

นวัตกรรมกระบวนการฝึกอบรมที่มีผลต่อ
ประสิทธิผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น
TRAINING PROCESS INNOVATION AFFECTING
THE EFFECTIVENESS OF MULTI-LEVEL MARKETING BUSINESS

ศุภกร ลิ่มคุณธรรมโม

กอบชัย เมฆดี, บุญเชิด ศิริยศ, วรณวิมล บุญญพงษ์, สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

พรเทพ แก้วเชื้อ, ศรินยา แดงอ่อน, วัลลภาภรณ์ เล้าสกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

ดร.จิรวารณ คงคล้าย

รองศาสตราจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของนวัตกรรมกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อประสิทธิผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น กลุ่มตัวอย่างคือ 1) นักธุรกิจขายตรงของบริษัทแห่งหนึ่งจำนวน 623 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม 2) ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงสุดของสายงาน 4 ราย เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก 3) ผู้ดำรงตำแหน่งระดับรองสูงสุด 4 ราย เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์กลุ่ม และ 4) การสังเกตผู้นำที่เข้าร่วมการฝึกอบรมประจำเดือน ผลวิจัยพบว่า นวัตกรรมด้านการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม นวัตกรรมด้านการวางแผนและพัฒนาการฝึกอบรม นวัตกรรมด้านเทคนิคการฝึกอบรม นวัตกรรมด้านการดำเนินการฝึกอบรม และนวัตกรรมด้านการติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีเพียงนวัตกรรมด้านการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม นวัตกรรมด้านการวางแผนและพัฒนาการฝึกอบรม และนวัตกรรมด้านการดำเนินการฝึกอบรมเท่านั้นที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

คำสำคัญ: นวัตกรรม การฝึกอบรม ประสิทธิภาพ ธุรกิจขายตรง

ABSTRACT

This study aimed to investigate the relationship and the influence of training process innovation affecting the effectiveness of Multi-Level Marketing Business (MLM). The samples were 1) 623 MLM businessmen in a company that data by questionnaire were collected 2) 4 executives of highest level in the MLM that data by in-depth interview were collected 3) 4 executives of vice-highest level in the MLM that data by group interview were collected and 4) the observation of leaders who participated/attended the monthly training. The analysis result found that the innovation of exploring and analyzing the need for training, the innovation of planning and development training, the innovation of training techniques, the innovation of training processes, and the innovation of after-training assessment are correlated with organizational effectiveness significantly. But only the innovation of exploring and analyzing the need for training, the innovation of planning and development training and the innovation of training processes affected the effectiveness of the organization.

Keywords: Innovation, Training, Effectiveness, Multi-level marketing, MLM

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างดีเยี่ยมและเป็นที่ยอมรับกัน อย่างกว้างขวางนั้นคือ “การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร” ดังจะเห็นได้จากการที่องค์กรแต่ละองค์กรได้มีการจัดสรรงบประมาณโดยเฉลี่ยถึง 15% ของงบประมาณทั้งหมดเอาไว้ใช้เพื่อการฝึกอบรมสมาชิกในองค์กร (จตุพร, 2544: 41) การฝึกอบรมในธุรกิจขายตรงยังมีผลสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และมีผลต่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ ดังนั้นในทุกองค์กรในธุรกิจประเภทขายตรง จึงมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการนำพากร่องการของตนไปสู่ระดับแนวหน้าของธุรกิจ โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่ซับซ้อนซึ่งเต็มไปด้วยการแข่งขัน การติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว และการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างเฉียบพลันในทุกขณะ (จินตนา, 2542: 10) กระบวนการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันเป็นระบบ โดยเริ่มจากการใส่วัตถุประสงค์นั้นคือ “ทรัพยากรมนุษย์” ลงในขั้นตอนการผลิตนั้นคือ “การจัดการฝึกอบรม” และได้ผลผลิตนั้นคือ “ประสิทธิผลในการดำเนินงานที่ดีขึ้น” อันสืบเนื่องมาจากวัตถุประสงค์ของการจัดการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นในส่วนของการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทักษะการขาย

องค์กรที่ประกอบธุรกิจประเภทขายตรงจำนวนมาก ซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจโดยรวมทั่วประเทศ มีนวัตกรรมในการจัดการ หลักการ กลยุทธ์ และเทคนิค อย่างไรก็ตามในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนของการจัดการฝึกอบรมแก่นักธุรกิจขายตรง ทั้งการเตรียมการกระบวนการ ขั้นตอน และสาระสำคัญต่างๆ เพื่อนำบุคลากรไปสู่การบรรลุเป้าหมายในวิชาชีพ ทั้งนี้เพื่อจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานทั้งในด้านการพัฒนายอดขาย และการเจริญเติบโตขององค์กรที่เพิ่มขึ้นตามความสำเร็จ โดยผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะถูกนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพในการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อสรรสร้างนวัตกรรมใหม่ๆทางด้านการจัดการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้นอย่างมีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของนวัตกรรม การจัดการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของนวัตกรรมกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อประสิทธิผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น

ทบทวนวรรณกรรม

การฝึกอบรม

การฝึกอบรมหรือ Training ถือเป็นกลยุทธ์และการป้อนข้อมูลที่ชัดเจนแก่ผู้ขายอันเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ดังนั้น ธุรกิจขายตรงจึงเน้นเรื่องเหล่านี้มากเป็นพิเศษ (สุขุม ศุภนิธย์, 2547: 16)

ความหมายของการฝึกอบรม

มีผู้ให้คำนิยามความหมายของการฝึกอบรมไว้อย่างมากมาย ขึ้นอยู่กับมุมมองการฝึกอบรมจากแนวคิด (Approach) ใด เช่น

การฝึกอบรม คือ "การถ่ายทอดความรู้ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกที่ควร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และไม่ว่าการฝึกอบรมจะมีขึ้นที่ได้ก็ตาม การปฏิบัติงาน หรือเพิ่มขีดความสามารถในการจัดรูปขององค์กร" (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2520)

การฝึกอบรม หมายถึง "กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จำเป็น และมีทัศนคติที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น" (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2533)

การฝึกอบรม คือ "กระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และ ความชำนาญ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้" (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2533)

จะเห็นได้ว่า ความหมายของการฝึกอบรมมีมากมาย แต่โดยสรุปแล้ว การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนานักขายให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขายตรง ดังนั้น การสร้างแนวทางใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมก็น่าจะส่งผลดีต่อประสิทธิผลการดำเนินงานนั่นเอง

กระบวนการในการจัดฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ (นฤพันธ์, 2542)

กระบวนการในการจัดฝึกอบรมควรมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : สำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Needs assessment) เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่เป็นจำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และเกิดประโยชน์สูงสุด

ขั้นตอนที่ 2 : วางแผนและพัฒนาการฝึกอบรม ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในขั้นตอนแรก จะเป็นสิ่งที่จะนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศสำหรับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป และยังเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการประเมินผลโครงการฝึกอบรมอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 3 : การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรมเป็นวิธีการ หรือการเลือกใช้กิจกรรม และสื่ออุปกรณ์ ที่นำไปใช้ในการจัดฝึกอบรม ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดฝึกอบรมเป็นอย่างมาก เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพของบุคคล ในด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอันจะทำให้สามารถนำสิ่งที่ฝึกอบรมให้ไปปรับใช้ได้กับการปฏิบัติงานจริง

ขั้นตอนที่ 4 : ดำเนินการฝึกอบรม หลังจากเตรียมการวางแผน และเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้ นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ของการฝึกอบรมให้เรียบร้อย

ขั้นตอนที่ 5: ติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม การสร้างเกณฑ์ (Criteria) สำหรับการประเมินผลควรที่จะได้กระทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรมโดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากเกณฑ์สำหรับการประเมินผลคือมาตรฐานที่ใช้วัดพฤติกรรม

ผู้วิจัยจึงใช้กระบวนการทั้ง 5 เป็นตัววัดองค์ประกอบของนวัตกรรมกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งเป็นตัวแปรต้นของงานวิจัยนี้

นวัตกรรม

ความหมายของนวัตกรรม

ตารางที่ 1 นิยามความหมายของนวัตกรรม

นักวิชาการ (ปี)	ความหมายของนวัตกรรม
Betje (1998)	นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการผลิต การจัดจำหน่าย และไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ
Damanpour (1987)	นวัตกรรม ในแง่ มุม ของ นวัตกรรมองค์การ หมายถึง สิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาใช้ในองค์การ และเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การ
Drucker (1985,1993)	นวัตกรรม เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจ และความมั่งคั่ง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ หรือจากการสร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งเป็นการพัฒนาขึ้นจากความรู้นใหม่
DTI (2004)	นวัตกรรม คือ ความสำเร็จจากการใช้ประโยชน์ของความคิดใหม่
Evan (1966)	นวัตกรรม เป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดใหม่
Freeman & Soete (1997)	นวัตกรรม คือ ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการใหม่ หรือที่ได้ทำการปรับปรุงแล้วมาใช้ในเชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก
Herkema (2003)	นวัตกรรม เป็นการใช้ความคิด หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์การ และนวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลันหรือค่อยเป็นค่อยไป
Lemon & Sahota (2003)	นวัตกรรม เป็นผลจากการใช้ความรู้ในเรื่องตลาดใหม่ และหรือความรู้เชิงเทคนิคใหม่ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์

นักวิชาการ (ปี)	ความหมายของนวัตกรรม
Perez-Bustamante (1999)	นวัตกรรม เป็นเรื่องของกระบวนการแสวงหา ดำเนินงาน จัดเก็บ ตลอดจนใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการสร้างความรู้ การวิจัยและพัฒนา การผลิต การพาณิชย์ และการอยู่รอดของธุรกิจ
Rogers (1995)	นวัตกรรม คือ ความคิด การปฏิบัติ หรือ สิ่งของที่เป็นสิ่งใหม่ สำหรับบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆที่นำไปใช้
Schilling (2008)	นวัตกรรม เป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่
Smits (2002)	นวัตกรรม เป็นความสำเร็จของการผสมเชื่อมโยงในเรื่องของวัสดุ อุปกรณ์และความคิด ให้เป็นประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจ
Tushman & Nadler (1986)	นวัตกรรมคือการสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ๆ
Utterback (2004)	นวัตกรรม เป็นสิ่งที่ต่อยอดของสิ่งประดิษฐ์ ให้เข้าถึงและเป็นที่ยอมรับของตลาดในลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเป็นกระบวนการใหม่ ที่มีการพัฒนาขึ้นมาใช้เป็นครั้งแรก และทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นเกี่ยวกับการให้คำนิยามของคำว่า “นวัตกรรม” พบว่า มีการให้คำนิยามในหลายลักษณะ และหลายแง่มุมที่แตกต่างกันออกไปตามพื้นฐานความรู้ และวิชาชีพของนักวิชาการที่ให้คำนิยาม โดยสรุปความหมายของนวัตกรรมในทัศนะของผู้เขียนนวัตกรรมหมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่หรือกระบวนการใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม

มิติของนวัตกรรม

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า การสร้างนวัตกรรมในองค์กรยังสามารถแบ่งได้เป็น 3 มิติ ตามการนำเสนอของ ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2546) ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (product

innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) และ นวัตกรรมจัดการ (management innovation) ซึ่งส่วนใหญ่แล้วมักจะให้ความสนใจในมิตินวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์กับด้านกระบวนการ มากกว่านวัตกรรมจัดการ (Management Innovation) แต่มีตินวัตกรรมจัดการ ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2546) กล่าวว่า เป็นสิ่งที่ดูจะมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่า 2 นวัตกรรม ที่กล่าวมาข้างต้นและอาจจะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ของธุรกิจแห่งนวัตกรรม แต่ธุรกิจให้ความสนใจน้อย การสร้างนวัตกรรมในองค์กรยังสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ตามการนำเสนอของ ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2546) ได้แก่

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

เพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม องค์กรจะต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริงเพื่อที่จะเป็นประตูเปิดทางสู่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Chunsheng and Dapeng, 2007: 27-34) Vermeulen (2005: 432-452) กล่าวว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรอยู่รอดได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งไม่เฉพาะว่าจะต้องเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่เท่านั้น หากแต่ต้องคำนึงถึงการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ดั้งเดิมอีกด้วย

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

นวัตกรรมกระบวนการจะมุ่งให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงกระบวนการในการผลิตโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตภาพและระดับผลการดำเนินงานให้กับองค์กรอันจะเป็นหนทางในการสร้างและรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กร Lin & Cheng (2007) ได้ให้ความสำคัญเป็นอันมากกับนวัตกรรมกระบวนการการบริหารจัดการ โดยกล่าวว่า นวัตกรรมกระบวนการไม่ว่าจะเป็นแบบผังลึกรหรือแบบสั่งสมก็ตามจะมีบทบาทที่สำคัญมากกว่านวัตกรรมในรูปแบบอื่นในการเพิ่มระดับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยกระบวนการของนวัตกรรมจะช่วยส่งเสริมในด้านของความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

3. นวัตกรรมจัดการ (Innovative Management)

ความหมายของ Innovative Management (นวัตกรรมจัดการ) และความหมายของ Innovation (นวัตกรรม) นั้นต่างกันคือ นวัตกรรม (Innovation) จะเป็นสินค้าใหม่ (Product) มีประโยชน์ และมีตลาดรองรับ ส่วน นวัตกรรมจัดการ (Innovative management) เป็นงานบริหารไม่ใช่สินค้าใหม่ แต่เป็นระบบการทำงานใหม่ วิธีการ

ทำงานใหม่ การผสมผสานการทำงานใหม่ การสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการ และสิ่งที่เป็นประโยชน์ ได้รับการยอมรับ สำหรับนวัตกรรมการฝึกอบรมนั้นสามารถจัดอยู่ในกลุ่มนวัตกรรมกระบวนการซึ่งเป็นมิติหนึ่งของนวัตกรรมต่อไปนี้จึงขอเรียก “นวัตกรรมการฝึกอบรม” ว่า “นวัตกรรมกระบวนการฝึกอบรม”

ประสิทธิผลการดำเนินงาน (Performance Effectiveness)

ประสิทธิผล หมายถึง การทำงานให้ประสบความสำเร็จในแง่การจัดการ คือการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ประสิทธิผลขององค์กรต้องวิเคราะห์ต่อไปถึงความสำเร็จของเป้าหมายว่าเป็นเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว และเป็นเป้าหมายที่แท้จริงหรือเป็นเพียงเป้าหมายทางการที่ระบุไว้ให้บุคคลภายนอกทราบ เป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดและทำให้บรรลุผลได้นั้นได้ตกเป็นของกลุ่มผลประโยชน์กลุ่มใดอีกด้วย เช่น เป็นของผู้ถือหุ้น พนักงานฝ่ายจัดการ หรือกับลูกค้า และบุคคลภายนอกรวมทั้งสังคม โดยส่วนรวม

อมรรตน์ แขวงโสภา (2548) ให้นิยามว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินการก้าวหน้าไป และบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้

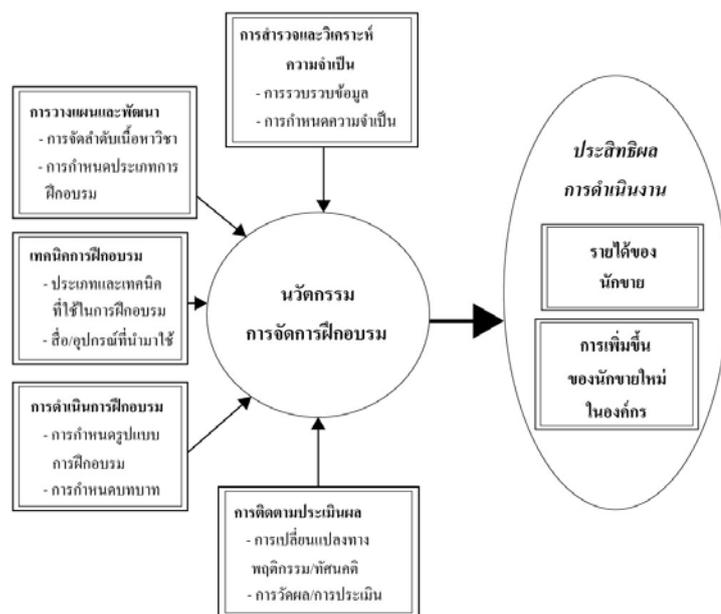
นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542) อธิบายว่า เป้าหมายเป็นตัวชี้วัดในสิ่งที่เราต้องการทำให้สำเร็จ และเป็นแนวทางที่องค์กร และสมาชิกองค์กรมีความคิดที่สอดคล้อง และปฏิบัติตามทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานและได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2548 : 39) ให้นิยามว่า ประสิทธิผล หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิผลจึงวัดกันที่ว่า องค์กรสามารถตอบสนองผู้บริโภคด้วยสินค้า หรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่ และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมากน้อยเพียงใด

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Drucker, 1985) นักคิดทางด้านการบริหารให้นิยามว่าเป็นเรื่องของการ “ทำในสิ่งที่ถูกต้อง” แทนที่การวัดอีกตัวหนึ่งคือ การอยู่รอด ซึ่งเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรต้องสามารถปรับตัวต่อภาวะการณ์ และสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นและสามารถมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในพร้อมกันไปด้วยเสมอ การวัดความมีประสิทธิภาพโดยวัดการอยู่รอดขององค์กร เท่ากับเป็นการวัดความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว โดยมีเงื่อนไขไว้ว่า องค์กรจะต้องมีประสิทธิภาพการทำงานของระบบปฏิบัติงานภายในเสมอ

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ไปในกระบวนการ โดยมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency team) สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากองค์ประกอบของนวัตกรรมกระบวนการฝึกอบรมและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

วิธีการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods) ทั้งด้านการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งในด้านการวิจัยเชิงปริมาณในงานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยศึกษาข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม ส่วนในด้านการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย การสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นรายบุคคล (In-depth interview) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม (Focused-group interview) และการสังเกตการณ์ (Observation)

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้จำหน่ายอิสระชายตรงที่เคยผ่านการฝึกอบรมบุคลากรในบริษัทมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน ของบริษัทชายตรงแบบหลายชั้นแห่งหนึ่ง ซึ่งจำหน่ายสินค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์เสริมความงาม ผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร และผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 623 ราย โดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenient Sampling)

ส่วนกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นรายบุคคล (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่างคือผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงสุดตามแผนการตลาดทั้งหมดจำนวน 4 ท่าน และเป็นบุคคลที่มีรายได้มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นในตำแหน่งผู้บริหารระดับเดียวกัน และเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม (Group Interview) กลุ่มตัวอย่างคือผู้ดำรงตำแหน่งระดับรองสูงสุดตามแผนการตลาด ทั้งหมดจำนวน 4 ท่าน และเป็นบุคคลที่มีรายได้มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นในตำแหน่งผู้บริหารระดับเดียวกัน

นอกจากนี้ยังใช้วิธีการสังเกตการณ์ผู้นำที่เข้าร่วมการฝึกอบรมประจำเดือนของบริษัทอีกด้วย

ผลการศึกษา

ตารางที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	281	45.1
หญิง	342	54.9

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ	
อายุ (ปี)	ต่ำกว่า 30	257	41.3
	30 - 40	147	23.6
	41 - 50	136	21.8
	มากกว่า 50	83	13.3
	ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	157	25.2	
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	373	59.9	
ปริญญาโท	83	13.3	
เกินกว่าปริญญาโท	10	1.6	
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	½ - 1	208	33.4
	มากกว่า 1 - 5	160	25.7
	6 - 10	152	24.4
ขนาดองค์กร	มีขนาดเล็ก	323	51.8
	มีขนาดปานกลาง	233	37.4
	มีขนาดใหญ่	67	10.8
รายได้จากธุรกิจ	น้อยกว่า 10,000	243	39.0
	ชายตรงโดยเฉลี่ย (บาทต่อเดือน)		
	10,000 - 20,000	235	37.7
20,001 - 50,000	108	17.3	
50,001 - 100,000	37	5.9	
รายได้ต่อเดือนเพิ่มขึ้น(ร้อยละ)	41 - 60	103	16.5
	61 - 80	388	62.3
จำนวนนักขายใหม่ในองค์กรเพิ่มขึ้น (ร้อยละ)	มากกว่า 80	132	21.2
	21 - 40	1	.2
	41 - 60	41	6.6
61 - 80	375	60.2	
มากกว่า 80	206	33.1	

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุต่ำกว่า 30 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ประสบการณ์ทำงาน 6 เดือน - 1 ปี ขนาดองค์กรสมาชิกภายใต้สายงานมีขนาดเล็ก รายได้จากธุรกิจชายตรงโดยเฉลี่ย น้อยกว่า 10,000 บาท/เดือน รายได้ต่อเดือนเพิ่มขึ้นร้อยละ 61 - 80 และจำนวนนักขายใหม่ในองค์กรเพิ่มขึ้น ร้อยละ 61 - 80

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของนวัตกรรมกระบวนการฝึกอบรมกับประสิทธิผลขององค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลกับ	ความจำเป็น	การวางแผน	เทคนิค	การดำเนินการ	การประเมินผล
Pearson Correlation	.458 **	.516 **	.437 **	.430 **	.358 **
Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	623	623	623	623	623

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 3 พบว่าองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ นวัตกรรมด้านการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม นวัตกรรมด้านการวางแผนและพัฒนาการฝึกอบรม นวัตกรรมด้านเทคนิคการฝึกอบรม นวัตกรรมด้านการดำเนินการฝึกอบรม และนวัตกรรมด้านการติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4 ผลวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นระหว่างนวัตกรรมกระบวนการฝึกอบรมกับประสิทธิผลขององค์การด้วยวิธีนำเข้าตัวแปรแบบ Enter

Model Summary				
Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.559 ^a	.313	.307	.23570

a. Predictors: (Constant), Eval, Need, Process, Tech, Plan

Coefficients ^a				
องค์ประกอบ	Standardized Coefficients			
	Beta	t	Sig.	
(Constant)		.188	11.477	.000
ความจำเป็น		.298	4.183	.000
การวางแผน		.068	5.818	.000
เทคนิค		.133	1.336	.182
การดำเนินการ		-.039	2.893	.004
การประเมินผล			-.834	.405

จากตารางที่ 4 พบว่า นวัตกรรมด้านการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม นวัตกรรมด้านการดำเนินการฝึกอบรม และนวัตกรรมด้านการวางแผนและพัฒนาการฝึกอบรมมีอิทธิพลกับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยองค์ประกอบด้านนวัตกรรมกระบวนการฝึกอบรมสามารถอธิบายระดับประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 30.7 ส่วนที่เหลือเป็นขององค์ประกอบอื่นๆ แต่นวัตกรรมด้านเทคนิคการฝึกอบรม และนวัตกรรมด้านการติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมไม่มีอิทธิพลกับประสิทธิผลขององค์การ

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย ผู้วิจัยจะอธิบายได้ตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของนวัตกรรมการจัดการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น จากการวิจัย พบว่า การจัดการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้นนั้นมีหลากหลายรูปแบบ แต่พบว่า ยังไม่ได้เป็นนวัตกรรมอย่างแท้จริงเท่าไรนัก ดังที่นักวิชาการหลายๆท่าน เช่น โทมัส ฮิวส์ (Hughes, 1987) ดร็กเกอร์ (Drucker, 1995) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมในภาพรวมว่าเป็นการนำเอาวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติหลังจากที่ได้ผ่านการทดลองและได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับแล้วแต่ลักษณะของการฝึกอบรมของแต่ละบริษัทที่ผู้วิจัยได้สำรวจนั้นกลับไม่แตกต่างกันเท่าไร รูปแบบจะคล้ายคลึงกัน มีการจัดประชุมแนะนำสินค้าและการจัดเลี้ยงเพื่อนำเสนอความสำเร็จของผู้ที่อยู่ในระดับสูงเป็นสำคัญ แต่กลับไม่ได้นำเสนอเทคนิควิธีการขายเท่าไร จึงทำให้ทักษะของนักขายไม่ได้เพิ่มพูนมากเท่าที่ควร

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกระบวนการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้นมีผลดังนี้

1.1 นวัตกรรมด้านการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของระเบียบ ทองสุข (2544) ที่เสนอแนะว่า ควรจะมีการศึกษาและสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อนกำหนดหลักสูตรเสมอ เช่นเดียวกับ กุลธิดา นุกุลธรรม และคณะ (2554) ที่แสดงให้เห็นว่า การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นก่อนการจัดฝึกอบรมจริง

1.2 นวัตกรรมด้านการวางแผนและพัฒนาการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโสรัตน์ ไวศยดำรง (2540) ที่พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องการให้มีการวางแผนฝึกอบรมประจำปี และจากการศึกษาของ Sachdeva, Blair, & Lupi (2016) ก็พบว่า การศึกษาและความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อฝึกหัด ศัลยแพทย์ยังคงต้องพัฒนาต่อไปภายใต้สภาพแวดล้อมด้านสุขอนามัยที่กำลังเปลี่ยนแปลง

1.3 นวัตกรรมด้านเทคนิคการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไพโรจน์ สติรียากร (2547) ที่พบว่า เทคนิคการสอนงานทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้

1.4 นวัตกรรมด้านการดำเนินการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Furlong (2001) ที่ได้ทำการวิจัยศึกษา พบว่า การให้ความรู้ในการดำเนินการทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน

1.5 นวัตกรรมด้านการติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของไพโรจน์ สติรียากร (2547) ที่พบว่า การประเมินสภาวะแวดล้อมการประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการและการประเมินผลผลิต โดยวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้มีความเหมาะสม จะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้

นอกจากนั้นข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า สิ่งที่นักธุรกิจให้ความสำคัญมากกว่าการฝึกอบรมก็คือ สิ่งจูงใจอื่นๆที่เป็นรางวัลแก่นักธุรกิจขายตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งรางวัลที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม เช่น การให้รางวัล เช่น เงินโบนัส บ้าน รถยนต์ หรือการท่องเที่ยวและการจัดงานประกาศเกียรติคุณ ประดับเข็ม หรือยกย่องผลการทำงาน ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ผลผลิตที่ได้หรือผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานอาจเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรมากกว่ากระบวนการฝึกอบรมก็เป็นได้

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของนวัตกรรมกระบวนการฝึกอบรมที่มีต่อประสิทธิผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น

เมื่อพิจารณาอิทธิพลขององค์ประกอบต่างๆแล้ว พบว่ามีเพียงนวัตกรรมด้านการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม นวัตกรรมด้านการดำเนินการฝึกอบรม และนวัตกรรมด้านการวางแผนและพัฒนาการฝึกอบรม เท่านั้นที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดย นวัตกรรมด้านการวางแผนและพัฒนาการฝึกอบรมมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาได้แก่นวัตกรรมด้านการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม และ นวัตกรรมด้านการดำเนินการฝึกอบรม ตามลำดับ

นวัตกรรมด้านเทคนิคการฝึกอบรม ไม่มีอิทธิพลกับประสิทธิผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันอยู่ไม่ได้แปลกใหม่ไปจากธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้นของบริษัทอื่นๆ หรือแม้แต่ธุรกิจอื่น ๆเอง สิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมได้รับล้วนมีขั้นตอนการดำเนินงานในรูปแบบที่คล้ายคลึงกับประสบการณ์ที่ได้รับจากบริษัทอื่นๆ (กรณีที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมเคยได้รับการฝึกอบรมจากที่อื่น ๆ มาก่อน) จึงทำให้สมมติฐานนี้ไม่ได้รับการสนับสนุน

นวัตกรรมด้านการติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรม ไม่มีอิทธิพลกับประสิทธิผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะส่วนใหญ่หัวหน้าทีมงานหรือผู้ให้การฝึกอบรมใช้วิธีการติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมโดยการติดตามยอดขายและจำนวนสายงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งไม่ได้สร้างความรู้สึกที่แตกต่างจากการฝึกอบรมจากที่อื่น ๆ

ข้อเสนอแนะ

1. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ นวัตกรรมด้านการวางแผนและพัฒนาการฝึกอบรม นวัตกรรมด้านการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม และนวัตกรรมด้านการดำเนินการฝึกอบรม ดังนั้น บริษัทที่ดำเนินงานในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น สามารถพิจารณาส่งเสริมองค์ประกอบต่างๆเหล่านี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานในธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้นได้ตามความเหมาะสม

2. นักธุรกิจต้องให้ความสำคัญแก่กระบวนการขั้นต้นของการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษาได้มากกว่าที่เป็นอยู่ มีลักษณะเฉพาะตัวมากขึ้น โดยอาจแบ่งตามลำดับ

ขั้นของการเรียนรู้ เช่น เมื่อเป็นนักธุรกิจขายตรงที่อยู่ในระดับต้น จะต้องเรียนรู้เรื่องวิธีการขายเป็นหลัก หลังจากนั้นจึงเรียนรู้วิธีการสร้างทีมงานเป็นต้น

3. บริษัทควรให้ความสนใจในรูปแบบในการฝึกอบรมที่เน้นความเรียบง่าย ที่แตกต่างจากการฝึกอบรมในธุรกิจขายตรงแบบเดิม ๆ ส่วนใหญ่ที่จะมุ่งเน้นความเพียบพร้อม ดูดีหรูหรา และแตกต่างในเรื่องของระดับทางสังคม ควรเน้นรูปแบบการฝึกอบรมแบบ “กลับสู่สามัญ” (Back to the Basic) ซึ่งอาจจะเป็นมิติใหม่ในการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขายตรงแบบหลายขั้นต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาว่า ปัจจัยใดที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การมากกว่ากัน เช่น รางวัล แนวทางการประกอบธุรกิจ กระบวนการฝึกอบรม เป็นต้น โดยอาจต้องใช้ระเบียบวิธีวิจัยอื่นๆ
2. ออกแบบระเบียบวิธีวิจัยอื่น ๆ ในการทดสอบ เช่น การมีกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง เพื่อทดสอบว่า การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลขององค์การหรือไม่
3. ควรศึกษาหานวัตกรรมใหม่ ๆ ในการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไป
4. ใช้ตัวแปรที่เป็น “ข้อเท็จจริง” ที่เป็นข้อมูลเชิงวิทยาศาสตร์มากกว่าการวัดด้วย “ความคิดเห็น” เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ถูกต้องแม่นยำมากขึ้น

บรรณานุกรม

กุลธิดา นกุลธรรม พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค จิราภรณ์ กาแก้ว ปารีชาติ จันท์เพ็ญและบรรจบ ภิรมย์คำ. (2554). การศึกษาความต้องการการฝึกอบรมของครูในโรงเรียนเขตภาคกลาง ตะวันตก คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

จตุพร ฤทธิชาติ. (2544). การตัดสินใจเลือกหลักสูตรการฝึกอบรมของข้าราชการกรมสรรพสามิต. ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จินตนา บุญบังการ. (2542). สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ. (พิมพ์ครั้งที่ 4): กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

นฤพันธ์ สุริยมณี. (2542). การบริหารโปรแกรมการฝึกอบรม. เอกสารไม่ตีพิมพ์.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2542). ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ไพโรจน์ สติธยากร. (2547). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมเทคนิคการสอนงานปฏิบัติในหน่วยงานวิจัย และพัฒนาหลักสูตร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2546). กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ควอลิตี้ ครีเอชั่น

ระเบียบ ทองสุข. (2544). การศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารของพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น : กรณีศึกษาโรงงานยาสูบส่วนกลาง. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2548). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2520). นโยบายฝึกอบรมเอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม, ฝ่ายฝึกอบรม. กองวิชาการ. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2533). กระบวนการฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2533). แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับการฝึกอบรม เอกสารประกอบการ

- ฝึกรวมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกรวม, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- สุขุม ศุภนิตย์. (2547). *คำอธิบายกฎหมายเกี่ยวกับการตลาด*. กรุงเทพฯ : วิทยุชน.
- โสรัตน์ ไชยดำรง. (2540). *การศึกษาปัญหาและความต้องการในการฝึกรวมของพนักงานบริษัทเอกชน ประกันภัย จำกัด*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ :มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อมรรัตน์ แขวงโสภา. (2548). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.)*. สารนิพนธ์. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Betje, P. (1998). *Technological Change in the Modern Economy: Basic Topics and New Developments*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Chunsheng, S.& Dapeng, M. (2007). *Study on New Product Development: Based on the Process Innovation of Organization*. Retrieved July 20, 2009 from <http://www.cscanada.org>
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688.
- Drucker, P.F (1995). *Innovation and entrepreneurship*. Boston: Butterworth-Heinemann
- Drucker, P.F (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Butterworth Heinemann
- Drucker, P.F (1985). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 68(4), 67-72.
- DTI. (2004). *Succeeding through Innovation, Creating Competitive Advantage Through Innovation: A Guide for Small and Medium Sized Businesses*. Department of Trade and Industry. London.
- Evan, W.M. (1966). Organizational Lag. *Human Organization*, 25(spring), 51-53
- Freeman, C. & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. 3rd ed. London:Continuum.
- Furlong, G. (2001). *Knowledge Management and the Competitive Edge*. Knowledge Management Research, University of Greenwich Business School.
- Herkema, S. (2003). A Complex Adaptive Perspective on Learning within Innovation Projects. *The Learning Organization*, 10(6), 340- 346
- Hughes, T. (1987). The Evolution of Large Technological System. In W. Bijker (Ed.), *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Lemon, M. & Sahota, P. S. (2003). Organizational Culture as a Knowledge Repository for Increased Innovation Capacity. *Technovation*, 24(6), 483-498
- Lin, C. Y. & Cheng, M. Y. (2007). Does Innovation lead to Performance? An Empirical Study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2): 115-132.
- Perez-Bustamante, G. (1999). Knowledge Management in Agile Innovative Organizations. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 6-17
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovation*. 4th ed. New York: The Free Press.
- Sachdeva, A. K., Blair, P. G., & Lupi, L. K. (2016). Education and Training to Address Specific Needs During the Career Progression of Surgeons. *Surgical Clinics of North America*, 96(1), 115-128. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.suc.2015.09.008>
- Schilling , M.A. (2008). *Strategic Management of Technological Innovation*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Smits, R. (2002). Innovation studies in the 21 th century: Questions from a user's Perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 69(2), 861-883.
- Tushman, M.L. & Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92.
- Vermeulen, P. A. M. (2005.) Uncovering Barriers to Complex Incremental Product Innovation in Small and Medium Sized Financial Services Firms. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 432-452