



Received: December 26, 2021

Revised: May 4, 2022

Accepted: May 10, 2022

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานวิศวกรในส่วนงานจัดการทรัพย์สิน
ร้านสาขาของบริษัท ABC
Guidelines for the Development of Competency Group Engineers
in the Asset Management of ABC Company

ฐาปนี ช้างแรงการ (Tapanee Changrangkan)¹

วิเชศ คำบุญรัตน์ (Wichet Khambunrat)²

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา และ 2) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา โดยกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในงานวิจัยประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป จำนวน 5 คน และกลุ่มที่ 2 พนักงานกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา จำนวน 6 คน การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การกำหนดสมรรถนะของกลุ่มงานวิศวกร เพื่อให้ทราบถึงความต้องการในสมรรถนะตามสายงาน ระยะที่ 2 การประเมินสมรรถนะของกลุ่มงานวิศวกร เพื่อทราบถึง Gap ในสมรรถนะตามสายงานที่ต้องนำมาพัฒนา และระยะที่ 3 การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของกลุ่มงานวิศวกร เพื่อกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล โดยแนวทางการพัฒนาใช้รูปแบบ 70:20:10 คือ 70% = การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมอบหมายงาน การฝึกงาน 20% = โค้ชและการให้คำปรึกษา และ 10% = การฝึกอบรม

ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา จำนวน 6 คน มีจำนวน 5 คนที่ผลประเมินสมรรถนะมีคะแนนต่ำกว่าระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง จะต้องจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 2) สมรรถนะเฉพาะทาง ทั้ง 6 สมรรถนะ กลุ่มงานวิศวกร มีความชำนาญ และมี Gap ที่ต้องพัฒนาแตกต่างกันไป โดยสมรรถนะที่ต้องมีการพัฒนามากที่สุดคือ การบริหารจัดการคลัง รongลงมา การบริหารจัดการติดตามและตรวจสอบการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ภายในร้านสาขา 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานวิศวกรสามารถใช้รูปแบบการพัฒนา 70:20:10

คำสำคัญ วิศวกร แผนพัฒนารายบุคคล ความก้าวหน้าในอาชีพ

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

² คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์



Abstract

Objectives of this research were 1) To study the competence of the engineering group. Asset Management. The target groups used in the research consisted of Group 1, executives in the position of Assistant Department Managers, totaling 5 persons, and Group 2, Employees of Engineer Group. The property management section of the branch shop consists of 6 people, divided into 3 phases: Phase 1 Determination of the competency of the engineering team In order to know the need for functional competence (Functional Competency) Phase 2 Assessment of the engineering team's competency to know the gap in the functional competency (Functional Competency) that must be developed Phase 3 Defining guidelines Development of the competence of the engineering team, 2) To formulate an individual development plan (Individual Development Plan-IDP). The development guidelines will use the format 70:20:10, which is 70% = self-learning. Self-learning / Assignment / On the job Training 20% = Coaching & Mentoring and 10% = Training (Training)

The results showed that 1) Engineer Group as for property management, there are 6 branches, 5 of them whose performance evaluation scores are lower than expected behavior level. which must prepare an Individual Development Plan (IDP) 2) Functional Competency. The performance that needs to be developed the most is Inventory management, followed by management, monitoring and inspection of equipment maintenance within the branch store; and 3) The development guidelines for the engineering team can use the development model 70:20:10

Keywords: Engineers, Individual Development Plan, Career path

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์ธุรกิจของประเทศไทยในปัจจุบันไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า สถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ โควิด-19 ที่ระบาดทั่วโลกและธุรกิจในประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบกับธุรกิจเป็นอย่างมาก อดิศักดิ์ จันกิเสน (2563) ได้เขียนบทความใน “THE STANDARD” กล่าวว่า “รายงานผลการดำเนินงาน ไตรมาส 2/63 โดยพบว่า บริษัทและบริษัทย่อยมีรายได้รวม 128,027 ล้านบาท ลดลงจากไตรมาสเดียวกันของปีก่อน 10.6% โดยปัจจัยหลักมาจากการควบคุมการระบาดของโรคจากรัฐบาล เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งมาตรการดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อรายได้ ซึ่งมีความรุนแรงมากที่สุดในเดือนเมษายน และลดระดับลงในเดือนพฤษภาคมและมิถุนายนตามลำดับ ทำให้ภาพรวมกำไรสุทธิลดลง 39.8% เหลือ 2,887 ล้านบาท” เห็นได้ว่าหลายบริษัทได้รับผลกระทบโดยตรงจากเหตุการณ์ดังกล่าว



ผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษาในเรื่องการพัฒนาบุคลากร หรือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ เพราะเป็นเรื่องสำคัญที่บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนกิจการบริษัทให้กลับมาเป็นปกติ หากมีการเพิ่มศักยภาพให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ ผ่านการเพิ่มความรู้ (Knowledge) เพิ่มทักษะ (Upskill) ให้พนักงานสามารถทำงานได้หลายด้าน เป็นการตอบสนองนโยบายในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อทดแทนการจ้างงานเพิ่ม หรือการชะลอการจ้างงานด้วยเหตุนี้ โดยการขยายขอบเขตหรือเพิ่มสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรเดิมในกลุ่มงานวิศวกรรมให้เพิ่มมากขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะกลุ่มงานวิศวกรรม ส่วนงานจัดการทรัพยากรสินค้านานาชาติ
2. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานวิศวกรรม ส่วนงานจัดการทรัพยากรสินค้านานาชาติ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานวิศวกรรม ในส่วนงานจัดการทรัพยากรสินค้านานาชาติของบริษัท ABC” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาโดยครอบคลุมเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแผนพัฒนาบุคลากร แผนการพัฒนาบุคลากร ในองค์กรเพื่อเป็นแนวทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ มาเป็นการช่วยในการพัฒนา ดังนั้นผู้วิจัยต้องเลือกการพัฒนาที่เหมาะสมกับบุคลากรในองค์กรทั้งนี้ อาภรณ์ ภูววิทย์พันธ์ (2560) กล่าวถึง Nadler และ Wiggs (1989) ได้ให้ความหมาย เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการฝึกอบรม 2) ด้านการให้การศึกษา และ 3) ด้านการพัฒนา แผนพัฒนารายบุคคลว่า เป็นแผนพัฒนาสำหรับผู้มีศักยภาพที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ดังนั้นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นการลดช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นระหว่างความสามารถของผู้มีศักยภาพในปัจจุบันกับความสามารถที่คาดหวัง เพื่อให้มีความพร้อมสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นด้าน คณินิจ อนุโรจน์ (2561, น. 15) กล่าวถึงแผนการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plans) ว่าเป็นการออกแบบแผนพัฒนาเป็นรายบุคคลสำหรับผู้มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกเป็นว่าที่ทายาท (Candidates) แต่ละรายควรมีการรวบรวมแผนพัฒนานี้เข้าไว้กับแผนการจัดการผลการปฏิบัติงาน กล่าวโดยสรุปคือ งานวิจัยให้ความหมายโดยรวมของแผนพัฒนารายบุคคล หมายถึง การพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพ เพื่อลดช่องว่าง (Gap) พัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของพนักงาน

กล่าวโดยสรุป แผนการพัฒนาบุคลากร เป็นแผนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปสู่คุณภาพที่ดีขึ้น โดยการทำให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น โดยใช้กระบวนการต่างๆ มาเป็นการช่วยในการพัฒนา



2. แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวกับความก้าวหน้าในอาชีพ การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ แผนพัฒนาอาชีพเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก ดังคำกล่าวของ เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2560, น. 118) กล่าวว่า องค์การที่บริหารโดยใช้กลยุทธ์ที่เน้นสร้างความยั่งยืน ต้องการการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในองค์การที่มีความต่อเนื่องจนเป็นอาชีพ และมีความก้าวหน้าในอาชีพ ได้มีการอธิบายการวางแผนอาชีพถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยเป็นการวางแผนระบบการตัดสินใจและวางแผนระยะยาวร่วมกัน โดยประกอบด้วย 3 ระบบย่อย ได้แก่ 1) การวางแผนงานอาชีพ (Career Planning) เป็นการจัดสายอาชีพที่เป็นความต้องการของแต่ละองค์การเพื่อใช้ในการสรรหา คัดเลือก มอบหมายงานเพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับความสามารถอย่างเต็มสมรรถนะ 2) การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) การนำแผนการพัฒนาในข้อหนึ่งสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลตามที่กำหนด 3) การประเมินผลระบบบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Evaluation of the career progress management system)

กล่าวโดยสรุป การบริหารแผนพัฒนาบุคคลกล่าวได้ว่ามีประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว ซึ่งองค์กรต้องมีการกำหนดเกณฑ์ และการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะที่จำเป็นเป็นพื้นฐาน และต้องทำการวิเคราะห์ ความต้องการกำลังคน การพัฒนาบุคลากร และมีการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สำคัญและต้องได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ในส่วนของดาวนภา หัตยานนท์ (2556, น. 33) ดุจเดือน พิงคยงกุล (2555, น. 12) ได้กล่าวถึง โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ McClelland (1973) โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ McClelland (1973) ว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลสามารถเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนที่สามารถมองเห็นได้ง่ายสามารถพัฒนาได้ง่าย นั่นคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ประกอบด้วย องค์ความรู้ และ ทักษะต่างๆ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่มองเห็นยากได้แก่ อุปนิสัย แรงจูงใจ ภาพลักษณ์ หรือ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ซึ่งเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ในส่วนของเลิศชัย สุธรรมานนท์ (2563) กล่าวถึงการกำหนดสมรรถนะ มี 3 ด้าน คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะความเป็นผู้นำ (Leadership Competency) และ 3) สมรรถนะเฉพาะในงาน (Functional Competency) ด้านอารยา มุลทองขุน (2561, น. 15) ได้กล่าวถึงสมรรถนะของวิศวกร โดยประเภทของแรงงานแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) แรงงานฝีมือ (Skilled Labor) หมายถึง ผู้มีความรู้ความชำนาญในงานอาชีพทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานด้วยตนเองได้ เช่น วิศวกร แพทย์ เป็นต้น 2) แรงงานกึ่งฝีมือ (Semi-Skilled Labor) หมายถึง ผู้ที่อยู่ในระดับกลาง ระหว่างแรงงานฝีมือและแรงงานไม่มีฝีมือ ซึ่งได้รับการเรียนรู้หรือได้รับการฝึกอบรมเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งของงานอาชีพ สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในระดับกลางที่เกิดจากการทำงานในหน้าที่ได้ เช่น ช่างเทคนิค ช่างอุตสาหกรรม เป็นต้น และ 3) แรงงานไร้ฝีมือ (Unskilled Labor) หมายถึง ผู้ทำงานซึ่งลักษณะงานที่ไม่ต้องใช้ความรู้ความสามารถมากเพียงได้รับคำแนะนำก็สามารถปฏิบัติงานได้ เช่น กรรมกร

ในงานวิจัยนี้ กลุ่มงานวิศวกรเปรียบกับกลุ่มแรงงานประเภทแรงงานฝีมือ (Skilled Labor) หมายถึง ผู้มีความรู้ความชำนาญในงานอาชีพ ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่



เกิดขึ้นใน และสามารถทำงานด้วยตนเองได้ และในด้านขอบเขตการปฏิบัติงานของกลุ่มงานวิศวกรรมนั้นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสาขาวิชาในแต่ละสาขา ขอบเขตการปฏิบัติของวิศวกรแต่ละระดับยังแตกต่างกันออกไป คือ องค์ประกอบของสมรรถนะพื้นฐานที่ต้องมี คือ KSA คือ ความรู้ (Knowledge) ในงานที่เหมาะสมที่ทำงาน ทักษะ (Skill) ความเชี่ยวชาญชำนาญในงานที่ท่านปฏิบัติได้เป็นอย่างดี คุณลักษณะพิเศษ (Attributes) แนวคิดในการทำงาน วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน

4. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผู้วิจัยสรุปแนวทางทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นการเรียนรู้ที่มีความเป็นอิสระสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง หรือการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้สอนและผู้เรียน โดยนำประสบการณ์มาเป็นตัวช่วยในการเรียนรู้และปรับใช้ ด้านวิชศ คำบุญรัตน์ (2561) กล่าวถึงแนวทางการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่ง Knowles (1984) นำเสนอถึงแนวทางการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ดังนี้ 1) การสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง 2) จัดโครงสร้างทางกายภาพของห้องเรียนให้มีบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ 3) ผู้สอนอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์ 4) ผู้สอนช่วยกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่เป็นจริง 5) ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนเลือกการเรียนรู้ 6 ผู้สอนทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง และ 7) ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้เป็นระยะ

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เป็นการเรียนรู้ที่มีความเป็นอิสระสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง หรือการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้สอนและผู้เรียน โดยนำประสบการณ์มาเป็นตัวช่วยในการเรียนรู้และปรับใช้ในการเรียน เน้นกระบวนการทางความคิดและการทำงานโดยเรียนรู้จากปัญหาและฝึกให้คิดกระบวนการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

ผู้วิจัยสรุปแนวทางทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เห็นว่า เป็นกระบวนการที่เน้นทางความคิดและการทำงานโดยเรียนรู้จากปัญหาและฝึกให้คิดกระบวนการแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยนำหลักการทฤษฎีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มาปรับใช้เป็นแนวทางการพัฒนาแผนพัฒนารายบุคคล หรือ IDP (Individual Development Plan) เนื่องจากประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 1 ปี โดยนำแนวคิดหรือทฤษฎีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มาปรับใช้กับกิจกรรมโดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการวิจัยสามารถเสนอ หรือออกความคิดเห็นในด้านที่ตนเองคิดว่าควรมีการพัฒนา หรือสร้างแนวทางการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนารายบุคคลต่อไป

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานวิศวกร ในส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขาของบริษัท ABC” โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา 2) กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยทั้งหมด 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การกำหนดสมรรถนะของกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา ผู้วิจัยดำเนินการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ร่วมกับผู้บริหารในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป ในสำนักบริหารทรัพย์สินองค์กร จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและกำหนด



นโยบายการบริหารจัดการในสำนักบริหารทรัพย์สินร้านสาขาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป เพื่อร่วมกำหนดสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเพิ่มของกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขาโดยนำข้อมูลสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเพิ่มของกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขาในแต่ละด้านที่ผู้บริหารต้องการ

ระยะที่ 2 การประเมินสมรรถนะของกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา โดยการสร้างแบบประเมินสมรรถนะเพื่อวัดระดับสมรรถนะของกลุ่มงานวิศวกรโดย 1) กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยกลุ่มงานวิศวกร จำนวน 6 คน โดยเป็นพนักงานวิศวกร Equipment Refurbish ฝ่าย Asset Movement จำนวน 3 คน และเป็นพนักงานวิศวกร Preventive Maintenance ที่อยู่ใน ฝ่าย Preventive Maintenance Corrective Maintenance จำนวน 3 คน ด้วยการคัดเลือกแบบเจาะจง 2) สร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพ โดยการออกแบบประเมินสมรรถนะของกลุ่มงานวิศวกร สร้างขึ้นตามรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ตามที่องค์กรต้องการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 แบบประเมินรายสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ส่วนที่ 3 สรุปการประเมินสมรรถนะ เพื่อคำนวณช่องว่างความสามารถในการประเมินสมรรถนะ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล 4) การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล

ระยะที่ 3 การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา โดย 1) กำหนดกลุ่มเป้าหมายกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา จำนวน 6 คน 2) การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพ โดยการนำข้อมูลที่สรุปได้จากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มาสรุปและเตรียมใช้ในการประชุม 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) 4) การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากข้อสรุปที่ได้ในการประชุมแบบสนทนากลุ่ม เพื่อนำมาสรุปเป็นแผนพัฒนารายบุคคลในสมรรถนะกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา

ผลการวิจัย

การศึกษานี้ครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา 2) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา โดยมีผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

ผลการวิจัยระยะที่ 1 การกำหนดสมรรถนะของกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา

ผู้วิจัยได้สรุปสมรรถนะใน 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านทักษะ (Skill) 2) ด้านความรู้ (Knowledge) 3) ด้านคุณลักษณะ (Attribute) โดยสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ที่ผู้บริหารความเห็นสอดคล้องกัน 6 ข้อดังนี้ 1) ความรู้และทักษะในด้านวิศวกรรมที่ควรมี คือ ทักษะในการบริหารจัดการฐานข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ทำให้มองภาพการทำงานแบบเป็นระบบและขั้นตอน ทั้งนี้ควรเพิ่มทักษะและความรู้ในด้านบริหาร 2) การบริหารจัดการความคุ้มค่า ช่วยในเรื่องการวิเคราะห์ต้นทุน เพื่อนำมาเปรียบเทียบการนำอุปกรณ์เก่ามาใช้งานกับสั่งซื้อใหม่ 3) การบริหารจัดการคลัง



ควรมีความรู้ ทักษะ ด้านโลจิสติกส์ เพื่อบริหารจัดการพื้นที่คลังไม่ให้เกิด Dead Stock และ Forecast การจัดเก็บสินค้าได้อย่างเหมาะสม 4) ความรู้ในเรื่องอุปกรณ์ร้านสาขา ควรรู้และมีความรู้เกี่ยวกับอุปกรณ์ที่ทันสมัยอยู่เสมอ เพราะเป็นการทำงานเกี่ยวกับอุปกรณ์ ต้องมีความใส่ใจในอุปกรณ์ร้านสาขา 5) การบริหารจัดการติดตามและตรวจสอบการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ภายในร้านสาขา มีความสำคัญเพราะการติดตามการตรวจสอบการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ช่วยให้การทำงานของ Supplier มีความถี่ที่ตรงตามรอบที่กำหนด ความรู้ และทักษะเรื่องการติดตามแผน การซ่อมบำรุงเบื้องต้น รวมไปถึงการวิเคราะห์ข้อมูลของการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ในร้านสาขา 6) ความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน ความจำเป็นและความสำคัญในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เพราะเทคโนโลยีช่วยในการทำงาน และสามารถลดกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน

ผู้วิจัยได้สรุปสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) 6 สมรรถนะดังนี้ 1) สมรรถนะความรู้และทักษะในด้านวิศวกรรม 2) การบริหารจัดการความคุ้มค่า 3) การบริหารจัดการคลัง 4) ความรู้ในเรื่องอุปกรณ์ร้านสาขา 5) การบริหารจัดการติดตามและตรวจสอบการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ภายในร้านสาขา 6) ความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาจากโมเดลการพัฒนาแบบ 70:20:10 คือ 70% = การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมอบหมายงาน การฝึกงาน (Self-learning / Assignment / On the job Training) 20% = โค้ชและการให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring) และ 10% = การฝึกอบรม (Training)

ผลการวิจัยระยะที่ 2 การประเมินสมรรถนะของกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา

ผู้วิจัยสรุปผลประเมินสมรรถนะพนักงาน กลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา จำนวน 6 คน โดยประเมินสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) สรุปได้ว่า สมรรถนะตามสายงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีด้วยกัน 2 เรื่อง คือ 1) การบริหารจัดการความคุ้มค่า 2) ความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน มีระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง 3.00 ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ประเมิน คะแนนเท่ากันอยู่ที่ 4.00 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.89 ช่องว่างความสามารถ 2.00 และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย คือ การบริหารจัดการคลัง มีระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง 3 ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ประเมิน คะแนนเท่ากันอยู่ที่ 3.33 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.82 ช่องว่างความสามารถ 0.33

ผลการวิจัยระยะที่ 3 การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพย์สินร้านสาขา

ผู้วิจัยหารือร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดแผนพัฒนาเฉพาะสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) และเป็นการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคลเท่านั้น โดยแนวทางการพัฒนาใช้รูปแบบ 70:20:10 คือ 70% = การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมอบหมายงาน การฝึกงาน (Self-learning / Assignment / On the job Training) 20% = โค้ชและการให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring) และ 10% = การฝึกอบรม (Training) โดยเป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากข้อสรุปที่ได้และผลจากการประชุมแบบ



การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำมาสรุปเป็นแนวทางพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานวิศวกร รายบุคคล แล้วนำมาออกแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan-IDP) สรุปได้ดังนี้ มีวิศวกร จำนวน 5 คน ต้องมีการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคลตาม Gap ที่ได้มีการวิเคราะห์ และมีวิศวกร 1 คน ที่ประชุมมีความเห็นตรงกันว่า วิศวกรท่านนี้มีสมรรถนะครบถ้วนไม่จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะด้านใดเพิ่ม โดยในการกำหนดแนวทางพัฒนาสมรรถนะของกลุ่มงานวิศวกรออกแบบแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับระดับคะแนนในแต่ละสมรรถนะ

อภิปรายผล

1. ผลการกำหนดสมรรถนะกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพยากรสินค้านานาชาติ ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการที่จะพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ดังนี้ 1) สมรรถนะความรู้และทักษะในด้านวิศวกรรม 2) การบริหารจัดการความคุ้มค่า 3) การบริหารจัดการคลัง 4) ความรู้ในเรื่องอุปกรณ์ร้านสาขา 5) การบริหารจัดการติดตามและตรวจสอบการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ภายในร้านสาขา 6) ความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน โดยการกำหนดสมรรถนะนั้น สอดคล้องกับพัฒนวดี สุนทรธรรม (2559) ที่ว่าการจัดกลุ่มสมรรถนะในองค์กร ทำให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และแผนกลยุทธ์มาพิจารณาร่วมกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ และสอดคล้องกับปิยพันธ์ ปุญญฤทธิ์ (2562) ที่กล่าวว่า การออกแบบประเมินสมรรถนะจะจัดทำในกลุ่มงาน (Competency for Job Family) และพัฒนาใน 3 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านทักษะ (Skill) 2) ด้านความรู้ (Knowledge) 3) ด้านคุณลักษณะ (Attribute) สอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2560) ว่าด้วยเรื่องการพัฒนาบุคคล ทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ สุขภาพอนามัย จิตใจ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาในทุกๆ ด้าน เพื่อให้บุคลากรมีสติปัญญา ทุ่มเทให้การทำงานให้กับองค์กร ทั้งนี้ตรงกับความเห็นของผู้บริหารเห็นว่าสมรรถนะเหล่านี้มีความสำคัญและมีความจำเป็นในตำแหน่งวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพยากรสินค้านานาชาติ เนื่องจากส่วนงานจัดการทรัพยากรสินค้านานาชาติ มีหน้าที่บริหารจัดการการนำอุปกรณ์ที่เกิดจากร้านปิดถาวร หรือกลุ่มอุปกรณ์ที่เกินความจำเป็น รวมถึงการบริหารพื้นที่การจัดเก็บอุปกรณ์ ประเมินต้นทุนและคำนวณความคุ้มค่าในการนำอุปกรณ์ไปใช้ รวมไปถึงการบริหารจัดการติดตามและตรวจสอบการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ภายในร้านสาขา พร้อมทั้งจัดทำข้อมูลประสิทธิภาพการเข้าบำรุงรักษาอุปกรณ์ รวมไปถึงการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานของผู้ให้บริการ และคำนวณค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบำรุงรักษาให้เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารเห็นควรว่ากลุ่มงานวิศวกร ควรจะได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน เพื่อการทำงานนั้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับเลิศชัย สุธรรมานนท์ (2563) การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพและผู้มีความสามารถสูง (Career and Talent Management) โดยแบ่งออกเป็น ทั้งหมด 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 วิเคราะห์ธุรกิจและจัดกลุ่มงานที่สำคัญ ระยะที่ 2 กำหนดสมรรถนะและออกแบบความก้าวหน้าในอาชีพ ระยะที่ 3 จัดทำเครื่องมือประเมินผู้มีความสามารถ ระยะที่ 4 บริหารแผนพัฒนาและติดตามผล ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้จัดทำถึงขั้นตอน ระยะที่ 3 จัดทำเครื่องมือประเมินผู้ที่มีความสามารถในกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพยากรสินค้านานาชาติ



2. ผลการประเมินสมรรถนะของกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพยากรสินค้านำเข้า ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบประเมินสมรรถนะกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพยากรสินค้านำเข้า โดยแบบประเมินสร้างขึ้นตามรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) โดยเป็นการประเมินสมรรถนะ 3 สมรรถนะ ดังนี้ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency) ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจาก ปิยพันธ์ ปุญญฤทธิ์ (2562) ที่ได้ออกแบบประเมินสมรรถนะของกลุ่มงาน (Competency for Job Family) เนื่องจากเป็นลักษณะในหน่วยงานใกล้เคียงกัน ดังนั้น ในการการกำหนดแผนพัฒนา ผู้วิจัยจึงกำหนดแผนพัฒนาเฉพาะสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) เท่านั้น เพื่อเป็นการพัฒนากลุ่มงานวิศวกรแบบประเมินรายสมรรถนะ ในการประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency) และสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) โดยผู้ประเมินประกอบด้วย หัวหน้างาน และพนักงาน ซึ่งมีระดับพฤติกรรมที่คาดหวังอยู่ที่ 3 คะแนน และในการคำนวณ มีการคำนวณค่าความถี่แต่ละคะแนน ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ของคะแนนระดับพฤติกรรมที่ประเมินได้ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และคำนวณค่าช่องว่างความสามารถ โดยนำคะแนนค่าเฉลี่ยที่ได้นำไปลบระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง พร้อมทั้งนำข้อมูลลักษณะพฤติกรรมในเหตุการณ์ สถานการณ์ที่เป็นปัญหาที่ได้จากการประเมินของแต่ละบุคคลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยคะแนนที่ออกมา คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เรื่องมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ มีระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง 3 ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ประเมินคะแนนเท่ากันอยู่ที่ 4.17 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.00 ช่องว่างความสามารถ 1.17 สมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency) สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารตนเอง มีระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง 3 ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ประเมิน คะแนนเท่ากันอยู่ที่ 4.08 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.29 ช่องว่างความสามารถ 1.08 สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีด้วยกัน 2 เรื่อง คือ 1) การบริหารจัดการความคุ้มทุน และ 2) ความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน มีระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง 3 ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ประเมิน คะแนนเท่ากันอยู่ที่ 4.00 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.89 ช่องว่างความสามารถ 2.00 ซึ่งสอดคล้องกับ ปิยพันธ์ ปุญญฤทธิ์ (2562, น. 165)

3. การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของกลุ่มงานวิศวกร ส่วนงานจัดการทรัพยากรสินค้านำเข้า ผู้วิจัยดำเนินการออกแบบออกแบบแผนการพัฒนางานรายบุคคล (Individual Development Plan) สำหรับพัฒนากลุ่มงานวิศวกรทั้ง 6 คน ในรูปแบบการพัฒนาแบบ 70:20:10 ผู้วิจัยได้ศึกษาเพิ่มเติมจากคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารผลงาน ผู้วิจัยจึงขอเสนอเป็นแนวทางเพิ่มเติมดังนี้ องค์กรและฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องร่วมกันหาความต้องการและแนวทางการพัฒนาเฉพาะด้านของแต่ละกลุ่มงานเพื่อเป็นโอกาสที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ทำให้พนักงานที่อยู่ในองค์กรได้มีการพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้นและสามารถสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงานหน่วยงานอื่นผลักดันพนักงานให้ไปสูการบรรลุเป้าหมายและผลิตผลงานที่ดีและมีคุณภาพ โดยหน่วยงานเล็งเห็นความสำคัญในสมรรถนะที่มีในพนักงานและช่วยพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ ดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปปรับใช้ในการวางแผนแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในกลุ่มงานวิชาชีพอื่นได้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรอีกทาง โดยแนวทางการทำงานประกอบด้วย 1) กำหนดสมรรถนะและคัดเลือกสมรรถนะ ของกลุ่มงานเพื่อประกอบการพิจารณาสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา 2) แบบประเมินสมรรถนะ สามารถนำไปปรับใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) คุณลักษณะ (Attribute) และ รูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) เพื่อหาช่องว่างสมรรถนะ และนำไปจัดแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan-IDP) ให้กับกลุ่มงานหรือตำแหน่งงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป แนวทางการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้กับบุคลากรในระดับต่างๆ ได้ เพื่อที่จะได้พัฒนาบุคลากรในองค์กรได้ทั่วทั้งองค์กร และยังเป็นการพัฒนายกระดับความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้เป็นระบบอีกด้วย และการประเมินสมรรถนะ เพื่อหาช่องว่างเป็นการประเมินทั้ง 2 ส่วนประกอบด้วย 1) ผู้ถูกประเมิน คือ พนักงานประเมินตนเอง และ 2) หัวหน้างานประเมินพนักงาน ซึ่งการประเมินนี้ทำให้เห็นถึงคะแนนพฤติกรรมที่พนักงานได้ให้ตนเอง และหัวหน้างานให้กับพนักงาน ซึ่งผู้ถูกประเมินได้ทราบถึงมุมมองจากหัวหน้างาน และทำให้ผู้ถูกประเมินได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนและถูกต้องมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- คณินิจ อนุโรจน์. (2561). *NDC SECURITY REVIEW*. ฉบับที่ 3. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.
- ดาวนภา หัตยานนท์. (2556). *การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ดุจเดือน พิงคยกุล. (2555). *การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะหลักของศูนย์อนามัยที่ 10 เชียงใหม่*. (ค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ณัฏกิจ จันกิเสน. (2564). *วิกฤตโควิด-19 ไม่ช่วย 7-Eleven รายได้ลดลง 17% เหลือ 7 หมื่นล้าน กำไรเกือบ 5.5 พันล้าน ลดลง 25%*. The Standard Stand up for the people. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2564 จาก <https://thestandard.co/coronavirus-did-not-help-seven-eleven/>
- ปิยพันธ์ ปุณณฤทธิ. (2562). *ระบบการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานสายก่อสร้างในบริษัท XYZ จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, นนทบุรี.
- พัฒน์วดี สุนทรารณ. (2559). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรระดับบริหารตามสมรรถนะความเป็นผู้นำของ บริษัทผู้แทนจำหน่ายเครื่องจักรกลทางการเกษตร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, นนทบุรี.



- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2557). กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเศษ คำบุญรัตน์. (2561). ผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- สมคิด บางโม. (2560). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2560). การพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงาน HR บนแนวคิด 70:20:10 Learning Model. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.