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม

บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วยหรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการฝึกอบรมในห้องเรียน มีดังนี้

2.1 การฝึกอบรมในงาน (On-the-Job Training) กระทำโดย การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง

2.2 การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นเวลานานชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

### 3. ทักษะที่ต้องการฝึก

เป็นสิ่งที่การฝึกอบรมต้องการที่จะเพิ่มพูน หรือสร้างขึ้นในตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรม  
มีดังนี้

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills Training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การวิเคราะห์สินเชื่อ

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (Managerial Skills Training) คือการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงาน ส่วนใหญ่จะเป็นตำแหน่งผู้จัดการหรือหัวหน้างาน

3.3 การฝึกอบรมด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal Skills Training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

### 4. ระดับของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม

เป็นระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งระดับความรับผิดชอบ  
ดังนี้

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (Employee Training) คือการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น การโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือ เทคนิคการขาย

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร มักจะมีสูตรให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (Managerial Training) คือการฝึกอบรมกลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางองค์กร เนื้อหามุ่งเน้นให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (Executive Training) คือการมุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร อาทิ ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ให้มีความรู้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

สรุปได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมประเภทใดๆ จุดมุ่งหมายสุดท้ายที่สำคัญของการฝึกอบรมนั้นก็เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดผลผลิต และมีคุณภาพสูงสุดแก่องค์กร

### กระบวนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

การจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เน้นถึงการมีปฏิสัมพันธ์องค์ประกอบต่างๆ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องภายในระบบ โดยขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2549: 29 – 34) ได้ให้ไว้ ดังนี้

**ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Assessment)** โดยในการวิเคราะห์นี้ จะวิเคราะห์ความต้องการใน 3 ด้านคือ

1. การวิเคราะห์ความต้องการองค์กร (Organization Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร และบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร

2. การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (Task and Knowledge , Skills, Ability Analysis) ซึ่งผู้รับการฝึกอบรมจะต้องปฏิบัติภายหลังการฝึกอบรม

3. การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) เพื่อจะได้รู้ว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ มีทักษะ และมีความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด

การวิเคราะห์ความต้องการทั้ง 3 ด้านนี้ ก็เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาสรุปออกมาเป็นความต้องการในการฝึกอบรม

### ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

โดยนำข้อมูลจาก ขั้นที่ 1 นำมาใช้กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป

### ขั้นที่ 3 คัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม

ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นหัวข้อวิชา เนื้อหา รูปแบบ และวิธีการอบรม สื่อการสอน วิทยากรและเวลาสำหรับการฝึกอบรม และอื่นๆ

### ขั้นที่ 4 สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล

ซึ่งควรทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรมโดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เกณฑ์ควรระบุว่าพฤติกรรมอะไรที่ผู้รับการฝึกอบรมจะต้องมีการพัฒนา ทางด้านความรู้ ด้านทักษะ หรือด้านความสามารถ ระดับต่ำสุดของพฤติกรรม ที่จัดว่าผ่านเกณฑ์อยู่ที่ตรงไหน และพฤติกรรมนั้นแสดงออกมาภายใต้สถานการณ์อย่างไร

## ขั้นที่ 5 จัดการฝึกอบรม

เป็นการดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้ โดยต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ของการฝึกอบรม ดูแลประสานงานกับวิทยากรของฝึกอบรมด้วย ซึ่งระหว่างการจัดการฝึกอบรมอาจจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเฉพาะหน้า ดังนั้นจึงควรที่จะได้มีการตระเตรียมการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไว้ด้วยเช่นกัน

## ขั้นที่ 6 ประเมินผลการฝึกอบรม

ประกอบด้วย การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล และการวัดผล โดยใช้วิธีการทดลองหรือวิธีการที่ไม่ใช่การทดลอง เพื่อตรวจสอบว่ามีความเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นหรือไม่ภายหลังการฝึกอบรม

นรินทร์ จุลทรัพย์ (2551: 25) ได้แบ่งกระบวนการฝึกอบรมออกเป็น 3 ระยะ คือ

1. ระยะก่อนฝึกอบรม (Preparation Phase Pretraining)
2. ระยะดำเนินการฝึกอบรม (Training Phase)
3. ระยะหลังอบรม (Post Training Phase, Follow-Up)

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างเป็นกระบวนการ โดยจะต้องดำเนินการไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง เพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อบุคลากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะ และเกิดทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำและต่อองค์กร

## การประเมินผลการฝึกอบรม (Training Evaluation)

การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนสุดท้ายในวงจรการฝึกอบรม ซึ่งเริ่มจากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบหลักสูตร และการดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยย้อนกลับที่สำคัญและเป็นการวัดความสำเร็จของการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรมมีด้วยกัน 4 ขั้นตอน (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551 : 209 - 211) ดังนี้

**1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction)** คือ การวัดทัศนคติของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม ถึงความรู้สึกพึงพอใจ ต่อการจัดฝึกอบรม มักทำการประเมินหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมโดยเครื่องมือที่นิยมใช้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ในประเด็นต่างๆเช่น การบรรยายของวิทยากร การดูแลอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรม อาหาร เครื่องดื่ม ที่พัก การเดินทาง ซึ่งการประเมินปฏิกิริยาสามารถทำได้ระหว่างการฝึกอบรม และเมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลง ด้วยการสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ หรือสอบถามผู้เข้าอบรมในช่วงพัก

**2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning)** คือ การวัดการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ จากกรอบของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ตั้งไว้ เพื่อมิให้เกิดการฝึกอบรมที่สูญเปล่า เช่น การจัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการเขียนแบบเบื้องต้นสำหรับพนักงานขาย เป็นต้น ซึ่งในการประเมินส่วนนี้มักใช้แบบสอบถาม และการทำ Pre-Posttest โดยใช้เทคนิคที่เหมาะสม กับประเภทการเรียนรู้ที่เราจะวัด เช่น วัดความรู้ โดยการทดสอบ การวัดทักษะ โดยทดลองปฏิบัติจริง และการวัดทัศนคติ ซึ่งอาจใช้การสังเกตพฤติกรรมและสัมภาษณ์ประกอบ

**3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior)** คือ การนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาผลงานของพนักงานว่าสามารถพัฒนา และลดความบกพร่องในงานได้หรือไม่ บางครั้งเรียกขั้นตอนนี้ว่า*การติดตามผลการฝึกอบรม* ซึ่งต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าจากกรอบของวัตถุประสงค์การฝึกอบรม โดยความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัดให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ความสามารถอันเนื่องมาจากการฝึกอบรม รวมถึงความเห็นจากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้เข้าอบรมเช่น ลูกค้า, หัวหน้างาน

**4. การประเมินผลลัพธ์ (Results)** คือ การประเมินผลลัพธ์ต่อองค์กรจากการฝึกอบรม เช่น การวัดยอดขายและผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น ซึ่งการออกแบบการประเมินผลลัพธ์เป็นเรื่องยากในการตัดสินใจเนื่องจากอาจมีปัจจัยอื่นๆ ที่ร่วมอยู่ด้วยนอกเหนือจากผลลัพธ์อันเกิดจากการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การประเมินผลโครงการฝึกอบรม เป็นไปเพื่อการตรวจสอบว่าการฝึกอบรมได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อค้นหาจุดดีและจุดด้อยของการจัดฝึกอบรม เพื่อตรวจสอบความคุ้มค่าของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม และเพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลที่ได้ ซึ่งจะช่วยในการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป

#### **การติดตามผลการฝึกอบรม (Training Follow Up)**

การติดตามผลนั้นเป็นขั้นตอนหนึ่งอยู่ในกระบวนการประเมินผล (Evaluation) ของการฝึกอบรม แต่เป็นการดำเนินการภายหลังจากที่จบการฝึกอบรมไปแล้วระยะหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อจะรู้ว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมได้นำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดและ ต้องการให้มีการปรับปรุงหลักสูตรและระบบการบริหารจัดการ โครงการฝึกอบรมอย่างไร และผลงานที่เกิดขึ้นภายหลังที่ได้กลับไปปฏิบัติงานในหน่วยงานแล้ว ทำให้งานมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อส่วนรวมของหน่วยงานมากหรือน้อยเพียงใด ประโยชน์ของการติดตามผลการฝึกอบรมจะมีส่วนสำคัญต่อการพิจารณาปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ โครงการฝึกอบรม ปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมต่อไป (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551: 209 - 211)

สรุปได้ว่า การประเมินและติดตามผลของโครงการฝึกอบรมนั้น มีรูปแบบและขั้นตอนที่คล้ายคลึงกัน จะแตกต่างกันเพียงหัวข้อและรายละเอียดของการประเมินและการติดตามผลเท่านั้น ดังนั้น การประเมินและการติดตามผลจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับขั้นตอนต่างๆ มีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด และการประเมินผลสำเร็จของโครงการควรจะมีการกำหนดขอบเขตในสิ่งที่ต้องการวัดหรือจะประเมินให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น เพื่อไม่ให้เกิดความเบี่ยงเบนได้

## การวัดผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม

การดำเนินกิจกรรมใดๆ จะต้องเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์ว่าต้องการให้เกิดผลสิ่งใด การกำหนดวัตถุประสงค์คือ การแสดงทิศทางของการดำเนินงานของโครงการนั้น โดยมีเป้าหมายของผลที่ต้องการจะได้รับและยังใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อตรวจสอบความสำเร็จของโครงการและประเมินผลโครงการฝึกอบรมในภายหลัง (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551: 209 - 211)

### ตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่ใช้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรม

การประเมินผลของโครงการหรือการฝึกอบรม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการฝึกอบรม เพราะสาเหตุสำคัญที่ทำให้ไม่สามารถประเมินผลงานของการฝึกอบรมได้อย่างชัดเจน คือ การไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการฝึกอบรมที่ชัดเจนและครอบคลุม ดังนั้นการฝึกอบรมควรมีการกำหนดตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551: 209 - 211)

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการฝึกอบรม
2. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ตัวชี้วัดนี้จะแสดงจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้หรือหน่วยที่ได้ให้บริการต่อผู้รับบริการ ตัวชี้วัดนี้จะรวมตัวชี้วัดภาระงาน (Workload) ซึ่งเป็นตัวสะท้อนความพยายามที่จะใช้เพื่อผลิตสิ่งของหรือให้บริการ
3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ตัวชี้วัดเหล่านี้จะรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรม หรือตัวชี้วัดผลลัพธ์อื่นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของโครงการฝึกอบรม
4. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า (Efficiency and Cost-Effectiveness Indicators) ข้อมูลนี้จะเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งจะอยู่ภายใต้หรือนอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า เมื่อมีการวัดผลงานและนำไปใช้อย่างสร้างสรรค์จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น การดำเนินงานก็จะประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

ดังนั้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรนั้น เป็นกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งถูกจัดขึ้นมาอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะความชำนาญ รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะ และแรงจูงใจในการทำงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรเหล่านี้มีเจตคติที่ดีและมีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

### ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมยังก่อประโยชน์แก่ส่วนต่าง ๆ ในองค์กรอย่างเห็นได้ชัด เพราะการฝึกอบรมก็คือ การปิดฝุ่น เช็ดถู เคาะสนิม ทาสีใหม่ เพื่อปรับปรุงคนจากคนเดิมให้เป็นคนใหม่ ที่มีประสิทธิภาพ และคุณค่ายิ่งขึ้น (วิจิตร อวาทะกุล, 2537: 1 อ้างใน อัจฉริยา สุขกฤต, 2546) ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถวัดผลออกมาเป็นรูปธรรมได้แต่การฝึกอบรมก็ให้ประโยชน์มากมายดังนี้

สมคิด บางโม (2540: 16) ได้อธิบายประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การฝึกอบรมนอกจากจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ยังสามารถนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาประยุกต์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้มีความสนใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น
2. ทำให้เกิดการประหยัด เพราะเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยลง
3. ช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งาน หลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้ว ทำให้เข้าใจธรรมชาติ และวิธีปฏิบัติงานที่เหมาะสม สามารถลงมือทำงานได้เลย โดยไม่ต้องเสียเวลาในการเรียนรู้ใหม่
4. ช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน ทำให้หัวหน้างานไม่ต้องเสียเวลามาสอนงานมาก จึงทำให้หัวหน้างานมีเวลา ควบคุม ดูแล และแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปได้
5. ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน เพราะหลายองค์กรมักจะพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง จากบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว (อัจฉริยา สุขกฤต, 2546)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2537: 11) อธิบายถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม ใน 3 ส่วนหลัก คือ

### 1. ในระดับพนักงาน การฝึกอบรมจะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

- 1.1 ช่วยส่งเสริมความรู้และความเข้าใจ ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 1.2 ช่วยลดอุบัติเหตุหรือการทำงานผิดพลาด เมื่อทำงานมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดงานผิดพลาดน้อยลง
- 1.3 ช่วยทบทวนแนวความคิดและทัศนคติ เป็นในทางที่ดี ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น
- 1.4 ช่วยเสริมสร้างทักษะและความสามารถที่สูงขึ้น ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. ในระดับผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมจะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

- 2.1 ช่วยให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น เมื่อตระหนักในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 2.2 ช่วยลดปัญหาและแก้ไขงานที่ผิดพลาด เมื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมทำงานได้มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดงานผิดพลาดน้อยลง
- 2.3 ช่วยลดภาระในการปกครอง การบังคับบัญชา เพราะผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ
- 2.4 ช่วยเสริมสร้างภาวะการเป็นผู้นำที่เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด ทำให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน

### 3. ในระดับหน่วยงาน / องค์กร การฝึกอบรมมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

3.1 ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน เพราะผู้ผ่านการฝึกอบรมมีทักษะในการปฏิบัติงานในหลายๆ ด้าน ทำให้ไม่ต้องจ้างพนักงานเพิ่ม

3.2 ช่วยลดความสูญเสียวัสดุอุปกรณ์และค่าใช้จ่ายต่างๆ เพราะผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติมากขึ้น ทำให้ทำงานได้อย่างราบรื่น และลดข้อบกพร่องลง

3.3 ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม เพราะผู้ผ่านการฝึกอบรมปฏิบัติงานมีศักยภาพที่สูงขึ้น ทำให้ได้ผลผลิตมากขึ้น

3.4 ช่วยสร้างศูนย์กำไรในการประหยัดค่าใช้จ่ายในสำนักงาน เพราะผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความเข้าใจในการใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดข้อบกพร่องลง

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการฝึกอบรมนั้น ทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการผลิต ลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน ลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน และช่วยกระตุ้นให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานเห็นประโยชน์ในการฝึกอบรม เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

#### บทบาทและคุณค่าของการฝึกอบรม

จากประโยชน์ของการฝึกอบรมข้างต้น สามารถบอกถึงบทบาทและคุณค่าของการฝึกอบรมได้ดังนี้

สารโจน์ ศิริตันสนียกุล (2542: 13-16) ได้อธิบายบทบาทและคุณค่าของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. การฝึกอบรมที่เหมาะสมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้น หรือกล่าวว่าการฝึกอบรมสามารถเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กรได้

2. การฝึกอบรมทำให้ขวัญกำลังใจของพนักงานผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น การฝึกอบรมที่เหมาะสมสามารถลดความตึงเครียดในการทำงานทั้งของพนักงานและของหัวหน้างานให้ดีขึ้นได้

3. การฝึกอบรมสามารถลดอัตราการลาออกจากการงานได้ เพราะพนักงานที่พึงพอใจงานที่ทำ มีความมั่นใจต่องานที่ทำจะมีขวัญกำลังใจที่ดีและรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน และองค์กรนั้นๆ

4. การฝึกอบรมเตรียมพนักงานให้ทำงานที่ยังไม่เคยทำได้ ทำให้พนักงานมีความรอบรู้ และมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ที่ยังไม่เคยปฏิบัติ นอกจากจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามากขึ้นหรือเห็นคุณค่าในงานของตนมากขึ้น มีความสามารถมากขึ้น แล้วยังจะทำให้การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายพนักงานเป็นไปได้ด้วยความคล่องตัว

5. การฝึกอบรม สามารถเป็นเครื่องมือในการกลั่นกรองพนักงานใหม่สามารถตรวจสอบ และระบุได้ว่าพนักงานคนไหนที่เข้ามาใหม่ควรจะได้รับการฝึกฝนให้ทำงานที่ว่างมาต่อไป และจะโยกย้ายไปบรรจุตำแหน่งใด หรือควรเลิกจ้างก่อนเมื่อเกิดปัญหา

6. การฝึกอบรมสามารถเตรียมพนักงานเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้นการเลือกพนักงานเพื่อบรรจุในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารนั้น สามารถใช้การฝึกอบรมเป็นการฝึกฝน เป็นระยะๆ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้กล่าวถึงบทบาทและคุณค่าของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

สมชาติ กิจธรรม (2537: 16) ได้สรุปความสำคัญของการฝึกอบรม ที่มีต่อบุคลากรในองค์กรว่ามีเป้าหมายที่เป็นบทบาทต่างๆ ดังนี้

1. มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากร ให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้น
2. มีบทบาทเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ลดอัตราการสูญเสียให้น้อยลง
3. มีบทบาทเพื่อรองรับการขยายงาน ไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น

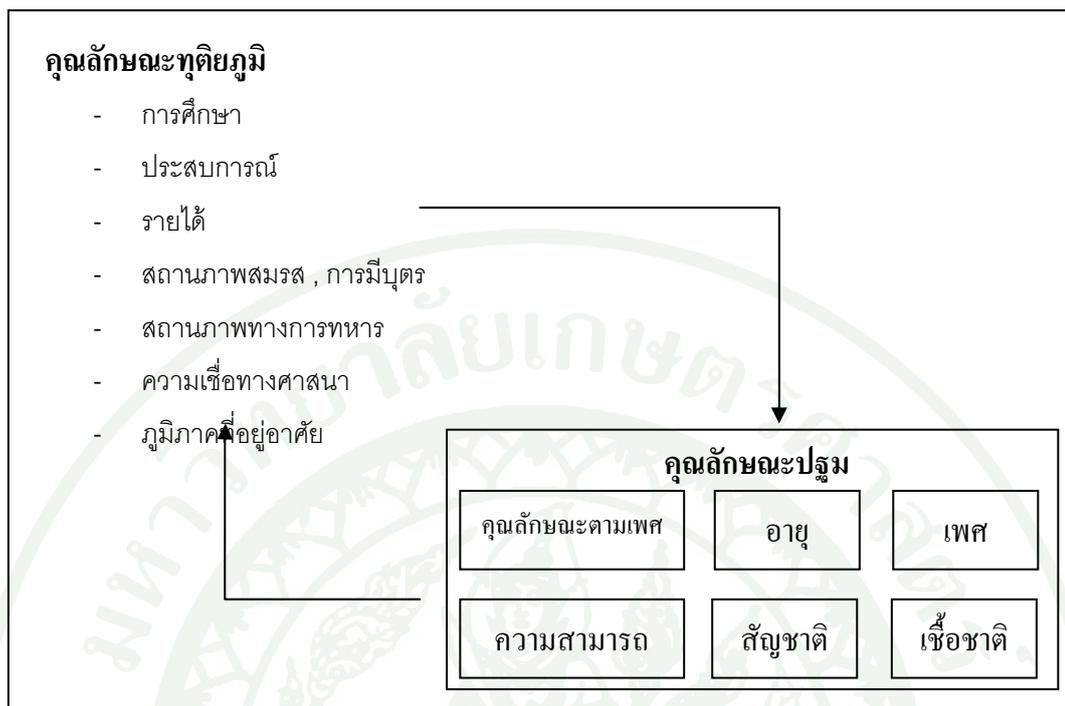
4. มีบทบาทในการช่วยให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ ตามกลยุทธ์และแผนพัฒนาที่ตั้งเป้าไว้
5. มีบทบาทในการกระตุ้นให้ปรับปรุงและพัฒนาระบบงาน ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
6. มีบทบาทในการช่วยให้แก้ปัญหา ลดงานที่ผิดพลาดลง
7. มีบทบาทอื่น ๆ ตามความคาดหมาย เช่น เพื่อการทดสอบ เพื่อการสร้างสถานการณ์

สรุปได้ว่า บทบาทและคุณค่าของการฝึกอบรมนั้นทำให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งยังช่วยลดต้นทุนการผลิต ลดเวลาในการทำงาน ซึ่งทำให้ช่วยบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งยังกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาระบบงาน ภายใน และยังช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่สามารถใช้การฝึกอบรมช่วยทำให้ดีขึ้นได้

#### ความแตกต่างของพนักงานกับการฝึกอบรม

Ferrell and Hirt (n.d. อ้างใน พรพพรหม พรหมเทศ, 2551) ได้แบ่งประเภทของความแตกต่างไว้ 2 ประเภท คือ ความแตกต่างของคุณลักษณะปฐมภูมิและความแตกต่างทางคุณลักษณะทุติยภูมิ ดังภาพที่ 4 ซึ่งความแตกต่างด้วยคุณลักษณะปฐมภูมิเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด ซึ่งเปลี่ยนแปลงยาก ส่วนคุณลักษณะทุติยภูมิ ซึ่งเกิดขึ้นในภายหลัง และสามารถเปลี่ยนแปลงได้

บุคลากรแต่ละคนประกอบด้วยความแตกต่าง ทั้งคุณลักษณะปฐมภูมิและคุณลักษณะทุติยภูมิ ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจในคุณลักษณะของแต่ละบุคลากร จึงจะจัดการกับความแตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ



#### ภาพที่ 4 คุณลักษณะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง

ที่มา: พรพรม พรหมเทศ (2551: 257)

จากภาพที่ 4 แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะปฐมภูมิและคุณลักษณะทฤษฎีภูมิที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

#### บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2537 โดย นาย สมชาย สัตยาอภิธาน และนางสุภาพร เมฆเฉลิม เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งธุรกิจ โดยปัจจุบันมีทุนจดทะเบียนจำนวน 30 ล้านบาท บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับรับจ้างตัดเย็บเสื้อผ้า โดยสินค้าที่ทางบริษัทผลิตอยู่นั้น เช่น เครื่องแบบพนักงาน ชุดนักเรียน เสื้อยืดคอกกลม คอโปโล และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่ผลิตจากผ้าตามที่ถูกคำสั่ง ปัจจุบันบริษัทฯ มี 2 สาขา และบริษัทในเครือ 1 แห่ง โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 38 และเลขที่ 38/1 หมู่ 4 โครงการอรรดาแพคตอรั้แลนด์ ตำบลลำลูกกา อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี รหัสไปรษณีย์ 12150 โดยมีสาขาตั้งอยู่เลขที่ 411 หมู่ 7 ถนนสุวรรณศร ตำบลวัฒนานคร อำเภอวัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว รหัสไปรษณีย์ 27120 และมีบริษัทในเครือ

1 แห่ง คือ บริษัท พี.เจ. แอนด์ ที. อิมพอร์ต – เอ็กซ์พอร์ต จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 108/81-84 หมู่ 7 ซอยโรงหนั่งสะพานใหม่ แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพฯ รหัสไปรษณีย์ 10220

สามารถสรุปประวัติของทางบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ดังนี้

พ.ศ. 2537 คุณสุภาพร เมฆเฉลิม และ คุณสมชาย สัตยาอภิธาน ได้เริ่มก่อตั้งบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเริ่มแรกตั้งอยู่เลขที่ 108/84 ซอยโรงหนั่งสะพานใหม่ แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพฯ รหัสไปรษณีย์ 10220

พ.ศ. 2538 ได้สร้างโรงงานขึ้นเลขที่ 38/1 หมู่ 4 โครงการอรดาแพคตอรีแลนด์ ถนนลำลูกกา ตำบลลำลูกกา อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี รหัสไปรษณีย์ 12150 และจดทะเบียนขึ้นเป็นสาขาที่ 1

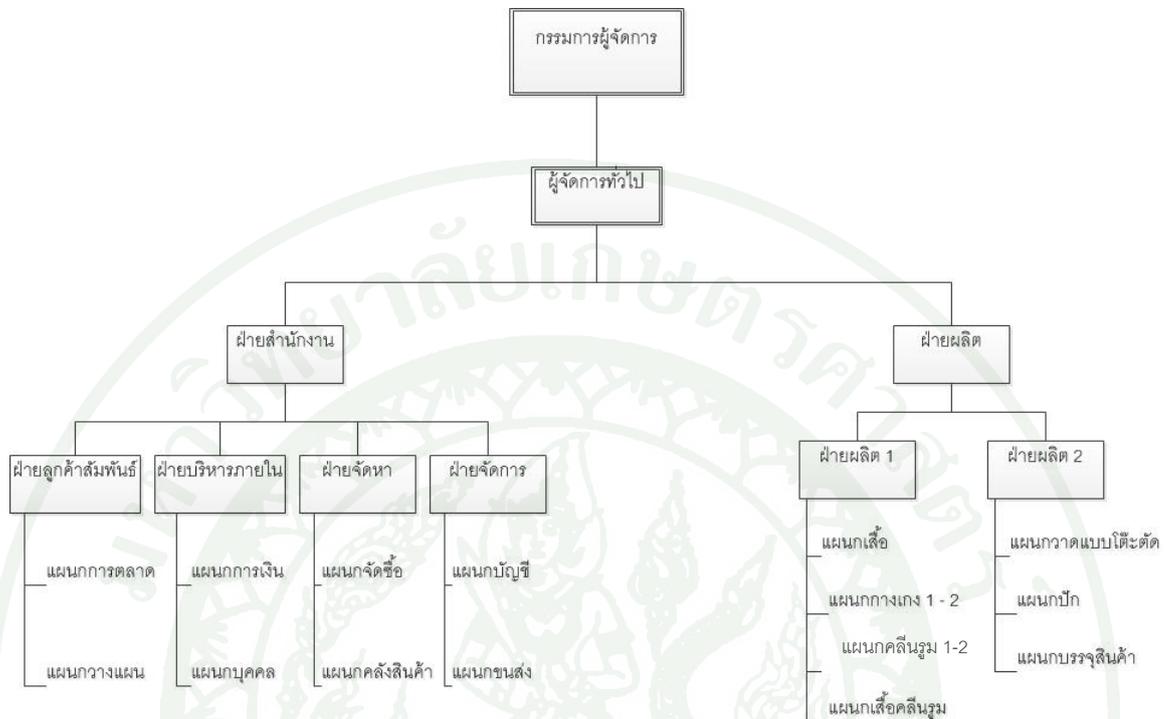
พ.ศ. 2541 ได้จัดตั้งบริษัทในเครือ คือ บริษัท พี.เจ. แอนด์ ที อิมพอร์ต – เอ็กซ์พอร์ต จำกัด เพื่อใช้ดำเนินการเป็นตัวแทนติดต่อซื้อขายสินค้ากับต่างประเทศ

พ.ศ. 2547 ได้ขยายโรงงานผลิตเพิ่มอีก 1 คูหา และดำเนินการย้ายสำนักงานใหญ่มาอยู่เลขที่ 38 และ 38/1 หมู่ 4 โครงการอรดาแพคตอรีแลนด์ ถนนลำลูกกา ตำบลลำลูกกา อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12150

พ.ศ. 2551 ได้ขยายโรงงานผลิตที่จังหวัดสระแก้วเพิ่มขึ้น และจดทะเบียนจัดตั้งสาขาขึ้นเพิ่มอีก 1 แห่ง

ทางบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีแผนในอนาคตอีก 5 – 10 ปี ข้างหน้าที่จะขยายฐานการผลิตไปสู่สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม เพื่อลดต้นทุนด้านค่าแรง และเป็นฐานในการผลิตงานส่งออกไปยังต่างประเทศ (บริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด, 2552)

## โครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด



ภาพที่ 5 โครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด  
ที่มา: บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด (2552: 3)

จากเห็นได้ว่าจากภาพที่ 5 ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร โดยมีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

กรรมการผู้จัดการเป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้ช่วยควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายสำนักงาน และฝ่ายผลิต โดยฝ่ายสำนักงานประกอบไปด้วย 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ฝ่ายบริหารภายใน ฝ่ายจัดหา และฝ่ายจัดการ สำหรับฝ่ายผลิตประกอบไปด้วย 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผลิต 1 และฝ่ายผลิต 2

ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ประกอบไปด้วย 2 แผนก คือ แผนกการตลาด และแผนกวางแผน

ฝ่ายบริหารภายในประกอบไปด้วย 2 แผนก คือ แผนกการเงิน และแผนกบุคคลากร

ฝ่ายจัดหาประกอบไปด้วย 2 แผนก คือ แผนกจัดซื้อ และแผนกคลังสินค้า

ฝ่ายจัดการประกอบไปด้วย 2 แผนก คือ แผนกบัญชี และแผนกขนส่ง

ฝ่ายผลิต 1 ประกอบไปด้วย 6 แผนก คือ แผนกเนื้อ แผนกเนื้อคลีนรูม แผนกกางเกง 1-2 และแผนกคลีนรูม 1-2

ฝ่ายผลิต 2 ประกอบไปด้วย 3 แผนก คือ แผนกกวาดแบบโต๊ะตัด แผนกปัก และแผนกบรรจุสินค้า

ซึ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแผนกมีดังนี้

แผนกการตลาด ทำหน้าที่ดำเนินการออกเอกสารใบเสนอราคาสินค้าตามความต้องการของลูกค้า และทำหน้าที่รับและบันทึกคำสั่งซื้อจากลูกค้า

แผนกวางแผนการผลิต ทำหน้าที่กำหนดลำดับการผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อจากลูกค้า และติดตามสถานะการผลิตสินค้ากับฝ่ายผลิต

แผนกการเงิน ทำหน้าที่จัดทำภาษีขาย ภาษีซื้อ และยื่นเอกสาร ภ.ง.ด.1, ภ.ง.ด.3, ภ.ง.ด.53, ภ.พ.30 กับกรมสรรพากร ลงบันทึกข้อมูลทางบัญชี และติดตามเก็บเงินลูกหนี้เมื่อถึงกำหนดชำระ

แผนกบุคลากร ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกพนักงาน จัดทำเงินเดือนและประกันสังคม จัดฝึกอบรมภายใน และดูแลเรื่องทั่วไปของทางบริษัทฯ

แผนกจัดซื้อ ทำหน้าที่จัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ตรงตามความต้องการของลูกค้า และควบคุมการส่งมอบของผู้ขาย ให้ส่งวัตถุดิบเข้ามาก่อนลงมือผลิตตามแผนการผลิต

แผนกคลังสินค้า ทำหน้าที่เบิกจ่ายวัตถุดิบตามงานที่กำลังผลิต พร้อมทั้งขอซื้อวัตถุดิบเพิ่มเติมในกรณีที่มีวัตถุดิบไม่ครบ

แผนกบัญชี ทำหน้าที่เปิดใบกำกับภาษี วางบิล และจัดสายรถส่งสินค้า

แผนกขนส่ง ทำหน้าที่จัดส่งสินค้าตามที่แผนกบัญชีเป็นผู้กำหนด

โดยภาพรวมของบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม มีฝ่ายทั้งหมด 2 ฝ่ายใหญ่ คือฝ่ายสำนักงาน และฝ่ายผลิต โดยพนักงานผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะอยู่ในฝ่ายผลิต

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรรณทิพมา มหาวรรณ (2552) ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะ และการเพิ่มพูนสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกรวมของเลขานุการโรงแรมขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานโรงแรมตำแหน่งเลขานุการที่ปฏิบัติงานหลักๆ จำนวน 288 คน จากโรงแรมขนาดใหญ่ที่ได้รับการจัดอันดับและรับรองมาตรฐานจากสมาคมโรงแรมไทย จำนวน 48 แห่งในกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และด้านการใช้ภาษาไทย มีระดับสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริงอยู่ในระดับปานกลาง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการใช้เครื่องใช้สำนักงาน และด้านลักษณะนิสัยที่ดีในการประกอบอาชีพที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกรวมอยู่ในระดับมากเหมือนกัน สำหรับด้านวิชาการเชิงธุรกิจ และด้านความรู้ทั่วไปมีระดับสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกรวมอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน

สุชาติ วารีสดใส (2551) ทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่ต้องการของช่างผลิต Jig & Fixture สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ซึ่งประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก หัวหน้าแผนก หัวหน้างานของช่างผลิต Jig & Fixture สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตกรุงเทพและปริมณฑลที่ขึ้นทะเบียนกับสภาอุตสาหกรรม จำนวน 40 โรงงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างแบบเลือกเฉพาะเจาะจงจำนวน 19 โรงงาน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 228 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม

ความคิดเห็นผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่ต้องการของช่างผลิต Jig & Fixture สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ ด้านวิชาการความรู้และทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.38 อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก 4 งานหลัก ตามลำดับคือ 1) งานประกอบจิ๊ก 2) งานอ่านแบบ 3) งานทดลองใช้ 4) งานตรวจสอบคุณภาพ และในระดับปานกลาง 4 งานหลัก คือ 1) งานตัดแปด 2) งานปรับปรุงแก้ไข 3) งานเตรียมเครื่องจักรและ Cutting Tool และ 4) งานเตรียมวัตถุดิบและร่างแบบงาน ส่วนด้านเจตคติ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.51 อยู่ในระดับมาก โดยมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ 1) ด้านจริยธรรม 2) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านวิชาชีพ

ยุวดี ยางสวย (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะด้านการบริหารจัดการในห้องเรียนของครูอาชีวศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการครูและครูพิเศษจ้างสอน ในอาชีวศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ปีการศึกษา 2549 จำนวน 142 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการในห้องเรียนของครูอาชีวศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา t-test F-test ผลการพบว่า 1) ครูอาชีวศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการในห้องเรียนอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ครูอาชีวศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีที่สอนประเภทวิชาต่างกัน มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการในห้องเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ ด้านนี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ครูอาชีวศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการในห้องเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 15 ปี มีสมรรถนะมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป ส่วนด้านการสื่อสารอย่างมีคุณภาพ พบว่า แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 15 ปี มีสมรรถนะมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป และด้านการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 15 ปี มีสมรรถนะมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป

ไพฑูรย์ แสงศิริวัฒนา (2549) ทำการศึกษาเรื่องความสอดคล้องของสมรรถนะผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม สาขาวิชาช่างยนต์กับความต้องการของสถานประกอบการรถยนต์ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง

ประกอบด้วย ผู้จัดการศูนย์บริการรถยนต์จำนวน 148 คน จากสถานประกอบการ 240 แห่ง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบพบว่า ในภาพรวมและรายชื่อของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะการปฏิบัติงาน และด้านเจตคติที่มีอยู่และที่ต้องการ ไม่สอดคล้องกันทุกข้ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านความรู้ในรายชื่อเกี่ยวกับระบบเบรกมือ ระบบเบรกแบบครั้ม และระบบเบรกแบบดิสก์

กอบเพชร มีทอง (2549) ทำการศึกษาเรื่องความต้องการของสถานประกอบต่อสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาทางด้านสาขาวิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ปีการศึกษา 2546-2548 พบว่าผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาว่าสามารถปฏิบัติงานได้ทุก ๆ ด้านอยู่ในระดับมาก ด้านความต้องการสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษา ทุกๆ ด้านอยู่ในระดับมากที่สุดส่วนความคิดเห็นของผู้สำเร็จการศึกษาต่อสมรรถนะของตนเองที่ปฏิบัติงานได้ในระดับมาก และการประเมินตนเองของผู้สำเร็จการศึกษา ประเมินตนเองว่ามีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด

จากงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งช่วยเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะความชำนาญ รวมทั้งพัฒนาในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะ และแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

### บทที่ 3

#### วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อการศึกษาถึงสมรรถนะและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกรอบมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการไว้ ดังนี้

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานของบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ จำนวน 163 คน ณ เดือน สิงหาคม 2553 ซึ่งประกอบไปด้วย ฝ่ายบริหาร 4 คน ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ จำนวน 7 คน ฝ่ายบริหารภายใน จำนวน 5 คน ฝ่ายจัดหา จำนวน 5 คน ฝ่ายจัดการ จำนวน 4 คน และฝ่ายผลิต จำนวน 138 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะ โดยการฝึกรอบม ซึ่งเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ประกอบไปด้วย ตำแหน่ง ฝ่าย เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษาสูงสุด

ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับสมรรถนะในด้านต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่จริง และความ ต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการฝึกรอบมใน 5 ด้าน ตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะของ David C. McClelland โดยแบ่งสมรรถนะไว้ดังนี้ 1) ด้านความรู้

2) ด้านความสามารถและทักษะความชำนาญ 3) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) ด้านบุคลิกภาพ และลักษณะเฉพาะ 5) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคอร์ต (Likert) ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยผู้ตอบแบบสอบถามต้องพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะความชำนาญ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะ แรงจูงใจในการทำงาน และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะ โดยการฝึกอบรมในด้านต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าระดับคะแนนตามเกณฑ์ดังนี้ (พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และ เพยาว์ ยินดีสุข, 2548)

สมรรถนะจริง / ความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะระดับมากที่สุด ให้นำน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5  
 สมรรถนะจริง / ความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะระดับมาก ให้นำน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4  
 สมรรถนะจริง / ความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะระดับปานกลาง ให้นำน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3  
 สมรรถนะจริง / ความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะระดับน้อย ให้นำน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2  
 สมรรถนะจริง / ความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะระดับน้อยที่สุด ให้นำน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในแต่ละประเด็นมากขึ้น

### การสร้างและทดสอบเครื่องมือวัด

1. ศึกษาทฤษฎี หลักการ และแนวทางการสร้างเครื่องมือจากเอกสาร หนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะ โดยการฝึกอบรม
2. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างขึ้น จากแนวทางที่ได้ศึกษา
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อตรวจสอบแก้ไข

4. นำแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน คือ

5.1 ดร. พิภูล เอกวางกูร ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ เชี่ยวชาญ ในด้านสาขาวิจัยและประเมินผล

5.2 ดร. ปานเทพ ลากเกษร ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา 7ว. เชี่ยวชาญในด้านนโยบาย การศึกษาและการพัฒนา

5.3 คุณศิริอร ลีม่วงศ์ ตำแหน่ง นักวิจัยอิสระ เชี่ยวชาญในด้านการวิจัยการตลาด เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และภาษาที่ใช้ถูกต้อง มีความเหมาะสมและชัดเจนหรือไม่ เมื่อผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อใดไม่เหมาะสม ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ทุกท่าน และได้ทำการปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อ ตรวจสอบแก้ไขเป็นขั้นตอนสุดท้ายอีกครั้งจน ได้แบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ กับพนักงาน ของบริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 35 คน และนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ วิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (Cronbach, 1990) ผลจากการ วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับ สมรรถนะที่มีอยู่จริงเท่ากับ 0.937 และได้ค่าความเชื่อมั่นเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดย การฝึกอบรมเท่ากับ 0.959 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีค่าความเชื่อมั่นสูง สามารถ นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรได้

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองแล้วไปใช้เก็บข้อมูลจากประชากรที่ต้องการศึกษา จำนวน 163 คน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ณ บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ โดยแจกแบบสอบถามจำนวน 163 ฉบับ โดยติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่แผนกบุคคลของทางบริษัทฯ ให้เป็นผู้ดำเนินการแจกแบบสอบถาม และติดตามเก็บแบบสอบถามคืนให้แก่ผู้วิจัย โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม รวมถึงการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลในแบบสอบถามโดยใช้การระบุเลขที่ในแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการทั้งสิ้นประมาณ 4 เดือน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากประชากร มาทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการทางสถิติ ดังนี้

1. ข้อมูลจากแบบสอบถามจากพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสมรรถนะในด้านต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่จริง และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการฝึกอบรมใน 5 ด้าน 1) ด้านความรู้ 2) ด้านความสามารถและทักษะความชำนาญ 3) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) ด้านบุคลิกภาพ และลักษณะเฉพาะ และ 5) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าความแปรปรวน โดยมีการแปลความหมายตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best) เพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ย โดยมีช่วงคะแนนดังนี้ (พิมพ์พันธ์ เคะชะคุปต์ และ พเยาว์ ยินดีสุข, 2548)

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง / ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง / ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง / ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรม อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง / ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรม อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง / ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ลักษณะคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นเทคนิคการวิจัยที่พยายามจะบรรยายเนื้อหาของข้อความหรือเอกสาร

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติทั้งหมด ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป จากวิธีดำเนินการวิจัย ทำให้ผู้วิจัยได้ประชากรที่ศึกษาที่ใช้ในการวิจัย มีเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถาม จัดส่งแบบสอบถามไปยังประชากรที่ศึกษาพร้อมเก็บรวบรวม นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ เพื่อจะได้นำผลของการวิเคราะห์ข้อมูลไปดำเนินการต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

#### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องศึกษาสมรรถนะ และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ โดยศึกษาจากประชากรพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ โดยใช้แบบสอบถามกับประชากร จำนวน 163 คน และได้แบบสอบถามคืนกลับมา 163 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของประชากร จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้ เพื่อนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สมรรถนะในด้านต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่จริง และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการฝึกอบรม

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 163 คน จากประชากรทั้งหมด 163 คน คิดเป็นร้อยละ 100

## ตำแหน่ง

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กรรมการผู้จัดการ/ผู้จัดการทั่วไป/หัวหน้าฝ่าย	4	2.5
หัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก/เจ้าหน้าที่	34	20.9
พนักงานจักรเย็บ/จักรโพง/จักรห่อ	82	50.3
พนักงานรีด	13	8.0
พนักงานตอกกระดุม/จักรแซกรังคุม	3	1.8
พนักงานจักรปัก	6	3.7
พนักงานบรรจุสินค้า/ตัดชิ้นผ้า	11	6.7
พนักงานตรวจสอบคุณภาพ/วาดแบบ/โต๊ะตัด	10	6.1
<b>รวม</b>	<b>163</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า ตำแหน่งของพนักงานบริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ส่วนใหญ่จะอยู่ในตำแหน่ง พนักงานจักรเย็บ/จักรโพง/จักรห่อ คิดเป็นร้อยละ 50.3 รองลงมาอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าแผนก/รองหัวหน้าแผนก/เจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 20.9 ตำแหน่งพนักงานรีด ร้อยละ 8.0 ตำแหน่งพนักงานบรรจุสินค้า/ตัดชิ้นผ้า คิดเป็นร้อยละ 6.7 ตำแหน่งพนักงานตรวจสอบคุณภาพ/วาดแบบ/โต๊ะตัด คิดเป็นร้อยละ 6.1 ตำแหน่งพนักงานจักรปัก คิดเป็นร้อยละ 3.7 ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ/ผู้จัดการทั่วไป/หัวหน้าฝ่าย คิดเป็นร้อยละ 2.5 และตำแหน่งพนักงานตอกกระดุม/จักรแซกรังคุม คิดเป็นร้อยละ 1.8

## ฝ่าย

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามฝ่าย

แผนก	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ฝ่ายบริหาร	4	2.5
ฝ่ายจัดการ	4	2.5
ฝ่ายจัดหา	5	3.1
ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์	7	4.2
ฝ่ายบริหารภายใน	5	3.1
ฝ่ายผลิต1	53	32.5
ฝ่ายผลิต2	52	31.9
ฝ่ายผลิต	33	20.2
<b>รวม</b>	<b>163</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 2 พบว่า สังกัดในฝ่ายของพนักงานบริษัท พี.เจ. การ์เม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ส่วนใหญ่จะอยู่ในฝ่ายผลิต 1 คิดเป็นร้อยละ 32.5 รองลงมาอยู่ในฝ่ายผลิต 2 คิดเป็นร้อยละ 31.9 ฝ่ายผลิต คิดเป็นร้อยละ 20.2 ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 4.2 ฝ่ายจัดหาและฝ่ายบริหารภายใน คิดเป็นร้อยละ 3.1 ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ คิดเป็นร้อยละ 2.5

## เพศ

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หญิง	149	91.4
ชาย	14	8.6
<b>รวม</b>	<b>163</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 3 พบว่า พนักงานบริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 91.4 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 8.6

## อายุ

ตารางที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	6	3.7
20 - 29 ปี	33	20.2
30 - 39 ปี	77	47.2
40 - 49 ปี	35	21.5
50 ปีขึ้นไป	12	7.4
<b>รวม</b>	<b>163</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า อายุของพนักงานบริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ที่เป็นประชากรที่มากที่สุด คือ ช่วงอายุ 30 – 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.2 รองลงมา อยู่ในช่วงอายุ 40 – 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.5 ช่วงอายุ 20 – 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.2 ช่วงอายุ 50 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 7.4 และช่วงอายุต่ำกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.7

## สถานภาพ

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	66	40.5
แต่งงาน/อยู่ด้วยกัน ไม่มีลูก	14	8.6
แต่งงาน/อยู่ด้วยกัน มีลูก	80	49.1
หม้าย/หย่าร้าง	3	1.8
<b>รวม</b>	<b>163</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า สถานภาพของพนักงานบริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ส่วนใหญ่มีสถานภาพแต่งงาน/อยู่ด้วยกัน มีลูก คิดเป็นร้อยละ 49.1 รองลงมา สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 40.5 สถานภาพแต่งงาน/อยู่ด้วยกัน ไม่มีลูก คิดเป็นร้อยละ 8.6 และ หม้าย/หย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 1.8

## ประสบการณ์การทำงาน

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 3 ปี	39	23.9
3 - 5 ปี	21	12.9
6 - 8 ปี	34	20.9
9 - 11 ปี	16	9.8
12 - 14 ปี	20	12.3
15 ปีขึ้นไป	33	20.2
<b>รวม</b>	<b>163</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า ประสบการณ์การทำงานของพนักงานบริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.9 รองลงมามีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.9 มีประสบการณ์ในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 20.2 มีประสบการณ์ในการทำงาน 3 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.9 มีประสบการณ์ในการทำงาน 12 – 14 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.3 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 9 – 11 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.8

### การศึกษา

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามการศึกษา

การศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น	1	0.6
มัธยมศึกษาตอนต้น	52	31.9
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	86	52.8
อนุปริญญา	15	9.2
ปริญญาตรี	6	3.7
ปริญญาโท	3	1.8
<b>รวม</b>	<b>163</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 7 การศึกษาของพนักงานบริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 52.8 รองลงมามีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 31.9 มีการศึกษาระดับอนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 9.2 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 3.7 มีการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 1.8 และมีการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 0.6

ตอนที่ 2 สมรรถนะในด้านต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่จริง และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์สมรรถนะในด้านต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานและ ความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยทำการศึกษา 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านความสามารถและทักษะ ความชำนาญ 3) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) ด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะ และ 5) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในด้านต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานและ ความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ดังนี้

ตารางที่ 8 ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงและระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนทั้ง 5 ด้านโดยรวม

(N=163)

ด้านต่างๆ	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง			ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม		
	$\mu$	$\sigma^2$	ระดับ	$\mu$	$\sigma^2$	ระดับ
1) ด้านความรู้	3.24	0.29	ปานกลาง	3.89	0.54	มาก
2) ด้านความสามารถและทักษะความชำนาญ	3.22	0.33	ปานกลาง	4.06	0.52	มาก
3) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง	3.47	0.30	ปานกลาง	3.40	0.75	มาก
4) ด้านบุคลิกภาพ และลักษณะเฉพาะ	3.37	0.42	ปานกลาง	3.65	0.42	มาก
5) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	3.50	0.42	ปานกลาง	3.76	0.43	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.36</b>	<b>0.35</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.75</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงทั้ง 5 ด้านโดยรวม พบว่า ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงทั้ง 5 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.36$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.50$ ) รองลงมาคือ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ( $\mu = 3.47$ ) ด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะ ( $\mu = 3.37$ ) ด้านความรู้ ( $\mu = 3.28$ ) และด้านความสามารถและทักษะความชำนาญ ( $\mu = 3.22$ )

ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมทั้ง 5 ด้านโดยรวม พบว่า ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมทั้ง 5 ด้านโดยรวมในระดับมาก ( $\mu = 3.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสามารถและทักษะความชำนาญ ( $\mu = 4.06$ ) รองลงมาด้านความรู้ ( $\mu = 3.89$ ) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.76$ ) ด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะ ( $\mu = 3.65$ ) และด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ( $\mu = 3.40$ )

จะเห็นได้ว่า หากพิจารณาเปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมทั้ง 5 ด้าน จะพบว่าในทุกด้าน ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสนใจต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะ โดยการฝึกอบรม



ตารางที่ 9 (ต่อ)

(N=163)

ด้านความรู้	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง					ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม					$\mu$	$\sigma^2$	ระดับ			
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)						
6. มีความรู้เกี่ยวกับระบบ มรท. 8001 : 2546	6 (3.7)	17 (10.4)	134 (82.2)	6 (3.7)	0 (0)	3.14	0.27	ปานกลาง	17 (10.4)	122 (74.8)	17 (10.4)	3 (1.8)	4 (2.5)	3.89	0.49	มาก
7. มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม QCC	6 (3.7)	17 (10.4)	134 (82.2)	6 (3.7)	0 (0)	3.14	0.27	ปานกลาง	17 (10.4)	122 (74.8)	17 (10.4)	3 (1.8)	4 (2.5)	3.89	0.49	มาก
8. มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม TQM	6 (3.7)	16 (9.8)	136 (83.4)	5 (3.1)	0 (0)	3.14	0.26	ปานกลาง	17 (10.4)	122 (74.8)	17 (10.4)	3 (1.8)	4 (2.5)	3.89	0.49	มาก
9. มีความรู้เกี่ยวกับการควบคุมเอกสาร	6 (3.7)	11 (6.7)	142 (87.1)	4 (2.5)	0 (0)	3.12	0.23	ปานกลาง	15 (9.2)	123 (75.5)	17 (10.4)	4 (2.5)	4 (2.5)	3.87	0.5	มาก
10. มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย	6 (3.7)	21 (12.9)	135 (82.8)	1 (0.6)	0 (0)	3.2	0.24	ปานกลาง	25 (15.3)	118 (72.4)	12 (7.4)	4 (2.5)	4 (2.5)	3.96	0.54	มาก



ตารางที่ 9 (ต่อ)

(N=163)

ด้านความรู้	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง					ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม										
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\mu$	$\sigma^2$	ระดับ			
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)						
15. มีความรู้ในการ วางแผนการ ดำเนินงานตาม ตำแหน่งงานที่ทำ อยู่	5 (3.1)	35 (21.5)	123 (75.5)	0 (0)	0 (0)	3.28	0.26	ปานกลาง	21 (12.9)	118 (72.4)	16 (9.8)	4 (2.5)	4 (2.5)	3.91	0.54	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.24</b>	<b>0.29</b>	<b>ปานกลาง</b>						<b>3.89</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านความรู้ พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงด้านความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.24$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบของบริษัท ( $\mu = 3.37$ ) รองลงมาคือ มีความรู้เกี่ยวกับประกันสังคม ( $\mu = 3.33$ ) มีความรู้เกี่ยวกับกองทุนเงินทดแทน ( $\mu = 3.32$ ) มีความรู้ในภาพรวมเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของบริษัท ฯ ( $\mu = 3.29$ ) ส่วนในเรื่องมีความรู้ในลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งงานที่ทำอยู่ และมีความรู้ในการวางแผนการดำเนินงานตามตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ( $\mu = 3.28$ ) มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ตามตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ( $\mu = 3.26$ ) สำหรับในเรื่องมีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.23$ ) มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ( $\mu = 3.20$ ) มีความรู้เกี่ยวกับระบบ ISO 900 : 2000 ( $\mu = 3.17$ ) ส่วนในเรื่องมีความรู้เกี่ยวกับระบบ มรท. 8001 : 2546 มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม QCC มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม TQM และมีความรู้เกี่ยวกับการควบคุมเอกสาร ( $\mu = 3.14$ )

ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านความรู้ พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมด้านความรู้ในระดับมาก ( $\mu = 3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.97$ ) รองลงมาคือ มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ( $\mu = 3.96$ ) สำหรับในเรื่องมีความรู้พื้นฐาน และประสบการณ์ตามตำแหน่งงานที่ทำอยู่ มีความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งงานที่ทำอยู่ และมีความรู้ในการวางแผนการดำเนินงานตามตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ( $\mu = 3.91$ ) มีความรู้ในลักษณะงานที่ปฏิบัติ ( $\mu = 3.90$ ) ส่วนในเรื่องมีความรู้เกี่ยวกับระบบ มรท. 8001 : 2546 มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม QCC และมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม TQM ( $\mu = 3.89$ ) มีความรู้เกี่ยวกับระบบ ISO 9001 : 2000 ( $\mu = 3.88$ ) สำหรับมีความรู้เกี่ยวกับประกันสังคม มีความรู้เกี่ยวกับกองทุนเงินทดแทน และมีความรู้เกี่ยวกับการควบคุมเอกสาร ( $\mu = 3.87$ ) ส่วนมีความรู้ในภาพรวมเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของบริษัท ฯ และมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบของบริษัท ( $\mu = 3.85$ )

จะเห็นได้ว่า หากพิจารณาระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม พบว่า ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมทุกรายการอยู่ในระดับมาก อาทิเช่น มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เป็นต้น เมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง พบว่า ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง





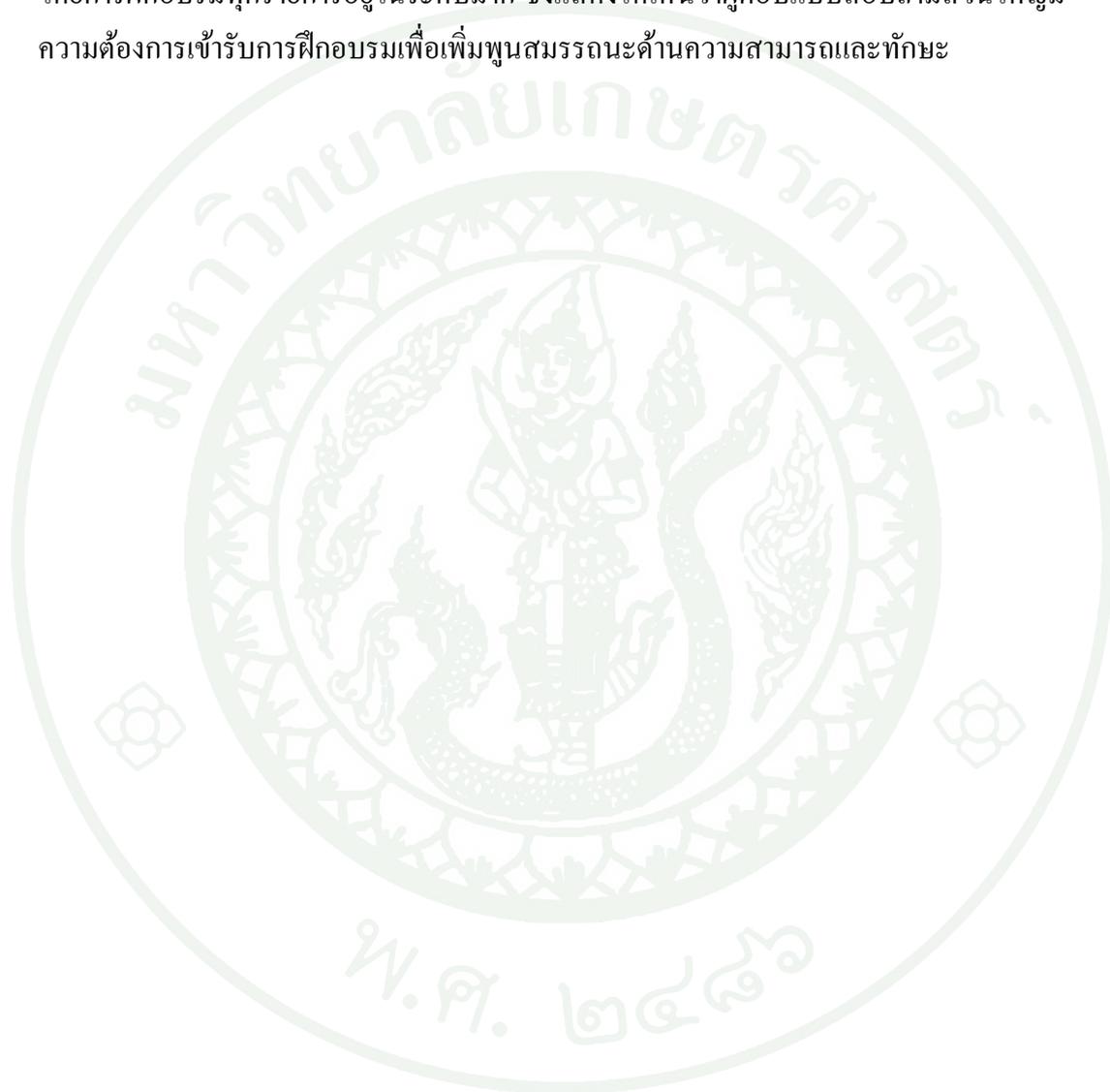




จากตารางที่ 10 ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านความสามารถและทักษะ พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงด้านความสามารถและทักษะอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.22$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีทักษะความชำนาญในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เบื้องต้น เช่น Microsoft word, Excel, Power Point ( $\mu = 4.09$ ) รองลงมาคือ มีทักษะความชำนาญในการใช้อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องโทรสาร, เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น ( $\mu = 3.28$ ) มีความสามารถในการสอนงาน/การถ่ายทอดความรู้ ( $\mu = 3.24$ ) มีความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ( $\mu = 3.23$ ) มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ( $\mu = 3.21$ ) มีความสามารถในการเรียนรู้ และปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ( $\mu = 3.20$ ) มีความสามารถในการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี ( $\mu = 3.12$ ) สำหรับในเรื่องมีทักษะความชำนาญในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เฉพาะทาง เช่น Autoflight, STRAccount, Cyber Payroll, Barudan, TDS, GGS, GMS และมีทักษะความชำนาญในการใช้อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องโทรสาร, เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น ( $\mu = 3.04$ ) ส่วนมีทักษะความชำนาญในอินเทอร์เน็ต ( $\mu = 3.02$ ) และมีความสามารถในการฟัง อ่าน พูด เขียนภาษาอังกฤษ ( $\mu = 2.94$ )

ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านความสามารถและทักษะ พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมด้านความสามารถและทักษะในระดับมาก ( $\mu = 4.06$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีทักษะความชำนาญในการใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น จักรเย็บผ้า ( $\mu = 4.10$ ) รองลงมาคือ มีทักษะความชำนาญในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เบื้องต้น เช่น Microsoft word, Excel, Power Point มีทักษะความชำนาญในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เบื้องต้น เช่น Autoflight , STRAccount , Cyber Payroll , Barudan, TDS, GGS,GMS มีทักษะความชำนาญในอินเทอร์เน็ต มีทักษะความชำนาญในการใช้อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องโทรสาร, เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น ( $\mu = 4.09$ ) มีความสามารถในการฟัง อ่าน พูด เขียนภาษาอังกฤษ ( $\mu = 4.07$ ) มีความสามารถในการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี ( $\mu = 4.06$ ) มีความสามารถในการสอนงาน/การถ่ายทอดความรู้ ( $\mu = 4.04$ ) ส่วนในเรื่องมีความสามารถในการเรียนรู้ และปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ( $\mu = 4.01$ ) และมีความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ( $\mu = 4.00$ )

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านความสามารถและทักษะ จะเห็นได้ว่า หากพิจารณาระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม พบว่า ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกรายการ ยกเว้นเพียง 1 รายการที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีความสามารถในการสอนงาน/การถ่ายทอดความรู้ เมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมทุกรายการอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะด้านความสามารถและทักษะ



ตารางที่ 11 ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงและระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง

(N=163)

ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง					ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม					$\mu$	$\sigma^2$	ระดับ						
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด									
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)
27. มีความภาคภูมิใจในภาพลักษณ์และชื่อเสียงของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่	4 (2.5)	60 (36.8)	99 (60.7)	0 (0)	0 (0)	3.42	0.29	ปานกลาง	8 (4.9)	84 (51.5)	49 (30.1)	15 (9.2)	7 (4.3)	3.44	0.79	มาก			
28 มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	4 (2.5)	59 (36.2)	100 (61.3)	0 (0)	0 (0)	3.41	0.29	ปานกลาง	8 (4.9)	84 (51.5)	52 (31.9)	13 (8.0)	6 (3.7)	3.46	0.73	มาก			
29. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่	4 (2.5)	68 (41.7)	91 (55.8)	0 (0)	0 (0)	3.47	0.30	ปานกลาง	5 (3.1)	83 (50.9)	51 (31.3)	16 (9.8)	8 (4.9)	3.37	0.79	มาก			
30. มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่	5 (3.1)	70 (42.9)	88 (54.0)	0 (0)	0 (0)	3.49	0.31	ปานกลาง	7 (4.3)	81 (49.7)	51 (31.3)	16 (9.8)	8 (4.9)	3.39	0.82	มาก			



ตารางที่ 11 (ต่อ)

(N=163)

ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง					ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม					$\mu$	$\sigma^2$	ระดับ					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด								
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)
35. มีการรักษาประโยชน์ของหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม	4 (2.5)	63 (38.7)	96 (58.9)	0 (0)	0 (0)	3.44	0.30	ปานกลาง	4 (2.5)	84 (51.5)	52 (31.9)	16 (9.8)	7 (4.3)	3.38	0.74	มาก		
36. มีความรักและศรัทธาในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่	5 (3.1)	70 (42.9)	88 (54.0)	0 (0)	0 (0)	3.49	0.31	ปานกลาง	7 (4.3)	81 (49.7)	51 (31.3)	16 (9.8)	8 (4.9)	3.39	0.82	มาก		
37. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	4 (2.5)	67 (41.1)	92 (56.4)	0 (0)	0 (0)	3.46	0.30	ปานกลาง	6 (3.7)	82 (50.3)	52 (31.9)	16 (9.8)	7 (4.3)	3.39	0.77	มาก		
38. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บังคับบัญชา	5 (3.1)	69 (42.3)	89 (54.6)	0 (0)	0 (0)	3.48	0.31	ปานกลาง	8 (4.9)	80 (49.1)	52 (31.9)	16 (9.8)	7 (4.3)	3.40	0.80	มาก		
<b>รวม</b>						<b>3.47</b>	<b>0.30</b>	<b>ปานกลาง</b>						<b>3.40</b>	<b>0.75</b>			

จากตารางที่ 11 ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ และไม่มีอคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอยู่ ( $\mu = 3.50$ ) รองลงมาคือ มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ และมีความรักและศรัทธาในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ( $\mu = 3.49$ ) มีความรักและศรัทธาในหน่วยงาน และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บังคับบัญชา ( $\mu = 3.48$ ) มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ( $\mu = 3.47$ ) มีความเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ( $\mu = 3.46$ ) มีความรู้สึกพอใจและชอบในงานที่ปฏิบัติอยู่ ( $\mu = 3.45$ ) มีการรักษาประโยชน์ของหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ( $\mu = 3.44$ ) มีความภาคภูมิใจในภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ( $\mu = 3.42$ ) และ มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\mu = 3.41$ )

ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ในระดับมาก ( $\mu = 3.40$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\mu = 3.46$ ) รองลงมา คือ มีความรักและศรัทธาในหน่วยงาน ( $\mu = 3.45$ ) มีความภาคภูมิใจในภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ( $\mu = 3.44$ ) ส่วนมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บังคับบัญชา ( $\mu = 3.40$ ) สำหรับมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ไม่มีอคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอยู่ มีความรักและศรัทธาในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ( $\mu = 3.39$ ) มีการรักษาประโยชน์ของหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ( $\mu = 3.38$ ) และมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ( $\mu = 3.37$ )

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง จะเห็นได้ว่า หากพิจารณาระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม พบว่า ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ เมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมทุกรายการอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง

ตารางที่ 12 ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงและระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล

(N=163)

ด้านบุคลิกภาพและ ลักษณะเฉพาะของ บุคคล	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง					ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม										
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	μ	σ <sup>2</sup>	ระดับ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	μ	σ <sup>2</sup>	ระดับ
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)				จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)			
39. มีการแต่งกาย เหมาะสมกับ กาลเทศะ	35 (21.5)	35 (21.5)	93 (57.1)	0 (0)	0 (0)	3.64	0.66	ปานกลาง	8 (4.9)	96 (58.9)	48 (29.4)	7 (4.3)	4 (2.5)	3.60	0.58	มาก
40 มีบุคลิกที่ดี เหมาะสมกับ บทบาทและ หน้าที่	16 (9.8)	20 (12.3)	127 (77.9)	0 (0)	0 (0)	3.32	0.42	ปานกลาง	5 (3.1)	103 (63.2)	50 (30.7)	3 (1.8)	2 (1.2)	3.65	0.40	มาก
41. มีความ กระฉับกระเฉง คล่องแคล่วว่องไว ในการปฏิบัติงาน	19 (11.7)	34 (20.9)	110 (67.5)	0 (0)	0 (0)	3.44	0.49	ปานกลาง	8 (4.9)	96 (58.9)	54 (33.1)	4 (2.5)	1 (0.6)	3.65	0.41	มาก
42. มีกิริยาจาสุภาพ เรียบร้อย สุขุม เหมาะสมกับบุคคล และสถานการณ์	19 (11.7)	32 (19.6)	112 (68.7)	0 (0)	0 (0)	3.43	0.48	ปานกลาง	8 (4.9)	96 (58.9)	54 (33.1)	4 (2.5)	1 (0.6)	3.65	0.41	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

(N=163)

ด้านบุคลิกภาพและ ลักษณะเฉพาะของ บุคคล	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง					ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม										
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\mu$	$\sigma^2$	ระดับ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\mu$	$\sigma^2$	ระดับ
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)				จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)			
43. มีความอดทน อด กลั้น รู้จักควบคุม อารมณ์	21 (12.9)	34 (20.9)	108 (66.3)	0 (0)	0 (0)	3.47	0.51	ปานกลาง	9 (5.5)	96 (58.9)	53 (32.5)	4 (2.5)	1 (0.6)	3.66	0.42	มาก
44 มีการปรับตัวเข้า กับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่ หลากหลาย	21 (12.9)	35 (21.5)	107 (65.6)	0 (0)	0 (0)	3.47	0.51	ปานกลาง	8 (4.9)	97 (59.1)	52 (35.6)	5 (3.7)	1 (0.6)	3.65	0.43	มาก
45. มีความกล้าในการ แสดงความคิดเห็น ของตนเองต่อที่ ประชุม	4 (2.5)	17 (10.4)	138 (84.7)	3 (1.8)	1 (0.6)	3.12	0.23	ปานกลาง	6 (3.7)	102 (62.6)	51 (31.3)	3 (1.8)	1 (0.6)	3.67	0.38	มาก
46. มีความเชื่อมั่นใน ตนเอง สามารถ วินิจฉัยและ ตัดสินใจโดยใช้ เหตุผล	9 (5.5)	21 (12.9)	132 (81.0)	1 (0.6)	0 (0)	3.23	0.30	ปานกลาง	7 (4.3)	97 (59.5)	55 (33.7)	3 (1.8)	1 (0.6)	3.65	0.39	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

(N=163)

ด้านบุคลิกภาพและ ลักษณะเฉพาะของ บุคคล	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง					ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม										
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\mu$	$\sigma^2$	ระดับ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\mu$	$\sigma^2$	ระดับ
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)				จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)			
47. มีความ กระตือรือร้นใน การทำงาน สามารถเป็น แบบอย่างให้แก่ บุคคลอื่น ใน หน่วยงานและ ฝ่ายงานอื่นๆ	6 (3.7)	20 (12.3)	137 (84.0)	0 (0)	0 (0)	3.20	0.23	ปานกลาง	6 (3.7)	98 (60.1)	54 (33.1)	4 (2.5)	1 (0.6)	3.64	0.39	มาก
48 มีความรับผิดชอบ และสุขุม รอบคอบในงานที่ ปฏิบัติ	20 (12.3)	32 (19.6)	111 (68.1)	0 (0)	0 (0)	3.44	0.50	ปานกลาง	8 (4.9)	96 (58.9)	54 (33.1)	4 (2.5)	1 (0.6)	3.65	0.41	มาก
49. มีมนุษยสัมพันธ์ต่อ ผู้ร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชา	19 (11.7)	30 (18.4)	114 (69.9)	0 (0)	0 (0)	3.42	0.48	ปานกลาง	8 (4.9)	96 (58.9)	54 (33.1)	4 (2.5)	1 (0.6)	3.65	0.41	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

(N=163)

ด้านบุคลิกภาพและ ลักษณะเฉพาะของ บุคคล	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง					ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม										
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\mu$	$\sigma^2$	ระดับ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\mu$	$\sigma^2$	ระดับ
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)				จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)			
50. มีความคิดที่ กว้างไกลและ สามารถ แสดงออกให้ผู้อื่น เข้าใจ	6 (3.7)	23 (14.1)	134 (82.2)	0 (0)	0 (0)	3.21	0.24	ปานกลาง	6 (3.7)	97 (59.5)	54 (33.1)	5 (3.1)	1 (0.6)	3.63	0.41	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.37</b>	<b>0.42</b>	<b>ปานกลาง</b>						<b>3.65</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.37$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ ( $\mu = 3.64$ ) รองลงมาคือ มีความอดทน อดกลั้น รู้จักควบคุมอารมณ์ และมีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ( $\mu = 3.47$ ) ส่วนในเรื่องมีบุคลิกที่ดี เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ และมีความรับผิดชอบ และสุขุมรอบคอบในงานที่ปฏิบัติ ( $\mu = 3.44$ ) มีกิริยาจาสุภาพเรียบร้อย สุขุม เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ ( $\mu = 3.43$ ) มีมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ( $\mu = 3.42$ ) มีบุคลิกที่ดี เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ ( $\mu = 3.32$ ) สำหรับในเรื่องมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถวินิจฉัยและตัดสินใจโดยใช้เหตุผล ( $\mu = 3.23$ ) มีความคิดที่กว้างไกลและสามารถแสดงออกให้ผู้อื่นเข้าใจ ( $\mu = 3.21$ ) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่บุคคลอื่นในหน่วยงานและฝ่ายงานอื่นๆ ( $\mu = 3.20$ ) และมีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุม ( $\mu = 3.12$ )

ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล ในระดับมาก ( $\mu = 3.65$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุม ( $\mu = 3.67$ ) รองลงมา คือ มีความอดทน อดกลั้น รู้จักควบคุมอารมณ์ ( $\mu = 3.66$ ) สำหรับในเรื่องมีบุคลิกที่ดี เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีกิริยาจาสุภาพเรียบร้อย สุขุม เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ มีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถวินิจฉัยและตัดสินใจโดยใช้เหตุผล มีความรับผิดชอบ และสุขุมรอบคอบในงานที่ปฏิบัติ และมีมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ( $\mu = 3.65$ ) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่บุคคลอื่นในหน่วยงานและ ฝ่ายงานอื่นๆ ( $\mu = 3.64$ ) มีความคิดที่กว้างไกล และสามารถแสดงออกให้ผู้อื่นเข้าใจ ( $\mu = 3.63$ ) และมีการแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ ( $\mu = 3.60$ )

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล จะเห็นได้ว่า หากพิจารณาระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม พบว่า ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ เมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากทุกรายการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล

ตารางที่ 13 ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงและระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมด้านแรงจูงใจในการทำงาน

(N=163)

ด้านแรงจูงใจ ในการทำงาน	ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง					ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม					$\mu$	$\sigma^2$	ระดับ			
	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)						
51. มีความพยายาม ในการทำงานที่ ได้รับมอบหมาย เสร็จก่อนหรือ ภายใน เวลาที่ กำหนด	18 (11.0)	62 (38.0)	83 (50.9)	0 (0)	0 (0)	3.60	0.46	ปานกลาง	13 (8.0)	98 (60.1)	44 (27.0)	7 (4.3)	1 (0.6)	3.71	0.49	มาก
52. ภารกิจงานเร่งด่วน จะรีบทำงานให้ เสร็จแม้ว่าจะต้อง ทำงานนอกเวลา	12 (7.4)	56 (34.4)	95 (58.3)	0 (0)	0 (0)	3.49	0.40	ปานกลาง	12 (7.4)	101 (62.0)	45 (27.6)	5 (3.1)	0 (0)	3.74	0.41	มาก
53. เป็นผู้ตรงต่อเวลา	18 (11.0)	62 (38.0)	82 (50.3)	1 (0.6)	0 (0)	3.60	0.48	ปานกลาง	13 (8.0)	98 (60.1)	45 (27.6)	6 (3.7)	1 (0.6)	3.71	0.48	มาก
54. มีความสามารถในการประสานให้เกิด ความร่วมมือร่วม ใจในการทำงาน	11 (6.7)	59 (36.2)	92 (56.4)	1 (0.6)	0 (0)	3.49	0.40	ปานกลาง	12 (7.4)	100 (61.3)	45 (27.6)	5 (3.1)	1 (0.6)	3.72	0.45	มาก



จากตารางที่ 13 ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงด้านแรงจูงใจในการทำงาน ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความพยายามในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนหรือภายใน เวลาที่กำหนด และเป็นผู้ตรงต่อเวลา ( $\mu = 3.60$ ) รองลงมา คือ ทุ่มเทงานเร่งด่วนจะรีบทำงานให้เสร็จแม้ว่าจะต้องทำงานนอกเวลา มีความสามารถในการประสานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และมีความสามารถในการร่วมทำงานกับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ( $\mu = 3.49$ ) และมีความพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับจากผลการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.34$ )

ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมด้านแรงจูงใจในการทำงาน ในระดับมาก ( $\mu = 3.76$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับจากผลการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.95$ ) รองลงมา คือ ทุ่มเทงานเร่งด่วนจะรีบทำงานให้เสร็จแม้ว่าจะต้องทำงานนอกเวลา ( $\mu = 3.74$ ) มีความสามารถในการร่วมทำงานกับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ( $\mu = 3.73$ ) มีความสามารถในการประสานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ( $\mu = 3.72$ ) สำหรับในเรื่องมีความพยายามในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนหรือภายใน เวลาที่กำหนด และ เป็นผู้ตรงต่อเวลา ( $\mu = 3.71$ )

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านแรงจูงใจในการทำงาน จะเห็นได้ว่า หากพิจารณาระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม พบว่า ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ เมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากทุกรายการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะในด้านแรงจูงใจในการทำงาน

**ตอนที่ 3 ลักษณะคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน**

จากการวิเคราะห์ในตอนที่ 3 ของแบบสอบถาม เป็นคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์

(ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ปรากฏว่าจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 163 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบคำถามในตอนท้าย 3 นี้ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.23 ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมประเด็นต่างๆ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและเสนอแนะเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว ดังนี้

การปฏิบัติงานภายในบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ทางผู้ตอบแบบสอบถามได้พบปัญหาในการดำเนินงานประกอบไปด้วย ด้านความสามารถและทักษะ พบว่าพนักงานใหม่จะใช้เครื่องจักรไม่ชำนาญ ทำให้ผลิตชิ้นงานออกมาได้น้อย ส่วนในด้านบุคลิกและลักษณะประจำตัวของบุคคล พบว่าหัวหน้าแผนกชอบพูดจาเสียงดัง และพูดไม่ค่อยดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อยากทำงานร่วมด้วย

ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ทางผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะด้านความสามารถและทักษะ ว่า ควรมีการฝึกอบรมภาษาอังกฤษแก่พนักงาน เนื่องจากปัจจุบันมีลูกค้าชาวต่างชาติเพิ่มขึ้น

### ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะ และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยได้ทำการวิจารณ์ผลดังนี้

### ด้านความรู้

จากการศึกษาสมรรถนะที่มีอยู่จริง และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่นั้น จะเห็นได้ว่าด้านความรู้โดยรวม ตามตารางที่ 9 พบว่า พนักงานมีสมรรถนะที่มีอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลาง แต่สมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.97$ ) ซึ่งสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน ส่วนใหญ่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี (ร้อยละ 23.9) แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานใหม่ จึงมีความต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับ

เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ให้เกิดทักษะความชำนาญ ตามสายงานของตน ทำให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมทั้งยังให้ความสนใจในเรื่อง ความรู้เกี่ยวกับการจัดการด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัย ( $\mu = 3.96$ ) เนื่องจากในการ ปฏิบัติงาน การเกิดอุบัติเหตุส่วนใหญ่มักเกิดจากความไม่เข้าใจ ความไม่ชำนาญ และความ รู้เท่าไม่ถึงการของพนักงาน หากพนักงานมีความรู้ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัย ตาม มาตรฐานแรงงานไทย (มรท 8001-2546) ก็จะสามารถลดอัตราความเสี่ยงที่จะเกิดอุบัติเหตุลงได้ ซึ่ง วิโรจน์ ลักขณาอดิศร (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจ ความไม่ชำนาญ และความรู้เท่าไม่ถึงการของพนักงานนั้น สามารถใช้การฝึกอบรมช่วยแก้ไขได้

### ด้านความสามารถและทักษะ

จากการศึกษาสมรรถนะที่มีอยู่จริง และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่นั้น จะเห็นได้ว่าด้านความสามารถและทักษะโดยรวม ตามตารางที่ 10 พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะ ที่มีอยู่จริงในด้านความสามารถและทักษะโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่สมรรถนะที่ต้องการ เพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมในด้านความสามารถและทักษะโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องการเพิ่มทักษะความชำนาญในการใช้เครื่องมือในการ ปฏิบัติงาน เช่น การใช้จักรเย็บผ้า จักรโพง จักรห่อ และจักรแซก การใช้เครื่องตัดผ้า การใช้เครื่อง ตอก และการใช้เตารีดไอน้ำ ( $\mu = 4.10$ ) ซึ่งสอดคล้องกับตำแหน่งของพนักงานส่วนใหญ่จะดำรง ตำแหน่งพนักงานจักรเย็บ/จักรโพง/จักรห่อ (ร้อยละ 50.3) และสังกัดอยู่ในฝ่ายผลิต 1 (ร้อยละ 32.5) ฝ่ายผลิต 2 (ร้อยละ 31.9) ฝ่ายผลิต (ร้อยละ 20.2) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในฝ่าย ผลิตและมีความต้องการเพิ่มพูนทักษะความชำนาญตามสายงานของตน เพื่อให้เกิดความชำนาญ ในวิชาชีพ และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนรองลงมา ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมนั้น มีความต้องการในการเพิ่มทักษะความชำนาญในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เบื้องต้น เช่น Microsoft Word, Excel, Powerpoint และ โปรแกรมสำเร็จรูปเฉพาะทางอื่นๆ ( $\mu = 4.09$ ) โดยระดับการศึกษาของพนักงานส่วนใหญ่ มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 52.8) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่ามีความ ต้องการเพิ่มพูนทักษะความชำนาญในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เบื้องต้น และ โปรแกรม สำเร็จรูปเฉพาะ โดยการจัดหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมเรื่องคอมพิวเตอร์ เนื้อหาควรจะลงลึก ตั้งแต่ระดับพื้นฐาน ไปจนถึงขั้นสูง เพื่อให้สอดคล้องกับระดับการศึกษาที่มีอยู่ของพนักงาน ซึ่งทาง

บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด มีนโยบายสนับสนุนพนักงานที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยจ่ายค่าตอบแทนตามวิชาชีพเพิ่มให้สำหรับพนักงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548: 1-20) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อบุคลากรผู้หนึ่งมีความสามารถในการทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยส่วนใหญ่ก็ควรมีการเพิ่มเงินพิเศษ ควบคู่ไปกับการให้เลื่อนตำแหน่งงาน หรือการโอนย้ายหน่วยงานขึ้นด้วย

### ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง

จากการศึกษาสมรรถนะที่มีอยู่จริง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกรอบรมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่นั้น ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองโดยรวม ตามตารางที่ 11 พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกรอบรมในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\mu = 3.46$ ) โดยพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 91.4) พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30-39 ปี (ร้อยละ 47.2) พนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพแต่งงาน/อยู่ด้วยกัน มีลูก (ร้อยละ 49.1) รองลงมา มีสถานภาพโสด (ร้อยละ 40.5) และพนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 3 ปี (ร้อยละ 23.9) รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 20.2) ซึ่งตามที่ Ferrell and Hirt (n.d. อ้างใน พรพรหม พรหมเทศ, 2551) ได้แบ่งประเภทของความแตกต่างไว้ 2 ประเภท คือ ความแตกต่างของคุณลักษณะปฐมภูมิ ได้แก่ คุณลักษณะ อายุ เพศ ความสามารถ สัญชาติ และเชื้อชาติ ส่วนความแตกต่างทางคุณลักษณะทุติยภูมิ ได้แก่ การศึกษา ประสบการณ์ รายได้ สถานภาพสมรส การมีบุตร สถานภาพทางการทหาร ความเชื่อทางศาสนา และภูมิภาคที่อาศัยอยู่ ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวนี้เป็นผลทำให้ทัศนคติและเจตคติของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน การจัดหลักสูตรในการเพิ่มพูนสมรรถนะโดยการฝึกรอบรมนั้น ต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิผลสูงสุด

### ด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล

จากการศึกษาสมรรถนะที่มีอยู่จริง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกรอบรมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่นั้น ในด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคลโดยรวม ตามตารางที่ 12 พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง

อยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมในด้านบุคลิกภาพ และลักษณะเฉพาะของบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องมีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุม ( $\mu = 3.67$ ) รองลงมา มีความอดทน อดกลั้น รู้จักควบคุมอารมณ์ ( $\mu = 3.66$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อต้องการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง พนักงานให้มีตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น การจัดหลักสูตรในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรนั้น ควรจะสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมอบรมมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และแสดงความคิดเห็นต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติ วาริสดใส (2551) ที่ได้กล่าวไว้สถานประกอบการให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพ ด้านบุคลิกภาพ ความขยัน อดทน ซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา รับผิดชอบ และมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากคุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้การดำเนินการของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการได้

### ด้านแรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาสมรรถนะที่มีอยู่จริง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่นั้น ในด้านแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม ตามตารางที่ 13 พบว่า พนักงานมีสมรรถนะที่มีอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมในด้านแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานส่วนใหญ่ต้องการเพิ่มพูนในเรื่องความพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับจากผลของการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.95$ ) ซึ่งสอดคล้องกับด้านความรู้โดยรวม และด้านความสามารถและทักษะโดยรวม แสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแล้ว ย่อมต้องการรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการดำรงชีวิตต่อไป ดังนั้นหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร เมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมแล้ว จึงควรสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้กับการทำงานจริงได้ โดยเน้นการฝึกอบรมที่ทำให้พนักงานเกิดรายได้เพิ่ม เช่น การเพิ่มผลผลิตในการเย็บ โดยใช้เทคนิคการเย็บผ้าเร็ว เป็นต้น

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะโดยการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่
2. เพื่อศึกษาความต้องการในการเพิ่มพูนสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

#### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาถึงสมรรถนะและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน โดยวิธีฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ โดยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร คือ พนักงานของบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ จำนวน 163 คน ตามทะเบียนรายชื่อพนักงานของบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด ประจำเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2553
2. เนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย คือ การศึกษานี้จะมีทั้งการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านความรู้ 2) ด้านความสามารถและทักษะ

ความชำนาญ 3) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) ด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะ และ 5) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ตามทฤษฎีและแนวคิดเรื่องสมรรถนะของ David C. McClelland

## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ จำนวน 163 คน ตามทะเบียนรายชื่อพนักงานของบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด ประจำเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2553 ซึ่งประกอบไปด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ฝ่ายบริหารภายใน ฝ่ายจัดหา ฝ่ายจัดการ และฝ่ายผลิต

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ และเติมคำในช่องว่าง ได้แก่ ตำแหน่ง ฝ่าย เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะในด้านต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่จริง และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการฝึกอบรมใน 5 ด้าน ตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะของ David C. McClelland โดยแบ่งสมรรถนะไว้ดังนี้

1) ด้านความรู้ 2) ด้านความสามารถและทักษะความชำนาญ 3) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) ด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะ 5) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกข้อแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด

## การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ณ บริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ โดยแจกแบบสอบถามจำนวน 163 ฉบับ ซึ่งสามารถเก็บแบบสอบถามคืนกลับมาได้ 163 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของประชากร แล้วจึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในด้านต่างๆที่ใช้ในการมีอยู่จริง รวมถึงสมรรถนะในด้านต่างๆ ที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าความแปรปรวน ( $\sigma^2$ ) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในลักษณะของความเรียงแบบบรรยายสำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

### ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

#### 1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งพนักงานจักรเย็บ/จักรโพง/จักรห่อ โดยส่วนมากสังกัดอยู่ในฝ่ายผลิต ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี ซึ่งส่วนใหญ่มีสถานภาพแต่งงาน/อยู่ด้วยกัน และมีลูก โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 3 ปี และส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า

#### 2. สมรรถนะที่มีอยู่จริง และสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม

ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ส่วนใหญ่มีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.50$ ) และมีระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสามารถและทักษะความชำนาญ ( $\mu = 4.06$ ) ซึ่งสามารถสรุปได้ใน 5 ด้านตามรายละเอียดดังนี้

## 2.1 ด้านความรู้

ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านความรู้ พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงด้านความรู้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบของบริษัท รองลงมาคือ มีความรู้เกี่ยวกับประกันสังคม มีความรู้เกี่ยวกับกองทุนเงินทดแทน มีความรู้ในภาพรวมเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของบริษัทฯ ส่วนในเรื่องมีความรู้ในลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งงานที่ทำอยู่ และมีความรู้ในการวางแผนการดำเนินงานตามตำแหน่งงานที่ทำอยู่ มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ตามตำแหน่งงานที่ทำอยู่ สำหรับในเรื่องมีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มีความรู้เกี่ยวกับระบบ ISO 900 : 2000 ส่วนในเรื่องมีความรู้เกี่ยวกับระบบ มรท. 8001: 2546 มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม QCC มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม TQM และมีความรู้เกี่ยวกับการควบคุมเอกสาร

ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านความรู้ พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมด้านความรู้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย สำหรับในเรื่องมีความรู้พื้นฐาน และประสบการณ์ตามตำแหน่งงานที่ทำอยู่ มีความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งงานที่ทำอยู่ และมีความรู้ในการวางแผนการดำเนินงานตามตำแหน่งงานที่ทำอยู่ มีความรู้ในลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่วนในเรื่องมีความรู้เกี่ยวกับระบบ มรท. 8001 : 2546 มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม QCC และมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม TQM มีความรู้เกี่ยวกับระบบ ISO 9001: 2000 สำหรับมีความรู้เกี่ยวกับประกันสังคม มีความรู้เกี่ยวกับกองทุนเงินทดแทน และมีความรู้เกี่ยวกับการควบคุมเอกสาร ส่วนมีความรู้ในภาพรวมเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของบริษัท ฯ และมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบของบริษัท

จะเห็นได้ว่า หากพิจารณาระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม พบว่า ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมทุกรายการอยู่ในระดับมาก อาทิเช่น มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการด้าน

อาชีพอนามัยและความปลอดภัย เป็นต้น เมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง พบว่า ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง

## 2.2 ด้านความสามารถและทักษะความชำนาญ

ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านความสามารถและทักษะ พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงด้านความสามารถและทักษะอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีทักษะความชำนาญในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เบื้องต้น เช่น Microsoft word, Excel, Power Point รองลงมาคือ มีทักษะความชำนาญในการใช้อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องโทรสาร, เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น มีความสามารถในการสอนงาน/การถ่ายทอดความรู้ มีความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการเรียนรู้ และปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว มีความสามารถในการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี สำหรับในเรื่องมีทักษะความชำนาญในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เฉพาะทาง เช่น Autoflight, STRAccount, Cyber Payroll, Barudan, TDS, GGS, GMS และมีทักษะความชำนาญในการใช้อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องโทรสาร, เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น ส่วนมีทักษะความชำนาญในอินเทอร์เน็ต และมีความสามารถในการฟัง อ่าน พูด เขียนภาษาอังกฤษ

ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านความสามารถและทักษะ พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมด้านความสามารถและทักษะในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีทักษะความชำนาญในการใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น จักรเย็บผ้า รองลงมาคือ มีทักษะความชำนาญในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เบื้องต้น เช่น Microsoft word, Excel, Power Point มีทักษะความชำนาญในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เบื้องต้น เช่น Autoflight , STRAccount , Cyber Payroll , Barudan, TDS, GGS,GMS มีทักษะความชำนาญในอินเทอร์เน็ต มีทักษะความชำนาญในการใช้อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องโทรสาร, เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น มีความสามารถในการฟัง อ่าน พูด เขียนภาษาอังกฤษ มีความสามารถในการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี มีความสามารถใน

การสอนงาน/การถ่ายทอดความรู้ ส่วนในเรื่องมีความสามารถในการเรียนรู้ และปฏิบัติงานใหม่ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านความสามารถและทักษะ จะเห็นได้ว่า หากพิจารณาระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรม พบว่า ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกรายการ ยกเว้นเพียง 1 รายการ ที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีความสามารถในการสอนงาน/การถ่ายทอดความรู้ เมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมทุกรายการอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะในด้านด้านความสามารถและทักษะ

### 2.3 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง

ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ และไม่มีอคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอยู่ รองลงมาคือ มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ และมีความรักและศรัทธาในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ มีความรักและศรัทธาในหน่วยงาน และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ มีความเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกพอใจและชอบในงานที่ปฏิบัติอยู่ มีการรักษาประโยชน์ของหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม มีความภาคภูมิใจในภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ และ มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รองลงมา คือ มีความรักและศรัทธาในหน่วยงาน ) มีความภาคภูมิใจในภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน

อยู่ ส่วนมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บังคับบัญชา สำหรับมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ไม่มีอคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอยู่ มีความรักและศรัทธาในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน มีการรักษาประโยชน์ของหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง จะเห็นได้ว่า หากพิจารณาระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม พบว่าระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ เมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมทุกรายการอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง

#### 2.4 ด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะ

ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล ในระดับปานกลาง) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีการแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ รองลงมาคือ มีความอดทน อดกลั้น รู้จักควบคุมอารมณ์ และมีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ส่วนในเรื่องมีบุคลิกที่ดี เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ และมีความรับผิดชอบ และสุ่มรอบคอบในงานที่ปฏิบัติ มีกิริยาจาสุภาพเรียบร้อย สุขุม เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ มีมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีบุคลิกที่ดี เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ สำหรับในเรื่องมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถวินิจฉัยและตัดสินใจโดยใช้เหตุผล มีความคิดที่กว้างไกลและสามารถแสดงออกให้ผู้อื่นเข้าใจ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่บุคคลอื่นในหน่วยงานและ ฝ่ายงานอื่นๆ และมีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุม

ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล พบว่าพนักงานมีระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุม รองลงมา คือ มีความอดทน อดกลั้น รู้จักควบคุมอารมณ์ สำหรับ

ในเรื่องมีบุคลิกที่ดี เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ มีความกระฉับกระเฉงคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน มีกิริยาจาสุภาพเรียบร้อย สุขุม เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ มีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถวินิจฉัยและตัดสินใจโดยใช้เหตุผล มีความรับผิดชอบ และสุขุมรอบคอบในงานที่ปฏิบัติ และมีมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่บุคคลอื่นในหน่วยงาน และ ฝ่ายงานอื่นๆ มีความคิดที่กว้างไกลและสามารถแสดงออกให้ผู้อื่นเข้าใจ และมีการแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล จะเห็นได้ว่า หากพิจารณาระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมพบว่า ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ เมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากทุกรายการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะในด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล

## 2.5 ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงด้านแรงจูงใจในการทำงาน ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความพยายามในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนหรือภายใน เวลาที่กำหนด และเป็นผู้ตรงต่อเวลา รองลงมา คือ ภารกิจงานเร่งด่วนจะรีบทำงานให้เสร็จแม้ว่าจะต้องทำงานนอกเวลา มีความสามารถในการประสานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และมีความสามารถในการร่วมทำงานกับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และมีความพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับจากผลการปฏิบัติงาน

ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในด้านแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า พนักงานมีระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมด้านแรงจูงใจในการทำงาน ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับจากผลการ

ปฏิบัติงาน รองลงมา คือ กรณีงานเร่งด่วนจะรีบทำงานให้เสร็จแม้ว่าจะต้องทำงานนอกเวลา มีความสามารถในการร่วมทำงานกับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการประสานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน สำหรับในเรื่องมีความพยายามในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนหรือภายใน เวลาที่กำหนด และ เป็นผู้ตรงต่อเวลา

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านแรงจูงใจในการทำงาน จะเห็นได้ว่า หากพิจารณาระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง และระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรม พบว่า ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ เมื่อเทียบกับระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากทุกรายการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะในด้านแรงจูงใจในการทำงาน

### 3. ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานภายในบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ทางผู้ตอบแบบสอบถามได้พบปัญหาในการดำเนินงานประกอบไปด้วย ด้านความสามารถและทักษะ พบว่าพนักงานใหม่จะใช้เครื่องจักรไม่ชำนาญ ทำให้ผลิตชิ้นงานออกมาได้น้อย ส่วนในด้านบุคลิกและลักษณะประจำตัวของบุคคล พบว่าหัวหน้าแผนกชอบพูดจาเสียงดัง และพูดไม่ค่อยดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อยากทำงานร่วมด้วย

ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ทางผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะด้านความสามารถและทักษะ ว่า ควรมีการฝึกอบรมภาษาอังกฤษแก่พนักงาน เนื่องจากปัจจุบันมีลูกค้าชาวต่างชาติเพิ่มขึ้น

#### ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะ และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ทำให้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์และเป็นแนวทางสำหรับการค้นคว้าหรือการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ผู้วิจัยได้ศึกษา ดังนี้

## ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากการศึกษาสมรรถนะ และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกรอบมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ใน 5 ด้าน ทำให้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

### 1. ด้านความรู้

ควรมีการจัดฝึกรอบมความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน อาทิ การฝึกรอบมในเรื่องการดูแลรักษาเครื่องมือที่ใช้ปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือที่ใช้ปฏิบัติงาน การปรับแต่งเครื่องมือที่ใช้ปฏิบัติงาน และการซ่อมแซมเครื่องมือเมื่อเกิดปัญหา เพื่อให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน

### 2. ด้านความสามารถและทักษะ

ควรมีการจัดฝึกรอบมเพิ่มทักษะความชำนาญในการใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้จักรเย็บผ้า จักรโพง จักรห่อ และจักรแซกรางคุม การใช้เครื่องตัดผ้า การใช้เครื่องดอ และ การใช้เตารีดไอน้ำ อาทิ การฝึกรอบมในเรื่องเทคนิคการเย็บผ้าเร็ว เทคนิคการใช้เครื่องตัดผ้า และ เทคนิคการใช้เตารีดไอน้ำ และควรมีการจัดฝึกรอบมเพิ่มทักษะด้านคอมพิวเตอร์ อาทิ เทคนิคการใช้โปรแกรม Microsoft Office, STRAccountOnline, Photoshop, Acrobat, Autoflight, Cyber Payroll, Barudan, TDS, GGS, และ GMS เพื่อให้พนักงานใช้งานได้อย่างสะดวก และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 3. ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง

ควรมีการจัดหลักสูตรที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์ และประสิทธิผลสูงสุด และเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกันได้ดี อาทิ การปฐมนิเทศ การแนะนำงาน การอบรมระหว่างทำงาน On the Job Training การอยู่ร่วมกันในองค์กร และ วัฒนธรรมองค์กร

#### 4. ด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล

ควรจัดหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร โดยให้แต่ละหลักสูตรนั้นสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมอบรมมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และแสดงความคิดเห็นต่างๆ อาทิ ความฉลาดทางอารมณ์ การเป็นหัวหน้างานที่ดี การเป็นผู้นำ

#### 5. ด้านแรงจูงใจในการทำงาน

โดยหลักสูตรการฝึกอบรมควรนำไปใช้กับการทำงานจริงได้ และมีการสนับสนุนและส่งเสริมในพนักงานผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน และรายได้ของตนเองโดยเน้นการฝึกอบรมที่ทำให้พนักงานเกิดรายได้เพิ่มขึ้น เช่น การเพิ่มผลผลิตในการเย็บโดยใช้เทคนิคการเย็บผ้าเร็ว

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เน้นลักษณะการทำงานของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ทั่วไป ไม่ได้เจาะลึกไปถึงรายละเอียดของเนื้องาน ในแต่ละแผนก เช่น แผนกบัญชี แผนกการเงิน แผนกบุคคล ฝ่ายผลิต เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่าควรมีการศึกษาค้นคว้าในด้านอื่นๆ เช่น ด้านการทำงานที่เกี่ยวข้องกับแผนกบัญชี แผนกการเงิน แผนกบุคคล และฝ่ายผลิต เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจนมากขึ้น รวมถึงสามารถนำผลการวิจัยและข้อเสนอแนะไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรของสถาบันการศึกษาที่มีหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติงานในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม หรือ ปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมในองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงานในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

2. การวิจัยครั้งนี้เน้นศึกษาสมรรถนะและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยวิธีการฝึกอบรมเท่านั้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอว่าควรศึกษาให้ครอบคลุมความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการใช้วิธีฝึกอบรม โดยใช้วิธีอื่นๆ เช่น การสอนงาน การสาธิต หรือ การศึกษาดูงาน เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการ

ปฏิบัติงานของพนักงานในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

3. การวิจัยครั้งนี้เป็นการทำวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้นเพื่อให้งานวิจัยมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นควรศึกษาเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพและงานวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กันไป อาทิ อาจใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ หรือการสังเกตการทำงาน ควบคู่กับการแจกแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทำงาน



## เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กัลยาณี เจริญช่วง. 2550. ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการศึกษา,  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กอบเพชร มีทอง. 2549. ความต้องการของสถานประกอบการต่อสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษา  
ทางด้านสาขาวิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและ  
เทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ปีการศึกษา 2546-2548.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี  
สารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ชนาธิป พรกุล. 2552. การออกแบบการสอน การบูรณาการ การอ่าน การคิดวิเคราะห์ และการ  
เขียน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2543. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม  
กรุงเทพ.

ชูชัย สมितिไกร. 2549. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2545. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ทวีป อภิสัทธ์. 2553. เทคนิคการเป็นวิทยากรและนักฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิตนา แคมมณี. 2550. 14 วิธีสอน สำหรับครูมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2548. เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร.

พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

\_\_\_\_\_. 2553. เทคนิคการวางแผนพัฒนาบุคลากรตามแผนงานขององค์กร

(ภาคปฏิบัติ). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

นิรันดร์ จุลทรัพย์. 2551. กลุ่มสัมพันธ์สำหรับการฝึกอบรม. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

แย่งน้อย ย่านวารีย์. 2547. "ความคิดเห็นของนักศึกษาต่อการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นหลัก". วารสารการศึกษาพยาบาล 15 (1): 56-65

บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด. 2552. รายงานประจำปี 2552 บริษัท พี.เจ.การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด. ปทุมธานี

\_\_\_\_\_. 2553. รายงานประจำปี 2553 บริษัท พี.เจ.การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด. ปทุมธานี

บุญทัน ดอกไธสง. 2551. การจัดการทุนมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน

พรณทิพา มหาวรรณ. 2553. ศึกษาสมรรถนะและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการ

ปฏิบัติงานโดยการฝึกอบรมของเลขานุการโรงแรมขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร.

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาธุรกิจศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พรพรหม พรหมเทศ. 2551. ธุรกิจเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป. แปลจาก O.C. Ferrell

and Geoffrey Hirt. 2008. **Business : A Changing World**. USA: McGraw-Hill Ryerson

Ltd.

พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์. 2543. ผู้จัดการฝึกอบรมมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. 2553. **CSR การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.**

กรุงเทพฯ: ชิงค์ บีคอนด์ บั๊คส์

พิมลวรรณ เชื้อบางแก้ว. 2551. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

พิมพ์นธ์ เดชะคุปต์ และคณะ. 2544. **วิจัยในชั้นเรียน : หลักการสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ:

เดอะมาสเตอร์กรุ๊ป แมเนเม้น จำกัด.

\_\_\_\_\_. และ เพียว ยินดีสุข. 2548. **วิธีวิทยาการสอนวิทยาศาสตร์ทั่วไป.** กรุงเทพฯ:

สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ

พิมพ์นธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน. 2551. **สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคม**

**ที่เปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

ไพฑูริย์ แสงศิริรัตนา. 2549. **การศึกษาความสอดคล้องของสมรรถนะผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตร**

**ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม สาขาวิชาช่างยนต์ กับ**

**ความต้องการของสถานประกอบการรถยนต์ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์**

**อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาบริหารอาชีพและเทคนิคศึกษา, สถาบันเทคโนโลยีพระจอม**

**เกล้าพระนครเหนือ.**

มณฑิลา อินฉวงส์. 2549. **ความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท กันตนา กรุ๊ป จำกัด**

**(มหาชน). วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการศึกษา,**

**มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**

ยุวดี ขางสวย. 2550. **ศึกษาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการในห้องเรียนของครูอาชีพศึกษา**

**จังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา,**

**มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

วิจิตร อาวะกุล. 2537. **การฝึกอบรม.** กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิเชียร วิทยอุดม. 2554. **การพัฒนาองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร. 2551. **กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

ศิริรัตน์ พิรินธนาลัย และ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. 2553. **Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล**. กรุงเทพฯ: ซิกเนเจอร์ คูชั่น.

สมคิด บางโม. 2549. **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์ จำกัด

สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์. 2537. **บุคลากร หัวใจแห่งความสำเร็จของธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า. แปลจาก ปีเตอร์ ซील. 1994.

สมชาติ กิจยรรยง และ คณะ. **เทคนิคการจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

สมปราชญ์ อัมมะพันธ์. 2547. **วิทยาการต้องรู้**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

สาโรจน์ ศิริตันสนียกุล และคณะ. 2542. **5G เพื่อการพัฒนาคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2548. **ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมหลัก**. กรุงเทพฯ: หจก. บางกอกบลิ๊อค.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency**. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.

สุชาติ วาริศาไส. 2551. ศึกษาสมรรถนะที่ต้องการของช่างผลิต Jig & Fixture สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาบริหารอาชีพและเทคโนโลยีศึกษา, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อัจฉริยา สุขกฤต. 2546. การพัฒนาชุดฝึกอบรมเรื่อง “ความรู้เครื่องสูบลม” สำหรับพนักงานขาย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2548. สอนงานอย่างไรให้ได้งาน (Coaching). พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2550. **HR for non HR**. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2552. **Cometency Development Roadmap**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

โอ.ซี. เฟอร์เรลล์ และ เกอร์เฟรย์ เอิร์ท ผู้แปลและเรียบเรียง พรพรหม พรหมเทศ. 2551. **ธุรกิจเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ที่อป.

Cronbach, L.J. 1990. **Essentials of psychological testing**. 5th ed. New York: Harper & Row.

Dessler, G. 2552. **กรอบแนวคิดสำหรับทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.

Dessler, T. 2550. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.

Likert, R. 1932. A Technique for the Measurement of Attitudes. New York: Archives of Psychology.

Maslow, A.H. 1954. **Motivation and Personality**. New York: Harper



ภาคผนวก



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ดร. พิฑูล เอกวารงกูร

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สาขาที่เชี่ยวชาญ การวิจัยและประเมินผล

ดร.ปานเทพ ลาภเกษร

นักวิชาการศึกษา 7ว.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

สาขาที่เชี่ยวชาญ การบริหารและการจัดการการศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนาครู/บุคลากร  
ทางการศึกษา นโยบายการศึกษาและการพัฒนา

คุณศิริอร ลิ่มวงศ์

นักวิจัยอิสระ

สาขาที่เชี่ยวชาญการวิจัยการตลาด





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ โทร. 0-2579-7143 ภายใน 1825

ที่ ศษ 0513.10907/ 017

วันที่ 12 มกราคม 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.พิกุล เอกวารางกูร

ด้วย นางสาว สาวิตรี ภูสุวรรณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาธุรกิจศึกษา ภาคพิเศษ ภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาสมรรถนะ และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่" ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการที่ปรึกษาในการทำวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. อาจารย์เมธิณี วงศ์วานิช รัชมกการณณ์, Ed.D. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. รศ.วิกร ตันทงทโต, Ed.D. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการทำวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว นิสิตจำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ ในการนี้ภาควิชาฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญทางด้านเครื่องมือโดยตรง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดตรวจแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัย ทั้งนี้เพื่อ นิสิตจักได้นำไปปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ และถูกต้องก่อนนำไปใช้จริงในการเก็บข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรชัย จิวเจริญสกุล)

หัวหน้าภาควิชาอาชีวศึกษา



ที่ ศษ 0513.109/017

ภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
50 พหลโยธิน จตุจักร กรุงเทพฯ 10900

12 มกราคม 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย  
เรียน ดร.ปานเทพ ลากเกษร

ด้วย นางสาว สาวิตรี ภูสุวรรณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาธุรกิจศึกษา ภาคพิเศษ ภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาศมรรถนะ และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่" ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการที่ปรึกษาในการทำวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. อาจารย์เมธินี วงศ์วานิช รัชมกการณ, Ed.D. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. รศ.วิกร ตันจวฑฒโต, Ed.D. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการทำวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว นิสิตจำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ ในการนี้ภาควิชาฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญทางด้านเครื่องมือโดยตรง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดตรวจแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัย ทั้งนี้เพื่อ นิสิตจักได้นำไปปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ และถูกต้องก่อนนำไปใช้จริง ในการเก็บข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นิสิต และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรัชย์ จิวเจริญสกุล)

หัวหน้าภาควิชาอาชีวศึกษา

ภาควิชาอาชีวศึกษา

โทร.02-579-7143 ต่อ 261,262

โทรสาร 02-579-0203

ที่ ศษ 0513.109/027



ภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
50 พหลโยธิน จตุจักร กรุงเทพฯ 10900

1 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย  
เรียน คุณศิริอร ลีม่วงศ์  
สิ่งที่แนบส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาว สาวิตรี ภูสุวรรณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาธุรกิจศึกษา ภาคพิเศษ ภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาสมรรถนะ และความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี. เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่" ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการที่ปรึกษาในการทำวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. อาจารย์เมธินี วงศ์วานิช รัชมภากรณ์, Ed.D. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. รศ.วิกร ตัณฑวุฑโฒ, Ed.D. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการทำวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว นิสิตจำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ ในการนี้ภาควิชาฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญทางด้านเครื่องมือโดยตรง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดตรวจแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัย ทั้งนี้เพื่อนิสิตจักได้นำไปปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ และถูกต้องก่อนนำไปใช้จริงในการเก็บข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นิสิต และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรชัย จิวเจริญสกุล)

หัวหน้าภาควิชาอาชีวศึกษา

ภาควิชาอาชีวศึกษา

โทร.02-579-7143 ต่อ 261,262

โทรสาร 02-579-0203



ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเลขที่ .....

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรื่อง** ศึกษาสมรรถนะและความต้องการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

#### คำชี้แจง

- โปรดใส่เครื่องหมาย → ลงใน  ตามความคิดเห็นและเติมข้อความตามความคิดเห็นของท่านลงในช่องว่างที่กำหนดให้
- แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 3 ตอน

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับระดับสมรรถนะในด้านต่างๆที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พี.เจ. การ์เมนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา ข้อเสนอแนะ ความต้องการเพิ่มเติมในการฝึกอบรมเพื่อการเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

- กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัย

นางสาวสาวิตรี ภูสุวรรณ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาธุรกิจศึกษา

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ตำแหน่งที่ท่านกำลังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันคือ.....
2. ฝ่ายที่ท่านกำลังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันคือ.....
3. เพศ  หญิง  ชาย
4. อายุ  
 ต่ำกว่า 20 ปี  20-29 ปี  30-39 ปี  40-49 ปี  50 ปีขึ้นไป
5. สถานภาพ  
 โสด  แต่งงาน/อยู่ด้วยกัน ไม่มีลูก  แต่งงาน/อยู่ด้วยกัน มีลูก  หม้าย/หย่าร้าง
6. ประสบการณ์การทำงานในบริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด  
 ต่ำกว่า 3 ปี  3-5 ปี  6-8 ปี  9-11 ปี  12-14 ปี  15 ปีขึ้นไป
7. ระดับการศึกษาสูงสุด  
 ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น  มัธยมศึกษาตอนต้น  มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า  
 อนุปริญญา  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  
 อื่นๆ โปรดระบุ.....

**ตอนที่ 2** โปรดใส่   ในช่องว่างตามระดับสมรรถนะของท่านที่มีอยู่จริง และต้องการเพิ่มพูน โดยพิจารณาถึง 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ 2) ด้านความสามารถและทักษะ 3) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) ด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล 5) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน

**ตัวเลขที่ใช้แทนระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง / ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน มี 5 ระดับ ดังนี้**

ระดับที่ 5 หมายถึง ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง / ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการศึกษาอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง / ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการศึกษาอบรม อยู่ในระดับมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง / ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการศึกษาอบรม อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง / ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการศึกษาอบรม อยู่ในระดับน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง ระดับสมรรถนะที่มีอยู่จริง / ระดับสมรรถนะที่ต้องการเพิ่มพูน โดยการศึกษาอบรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	ระดับสมรรถนะ									
	ที่มีอยู่จริง					ที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>1) ด้านความรู้</b>										
1. มีความรู้ในภาพรวมเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของบริษัท ฯ										
2. มีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบของบริษัท										
3. มีความรู้เกี่ยวกับประกันสังคม										
4. มีความรู้เกี่ยวกับกองทุนเงินทดแทน										
5. มีความรู้เกี่ยวกับระบบ ISO 9001 : 2000										
6. มีความรู้เกี่ยวกับระบบ มรท. 8001 : 2546										
7. มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม QCC										
8. มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพ โดยรวม TQM										
9. มีความรู้เกี่ยวกับการควบคุมเอกสาร										
10. มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการด้านอาชีวอนามัย และความปลอดภัย										
11. มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการ ปฏิบัติงาน										
12. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ตาม ตำแหน่งงานที่ทำอยู่										
13. มีความรู้ในลักษณะงานที่ปฏิบัติ										
14. มีความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ตาม ตำแหน่งงานที่ทำอยู่										
15. มีความรู้ในการวางแผนการดำเนินงาน ตามตำแหน่งงานที่ทำอยู่										

สมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	ระดับสมรรถนะ									
	ที่มีอยู่จริง					ที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>2) ด้านความสามารถและทักษะ</b>										
16. มีความสามารถในการสอนงาน/ การถ่ายทอดความรู้										
17. มีความสามารถในการฟัง อ่าน พุด เขียน ภาษาอังกฤษ										
18. มีความสามารถในการนำความรู้มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้										
19. มีความสามารถในการเรียนรู้ และ ปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว										
20. มีความสามารถในการประสานงานกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง										
21. มีความสามารถในการใช้เครื่องมือและ เทคโนโลยี										
22. มีทักษะความชำนาญในการใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์เบื้องต้น เช่น Microsoft word, Excel, Power Point										
23. มีทักษะความชำนาญในการใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์เฉพาะทาง เช่น Autoflight , STRAccount , Cyber Payroll , Barudan, TDS, GGS,GMS										
24. มีทักษะความชำนาญในอินเทอร์เน็ต										
25. มีทักษะความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องโทรสาร, เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น										
26. มีทักษะความชำนาญในการใช้เครื่องมือ ในการปฏิบัติงาน เช่น จักรเย็บผ้า										

สมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	ระดับสมรรถนะ									
	ที่มีอยู่จริง					ที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>3) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง</b>										
27. มีความภาคภูมิใจในภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่										
28. มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล										
29. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่										
30. มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่										
31. มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่										
32. ไม่มีอคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอยู่										
33. มีความรักและศรัทธาในหน่วยงาน										
34. มีความรู้สึกพอใจและชอบในงานที่ปฏิบัติอยู่										
35. มีการรักษาประโยชน์ของหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม										
36. มีความรักและศรัทธาในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่										
37. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน										
38. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บังคับบัญชา										

สมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	ระดับสมรรถนะ									
	ที่มีอยู่จริง					ที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>4) ด้านบุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของบุคคล</b>										
39. มีการแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ										
40. มีบุคลิกที่ดี เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่										
41. มีความกระฉับกระเฉงคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงาน										
42. มีกิริยาจาสุภาพเรียบร้อย สุขุมเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์										
43. มีความอดทน อดกลั้น รู้จักควบคุมอารมณ์										
44. มีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย										
45. มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุม										
46. มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถวินิจฉัยและตัดสินใจโดยใช้เหตุผล										
47. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่บุคคลอื่นในหน่วยงานและ ฝ่ายงานอื่นๆ										
48. มีความรับผิดชอบ และสุขุมรอบคอบในงานที่ปฏิบัติ										
49. มีมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา										
50. มีความคิดที่กว้างไกลและสามารถแสดงออกให้ผู้อื่นเข้าใจ										

สมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	ระดับสมรรถนะ									
	ที่มีอยู่จริง					ที่ต้องการเพิ่มพูนโดยการฝึกอบรม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>5) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน</b>										
51. มีความพยายามในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนหรือภายในเวลาที่กำหนด										
52. กระตือรือร้นจะรีบทำงานให้เสร็จแม้ว่าจะต้องทำงานนอกเวลา										
53. เป็นผู้ตรงต่อเวลา										
54. มีความสามารถในการประสานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน										
55. มีความสามารถในการร่วมทำงานกับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง										
56. มีความพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับจากผลการปฏิบัติงาน										

**ตอนที่ 3 : ปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

1. ในการปฏิบัติงานในบริษัทฯ ท่านมีปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องใดบ้างดังต่อไปนี้

ด้านความรู้ (โปรดระบุ).....

ด้านความสามารถและทักษะ (โปรดระบุ).....

ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (โปรดระบุ).....

ด้านบุคลิกและลักษณะประจำตัวของบุคคล (โปรดระบุ).....

ด้านแรงจูงใจในการทำงาน (โปรดระบุ).....

2. ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในบริษัทฯ และท่านมีความต้องการ ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานในรูปแบบใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ด้านความรู้ (โปรดระบุ).....

ด้านความสามารถและทักษะ (โปรดระบุ).....

ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (โปรดระบุ).....

ด้านบุคลิกและลักษณะประจำตัวของบุคคล (โปรดระบุ).....

ด้านแรงจูงใจในการทำงาน (โปรดระบุ).....

 **ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามค่ะ** 

## ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ -นามสกุล	นางสาวสาวิตรี ภูสุวรรณ
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 6 เดือนเมษายน พ.ศ. 2524
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพ
ประวัติการศึกษา	สำเร็จการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการเงินการธนาคาร มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2546
ประวัติการทำงาน	ผู้จัดการฝ่ายบริหารภายใน บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด ปี พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2553 ที่ปรึกษาด้านการวางแผนและจัดการ บริษัท พี.เจ. การ์เมนต์ (ประเทศไทย) จำกัด ปี พ.ศ. 2554 – ปัจจุบัน ผู้จัดการทั่วไป บริษัท ภูสุวรรณ จำกัด ปี พ.ศ. 2554 – ปัจจุบัน