



แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนก
คลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

กนกวรรณ สกกุลทรงเดช

ดุขฎิณีพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนก
คลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง



กนกวรรณ สกุลทรงเดช

คุณูปนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาระบบสุขภาพ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

A MODEL OF SOCIAL SKILLS DEVELOPMENT NEED ANALYSIS OF LOGISTICS STAFF
WORKING IN WAREHOUSES IN COMPANIES IN LAEM CHABANG PORT



KANOKWAN SAKUNSONGDEJ

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DOCTOR DEGREE OF PHILOSOPHY
IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT
FACULTY OF EDUCATION
BURAPHA UNIVERSITY

2022

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณภาพนิพนธ์ได้พิจารณาคุณภาพนิพนธ์ของ กนกวรรณ สกุลทรงเดช ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์

คณะกรรมการสอบคุณภาพนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ์)

..... ประธาน

(ศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล)

..... กรรมการ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

.....

(ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ์)

..... กรรมการ

(ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สญา อุระวณิชตระกูล)

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. สญา อุระวณิชตระกูล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับคุณภาพนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

62810055: สาขาวิชา: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; ปร.ด. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์/ การวิเคราะห์ความจำเป็น/ ทักษะทางสังคม/ ท่าเรือ/ คลังสินค้า
 กนกวรรณ สกุลทรงเดช : แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของ
 ผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง. (A MODEL OF SOCIAL SKILLS
 DEVELOPMENT NEED ANALYSIS OF LOGISTICS STAFF WORKING IN WAREHOUSES IN COMPANIES IN
 LAEM CHABANG PORT) คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์: วทัญญู สุวรรณเศรษฐ, Ph.D., ปรัชนันท์ เจริญ
 อภรณ์วัฒนา, Ph.D. ปี พ.ศ. 2565.

อุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าทางทะเลในท่าเรือแหลมฉบังถือเป็นแหล่งสร้างรายได้ที่สำคัญของ
 ประเทศไทย ซึ่งธุรกิจการให้บริการด้านโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือและธุรกิจอื่น ๆ ภายใต้
 อุตสาหกรรมนี้ อาศัยทักษะของบุคลากรในการให้บริการในคลังสินค้า ทั้งการรับ จัดเก็บ และจัดส่งให้กับลูกค้า ทั้ง
 ในประเทศและต่างประเทศ อย่างไรก็ตามการบริการที่เป็นเลิศอาจไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากบริษัทในท่าเรือขาดองค์
 ความรู้ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพใช้ยุทธศาสตร์การ
 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างทฤษฎี มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ 1) เพื่อศึกษาวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการ
 พัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง และ 2) เพื่อ
 นำเสนอแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนก
 คลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์กึ่ง
 โครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารองค์กร (มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป) จำนวน 2 คน
 กลุ่มที่ 2 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป) จำนวน 3 คน และกลุ่มที่ 3 ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์
 (มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป) จำนวน 5 คน โดยทั้ง 3 กลุ่มข้างต้น ต้องเป็นบุคลากรในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังที่เป็น
 กรณีศึกษา ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป รวมทั้งหมด 10 คน ในจำนวน 10 บริษัท และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ใช้
 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างทฤษฎีตามแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเปรียบเทียบข้อมูล ผลการศึกษาพบว่าผู้ให้
 ข้อมูลส่วนใหญ่พิจารณาแหล่งข้อมูลสำคัญอย่างน้อย 4 แหล่ง และมีกระบวนการดำเนินการ 8 กระบวนการ ดังนี้
 กระบวนการที่ 1 การรวบรวมข้อมูล กระบวนการที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลและร่างแผนหลักสูตรการพัฒนา
 ทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการที่ 3 การพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรและจัดลำดับความสำคัญ กระบวนการ
 ที่ 4 การพิจารณาอนุมัติโครงการ กระบวนการที่ 5 การประชาสัมพันธ์และมอบหมายผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องให้ไป
 ดำเนินการ กระบวนการที่ 6 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาตามแผนที่ออกแบบ กระบวนการที่
 7 การประเมินผล และกระบวนการที่ 8 ปรับปรุงผลการจัดโปรแกรมปีที่แล้ว นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบจำลอง
 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าใน
 บริษัทในท่าเรือของประเทศไทย

62810055: MAJOR: HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT; Ph.D. (HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT)

KEYWORDS: HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT/ NEEDS ANALYSIS/ SOCIAL SKILLS/ PORT/ WAREHOUSES

KANOKWAN SAKUNSONGDEJ : A MODEL OF SOCIAL SKILLS DEVELOPMENT NEED ANALYSIS OF LOGISTICS STAFF WORKING IN WAREHOUSES IN COMPANIES IN LAEM CHABANG PORT. ADVISORY COMMITTEE: WATUNYOO SUWANNASET, Ph.D., PARATCHANUN CHAROENARPORNWATTANA, Ph.D. 2022.

The Logistics service industry in companies in Laem Chabang Port is a significant income source for Thailand. This growing industry is supported by other related businesses to provide services and welcome Thai and foreign customers. Most Logistics services in warehouses, port companies and other industries, rely on the welcoming skills of their human resources. Undoubtedly, service excellence by staff in companies in Laem Chabang port could deliver memorable experiences to customers. Notwithstanding this, the promised excellent services would not happen if companies in Laem Chabang port did not possess the knowledge to train and develop their human resources. This qualitative study applying the Grounded Theory strategy has two objectives: 1) To study how to analyze the need for the development of social skills of logistics workers in warehouses in companies in Laem Chabang Port 2) To present a model for analyzing the need for social skills development of logistics workers in warehouses of companies in Laem Chabang Port. Three data collection techniques were a semi-structured interview with a manager (More than ten years of work experience) 2 people, Human Resource Managers (More than five years of work experience) 3 people, and Logistics Managers (More than five years of work) 5 people. The above 3 groups must be personnel in the companies in Laem Chabang Port taking part in a case study for 6 months or more. This Included all 10 informants in 10 companies and some documents concerning their operations were also reviewed to gain deep understanding. The steps of Grounded-theory data analysis called “the constant comparative method” were used to analyze data in this study. This study reports at least 4 significant data sources required in the HRD needs analysis process. Most warehouses in companies in Laem Chabang Port in this study practice eight HRD needs analysis steps: Process 1 Data Collection; Process 2 Data analysis and drafting of human resource development course plans; Process 3 Determining the suitability of courses and prioritizing them; Process 4 getting final approval from GMs; Process 5 Public relations and assigning relevant stakeholders to take action; Process 6 Stakeholders carry out development activities according to the design plan; Process 7 Evaluation; and process 8 improves the results of the last year's program. Besides that, the study finally presented the HRD needs analysis model highlighting the people involved, steps/methods, data sources and assessment criteria to benefit HR's in the Logistics service industry at port businesses.

กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลักดุชฎินิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ พร้อมทั้งสอนข้าพเจ้าอย่างเสมอว่าให้รู้จักกระบวนการคิดให้รอบคอบ ชัดเจน และต้องมุ่งมั่นพยายาม เพื่อให้เราจะได้สามารถนำทักษะนี้ไปต่อยอดพัฒนาให้กับคนอื่น ๆ อย่างมีคุณภาพได้ ตั้งแต่วันแรกที่ข้าพเจ้าได้ปรึกษาการเข้าเรียนจนถึงวันที่มีโอกาสดำเนินกิตติกรรมประกาศฉบับนี้ ข้าพเจ้ารู้สึกซาบซึ้งความเป็นครูในตัวท่านสำหรับความทุ่มเทตลอดระยะเวลาที่ศึกษาเล่าเรียนจนถึงการทำดุชฎินิพนธ์ที่สมบูรณ์เล่มนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา หัวหน้าภาควิชาบัณฑิตศึกษานานาชาติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ให้โอกาสข้าพเจ้าได้เข้ามาศึกษาวิจัยยังสถานศึกษาแห่งนี้ พร้อมสละเวลามาคำให้ความรู้และแนะนำเรื่องต่าง ๆ แก่ผู้เขียนตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณ ประธานกรรมการสอบดุชฎินิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล กรรมการสอบดุชฎินิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก และรองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวิชิตระกูล ที่กรุณาให้คำแนะนำปรับปรุงแก้ไขดุชฎินิพนธ์ให้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพิน ชูชื่น คณะศึกษาศาสตร์และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชธานี อุบลราชธานี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรศักดิ์ แต่งทอง คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ดร.รุ่งนรินทร์ รังสี ผู้จัดการบริษัทแมกน้า ออโตโมทีฟ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด และดร.ภัทรชัย จริยเวชช์วัฒนา กรรมการบริหารบริษัทโรงแรม จ.คู่ บ้านฉาง ที่กรุณารับเป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย รวมทั้งให้คำแนะนำและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังทั้ง 10 แห่ง ที่ให้ข้อมูลด้วยความเต็มใจ สนับสนุนทุกข้อคำถาม ขอคุณรุ่นพี่ ป.โท และกัปตันบริษัทต่าง ๆ ในการช่วยประสานงาน ให้เข้าถึงข้อมูลได้อย่างครบถ้วน

ขอขอบพระคุณ ดร.บุษบา ชัยจินดา รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี ที่ให้กำลังใจตลอดในการศึกษานี้ และขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีรวิชัย เลิศไทยตระกูล

คณะโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ในฐานะผู้บังคับบัญชาโดยตรง ที่ให้โอกาส กำลังใจ คอยสนับสนุนเรื่องต่างๆ เพื่อให้ผู้วิจัยมีเวลาทุ่มเทกับการเรียนได้เต็มที่ และยังให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการศึกษาฉบับนี้

ขอขอบพระคุณบิดาคุณขำนิ สกุลทรงเดช มารดาคุณเพ็ญพร สกุลทรงเดช น้องสาวคุณพรรณพัชร สกุลทรงเดช และพี่ชายคุณอรรรถพล แสนบุญศิริ สำหรับความอดทนที่มีให้แก่ผู้เขียนตลอดระยะเวลา 3 ปี พร้อมสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้เขียนในยามที่เจออุปสรรค จนกระทั่งผู้เขียนสามารถทำดุชฎินิพนธ์ได้สำเร็จด้วยดี

รวมถึงขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ ร่วมคณะที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดเวลาในการศึกษา นอกจากนี้ขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกท่านในภาควิชาบัณฑิตศึกษานานาชาติการพัฒนาศึกษาปริญญาตรีที่กรุณาต่อกันและช่วยเหลือในการประสานงานหลาย ๆ ด้าน และผู้ที่คอยช่วยเหลืออีกมากมาย ซึ่งมีอาจกล่าวได้หมดในที่นี้สำหรับความช่วยเหลือและกำลังใจแม้เพียงเล็กน้อย ผู้เขียนล้วนระลึกถึงและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

กนกวรรณ สกุลงตรงเดช



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	9
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
ความสำคัญของงานวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	13
ความสำคัญในการวิเคราะห์ความต้องการในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	24
การดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ในประเทศไทย.....	36
ความรู้และทักษะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์.....	42
แนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์.....	62
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	72
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	87

การออกแบบการวิจัย	88
ผู้ให้ข้อมูล	91
วิธีการเก็บข้อมูลและการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล	91
กระบวนการการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data collection process).....	93
กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis).....	100
การออกแบบแนวทางการดำเนินการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพและความน่าเชื่อถือของ การศึกษา (Trustworthiness).....	103
การตรวจสอบประเด็นทางจริยธรรมในเชิงคุณภาพ	107
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	112
ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าใน บริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจากการรวบรวมข้อมูลภายนอกองค์กร	114
ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าใน บริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจากการรวบรวมข้อมูลภายในองค์กร.....	118
แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน โลจิสติกส์ ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง	161
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	164
สรุปผลการวิจัย	164
อภิปรายผลการวิจัย.....	167
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	181
บรรณานุกรม.....	184
ภาคผนวก.....	197
ภาคผนวก ก	198
ภาคผนวก ข	204
ภาคผนวก ค	209
ภาคผนวก ง.....	217



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 การตรวจสอบและการแสวงหาความต้องการข้อมูล	32
ตารางที่ 2 ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการ.....	34
ตารางที่ 3 กิจกรรมโลจิสติกส์	40
ตารางที่ 4 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สำหรับแนวทางการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ด้านโลจิสติกส์..	65
ตารางที่ 5 การตอบคำถามตามแนวทางของปรัชญา	88
ตารางที่ 6 ข้อมูลบริษัทผู้ประกอบการทำเทียบเรือแหลมฉบัง	94
ตารางที่ 7 เกณฑ์คุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล.....	96
ตารางที่ 8 การออกแบบแนวทางการดำเนินการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพและความน่าเชื่อถือของ การศึกษา.....	103

สารบัญภาพ

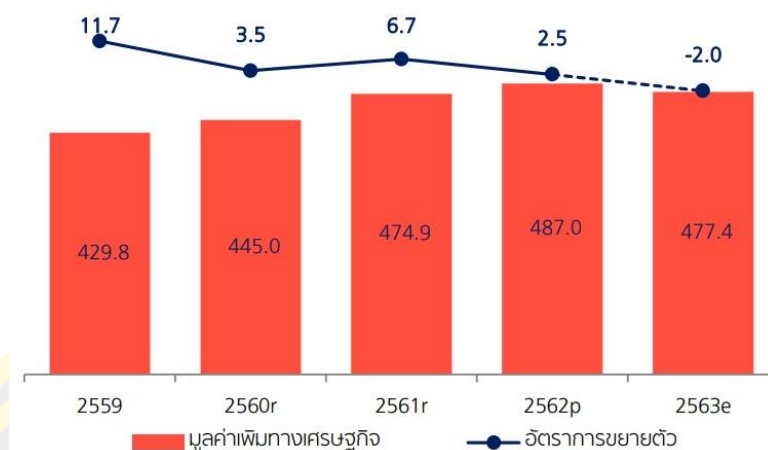
	หน้า
ภาพที่ 1 มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของธุรกิจโลจิสติกส์.....	2
ภาพที่ 2 ปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (พันทัน).....	4
ภาพที่ 3 ตารางเมทริกซ์แสดงองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	20
ภาพที่ 4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	24
ภาพที่ 5 กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The HRD Process).....	30
ภาพที่ 6 หลักดำเนินการเลือกแนวทางในการออกแบบการศึกษา ตามแนวคิด Maykut and Morehouse (2002).....	89
ภาพที่ 7 กระบวนการรวบรวมข้อมูล.....	93
ภาพที่ 8 กระบวนการทฤษฎีฐานราก.....	102
ภาพที่ 9 แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน โลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง	160

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์ ถือเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจประเทศ ทั้งจากการดำเนินธุรกิจหลักด้านการขนส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ที่สนับสนุนในห่วงโซ่อุปทาน ความเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมดังกล่าว ส่งผลให้เกิดการจ้างงาน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในด้านต่าง ๆ การพัฒนาที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว การพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย เทคโนโลยี และเศรษฐกิจของประเทศ การเติบโตอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ถือเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สนับสนุนการพัฒนาและรองรับการลงทุนเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (อีอีซี) ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แม้ว่าปัจจุบันจะมีการเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้เศรษฐกิจโลกและกิจกรรมทางเศรษฐกิจภายในประเทศหดตัว ทั้งภาคการท่องเที่ยว ภาคการผลิต และการนำเข้าส่งออก ซึ่งส่งผลกระทบต่อกิจกรรมและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ที่มีแนวโน้มหดตัวเล็กน้อย ในปี พ.ศ. 2563 ด้วยมูลค่า 477.4 พันล้านบาท โดยลดลงจาก 487.0 พันล้านบาทในปี พ.ศ. 2562 หรือกล่าวได้ว่ามีอัตราการลดลงเป็นสัดส่วนร้อยละ 1.98 ดังภาพที่ 1 ถึงแม้ว่ามูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์มีแนวโน้มหดตัว แต่ในมุมมองของการจ้างงานในสาขาการขนส่งและคลังสินค้าในปี 2563 มีการจ้างงานรวม 1.33 ล้านคน เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจาก 1.30 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2562 หรือขยายตัวคิดเป็นร้อยละ 1.94 ส่วนหนึ่งมาจากการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับการขนส่งสินค้าปรับตัวดีขึ้น สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับแผนการพัฒนาพื้นที่เขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ที่มุ่งเน้นการคัดเลือกและพัฒนาแรงงานที่มีทักษะและมีฝีมือดี เพื่อป้อนเข้าสู่ระบบให้สามารถแข่งขันได้และสามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ในอนาคต โดยมีความต้องการบุคลากรในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกในปี พ.ศ. 2562-2566 ประมาณ 475,688 อัตราในด้านอุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์และอุตสาหกรรมพาณิชย์นาวีมีความต้องการแรงงานถึง 109,910 ตำแหน่ง และ 14,630 ตำแหน่งตามลำดับ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, 2562)



ภาพที่ 1 มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของธุรกิจโลจิสติกส์
ที่มา: กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ สคช. (2563)

การจัดการโลจิสติกส์เป็นกระบวนการวางแผนการดำเนินงานเพื่อควบคุมประสิทธิภาพการไหลเวียนสินค้าและบริการ ที่ครอบคลุมซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การจัดการคลังสินค้า การบริหารต้นทุนการขนส่ง และห่วงโซ่แห่งคุณค่า ไปจนถึงจุดที่ผู้บริโภคใช้สินค้าและบริการ ดังนั้นอุตสาหกรรมโลจิสติกส์จึงถือเป็นกระบวนการสำคัญกระบวนการหนึ่ง ที่ผู้ผลิตต้องพิจารณาและวางแผนเพื่อให้มั่นใจได้ว่า องค์กรสามารถควบคุมการไหลของกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถส่งมอบสินค้าและบริการไปยังผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดการโลจิสติกส์ยังช่วยให้ องค์กรสามารถวิเคราะห์ ประเมินและควบคุมต้นทุนสินค้า ซึ่งต้องรวมค่าใช้จ่ายในการขนส่งจากต้นทางไปสู่ปลายทาง ดังนั้นการจัดการโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินธุรกิจทุกขั้นตอนให้เกี่ยวข้องกันเป็นห่วงโซ่หรือเครือข่ายเพื่อให้เกิดการประสานงานกันอย่าง ต่อเนื่อง ซึ่งจากผลการประเมินดัชนีวัดประสิทธิภาพ ระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2561 ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อวัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ ด้วยการประเมินและเปรียบเทียบ ความก้าวหน้าด้านโลจิสติกส์ในระดับโลกโดยใช้ 6 เกณฑ์ การประเมินเดียวกันกับ 160 ประเทศทั่วโลก ได้แก่ 1) ด้านพิธีการศุลกากร (Customs) 2) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) 3) ด้านสมรรถนะผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Logistics quality and competence) 4) ด้านการขนส่งระหว่างประเทศ (International shipments) 5) ด้านระบบติดตามและตรวจสอบสินค้า (Tracking & Tracing) และ 6) ด้านความตรงต่อเวลาของการบริการ (Timeliness) ซึ่งค่า Logistics Performance Index (LPI) หรือ ดัชนีวัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทยอยู่อันดับที่ 32 (The World Bank, 2018) จาก 160 ประเทศทั่วโลก โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.41 คะแนน สะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้และความพึงพอใจในประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ของประเทศ โดยประเทศ

ไทยได้รับการจัดกลุ่มอยู่ในกลุ่มแรก (Logistics friendly หรือ Best performer) และอยู่ในอันดับที่ 2 ในอาเซียน (กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์, 2561) ซึ่งเป้าหมายของประเทศไทยจะยกระดับระบบโลจิสติกส์ของประเทศไปสู่การเป็นศูนย์กลางทางการค้า การบริการ และการลงทุนในภูมิภาค ภายใต้ 3 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ การพัฒนาเพิ่มมูลค่าระบบห่วงโซ่อุปทาน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก และการพัฒนาปัจจัยสนับสนุนด้านโลจิสติกส์ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ 1) เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับผู้ประกอบการในการเก็บเกี่ยวมูลค่าเพิ่มจากห่วงโซ่อุปทาน (Chain enhancement) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ 2) ยกระดับประสิทธิภาพระบบอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade facilitation enhancement) ให้ได้มาตรฐานสากล 3) พัฒนาปัจจัยสนับสนุน (Capacity building and policy driving factors) เช่น พัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์ให้มีคุณภาพมาตรฐาน สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาระบบ กำลังคน พัฒนาระบบติดตาม และประเมินผลการพัฒนา ด้านโลจิสติกส์ของประเทศ ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)

กิจกรรมโลจิสติกส์หลักที่ขับเคลื่อนด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ก็คือระบบขนส่ง ถ้าหากประเทศมีระบบการขนส่ง และกิจกรรมโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย มีความน่าเชื่อถือ และมีต้นทุนการบริหารจัดการที่ประหยัด ก็จะมีส่วนสำคัญในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของประเทศให้สูงขึ้น สามารถเชื่อมโยงฐานการผลิตในแต่ละภูมิภาคได้โดยสะดวก ส่งผลทำให้เกิดการจ้างงาน เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจภายในประเทศ นอกจากนี้ยังทำให้มีการเดินทางเชื่อมโยงกันระหว่างพื้นที่ เกิดการพัฒนาเมืองและทางสังคมอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าให้กับประเทศและสร้างความก้าวหน้าของเศรษฐกิจได้โดยตรง ในปี 2563 ดัชนีปริมาณสินค้านำเข้ามีค่า 89.8 ลดลงจาก 100.3 ในปี 2562 หรือลดลงคิดเป็นร้อยละ 10.5 และดัชนีปริมาณสินค้าออกมีค่า 99.5 ลดลงจาก 105.6 ในปี 2562 หรือลดลงคิดเป็นร้อยละ 5.8 นอกจากนี้ การค้าระหว่างประเทศมีมูลค่าประมาณ 13,660 พันล้านบาท ลดลงจาก 15,054 พันล้านบาทในปี 2562 หรือลดลงคิดเป็นร้อยละ 9.3 โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศที่สำคัญ ได้แก่ สหภาพยุโรป ASEAN ตะวันออกกลาง และ BIMSTEC (กระทรวงพาณิชย์และธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563) ส่วนหนึ่งเกิดจากสภาวะเศรษฐกิจโลกที่ได้รับผลกระทบจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและสาธารณรัฐประชาชนจีน และสถานการณ์โควิด-19 ทำให้ช่องทางการค้าระหว่างประเทศอย่างเช่น สนามบินเกิดการชะงักหรือชะงักงัน แต่ประตูทางการค้าระหว่างประเทศอีกแห่งที่ยังคงความต่อเนื่องของการค้าระหว่างประเทศนั้นก็คือการขนส่งสินค้าทางทะเลหรือท่าเรือ โดยปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าเรือแหลมฉบังในปี พ.ศ. 2563 มีปริมาณ 264,197 พันตัน ลดลงจาก 290,609 พันตัน ในปี พ.ศ. 2562 หรือลดลงร้อยละ 9.1 และในปี พ.ศ. 2563 มีปริมาณตู้สินค้าผ่าน

ท่าเรือแหลมฉบัง มีปริมาณ 5.60 ล้าน TEU ลดลงจาก 7.98 ล้าน TEU ในปี 2562 หรือคิดเป็นร้อยละ 29.8 เนื่องจากได้รับผลกระทบจากมาตรการควบคุมการนำเข้าส่งออกสินค้าของประเทศคู่ค้า รวมทั้งการขาดแคลนตู้สินค้าเปล่าของผู้ประกอบการ และสายการบินเรือกำหนดเส้นทางและความถี่ของการเดินเรือที่จำกัด รวมถึงมีการตกค้างของตู้สินค้าที่ประเทศปลายทางจากสถานการณ์ที่มีการระบาดของโควิด 19 (กรมศุลกากร ประมวลผลโดยสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม, 2563) ถึงแม้ว่าการขนส่งทางน้ำจะมีปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศที่ลดลง แต่ก็ยังถือว่ามีปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมากที่สุด เมื่อเทียบกับการขนส่งในรูปแบบอื่น ๆ และยังคงเป็นช่องทางหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยไม่น้อย ดังภาพที่ 2 นอกจากนี้ในส่วนของมูลค่าการค้าระหว่างประเทศทางเรือในเดือนมกราคม พ.ศ. 2565 มีมูลค่าการค้ารวม 1.51 ล้านล้านบาท เติบโตร้อยละ 27.7 ด้วยสัดส่วนร้อยละ 66.5 ของมูลค่าการค้ารวม และมีการเติบโตร้อยละ 30.4 โดยมีมูลค่าการค้าระหว่างประเทศทางอากาศ ทางถนน และทางรางตามลำดับ

ในส่วนของมูลค่าการค้าระหว่างประเทศ ในปี พ.ศ. 2564 การขนส่งทางเรือมีมูลค่าการค้ารวมสูงกว่าการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ ด้วยมูลค่า 11.49 ล้านล้านบาท สัดส่วนร้อยละ 67.2 และมีการเติบโตเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2563 ถึงร้อยละ 28.8 (สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า, 2565)

รูปแบบ	2558	2559	2560	2561	2562
ทางถนน	33,564	34,172	35,936	35,925	36,569
ขยายตัว (ร้อยละ)	-8.8	1.8	5.2	-0.1	1.8
ทางราง	126	223	324	402	413
ขยายตัว (ร้อยละ)	57.5	77.0	45.3	24.1	2.7
ทางน้ำ	327,650	290,570	275,045	305,029	291,948
ขยายตัว (ร้อยละ)	22.8	-11.3	-5.3	10.9	-4.3
ทางอากาศ	517	510	544	635	785
ขยายตัว (ร้อยละ)	-17.7	-1.4	6.7	16.7	23.6
รวมทั้งหมด	361,857	325,475	311,849	341,991	329,715
ขยายตัว (ร้อยละ)	18.9	-10.1	-4.2	9.7	-3.6

ภาพที่ 2 ปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (พันตัน)

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม (2562)

แผนการพัฒนาพื้นที่เขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ที่เป็นแผนหนึ่งในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานหลักในสามจังหวัดในภาคตะวันออก ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง ให้เป็นพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษและเป็น

แกนนำในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยหนึ่งในการลงทุนร่วมกันระหว่างรัฐบาลและเอกชน ได้แก่ โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 3 โดยประเทศไทยมีความได้เปรียบในด้านทำเลที่ตั้งที่สามารถเป็นประตูสู่ภูมิภาค (Gateway) ทั้งในรูปของการเป็นศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า ศูนย์กลางการผลิต และศูนย์แวกแพคเกจจิ้งสินค้า อีกทั้งในด้านทำเลที่ตั้งที่สามารถเชื่อมโยงกับประเทศจีนตอนใต้ และเชื่อมต่อจากฝั่งตะวันออกของประเทศไปยังกลุ่มประเทศเอเชียใต้และตะวันออกกลาง จึงเป็นข้อได้เปรียบอีกส่วนที่ทำให้ประเทศไทยมีปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศที่เพิ่มขึ้น โดยมีแนวทางปรับบทบาทของกิจการท่าเรือที่ไม่ใช่เพียงแค่การนำเข้าส่งออกสินค้าเท่านั้น แต่มุ่งเน้นที่จะเป็นท่าเรือศูนย์กลางสำหรับการเปลี่ยนถ่ายสินค้า (Transshipment port) ที่สามารถรองรับกิจกรรมการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ โดยในปัจจุบันจากสถิติของกรมเจ้าท่าปี พ.ศ. 2561 ได้เปิดเผยข้อมูลท่าเรือที่รองรับปริมาณสินค้าสูงสุด 5 อันดับแรกของไทย ได้แก่ อันดับแรกท่าเรือแหลมฉบัง อันดับ 2 ท่าเรือมาบตาพุด อันดับ 3 ท่าเรือกรุงเทพฯ อันดับ 4 ท่าเรือสมุทรปราการ และอันดับ 5 ท่าเรือสงขลา นอกจากนี้รายงานผลการจัดอันดับท่าเรือในระดับนานาชาติของ World Shipping Council ที่อ้างอิงตามความสามารถในการรองรับปริมาณตู้สินค้า กล่าวว่าท่าเรือแหลมฉบังของไทยอยู่ในอันดับที่ 20 ของโลก (World Shipping Council, 2020) โดยท่าเรือแหลมฉบังมีศักยภาพในการรองรับปริมาณตู้สินค้าสูงสุดที่ 7.55 ล้านที่อียูต่อปี อยู่ในอันดับที่ 4 ของภูมิภาคอาเซียน โดยท่าเรือแหลมฉบังมีความมุ่งมั่นเพื่อก้าวสู่ท่าเรือหนึ่งในสิบที่เชื่อมโยงระบบโลจิสติกส์ของไทยกับเส้นทางการค้าของภูมิภาคและโลกได้อย่างไร้รอยต่อ ซึ่งนับว่าเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ (กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์, 2562)

ในส่วนของการพัฒนาประเทศไทยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา จึงเป็นความท้าทายอย่างมากที่ประเทศไทยต้องปรับตัวขนานใหญ่ โดยจะต้องเร่งพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรมให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกด้าน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ท่ามกลางการแข่งขันในโลกที่รุนแรงขึ้นมาก แต่ประเทศไทยมีข้อจำกัดหลายด้าน เช่น คุณภาพคนไทยยังต่ำ แรงงานส่วนใหญ่มีปัญหาทั้งในเรื่ององค์ความรู้ ทักษะ ทักษะคนดี สังคมขาดคุณภาพ และมีความเหลื่อมล้ำสูง ที่เป็นอุปสรรคต่อการยกระดับศักยภาพการพัฒนา (บทสรุปผู้บริหารแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12, 2562) โดยประเทศไทยได้วางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565-2570) ที่มุ่งเน้นการพลิกโฉมประเทศไทยสู่สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยืน ในหลากหลายด้าน โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ โดยมีแผนพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม เตรียมพร้อมกำลังคนที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการ

ต้องการของตลาดแรงงาน รวมทั้งพัฒนาหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมเพื่อส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต โดยทักษะทางสังคม (Social skills) ยังคงเป็นช่องว่าง (Gap) ที่เห็นได้อย่างชัดเจน โดยผู้จ้างงานจำนวนมากให้ข้อมูลว่าผู้สมัครงานส่วนใหญ่ขาดทักษะทางสังคม (Social skills) ที่จำเป็นเพื่อเติมเต็มในส่วนของตำแหน่งงานที่มีอยู่ (Chain, 2017) จากมุมมองของผู้จ้างงานสะท้อนให้เห็นว่านักศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาขาดทักษะทางสังคม (Social skills) ในการทำงาน (Schneider & Newman, 2015) อีกทั้งยังพบปัญหาทักษะในการจัดจ่อและทำงานกับข้อมูล รวมถึงการขาดทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากที่สุด ซึ่งผู้จ้างงานต่างเริ่มเห็นความสำคัญกับทักษะทางสังคม (Social skills) เช่น ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะด้านการเข้าสังคม มากกว่าทักษะวิชาชีพด้านการคิดคำนวณ (Shambaugh, Nunn, Liu, & Nantz, 2017) ไม่เพียงแต่เท่านั้นในส่วนของการวิเคราะห์ความต้องการแรงงานในเชิงคุณภาพของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรีและสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งประเทศไทย เสนอต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้พบปัญหาคุณภาพแรงงาน โดยเฉพาะปัญหาด้านคุณลักษณะแรงงาน พบว่า ต้องเร่งพัฒนาแรงงานในหลายด้าน เช่น ด้านความชำนาญเฉพาะงาน ด้านการคิดวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหา ด้านทักษะและความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์เทคโนโลยี ด้านความรู้เรื่องอุตสาหกรรมและมาตรฐานอุตสาหกรรม และต้องเร่งพัฒนาแก้ไขปัญหาสมรรถนะด้านคุณลักษณะที่แรงงานมีปัญหาช่องว่างมากที่สุด คือ ทักษะการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหา ความขยันอดทน จิตสำนึกในเรื่องคุณภาพและบริการ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความขยันอดทน การตรงต่อเวลา ความกระตือรือร้น ความรับผิดชอบและความเป็นผู้นำ (วิไลลักษณ์ พงษ์สมศักดิ์ และอังศุธร ศรีสุทธิสะอาด, 2561) ซึ่งการทำงานในองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยทักษะหลากหลาย นอกเหนือจากความรู้ที่ได้เรียนมา องค์กรจึงต้องการคนยุคใหม่ที่มีทักษะทางสังคม (Social Skills) มีความชำนาญเกี่ยวข้องกับบุคคล โดยทักษะที่ต้องการมากที่สุดในปี ค.ศ. 2022 ได้แก่ การคิดวิเคราะห์และนวัตกรรม (Analytical thinking and innovation) กลยุทธ์การเรียนรู้และกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ลงมือกระทำและได้ใช้กระบวนการ (Active learning and learning strategies) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความคิดริเริ่มและความคิดริเริ่ม (Originality and initiative) การออกแบบและเขียนโปรแกรมเทคโนโลยี (Technology design and programming) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการวิเคราะห์ (Critical thinking and analysis) การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex problem-solving) ความเป็นผู้นำและอิทธิพลทางสังคม (Leadership and social influence) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) การใช้เหตุผล (Reasoning) การแก้ปัญหาและการใช้ความคิด (Problem-solving and ideation) และการวิเคราะห์และประเมินระบบ (Systems analysis and evaluation) (Forum, 2020) นอกจากนี้ผลการสำรวจผู้จ้างงานในสถานประกอบการมากกว่า 400 คน ในสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้จ้างงานส่วนใหญ่ต้องการบุคคลที่มีทักษะที่จำเป็นสำหรับ

การทำงานในยุคศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การมีจริยธรรมในการทำงาน ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา (Casner-Lotto & Barrington, 2006) ซึ่งจะเห็นได้ว่าความต้องการและความจำเป็นในทักษะเหล่านี้ มีความสำคัญมากกว่าทักษะความรู้ทางวิชาชีพ (Hard skills) สอดคล้องกับผลการสำรวจผู้จ้างงานกว่า 2,000 คน ได้ระบุว่าทักษะทางสังคม (Social skills) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำงานถึงร้อยละ 57 (Bowen & Shume, 2020) โดยความสำเร็จของบุคคลในการทำงานขึ้นอยู่กับความรู้ทางวิชาชีพ (Hard skills) เพียงแค่ร้อยละ 15 แต่ทักษะทางสังคม (Social skills) ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จถึงร้อยละ 85 (John, 2009) เนื่องจากบุคคลที่มีทักษะทางสังคม (Social skills) จะสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีกว่าและมีพัฒนาการทางด้านการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จได้มากกว่า ดังนั้นทักษะทางสังคม (Social skills) จึงถือว่าเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่ช่วยให้บุคคลตอบสนองความต้องการขององค์กรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง และยังสามารถทำนายถึงการจ้างงานและรายได้ (Cobo, 2013) โดยทักษะความรู้ทางวิชาชีพ (Hard skills) ทำให้ได้รับการพิจารณาจากองค์กรในการเรียกสัมภาษณ์ แต่ทักษะทางสังคม (Social skills) จะทำให้ได้งานและรักษาตำแหน่งงานไว้ได้ (คอนซัลแทนท์, 2563) แม้ว่าจะในปัจจุบันรูปแบบขององค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย แต่เทคโนโลยีก็ไม่สามารถเข้ามาแทนที่บุคคลได้ทั้งหมด ทักษะทางสังคม (Social skills) จึงมีความสำคัญต่อผลลัพธ์ในด้านตลาดแรงงานและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน (รวีศ หาญอุตสาหะ, 2562)

จากรายงานดัชนีศักยภาพการแข่งขันด้านทรัพยากรบุคคลของโลก ประจำปี พ.ศ. 2563 (Global Talent Competitiveness Index: GTCI) (Monteiro, 2020) ที่เปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขันของทรัพยากรบุคคลจำนวน 132 ประเทศทั่วโลก พบว่า ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 67 ของโลก หรืออันดับที่ 20 ในเอเชีย และครองอันดับ 6 ในอาเซียน สำหรับปัจจัยที่นำมาพิจารณาในการจัดอันดับศักยภาพในการแข่งขันด้านทรัพยากรบุคคลในครั้งนี้ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การเอื้ออำนวยบุคลากร (สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและบ่มเพาะบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ) 2) การดึงดูดบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การรักษาบุคลากร 5) ทักษะด้านอาชีพและเทคโนโลยี และ 6) ทักษะด้านความรู้โลก จากรายงานดังกล่าวนี้ทำให้องค์กรทั่วโลกต่างต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับแรงงานในปัจจุบัน โดย Erin Kelly จาก MIT ได้ทำการวิจัยศึกษาคน 2 กลุ่มจากบริษัทใน Fortune 500 โดยให้กลุ่มแรกทำงานแบบเดิม ส่วนอีกกลุ่มทำงานภายใต้การจัดการที่ออกแบบใหม่ สร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร พนักงานมีสิทธิปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด ผลลัพธ์เป็นไปตามที่คาดหมาย คนที่ทำงานในองค์กรที่ถูกออกแบบใหม่ มีภาวะความเครียดและหมดไฟน้อยลง นอกจากนี้อัตราการลาออกน้อยลงในช่วงเวลา 4 ปี ดังนั้น ถ้าองค์กรเป็นคนที่เริ่มปรับตัวก่อน สมดุลในชีวิตการทำงานก็เกิดขึ้นได้ไม่ยาก ย่อมส่งผลดีให้กับองค์กรมากมาย องค์กรเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ได้

ตีพิมพ์รายงาน “Skills for Social Progress: the Power of Social and Emotional Skills” ในปี ค.ศ. 2015 สรุปได้ว่า ทักษะทางปัญญา (Cognitive skills) มีอิทธิพลอย่างมากโดยเฉพาะการเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาและการจ้างงาน ส่วนทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and emotional skills) จะช่วยให้บุคคลสามารถอยู่ในมหาวิทยาลัยหรือองค์กรได้ด้วยสุขภาพที่ดีกว่า ถูกกลั่นแกล้งน้อยลง และรายงานว่ามีความสุขมากขึ้น รวมถึงพนักงานที่มีทักษะทางสังคม (Social skills) ที่ตรงกับที่องค์กรต้องการ จะสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว แม้จะมีจำนวนพนักงานที่น้อยก็ตาม แต่ผลงานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพสูง ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจ ทำให้มีอัตราการลาออกลดลง และองค์กรไม่ต้องสูญเสียเวลา สูญเสียเงินในการพัฒนาบุคลากรใหม่อยู่เรื่อย ๆ (คอนซัลแทนท์, 2563)

องค์กรที่ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับงานโลจิสติกส์ จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้นั้น จึงมีความท้าทายในการวิเคราะห์ ออกแบบ พัฒนา ทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่แท้จริง (Urbinner, 2563) อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์เพื่อกำหนดทักษะทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่ได้ผล (Ferdous & Razzak, 2012) ผลของการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทักษะทางสังคม ยังสามารถช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ตรวจสอบความสอดคล้องของการพัฒนาทักษะทางสังคมกับความต้องการจำเป็นขององค์กรนั้นอย่างแท้จริง (Note, 2562)

ดังนั้น ถ้าหากองค์กรละเลย หรือไม่เร่งวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน จะส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การงานนั้น ๆ ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Bank, 2020) ผลลัพธ์ที่ออกมาจะไม่เกื้อหนุนให้หน่วยงานส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทำงานต่อไปได้ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและมีปัญหาตามมา และเกิดประสิทธิภาพในการทำงานน้อยลง (Jobthai, 2563) ส่งผลให้ลูกจ้างไม่พอใจ ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กรและส่งผลเสียถึงความสัมพันธ์หรือเสียลูกค้า (Seopackhai, 2021) นอกจากนี้พนักงานจะไม่สามารถสร้างผลงานให้กับบริษัทได้ตามที่คาดหวังไว้ ส่งผลให้สูญเสียบุคลากรผู้มีความสามารถและเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานดี ๆ ลาออก (Boström et al., 2018) และการขาดทักษะทางสังคม (Social skills) ที่ยอดเยี่ยมจะทำให้พนักงานขาดโอกาสในการแสดงความสามารถด้านเทคนิค (Dropbox, 2563) นอกจากนี้งานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ของทักษะแรงงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโลจิสติกส์ กรณีศึกษาจากอินเดีย ได้กล่าวว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่คนโลจิสติกส์ขาดความสามารถทักษะทางสังคมคือ ต้นทุนความสูญเสียและความผิดพลาดในการทำงานที่สูงขึ้น และผลกำไรที่น้อยลง (Jhawar, Garg, & Khera, 2014) และยังคงสอดคล้องกับวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัญหาของการบริหารสินค้าคงคลัง กรณีศึกษาบริษัทผลิตเทคโนโลยีสายไฟฟ้าแห่งหนึ่ง โดยปัญหาจากการสื่อสารและพนักงานขาดทักษะ

ความรู้ความชำนาญส่งผลให้การวางแผนการผลิตผิดพลาดและส่งผลถึงอำนาจต่อรองลูกค้าที่ต่ำ (นฤมล วงศ์รักษ์, 2559) รวมถึงงานวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาลดความล่าช้าในการขนส่งสินค้า ปูนซีเมนต์ผง กรณีศึกษาบริษัทขนส่งแห่งหนึ่ง ได้กล่าวถึงปัญหาที่พนักงานขาดทักษะในการวางแผนการขนส่ง ทำให้เกิดต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น การส่งมอบสินค้าล่าช้า และสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน (ประจักษ์ พรหมงาม, 2559) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้พบว่า บางสถานประกอบการมีปัญหาในการประเมินด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังงานวิจัยเรื่องปัญหา และความต้องการในการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทแห่งหนึ่ง กล่าวถึงผู้ถูกประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในงานประเมิน มีทัศนคติไม่ดีสำหรับการประเมิน และมองว่าการประเมินนั้นไม่มีมาตรฐานที่เป็นสากล นำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร (สุวิทย์ น้ำใจเพชร, 2552)

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้วิจัยที่จะหาวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคม รวมถึงหาแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคม ซึ่งถือว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ปฏิบัติงานทุกองค์กร และเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการค้าระหว่างประเทศทางทะเลมากที่สุด ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมกับผู้ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้า ในท่าเรือแหลมฉบัง และพร้อมหาแนวทางในการช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เสริมสร้างทักษะทางสังคมที่จำเป็นให้กับผู้ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ (In service) ตลอดจนช่วยให้องค์กรและหน่วยงานผลิตแรงงานสามารถทราบแนวทางในการเตรียมความพร้อมให้กับแรงงานที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาและเข้าไปสนับสนุน (Pre-service) อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ตามความต้องการที่แท้จริงของผู้ประกอบการ นอกจากนี้จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีงานวิจัยน้อยมากที่กล่าวถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในส่วนของการท่าเรือ จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่อง “แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง” เพื่อให้งานด้านคลังสินค้าขององค์กรธุรกิจท่าเรือของไทยมีความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งทำให้บริษัทในท่าเรือของไทยสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ได้ในระดับสูงสุด

คำถามของการวิจัย

1. แผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังมีวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์อย่างไร

2. แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน โลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังมีลักษณะอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน โลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง
2. เพื่อนำเสนอแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

ความสำคัญของงานวิจัย

1. ได้แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน โลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง
2. บริษัทในกลุ่มธุรกิจลักษณะเดียวกันในท่าเรือแหลมฉบัง ได้ศึกษาวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้า และพิจารณาปรับใช้วิธีการการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคม เพื่อระบุนโยบายการทักษะทางสังคมที่จำเป็นที่จะนำไปสู่การพัฒนากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนต่อไป
3. พนักงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ได้จบการศึกษาโดยตรงจากสาขาทรัพยากรมนุษย์ ได้รับแนวทางในการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทักษะทางสังคม จากแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมที่พัฒนาขึ้น
4. การค้นพบแนวทางการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ นำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการพัฒนาทักษะทางสังคม เพื่อเป็นต้นแบบในการเกิดนวัตกรรมทางการศึกษา เช่น การเกิดหลักสูตรหรือรูปแบบในการพัฒนาทักษะทางสังคมของนักศึกษาในสาขาการจัดการโลจิสติกส์

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. บริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง คือ บริษัทที่บริหารจัดการเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศตั้งแต่การวางแผน รับ จัดเก็บ จัดส่งสินค้า โดยมีการท่าเรือแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรบริหารท่าเรือโดยรวม

2. ผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้า คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่บริหารงานและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติการคลังสินค้า ทั้งในส่วนของอุปกรณ์ กำลังพลในการปฏิบัติงาน และการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับพื้นที่คลังสินค้าโดยคำนึงถึงความปลอดภัย รวมถึงตรวจรับสินค้า จัดเก็บเบิกจ่าย จัดเรียง และบรรจุสินค้า ตลอดจนการประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. กลุ่มผู้บริหารองค์กร คือ กลุ่มคนที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป และทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ บทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เป็นที่ไปตามแผนการดำเนินงานที่กำหนด

4. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ กลุ่มคนที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป มีหน้าที่จัดทำแผนปฏิทินแผนการฝึกอบรมประจำปี จัดทำหลักสูตรใหม่ ๆ ติดต่อประสานงานวิทยากรและผู้เกี่ยวข้องใหม่ ๆ ในการทำหลักสูตร เขียนโครงการเพื่อเสนอต่อผู้บริหาร และเป็นผู้จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์งานอบรม อีกทั้งเป็นผู้ให้ข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้า และดูแลเอกสารต่าง ๆ

5. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ คือ กลุ่มคนที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป มีหน้าที่ควบคุมดูแลคลังสินค้าทั้งการรับ การเก็บ การจ่าย และการจัดส่งไปยังลูกค้า รวมถึงการตรวจนับสินค้าตามระบบการควบคุมสินค้าให้มีประสิทธิภาพ จัดทำรายงานที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้าและวัตถุดิบ รวมถึงการประสานงานกับลูกค้าภายในและภายนอก

6. ทักษะทางสังคม คือ อุปนิสัย การแสดงออกซึ่งความสามารถเชิงสมรรถนะสำหรับการปฏิสัมพันธ์และทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงานโลจิสติกส์ตามมุมมองของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคม คือ วิธีการที่องค์กรในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังได้ดำเนินการ เพื่อระบุรายการทักษะทางสังคมและใช้จัดลำดับความสำคัญของทักษะทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

8. แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง คือ แนวทางการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานมีทั้งหมด 8 กระบวนการ ประกอบด้วย 1) การรวบรวมข้อมูล 2) การวิเคราะห์ข้อมูลและร่างแผน 3) การพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรที่เสนอและจัดลำดับความสำคัญ 4) การพิจารณาอนุมัติโครงการ 5) การประชาสัมพันธ์และมอบหมายผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องให้ไปดำเนินการ 6) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการ 7) การประเมินผล และ 8) การปรับปรุงผล

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง โดยงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อสังเคราะห์และสรุปผลจนนำเสนอแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง โดยมีขอบเขตต่าง ๆ ประกอบด้วยดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาของการวิจัย ประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1.1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์
- 1.3 ความรู้และทักษะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์
- 1.4 แนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์
- 1.5 ลักษณะและประเภทการดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ในประเทศไทย
- 1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย โดยแบ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลออกเป็นจำนวน 3 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารองค์กร (มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป) จำนวน 2 คน
- กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป) จำนวน 3 คน
- กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ (มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป) จำนวน 5 คน

โดยทั้ง 3 กลุ่มข้างต้น ต้องเป็นบุคลากรในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังที่เป็นกรณีศึกษา ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่ศึกษาแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง จำนวน 10 บริษัท

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2564 - เมษายน 2565 รวมเป็นระยะเวลา 10 เดือน

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนทั้งแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วดำเนินการนำเสนอในลักษณะผสมผสานแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน ภายใต้งานวิจัย การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง โดยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. ความสำคัญในการวิเคราะห์ความต้องการในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ในประเทศไทย
 - 3.1 ความหมายของการจัดการโลจิสติกส์
 - 3.2 กิจกรรมในงานโลจิสติกส์
 - 3.3 ลักษณะและประเภทอุตสาหกรรมโลจิสติกส์
4. ความรู้และทักษะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์
 - 4.1 บทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์และคุณวุฒิวิชาชีพของโลจิสติกส์
 - 4.2 ความสามารถในการทำงานโลจิสติกส์
 - 4.3 ทักษะทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์
5. แนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน ถือเป็นสิ่งสำคัญในอันดับต้น ๆ ของความจำเป็นต้องมีอยู่ในองค์กร หากองค์กรใดที่มีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพหน่วยงานนั้น ๆ ก็จะสามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงาน รวมทั้งองค์กรก็จะประสบผลสำเร็จการพัฒนาบุคลากรถือเป็นกระบวนการสร้างการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในตนเองและองค์กร องค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพนั้นหมายถึงบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

การเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานนั้นก็มุ่งที่จะให้ได้คนดี คนที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับการทำงานอยู่แล้ว แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรก็มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดจนมีการค้นพบวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านการบริหารและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่บุคลากรที่เลือกสรรเข้ามาในช่วงแรกที่มีความเหมาะสมกับงานจะกลับกลายเป็นผู้ที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่เคยทำงานประเภทนั้นมาก่อน เป็นต้น จึงเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งขององค์กรที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เห็นได้ว่ามีแนวทางที่สำคัญอยู่ 4 แนวทาง ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) เป็นการพัฒนาพนักงานเพื่อใช้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน (Present job) การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้ สำหรับงานในอนาคต การพัฒนา (Development) จะมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งคนและงานในอนาคต เช่น การพัฒนาอาชีพ และพัฒนาองค์กร และประการสุดท้ายคือ การเรียนรู้ (Learning) ถือเป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้โดยผ่านประสบการณ์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรอย่างถาวร

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญอย่างมาก ปัจจุบันเราจะเห็นได้ว่าหลาย ๆ องค์กรล้วนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในทุกๆระดับ เนื่องจากการพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการและวิธีการหนึ่งที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทักษะคิดและวิธีการในการทำงานที่ดีและการพัฒนาบุคคลยังช่วยเพิ่มพูนและส่งเสริมปัจจัยต่าง ๆ ให้กับบุคคล โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน แม้ในปัจจุบันจะอยู่ในภาวะเศรษฐกิจวิกฤตก็ตาม สำหรับหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์บุคคลที่ทำหน้าที่ในการจัดทำโครงการฝึกอบรม ก็พยายามจัดหาวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้สาระสำคัญได้อย่างเต็มที่ และสามารถนำเอาความรู้เหล่านั้นไปใช้ในงานได้เป็นอย่างดี บางองค์กรก็อาศัยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มากขึ้นเพราะมีการฝึกปฏิบัติ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ฝึกฝนความรู้ที่เรียนมา วิธีการนี้กำลังได้รับความนิยมมากขึ้นเป็นลำดับ

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ประชา ดันเสนีย์ (2554) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Nadler (1980) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเตรียมผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ ให้สามารถเจริญเติบโตไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตขององค์กร หรือหน่วยงานที่เขาปฏิบัติอยู่

Marquardt (1996) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการบูรณาการการเรียนรู้กับงานเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

Werner and DeSimone (2011) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดระบบวางแผนและออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรมีโอกาสได้เรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในการทำงานทั้งที่รับผิดชอบในปัจจุบัน รวมทั้งทักษะที่องค์กรต้องการให้สมาชิกขององค์กรมีในอนาคต โดยมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้กิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เริ่มต้น ตั้งแต่การรับสมัคร มีการวางแผนพัฒนาครอบคลุมสมาชิกขององค์กรทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการถึงผู้บริหารระดับสูง แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งแผนกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าองค์กรมีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

จึงสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมเพิ่มเพิ่มพูนความรู้ ในด้านต่าง ๆ ตลอดจนพัฒนาความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความก้าวหน้าขององค์กร

2. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน คือ การทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ได้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อการปรับการใช้กำลังคนให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการวางแผนองค์กร รวมถึงสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในแต่ละอาชีพและในแต่ละระดับ องค์กรสามารถที่จะจัดปริมาณ ประเภท และระดับทักษะของบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ในระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดให้ ซึ่งจะเป็นผลที่ทำให้องค์กรและบุคลากรบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองโดยได้รับผลประโยชน์สูงสุดในระยะยาว ทั้งยังทำให้องค์กรพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ในอนาคตเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และโครงการให้สอดคล้องกับเงื่อนไขดังกล่าว ผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะการลงทุนเพื่อพัฒนาคนนั้นต้องใช้ทรัพยากรบริหารจำนวนมากและต้องใช้เวลามาก จึงเป็นที่ยอมรับกับโดยทั่วไปแล้วว่าในการบริหารขององค์กรใดก็ตาม ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอีกปัจจัยหนึ่ง ที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรือง หรือความเสื่อมโทรมได้ ถึงกับมีนักวิชาการบาง

คนเชื่อมั่นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญเหนือกว่าปัจจัยทางบริหารอื่น ๆ ทั้งหมด ทั้งนี้เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยประเภทพิเศษที่แตกต่างไปจากปัจจัยอื่น ๆ ในแง่ที่ว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่มีหน้าที่ในการรวบรวมปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมดทั้งเงินหรืองบประมาณ วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ และวิธีการบริหารงาน เพื่อให้เกิดสภาพทางบริหารขึ้น นอกจากนี้มนุษย์ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สภาพทางการบริหารนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่อีกด้วย ซึ่งถ้าหากองค์การใดที่ทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่หรือทั้งหมดเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงแล้ว องค์การนั้นย่อมมีโอกาสที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้ทุกองค์การจึงต้องการให้ทรัพยากรมนุษย์ของตนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง และวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ก็คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กุลธนา ธนาพงศธร, 2551)

ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรและประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร ประการแรก ได้แก่ คนในองค์การคือสินทรัพย์ที่สำคัญ และองค์การสามารถใช้ศักยภาพของปัจเจกบุคคลให้ได้ ประโยชน์สูงสุดโดยให้สิ่งแวดล้อมและโอกาสในการพัฒนา ด้วยการส่งเสริมและให้รางวัลสำหรับสิ่งใหม่ ๆ และความสร้างสรรค์ ประการที่สอง สมรรถนะสามารถพัฒนา ณ จุดใดจุดหนึ่งของเวลา และองค์การต้องสนับสนุนในการส่งเสริมสมรรถนะ ประการที่สาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คุณภาพ ชีวิตของการทำงานที่สูงผ่านโอกาสของอาชีพที่มีความหมายมีความพอใจในงาน และการพัฒนาวิชาชีพ ปรัชญาการพัฒนาบุคลากรเน้นความผาสุกของมนุษย์ และความเจริญงอกงามขององค์กร ประการที่สี่ นโยบายการพัฒนาบุคลากรเน้นความสัมพันธ์เป็นศูนย์กลาง และระดับของความสัมพันธ์ภายใต้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ตลอดชีวิตไม่ใช่แค่ 8 ชั่วโมง/ วัน หากพนักงานรับรู้สิ่งแวดล้อมที่ ก่อให้เกิดความงอกงาม มักจะมีการตอบสนองในทางบวกโดยอัตโนมัติในการจับคู่การตัดสินใจของปัจเจก บุคคล กับความต้องการขององค์กร ประการที่สี่ กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องมีการวางแผนและเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิผล รวมถึงความพอใจในการความต้องการผ่าน ผลสัมฤทธิ์ และการยอมรับ การพัฒนาบุคลากรให้การเพิ่มเติมเนื้อหาผ่านทาง การฝึกอบรม และ การได้มาซึ่งทักษะใหม่ ๆ รวมทั้งการเพิ่มความตระหนักในความสำคัญของการบริหารการ เปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของพนักงานที่ตามมา (จิตติมา อัครธิพิงศ์, 2556)

จากการศึกษาในเรื่องของความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้นำเสนอกล่าวมาพอสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นอันดับต้น ๆ ทั้งองค์กรที่เป็นภาครัฐ หรือในองค์กรที่เป็นเอกชน ซึ่งในแต่ละหน่วยงานแม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่ถึงอย่างไร “คน” ที่อยู่ในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้เกิดความชำนาญ และมีความรู้เพิ่มมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาตนเองให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากองค์กรมีการพัฒนาให้บุคลากรในหน่วยงานเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ และหน้าที่การทำงานแล้ว ยังจะส่งผลต่อให้หน่วยงานดำเนินงานตามแผนงานและหน่วยงานก็จะบรรลุ

ตามแผนงานและเป้าหมายขององค์กร หลังจากที่ยังคงดำเนินการได้มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว ผู้ที่ทำหน้าที่ในการดูแลบุคลากรในองค์กรควรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรองค์การจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลาไม่สามารถที่จะหยุดนิ่งได้

3. จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ภายใต้ของการเปลี่ยนแปลงและการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจใหม่ที่เน้นฐานความรู้ (Knowledge base) ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เป็นตัวกระตุ้นให้ บุคลากรในองค์กรต้องตระหนักถึงการเร่งปรับตัวเพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานการดำเนินงานอย่างเท่าทันสภาวะของการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะเป็นกำลังขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาได้อย่างมีคุณภาพ นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับบุคคล องค์กร ประเทศชาติได้อย่างยั่งยืน ในการพัฒนานั้นต้องยึดคนเป็นหลัก เพราะคนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resources development) จึงเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้หรือจัดประสบการณ์การเรียนรู้แก่บุคลากรเป็นการส่งเสริมยกระดับบุคลากรทั้งทางร่างกาย จิตใจ รวมทั้งความรู้ความสามารถต่าง ๆ (นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2559) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน เป็นการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มีสมรรถภาพในการทำงานที่ดีขึ้น โดยจุดมุ่งหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562) คือ

3.1 เป็นการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้มีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ทำให้มีความคิดริเริ่มที่สร้างสรรค์สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 เป็นการเพิ่มพูนทักษะ (Skill) ในด้านที่จำเป็น ที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญ มีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น

3.3 เพื่อพัฒนาทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Belief) มีความรู้สึกนึกคิด มีความรัก ความผูกพันกับองค์กร เป็นผู้มีความรับผิดชอบและมีความประพฤติที่ดี

3.4 เพื่อความเข้าใจ (Understanding) การพัฒนาบุคลากรเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในอาชีพการงาน ช่วยให้บุคลากรมีความสามารถและมีคุณภาพในการทำงานที่ดีขึ้น

3.5 เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดี (Behavior) เนื่องจากการพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยเพิ่มความรู้และทักษะให้กับบุคลากรทำให้มีความสามารถในการทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในตัวเองและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อผลสำเร็จของงาน

4. ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสำเร็จของการปรับปรุงองค์กรและพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ คือ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ดังนั้นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับองค์กรและบุคลากรขององค์กร ดังนี้ (Werner & DeSimone, 2011)

4.1 ประโยชน์ที่เป็นผลดีแก่องค์กร ได้แก่

- 4.1.1 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่องค์กรมากขึ้น
- 4.1.2 ช่วยลดข้อผิดพลาดบกพร่องต่าง ๆ ให้น้อยลง ช่วยประหยัดเวลา และงบประมาณให้น้อยลง
- 4.1.3 ช่วยให้ระบบการทำงาน วิธีการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 4.1.4 ช่วยลดปัญหาการขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรให้น้อยลง
- 4.1.5 ช่วยส่งเสริมให้มีการนำเอาวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์กรเพิ่มขึ้น
- 4.1.6 ช่วยให้บุคลากรในองค์กรทุกคนมองเห็นวัตถุประสงค์ขององค์กรไปในแนวทางเดียวกัน
- 4.1.7 ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหารงานในองค์กร โดยไม่ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

4.2 ประโยชน์ต่อบุคลากร ได้แก่

- 4.2.1 เปิดโอกาสให้ได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของบุคลากร
- 4.2.2 พัฒนาบุคลิกภาพให้มีคุณภาพสูงทั้งในด้านการทำงาน ทักษะคติ
- 4.2.3 เป็นการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจอันดีให้แก่บุคลากรในองค์กร
- 4.2.4 เสริมสร้างระเบียบวินัยอันดีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน
- 4.2.5 สร้างความรู้สึกสำนึกการผูกพันในหมู่ผู้ร่วมงานกับผู้บริหารองค์กร
- 4.2.6 ขจัดปัญหาการขาดงานและไม่อุทิศเวลาให้กับองค์กร
- 4.2.7 ลดปัญหาไม่เข้าใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร

5. แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) ประกอบด้วย แนวทางที่สำคัญ 4 แนวทาง (ศิริพร เชาวลิต, 2559) ได้แก่

5.1 การฝึกอบรม (Training) หมายถึง ความพยายามที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้าน คือ เปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคติและพฤติกรรม เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานหรือการปฏิบัติต่อกัน

5.2 การศึกษา (Education) หมายถึง เป็นการให้ความรู้กว้าง ๆ ในสาขาทั่วไป เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ สามารถวิเคราะห์ปัญหา และเป็นแนวทางในการประกอบอาชีพตามความรู้ และความต้องการของตัวเอง

5.3 การพัฒนา (Development) หมายถึง การกระทำที่เป็นเหตุให้บางสิ่งบางอย่างเจริญเติบโตให้ดีขึ้นกว่าเดิม ในมุมมองขององค์กรเน้นการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโตและมีการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสภาพแวดล้อม ถ้าในมุมมองของบุคคลคือการเปลี่ยนแปลงให้พฤติกรรมดีขึ้นในด้านความสามารถ ความมีเมตตาและความมีอิสระ การพัฒนาจึงเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร

5.4 การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร ซึ่งเป็นผลที่มาจากประสบการณ์ แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคลเป็นการ เปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ความรู้และค่านิยม การเรียนรู้ระดับกลุ่มเป็นการเพิ่มความรู้อ ทักษะ และขีดความสามารถ การเรียนรู้ระดับองค์กรเป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสิทธิภาพ

Joy-Matthews, Megginson, and Surtees (2004) ได้อธิบายถึงกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. การอบรม (Training) คือ ความพยายามอย่างเป็นระบบในการให้ความรู้ ทักษะจากผู้รู้หรือวิทยากรถ่ายทอดไปสู่ปฏิบัติงานหรือพนักงานให้มีความรู้ ทักษะเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำไปพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด

2. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการระยะยาว เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิผลของงาน

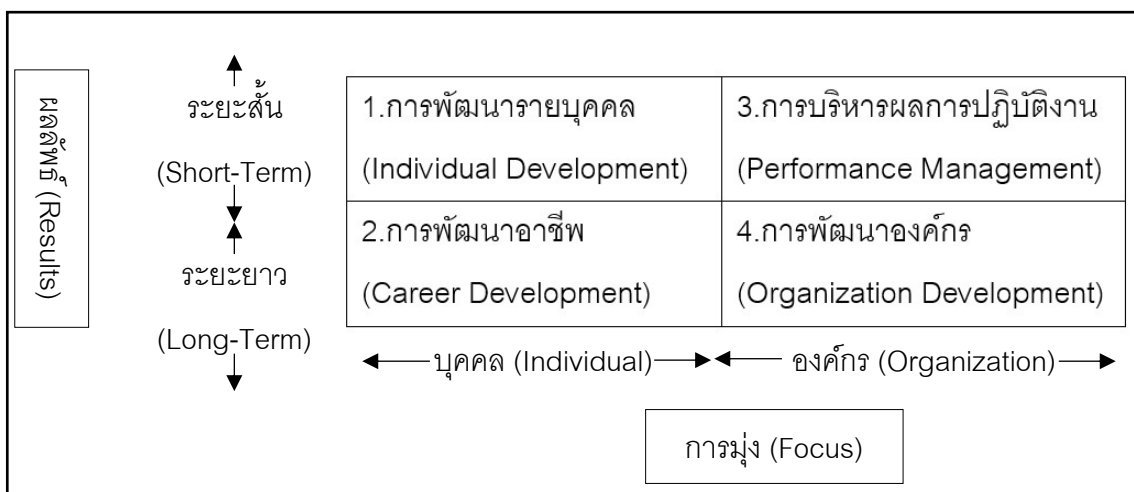
3. การเรียนรู้ (Learning) เป็นกระบวนการที่จะได้รับสิ่งใหม่ ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

4. การให้การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เป็นวิธีการบูรณาการเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานโดยใช้เทคนิคกลยุทธ์หรือวิธีการเรียนรู้หลากหลาย

6. องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้มิติทางด้านจุดเน้น (Focus) และมีมิติด้านผลลัพธ์ (Results) ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Gilley, Eggland, Gilley, & Maycunich, 2002) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ตารางเมทริกซ์แสดงองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ที่มา: Principle of human resource development (1989)

จากภาพที่ 3 จะเห็นว่ามียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้านดังต่อไปนี้

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual development) เป็นงานมุ่งเน้นในส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร เพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ ส่วนนี้มักเรียกว่าการอบรม (Training) ในการพัฒนารายบุคคลนี้หลายองค์การมีการกำหนดในเรื่องขีดความสามารถ (Competency) ขึ้นหรือมีแผนที่กำหนดขีดความสามารถของแต่ละตำแหน่งงานขึ้นมา ซึ่งขีดความสามารถถือได้ว่าเป็นเครื่องมือการบริหาร (Management tools) ที่นำมาใช้ได้ทั้งการพัฒนาบุคคล การพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน การบริหารผลการดำเนินงานและการพัฒนาองค์กร สำหรับในแง่มุมมองของการพัฒนารายบุคคล ขีดความสามารถถูกนำมาใช้เพื่อประเมินว่าพนักงานแต่ละคนมีขีดความสามารถใดที่เป็นจุดแข็ง (Strength) และขีดความสามารถใดที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกขีดความสามารถที่จะต้องพัฒนาว่าควรจะเป็นเรื่องใด หลังจากนั้นจึงกำหนดเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา เช่น การอบรม (Training) การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงานที่ยากและท้าทาย (Job enrichment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job enlargement) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning) การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง (Job shadowing) เป็นต้น

2. การพัฒนาอาชีพ (Career development) เป็นงานที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคล ในส่วนของความสนใจ ค่านิยม

ความสามารถ เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ การวางแผนความก้าวหน้าในอนาคต หรือการกำหนดผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งส่วนนี้มักเรียกว่าการพัฒนาบุคคล (Development)

การกำหนดผังความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ความก้าวหน้าในสายอาชีพจะรวมไปถึงการโอนย้ายงาน (Job transfer) ซึ่งสมรรถนะ (Competency) จะเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความพร้อมว่าพนักงานคนนั้นมีศักยภาพเพียงพอที่จะเลื่อนตำแหน่งงานและโอนย้ายหรือไม่ และหากพนักงานมีขีดความสามารถไม่พร้อม สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการต่อ นั่นก็คือการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพของพนักงานเป็นรายบุคคล และนอกจากการจัดทำผังความก้าวหน้าในสายอาชีพแล้วการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่งและคนดี (Talent Management) ยังเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาสายอาชีพที่องค์กรหลายแห่งเริ่มตระหนักถึงความสำคัญ และได้เริ่มสรรหาคนเก่งและคนดีองค์กร เพื่อที่ว่าองค์กรจะได้หาวิธีการในการจูงใจและรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรได้นานที่สุด ซึ่งบุคคลเหล่านี้ที่องค์กรได้มีการเตรียมให้เป็นผู้สืบทอดทายาทหรือผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) สำหรับตำแหน่งงานระดับบริหารต่อไป

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมขององค์กรและเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ มีแรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการวัดและประเมินผลการทำงานของพนักงานในปัจจุบัน โดยการประเมินพฤติกรรมของพนักงานว่าพนักงานมีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังมากน้อยเพียงใด ระดับการประเมินนั้นจะเน้นไปที่การประเมินความถี่หรือความบ่อยครั้งที่เกิดขึ้นของแต่ละพฤติกรรมที่ต้องการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะรับรู้ถึงความสามารถในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานได้ก็ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชา จะต้องสังเกตพฤติกรรมและจดบันทึกเหตุการณ์หลักที่สะท้อนถึงพฤติกรรมของพนักงานแต่ละครั้งด้วยการทำสมุดบันทึกพฤติกรรม

4. การพัฒนาองค์กร (Organization development) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมองค์กรและเกิดผลในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการแก้ไขปัญหาขององค์กร การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการบริหารงานและภาวะผู้นำ เน้นการนำเครื่องมือด้านการบริหารงานบุคลากรมาใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามแบบอย่างที่ต้องการ ซึ่งขีดความสามารถจะถูกนำมาใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั่วทั้งองค์กรแนวคิดของการพัฒนาองค์กร ถือได้ว่าเป็นองค์กรต่าง ๆ ของการพัฒนาบุคลากรมาบูรณาการเข้าด้วยกัน เนื่องจากองค์กรจะพัฒนาไปได้นั้น ก็ต่อเมื่อองค์กรจะต้องมีการพัฒนาพนักงานแต่ละคน การรักษาพวกเขาไว้ด้วยการพัฒนาสายอาชีพ

ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างคุณ
 ยุติธรรมในการประเมินผลงาน

นอกจากนี้ Killian (2007, pp. 30-34) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการพัฒนาทรัพยากร
 มนุษย์ ว่าสามารถแบ่งเป็น 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยกระบวนการ และผลลัพธ์ ดังภาพที่ 4 ซึ่ง
 มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นขั้นตอนสำคัญประการแรก ก่อนดำเนินงานด้านการพัฒนา
 ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะในขั้นตอนนี้จะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เพื่อประกอบการวางแผน
 คือ

1.1 ปัจจัยภายใน (Internal factor) เป็นเรื่องที่สำคัญเพราะเกี่ยวข้องกับนโยบายของ
 องค์กร การจัดโครงสร้างองค์กร ตลอดจนการมองในเรื่องของวัฒนธรรมและค่านิยมภายในองค์กร
 ดังนั้นก่อนที่จะดำเนินการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผนให้สอดคล้องกับปัจจัย
 ภายในดังกล่าว จึงจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กร
 รวมกัน

1.2 ปัจจัยภายนอก (External factor) เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของ
 องค์กร แต่มีผลกระทบต่อองค์กร เช่นปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัย
 ด้านการเมืองและปัจจัยด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกเหล่านี้ องค์กร
 จะต้องมีการเตรียมวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนตามและให้สอดคล้องตามปัจจัยภายนอกเหล่านั้น

จากปัจจัยดังกล่าวองค์กรต้องทำการสนับสนุนให้มีการศึกษาวิเคราะห์สถานภาพการใช้
 กำลังคนและนำมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์กำลังคนและแผนพัฒนากำลังคนเป็นขององค์กร โดยการ
 เสริมสร้างสมรรถนะของคนในองค์กร ดึงศักยภาพของคนในองค์กรให้ออกมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่
 และมีการสร้างคุณค่าหลัก เพื่อให้คนในองค์กรได้ยึดถือและปฏิบัติ

2. กระบวนการ (Process) เป็นกระบวนการขั้นตอนง่าย ๆ ในการดำเนินกิจกรรมให้
 บรรลุเป้าหมาย ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

2.1 การพัฒนาบุคคล (Individual development) เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะปัจจัย
 ด้านบุคคลในองค์กร จำเป็นต้องได้รับการฝึกฝน พัฒนาทักษะและความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง มี
 แนวทางสำคัญ 5 แนวทาง 1) การพัฒนาตนเอง 2) การศึกษา 3) การอบรม 4) การหมุนเวียนงาน
 5) การออกแบบงานใหม่

จากกระบวนการดังกล่าว เป็นวิธีการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเสริมสร้างเพิ่มพูนและ
 ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนการให้แนวคิดใหม่ใน
 การปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร ที่ปฏิบัติงานอยู่มีประสิทธิภาพ

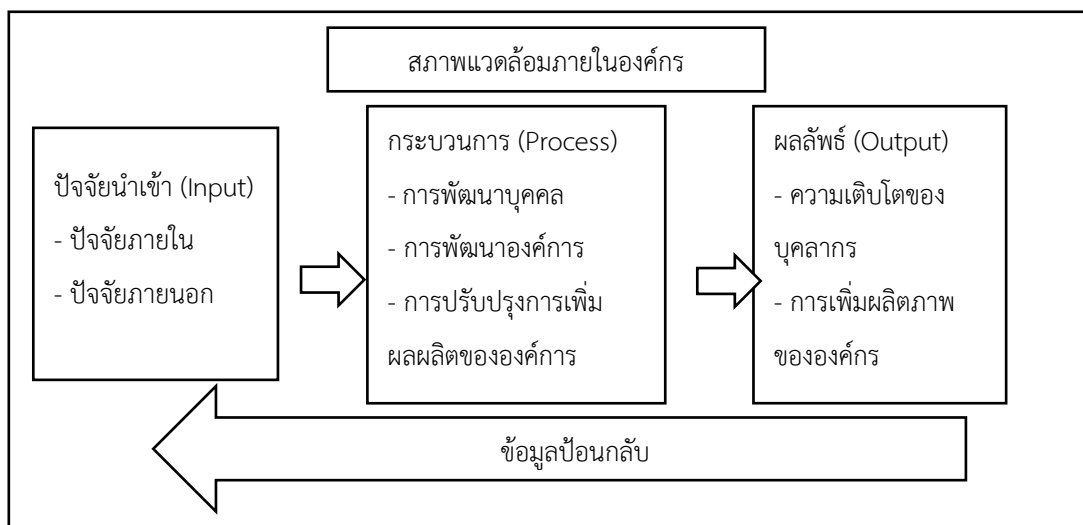
2.2 การพัฒนาองค์กร (Organizational development) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์การให้มีความทันสมัย และทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้องค์กรดำรงอยู่ สามารถพัฒนาและแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนดังนี้ 1) การวิจัยเพื่อการพัฒนาองค์กร 2) การวางรูปแบบการจัดการ 3) การประเมินผล

องค์กรจะต้องทำการวิจัยเพื่อแสวงหาข้อมูลและข้อเท็จจริง ทราบข้อมูล ข้อจำกัดและเงื่อนไขต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลมาทำการวางแผนพัฒนาองค์กรกำหนดรูปแบบการจัดการให้สอดคล้องกับองค์กร พร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร สิ่งที่จะชี้ให้ทราบว่ารูปแบบการจัดการเพื่อการพัฒนา มีความเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น องค์กรจะต้องทำการประเมินผล เพราะการประเมินผลจะทำให้ทราบว่าองค์กรมีผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด มีข้อดีข้อบกพร่องอย่างไร องค์กรจะสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการที่สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี รวมถึงสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมปัจจุบันได้

2.3 การปรับปรุงการเพิ่มผลิตภาพขององค์กร (Productivity improvement) ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากในองค์กรปัจจุบัน เพราะผลิตภาพแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด สิ่งที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพคือทรัพยากรมนุษย์ดังนั้นการปรับปรุงเพิ่มผลิตภาพมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอนคือ 1) การวางแผนกิจกรรม 2) รูปแบบกิจกรรมเพิ่มผลิตภาพ 3) การประเมินผล

การจะเกิดการเพิ่มผลิตภาพขององค์กรได้ สิ่งสำคัญของการขับเคลื่อนก็คือทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงานย่อยภายในองค์กรแต่ละหน่วยงาน เข้าใจหน้าที่บทบาทและความสำคัญของงานของตัวเองอย่างดี ยึดความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานเป็นหลักปฏิบัติ นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีกระบวนการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อมุ่งผลงานและมุ่งให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด ถ้าองค์กรได้บุคลากรที่เป็นคนดีมีความรู้ความสามารถ และรับผิดชอบงานขององค์กรนั้น ก็มีโอกาที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงานและพัฒนาหน่วยงานเป็นอย่างมาก ช่วยให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าด้วยความมีประสิทธิภาพและมั่นคงยิ่งขึ้น

3. ผลลัพธ์ (Output) หมายถึง การบรรลุซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 2 ประการ คือ 1) ความเติบโตของบุคลากรในสาขาอาชีพนั้น หรือการพัฒนาบุคคลขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพขององค์กรในขั้นสุดท้าย 2) การเพิ่มผลิตภาพขององค์กร เป็นเป้าหมายในระดับสูงสุดที่จะทำให้องค์กรได้รับผลกำไรสูงสุดและต้นทุนต่ำสุด



ภาพที่ 4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
ที่มา: Killian (1965)

จากภาพที่ 4 แสดงถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยเริ่มจากปัจจัยนำเข้าที่ประกอบด้วยปัจจัยภายในและภายนอก โดยเข้าสู่กระบวนการที่มีการพัฒนาบุคคล องค์การ และปรับปรุงผลผลิตองค์การ จากนั้นจะได้ผลลัพธ์คือความเติบโตของบุคลากร และการเพิ่มผลผลิตขององค์การ และข้อมูลที่เป็นผลลัพธ์จะถูกนำมาเป็นกระบวนการนำเข้าไปในลำดับต่อไป

สรุปได้ว่าการที่องค์การจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพได้นั้น หน่วยงานจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง ในการบริหารงานองค์การจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถโดยใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าปัจจัยกระบวนการ และผลลัพธ์ มาพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่องค์การต้องการ

ความสำคัญในการวิเคราะห์ความต้องการในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น

แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น (Needs) มีพัฒนาการมายาวนานกว่า 70 ปี นับตั้งแต่ Bode ได้เขียนบทความที่ชื่อว่า “The concepts of needs” และได้รับการตีพิมพ์ในหนังสือเรื่อง “Progressive education at the crossroads” ในปี ค.ศ. 1938 ซึ่งถือได้ว่าแนวคิดเรื่องความต้องการจำเป็นเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในโลก (Sciabarra, 1995) จากที่เคยเป็นเพียง “ความ

ต้องการจำเป็นตามความรู้สึก (Felt needs)” ปัจจุบันการประเมินความต้องการจำเป็นมีกระบวนการที่เป็นระบบและมีระเบียบวิธีที่หลากหลายจนเรียกได้ว่าเป็นการวิจัยเชิงประเมินประเภทหนึ่ง

1. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

Needs assessment มาจากคำว่า Needs (ความต้องการ) และ Assessment (การประเมิน) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2555, หน้า 370) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) ว่าหมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดข้อมูลสารสนเทศ เพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะใดและสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นอย่างไร เพื่อนำไปสู่การประมวลสังเคราะห์และประเมินว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางบวกและสร้างสรรค์ นอกจากนี้ (Kaufman & Stakenas, 1981) ได้ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นที่เน้นเชิงกระบวนการที่เป็นทางการ ซึ่งกำหนดช่องว่างระหว่างผลผลิตหรือผลลัพธ์ในปัจจุบันและผลลัพธ์หรือผลผลิตที่เป็นที่ต้องการและจัดวางช่องว่างเหล่านี้ตามลำดับความสำคัญและเลือกสิ่งที่เห็นว่าสำคัญที่สุด เพื่อแก้ปัญหา เช่นเดียวกับ (Hung, Cant, & Wiid, 2016) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการของการกำหนดสาเหตุ ขอบเขตและการรักษาที่เหมาะสมสำหรับองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการกับบริบทขององค์กรและการวิเคราะห์องค์กร การรวบรวมข้อมูล และเทคนิคการสัมภาษณ์ ในการระบุและลดขนาดช่องว่างระหว่างการตัดสินใจและความรู้ ทักษะ และประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นจริง

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการค้นหาความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เกิดขึ้นจริง หรือเป็นการค้นหาสภาพปัญหาที่ต้องการได้รับการแก้ไขปรับปรุง มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและหน่วยงาน

2. จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

Witkin, Altschuld, and Altschuld (1995) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่า เป็นการดำเนินการเพื่อมุ่งพัฒนาและปรับปรุงโปรแกรมการบริการ โครงสร้างขององค์กร และการดำเนินการ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงโปรแกรมการบริการ โครงสร้างขององค์กร และการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้นผสมผสานองค์ประกอบเหล่านี้เข้าด้วยกัน การประเมินความต้องการจำเป็นจะวางหลักเกณฑ์ในการกำหนดว่าจะจัดสรรเงินพนักงาน อุปกรณ์และทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้ คมศร วงษ์รักษา (2540) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น มี 4 ประการ คือ

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลในการวางแผน ซึ่งจะส่งผลในการจำแนกเป้าหมายการตัดสินใจถึงขอบเขตของเป้าหมาย

2. เพื่อเป็นการตรวจวิเคราะห์หรือการจำแนกแยกแยะปัญหาหรือหาจุดอ่อนของสิ่งที่ศึกษาอันจะทำให้การวางแผนเป็นไปอย่างเหมาะสม

3. เพื่อใช้เป็นส่วนประกอบสำหรับการประเมินหลายรูปแบบ

4. เพื่อนำไปใช้กับการรับรองสถาบันการศึกษา เช่น การประเมินผลผลิตในเรื่องของนักศึกษา ผลการประเมินชนิดนี้นำไปจำแนกความพยายามทางการศึกษาของโรงเรียนว่าเกิดประสิทธิผลหรือไม่ และยังจำแนกขอบเขตวิชาหรือสถานที่ตั้ง ซึ่งสัมพันธ์ผลทางการศึกษามีน้อย

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นต้องมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็นประกอบไปด้วย 3 ลักษณะตามหลักของ Werner and DeSimone (2011)

3.1 ความต้องการจำเป็นในการวินิจฉัย (Diagnostic needs) ต้องเน้นที่ปัจจัยที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานและป้องกันปัญหาประสิทธิภาพการทำงาน แทนที่จะเน้นย้ำปัญหาที่มีอยู่ ความต้องการการวินิจฉัยจะถูกระบุโดยศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพ เป้าหมายคือการกำหนดว่าได้รับประสิทธิภาพอย่างไร

3.2 ความต้องการจำเป็นด้านการวิเคราะห์ (Analytic needs) เป็นการระบุสิ่งใหม่หรือวิธีการทำงานที่ดีกว่า ความต้องการเหล่านี้มักถูกค้นพบโดยสัตวศาสตร์ ความเข้าใจหรือการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ

3.3 ความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติ (Compliance needs) คือ ความต้องการตามข้อกำหนดกำหนด โดยส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับโปรแกรมการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมด้านความปลอดภัย การจัดการอาหาร หรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสุขอนามัย

สรุปได้ว่า ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นมีหลายประเภท ดังนั้นองค์กรจึงควรต้องพิจารณาความจำเป็นในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมและนำมาพิจารณาเพื่อวิเคราะห์รายการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. ขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็น

นักวิชาการและนักการศึกษาได้พัฒนาขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งปัจจุบันได้มีแนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete needs assessment) สรุปได้ดังนี้

Gaba and Mishra (2015) ได้แบ่งขั้นตอนการทำการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

4.1 การวิเคราะห์หาความแตกต่าง (Perform a gap analysis) เป็นการสำรวจการทำงานที่แท้จริงของหน่วยงานหรือพนักงาน โดยสำรวจสภาพจริงในปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง ซึ่งความแตกต่างของช่องว่างระหว่างสภาพจริงในปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง จะได้มาซึ่งความต้องการจำเป็น

4.2 การจัดลำดับความสำคัญ (Identify priorities and importance) เมื่อได้ประเด็นของความต้องการจำเป็นซึ่งอาจจะมีประเด็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงต้องจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในแต่ละประเด็น โดยการเลือกประเด็นที่สามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่เป็นประเด็นที่มีความสำคัญมากที่สุด

4.3 การระบุสาเหตุของปัญหา (Identify causes of performance problems and/or opportunities) เมื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุดแล้ว หลังจากนั้นให้ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา

4.4 การระบุวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ (Identify possible solutions and growth opportunities) เพื่อนำไปสู่การวางแผนในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาต่อไป

Stufflebeam, McCormick, Brinkerhoff, and Nelson (1985) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นว่า ประกอบด้วยชุดกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน 5 ชุด คือ

1. การเตรียมที่จะทำการประเมินความต้องการจำเป็น
2. เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
4. รายงานข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
5. การนำข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็นมาประยุกต์ใช้

ขั้นตอนเหล่านี้ไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นเรียงลำดับตามลำดับ เนื่องจากแต่ละขั้นตอนสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันได้

Witkin et al. (1995) ได้เสนอโมเดลการประเมินความต้องการจำเป็นที่เรียกว่า “three-phase model” โดยแบ่งขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 ก่อนการประเมิน (การสำรวจ) เป็นระยะการเตรียมการก่อนการประเมินความต้องการจำเป็น ได้แก่ การกำหนดแผนการดำเนินการ การกำหนดจุดหมายหลักการกำหนดขอบเขตหรือประเด็นของความต้องการจำเป็น การระบุข้อมูลที่มีอยู่ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตความต้องการจำเป็น รวมถึงการกำหนดข้อมูลที่จะรวบรวม แหล่งที่มาของข้อมูล วิธีการระดับความสามารถในการใช้ข้อมูล

ระดับที่ 2 การประเมิน (การเก็บรวบรวมข้อมูล) เป็นระยะการเก็บข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น การจัดลำดับความต้องการจำเป็นก่อนหลังขั้นแรกการวิเคราะห์สาเหตุ ระดับที่ 1 2 และ 3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

ระดับที่ 3 หลังการประเมิน (การนำไปใช้ประโยชน์) เป็นระยะของการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น ได้แก่ การจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นก่อนหลังในทุกระดับที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ การพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหา การพัฒนาแผนปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหา การประเมินความต้องการจำเป็น การเผยแพร่ผลที่ได้รับ

Byars and Rue (2008) ได้แนะนำ 5 ขั้นตอนในโปรแกรมการฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จคือ 1) วิเคราะห์งาน 2) ประเมินความต้องการ 3) กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม 4) ดำเนินโครงการฝึกอบรม 5) ประเมินผลการฝึกอบรม

Lawson (2015) ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนในการดำเนินการตามความต้องการ ในการตรวจสอบความต้องการของ HRD ผู้ปฏิบัติงาน HRD จะต้องได้รับหรือสำรวจความต้องการข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่มีศักยภาพ คือ 1) การระบุปัญหาหรือความต้องการ 2) กำหนดความต้องการการออกแบบการประเมิน 3) รวบรวมข้อมูล 4) วิเคราะห์ข้อมูล และ 5) ให้ข้อเสนอแนะ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2546, หน้า 18-21) ได้กำหนดขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้น 1 ขั้นก่อนการประเมิน (Pre-assessment) ในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการสำรวจประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

ขั้น 1.1 วางแผนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น

ขั้น 1.2 นิยามหรือกำหนดจุดประสงค์ทั่วไปสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น

ขั้น 1.3 กำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นหลักและ/หรือประเด็นที่ต้องการประเมิน

ขั้น 1.4 กำหนดรายละเอียด และข้อมูลความต้องการตามขอบเขตที่จะประเมิน ซึ่งรวมถึงกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน

ขั้น 1.5 ตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ แผนเบื้องต้นสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นและการนำไปใช้ในขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3

ขั้น 2 ขั้นการประเมิน (Assessment) หลังจากการสำรวจความต้องการจำเป็นต่าง ๆ แล้ว ในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data gathering) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

ขั้น 2.1 สรุปตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับบริบท ขอบเขตและสิ่งที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวข้องในการประเมินความต้องการจำเป็น

ขั้น 2.2 เก็บรวบรวมข้อมูลของความต้องการ ซึ่งในขั้นตอนนี้ย่อมทำให้ทราบความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย

ขั้น 2.3 หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในเบื้องต้นระยะแรก

ขั้น 2.4 วิเคราะห์หาสาเหตุของความต้องการหรือประเด็นปัญหา

ขั้น 2.5 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ ความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการการแก้ไขตามลำดับความสำคัญในระยะแรก

ขั้น 3 ขั้นหลังการประเมิน (Post assessment) เมื่อได้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นแล้วในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่ง คือ การนำผลการประเมินไปใช้ (Utilization) ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

ขั้น 3.1 จัดเรียงลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น เทคนิคที่ใช้ในการจัดเรียงลำดับ เช่น การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติ การกำหนดดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีการถ่วงน้ำหนัก

ขั้น 3.2 พิจารณาหาทางเลือกสำหรับการแก้ไข จากข้อที่ 1 การจัดเรียงลำดับ ทำให้ทราบปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนที่สุด ถ้าหากไม่นำมาแก้ปัญหา ก็จะสูญเสียไปในการทำการประเมิน ดังนั้นจึงต้องช่วยกันพิจารณาหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

ขั้น 3.3 พัฒนาแผนการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินการต่อไป

ขั้น 3.4 ประเมินผลของการประเมินความต้องการจำเป็น

ขั้น 3.5 รายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น

ชูชัย สมितिไกร (2558) ได้วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์กร คือการศึกษาขององค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการศึกษาบุคลากร โดยการวิเคราะห์จะครอบคลุมถึง

1.1 เป้าหมายขององค์กร จึงควรวิเคราะห์ว่าองค์กรมีเป้าหมายและ ทิศทางการดำเนินงานอย่างไร และการจัดการฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน ตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรได้

1.2 บรรยากาศการทำงานภายในองค์กร จะต้องอำนวยความสะดวกในการจัดการ ฝึกอบรมและการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการทำงานจริง

1.3 ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร ควรครอบคลุมในส่วนจำนวนบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สิ่งที่สำคัญอย่างมากคือ กำลังคนซึ่งมีความจำเป็นต่อการทำงานขององค์กรในอนาคต

1.4 ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม กฎหมายและการเมือง มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการฝึกอบรม

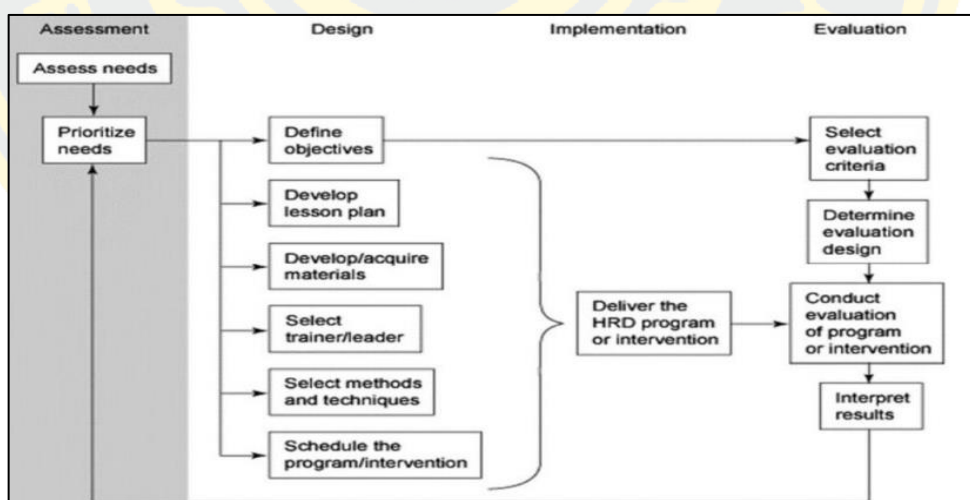
2. การวิเคราะห์งาน คือการดำเนินการอย่างมีจุดมุ่งหมายและมีความเป็นระบบ เพื่อเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่สำคัญ

2.1 การวิเคราะห์ภารกิจ (Task analysis) เป็นการบรรยายลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.2 การวิเคราะห์คุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (Knowledge, skill and ability analysis) ซึ่งจะบ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องความรู้ ทักษะ และความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ

2.3 การวิเคราะห์บุคคล คือเป็นการประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด เพื่อกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ อะไรเพิ่มบ้าง ถึงจะทำให้การทำงานดีขึ้น

DeSimone and Werner (2012) แนะนำกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่แสดงถึงการประเมิน (Assessment) ดังนี้



ภาพที่ 5 กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The HRD Process)

ที่มา: Werner and DeSimone (2012, p. 108)

จากภาพที่ 5 แสดงให้เห็นว่าเมื่อมีการระบุความต้องการในการปรับปรุง ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะสามารถกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม การออกแบบแผนการพัฒนาทรัพยากรดำเนินโครงการตามแผน และประเมินความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยกรอบนี้อธิบาย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็น (Assessment needs) สามารถใช้ในการประเมินความต้องการบางส่วนของพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือเป็นการประเมินช่องว่างภายในองค์กรที่ต้องการพัฒนา ความต้องการจำเป็น สามารถเป็นได้ทั้งความต้องการจำเป็นต่าง ๆ เช่น การขาดประสิทธิภาพ ขององค์กรในปัจจุบัน ประสิทธิภาพของพนักงานที่แย่ หรือความท้าทายใหม่ ๆ ที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง เช่นการออกกฎหมายใหม่หรือเพิ่มการแข่งขัน ดังนั้นการประเมินความต้องการจำเป็นนั้น เป็นกระบวนการประเมินเพื่อทำให้เราทราบถึงสภาพปัญหาอย่างแท้จริง แล้วนำมาซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรหรือโครงการต่าง ๆ

2. การออกแบบการพัฒนา (Design) เป็นขั้นที่สองของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการวางแผนรูปแบบการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบางส่วน โดยทั่วไปการออกแบบมักมีกิจกรรมตามขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 การเลือกวัตถุประสงค์เฉพาะของโปรแกรม
- 2.2 การพัฒนาแผนการสอนที่เหมาะสมสำหรับโปรแกรม
- 2.3 การพัฒนาหรือการซื้อวัสดุที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมในการใช้
- 2.4 กำหนดผู้ที่จะส่งมอบโปรแกรม
- 2.5 การเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดหรือวิธีการที่จะดำเนินการโปรแกรม
- 2.6 การจัดตารางโปรแกรม

3. การนำสู่การปฏิบัติ (Implementation) เป้าหมายของการประเมินขั้นตอนการออกแบบจะนำไปสู่ขั้นของการดำเนินการของโปรแกรมหรือกระบวนการแทรกแซงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายความว่าโปรแกรมหรือการแทรกแซงจะต้องดำเนินการโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมที่สุดหรือทำวิธีการตามที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนของการออกแบบ และโปรแกรมการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปจะนำเสนอความท้าทายมากมาย เช่น การดำเนินแผนโครงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยเพิ่มการเรียนรู้ และการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเช่น อุปกรณ์หายไป ความขัดแย้งระหว่างผู้ให้ข้อมูล และอื่น ๆ

4. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลโครงการเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการฝึกอบรม และกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะใช้วัดประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นส่วนที่สำคัญ แต่บางทีเป็นกิจกรรมที่อาจถูกมองข้ามความสำคัญไป การประเมินผลควรระมัดระวังข้อมูลเกี่ยวกับปฏิกิริยาของผู้ให้ข้อมูล โปรแกรมว่าพวกเขาเรียนรู้อะไร

และนำการเรียนรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับงานของพวกเขาและสามารถพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ ข้อมูลจากการประเมินผลนี้จะช่วยให้ผู้จัดการในองค์การนำไปตัดสินใจเกี่ยวกับแง่มุมต่าง ๆ ของความพยายามพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น

4.1 ใช้เทคนิคเฉพาะ

4.2 นำเสนอโปรแกรมเฉพาะในอนาคต

4.3 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร

4.4 ใช้ข้อมูลทรัพยากรบุคคลหรือวิธีการบริหารจัดการ เช่น การเลือกลูกจ้าง การเปลี่ยนแปลงกฎ การทำงานเพื่อการแก้ปัญหา

นอกจากนี้ Blanchard and Thacker (2007) แนะนำว่า กระบวนการประเมินความต้องการอาจเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและการแสวงหาความต้องการข้อมูลในสามระดับ คือ องค์กร และสภาพแวดล้อม งานที่ได้รับมอบหมาย และประสิทธิภาพของพนักงาน โดย Werner and DeSimone (2012) ได้ยกตัวอย่างแหล่งที่มาดังนี้

ตารางที่ 1 การตรวจสอบและการแสวงหาความต้องการข้อมูล

กลยุทธ์/องค์กร	งาน	พนักงาน
1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	1. รายละเอียดงาน	1. ข้อมูลประสิทธิภาพหรือการประเมินตัวบ่งชี้ของปัญหา หรือ
2. คลังทรัพยากรมนุษย์	2. คุณสมบัติงานหรือการวิเคราะห์งาน	1.1 จุดอ่อน
3. คลังทักษะ	3. มาตรฐาน	1.2 ผลผลิต
4. ดัชนีสภาพแวดล้อมองค์กร	4. ประสิทธิภาพ	1.3 การขาดงานหรือความล่าช้า
5. แรงงาน การจัดการ ข้อมูล เช่นการนัดหยุดงาน ความ	5. การปฏิบัติงาน	1.4 อุบัติเหตุ
คับข้องใจการหมุนเวียน การ	6. สังเกตตัวอย่างงาน	1.5 การเจ็บป่วย
ขาดงานข้อเสนอแนะ ผลผลิต	7. ทบทวนวรรณกรรม	1.6 ความข้องใจ
อุบัติเหตุ การเจ็บป่วย การ	8. การอบรม	1.7 ของเสีย
สังเกต พฤติกรรมของพนักงาน	9. กรรมการหรือการ	1.8 การจัดส่งล่าช้า
แบบสำรวจทัศนคติ	10. ประชุม	1.9 คุณภาพผลิตภัณฑ์
ข้อร้องเรียนของลูกค้า	11. Card sort	1.10 การหยุดทำงาน
		1.11 การซ่อมแซม

ตารางที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์/องค์กร	งาน	พนักงาน
		1.12 การใช้อุปกรณ์
		1.13 ซ้อมร้องเรียนของลูกค้า
6. การวิเคราะห์ดัชนี ประสิทธิภาพ เช่น ต้นทุน แรงงาน ต้นทุนวัสดุ คุณภาพ ของผลิตภัณฑ์ การใช้อุปกรณ์ ต้นทุนการจัดจำหน่าย ค่า เสียเวลา หยุดทำงานล่าช้า การ ส่งมอบการซ่อมแซม		2. การสุ่มของงาน 3. การสัมภาษณ์ 4. แบบสอบถาม 5. การทดสอบ เช่น งานทักษะ การ บรรลุเป้าหมาย 6. การสำรวจทัศนคติ 7. ทดสอบหรืออบรมแผนความ คืบหน้า
7. การเปลี่ยนแปลงในระบบ		8. การให้คะแนน
8. การจัดการความต้องการ และการสอบสวน		9. เหตุการณ์ที่สำคัญ
9. การสัมภาษณ์ก่อนออกจาก งาน		10. สมุดจดบันทึก
10. การจัดการวัตถุประสงค์ หรือ การวางแผนงานและ ทบทวนระบบ		11. สถานการณ์ที่วางแผนไว้ เช่น ละคร กรณีศึกษา การประชุมผู้นำ เกมธุรกิจ 12. คะแนนการวินิจฉัย 13. ศูนย์กลางการประเมิน 14. การฝึกสอน หรือ การวางแผน งานและระบบการทบทวน

ที่มา: Werner and DeSimone (2012)

จากตารางที่ 1 การตรวจสอบและการแสวงหาความต้องการข้อมูล สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคคลากรนั้นมีขั้นตอนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งนักวิชาการในแต่ละท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันไป โดยเนื้อหาแล้วจะเป็นการเพิ่มศักยภาพให้บุคคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ สำหรับการวิจัยฉบับนี้ได้ประยุกต์ใช้ของ Werner and DeSimone (2012) เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัย

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นมีขั้นตอนการดำเนินงานเหมือนกับการวิจัยทั่วไป คือ มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย กรอบการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เทคนิควิธี การประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำรายงาน และผลการใช้การประเมินความต้องการจำเป็น และที่สำคัญการประเมินความต้องการจำเป็นจะมีความสมบูรณ์ ถ้าในขั้นตอนสุดท้าย มีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาต่อไป

5. เทคนิควิธีที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น

เทคนิควิธีที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น มีหลากหลายวิธี ซึ่ง อัญชลี สารัตนะ (2544) ได้นำเสนอมุมมองวิธีการเก็บรวบรวม เพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็น ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการ

ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการ	วิธีการ
1. การระบุความต้องการจำเป็น	1.1 ผลการวิจัย
	1.2 ตัวบ่งชี้
	1.3 แบบสอบถาม
	1.4 สัมภาษณ์
	1.5 สังเกต
	1.6 สันทนากลุ่มแบบเจาะจง
	1.7 กลุ่มสมมติ
	1.8 เสียงจากภาพ
	1.9 ประชาพิจารณ์
	1.10 แผนที่มโนทัศน์
	1.11 เดลฟาย
2. การจัดลำดับความต้องการจำเป็น	2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ย
	2.2 มาตรฐานค่า
	2.3 กำหนดน้ำหนักรายคู่
	2.4 การเรียงลำดับด้วยการด์

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการ	วิธีการ
2. การจัดลำดับความต้องการจำเป็น (ต่อ)	2.5 ดัชนีต่าง ๆ 2.6 การวิเคราะห์เมทริกซ์ 2.7 กระบวนการ AHP
3. การวิเคราะห์สาเหตุ	3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของความล้มเหลว 3.2 การวิเคราะห์แผนภูมิแก๊งปลา 3.3 การวิเคราะห์ลิสเรล 3.4 วิธีการของ ขั้นตอนที่ 1 การระบุ
4. การกำหนดทางเลือก	4.1 วงล้ออนาคต 4.2 การวิเคราะห์อรรถประโยชน์ พหุลักษณะ 4.3 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลที่ตามมา 4.4 อนาคตภาพ 4.5 กระบวนการ AHP 4.6 วิธีการของขั้นตอนที่ 1 การระบุ

ที่มา: อัญชลี สารรัตน์ (2544)

จากตารางที่ 2 ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจะเห็นว่าทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุความต้องการจำเป็น 2) การจัดลำดับความต้องการจำเป็น 3) การวิเคราะห์สาเหตุ และ 4) การกำหนดทางเลือก โดยมีวิธีการที่หลากหลายในแต่ละขั้นตอน ดังนั้นผู้ที่นำไปใช้ควรวิเคราะห์ให้ดีว่าวิธีการที่จะนำไปใช้นั้นเหมาะสมหรือไม่

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึงกระบวนการที่เป็นระบบในการหาความต้องการจำเป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจเลือกหรือหาวิธีการแก้ปัญหาได้ตรงกับสภาพหรือความต้องการที่แท้จริง การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นเครื่องมือในการวางแผนให้กิจกรรมบรรลุตามเป้าหมายที่ทำได้ทั้งก่อนและหลังสิ้นสุดโครงการ นอกจากนี้การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นเทคนิคที่ช่วยในการสำรวจความต้องการหรือปัญหาที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ซึ่งนอกจากจะสะท้อนปัญหาที่จะต้องแก้ไขแล้ว ยังสามารถนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

การดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ในประเทศไทย

ความหมายของการจัดการโลจิสติกส์

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics) ค้นพบว่า ในอดีตมีการกล่าวถึงตั้งแต่ปี ค.ศ. 1901 โดย Crowell (1901) ได้มีการกล่าวถึงต้นทุนและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การกระจายสินค้า ของผลิตภัณฑ์จากฟาร์มในรายงานที่นำเสนอต่อรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ในช่วงเวลาดังกล่าวคำนิยามของโลจิสติกส์ (Logistics) จะมีความเกี่ยวข้องกับการกระจายสินค้าเป็นหลัก ในเวลาต่อมา Shaw (1916) ได้มีการนิยามมุมมองเชิงกลยุทธ์เข้าไปในนิยามของโลจิสติกส์ (Logistics) ซึ่งสอดคล้องกับ (Weld, 1921) แต่ Weld (1916) ได้นำเสนอแนวคิดด้านการตลาด เช่น เวลา สถานที่ การครอบครองและช่องทางการกระจายสินค้า และในปี ค.ศ. 1927 ได้มีการนิยามความหมายของโลจิสติกส์ (Logistics) ซึ่งได้กลายมาเป็นต้นแบบของนิยามในยุคปัจจุบัน โดย (Borsodi & Campton, 1976) ได้กล่าวว่า โลจิสติกส์ ได้แบ่งการใช้ความหมายของการกระจายสินค้าเป็นสองแบบที่ได้อธิบายไว้อย่างแตกต่างและชัดเจน โดยการกระจายสินค้าในแบบที่ 1 กล่าวถึงการกระจายสินค้าเชิงกายภาพ ยกตัวอย่าง เช่น การขนส่ง และการจัดเก็บ ขณะที่การกระจายสินค้าแบบที่ 2 กล่าวถึงว่าจะอะไรคือข้อตกลงที่ดียิ่งขึ้นสำหรับการตลาด

ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมจะสามารถสรุปได้ว่าในยุคเริ่มต้นโลจิสติกส์ (Logistics) จะเกี่ยวข้องกับการกระจายสินค้าเชิงกายภาพและเชิงข้อตกลงทางการตลาด โดยเกี่ยวข้องกับการขนส่งและการจัดเก็บสินค้าตลอดจนการสร้างข้อตกลงทางการตลาดที่ดีขึ้น

ต่อมาในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 โลจิสติกส์ได้มีการพัฒนาและชัดเจนให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากโลจิสติกส์ (Logistics) ได้สร้างคุณสมบัติที่ชัดเจนต่อชัยชนะของกองทัพพันธมิตร ในสงครามโลกครั้งที่ 2 โลจิสติกส์ (Logistics) จึงเป็นที่จดจำและได้รับความสำคัญที่เพิ่มมากขึ้น ภายหลังกุศลหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ปี ค.ศ. 1956 เศรษฐกิจทั่วโลกยังไม่ฟื้นตัวซึ่งเป็นผลจากสงครามโลกครั้งที่ 2 การศึกษาเกี่ยวกับอุตสาหกรรมขนส่งสินค้าทางอากาศ ได้ทำให้เกิดแนวคิดที่เพิ่มขึ้นของโลจิสติกส์ แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ต้นทุนเนื่องจากสมัยอุตสาหกรรมขนส่งสินค้าทางอากาศมีต้นทุนสูงมากในสมัยนั้น จากแนวคิดโลจิสติกส์ (Logistics) ที่แพร่หลาย ทำให้เกิดการพิจารณาด้านต้นทุนที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การลดต้นทุนสินค้าคงคลัง ต้นทุนการบริหารคลังสินค้า เป็นต้น ในปี ค.ศ. 1960 เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของโลจิสติกส์ (Logistics) โดยมีทิศทางที่ได้รับความนิยมและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นเมื่อ Bowersox, Closs, and Stank (1999) ได้เขียนตำราที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics management) เล่มแรกของโลก โดยตำราดังกล่าวได้แสดงถึงการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics management) จากมุมมองเครือข่ายขององค์กรและระบบ และกล่าวถึงแนวคิดด้านต้นทุนเป็นหลัก โดยในช่วงเวลาดังกล่าว (Drucker, 1960) ซึ่ง

ได้รับการยอมรับในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจ นักเขียนและที่ปรึกษาในระดับชั้นนำของโลก ได้นำเสนอในลักษณะที่สนับสนุนการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics management) ให้เป็นที่ยอมรับมากยิ่งขึ้น โดยได้กล่าวในลักษณะที่ว่าโลจิสติกส์ คือ โอกาสที่แท้จริงที่สุดขององค์กรในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ภายหลังจากเริ่มต้นของการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics management) The National Council of Physical Distribution Management [ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น The Council of Logistics Management (CLM) และปัจจุบัน คือ Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)] ได้ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1963 เพื่อพัฒนาทฤษฎีและความเข้าใจในการจัดการ โลจิสติกส์ โดยได้กำหนดนิยามของการจัดการโลจิสติกส์ใหม่ ในปี ค.ศ. 1986 โดยการจัดการโลจิสติกส์ คือ กระบวนการแห่งการวางแผนการดำเนินงานการควบคุมภายใต้การมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพแห่งการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ การจัดเก็บวัตถุดิบ สินค้าคงคลังระหว่างการผลิต สินค้าผลิตแล้วเสร็จพร้อมจำหน่าย และการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง จากจุดเริ่มต้นหรือจุดกำเนิด ไปยังสถานที่หรือจุดการบริโภคเพื่อวัตถุประสงค์แห่งการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งในภายหลัง (Christopher, 2010) ศาสตราจารย์ผู้มีชื่อเสียงแห่งมหาวิทยาลัย Cranfield สหราชอาณาจักร ได้มีการให้นิยามการจัดการโลจิสติกส์ว่า เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดหา จัดซื้อ จัดเก็บ ตลอดจนการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ ขึ้นส่วนประกอบ รวมถึงสินค้าคงคลัง รวมทั้งกระแสการไหลของข้อมูลผ่านหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อสร้างคุณประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการบรรลุเป้าหมายด้านต้นทุน ต่อมานิยามของการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management: LM) ในสมัยยุคปัจจุบัน ได้มีการพัฒนานิยามที่ครอบคลุมกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น โดย Langley (2008) ได้ให้นิยามว่า การจัดการโลจิสติกส์คือ ส่วนหนึ่งของซัพพลายเชนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การปฏิบัติและการควบคุม ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของกระแสการไหลและการจัดเก็บสินค้า การบริการและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จากจุดกำเนิดไปสู่จุดการบริโภคเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศาสตราจารย์ผู้มีชื่อเสียง เช่น Bowersox and Closs (2012) และ Lambert, Stock, and Ellram, (1998)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า นิยามของโลจิสติกส์ได้มีลักษณะการให้คำนิยามที่ใกล้เคียงกันกับ Langley (2012) โดยส่วนใหญ่จะมีนิยามที่คล้ายกัน คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมตลอดจนการประเมินผลการจัดหา จัดซื้อ จัดเก็บ เคลื่อนย้าย ผลิต ส่งมอบ กระจายสินค้า (Randall et al., 2014) การไหลของข้อมูลย้อนกลับ เพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดและมีต้นทุนในระดับที่ยอมรับได้เพื่อวัตถุประสงค์แห่งการบริการลูกค้า (Huscroft, Hazen, Hall, & Hanna, 2013; Flint, Lusch, & Vargo, 2014; Hammervoll, Halse, & Engelseth, 2014; Maas, Hartmann, & Herb, 2014) นอกจากนี้โลจิสติกส์ ยังหมายถึง กระบวนการในการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บสินค้า บริการ และการสารสนเทศจากจุดเริ่มต้นไปยังจุดที่

มีการใช้งาน โดยมีเป้าหมายกับความต้องการของลูกค้า และการจัดการโลจิสติกส์ หมายถึง กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดองค์กร การดำเนินงาน และการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการจัดการข้อมูลสารสนเทศและธุรกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้อง ให้เกิดการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ การรวบรวม การกระจายสินค้า วัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ ข้อมูล และการบริการ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ (Jao-Hong, Lee, & Chen, 2014)

สามารถสรุปนิยามของการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management: LM) คือ กระบวนการจัดการ การวางแผน การดำเนินงานและการควบคุม ตลอดจน การประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound logistics) ได้แก่ การจัดหา การจัดซื้อ การเคลื่อนย้ายและจัดเก็บวัตถุดิบ การส่งและการเชื่อมโยงข้อมูลไปยังฝ่ายผลิตเพื่อวางแผนดำเนินงาน และควบคุมปริมาณการผลิต ตารางเวลาการผลิต วิธีการผลิต ตลอดจนโลจิสติกส์ขาออก (Outbound logistics) ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมการกระจายสินค้า การบริหารคำสั่งซื้อ การจัดการสินค้าคงคลังและคลังสินค้า การบริการลูกค้า เพื่อเป้าหมายแห่งการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านต้นทุน คุณภาพการดำเนินงานและการนำเสนอคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ถูกต้องและครบถ้วน

กิจกรรมในงานโลจิสติกส์

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม พบว่า องค์ประกอบของการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management: LM) มีการให้รายละเอียดที่มีความสอดคล้องและใกล้เคียงกัน โดยนักวิชาการและนักวิจัยที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับนำไปอ้างอิงในงานวิจัย หรือบทความวิชาการ และหนังสือจำนวนมาก คือ Stock and Lambert (1997; 1998; 2001) โดยได้นำเสนอโลจิสติกส์ ออกเป็นโลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound logistics) กระบวนการผลิต (Manufacturing process) และโลจิสติกส์ขาออก (Outbound logistics) สำหรับด้านโลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound logistics) จะเกี่ยวข้องกับการนำปัจจัยการผลิตเข้าสู่กระบวนการผลิตขององค์กร เช่น วัสดุอุปกรณ์ วัตถุดิบ สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องจักร แรงงาน เป็นต้น ซึ่งจะประกอบไปด้วย การจัดหาและจัดซื้อ (Procurement and purchasing) การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ (Materials movement) การจัดเก็บวัตถุดิบ (Materials inventory) การพยากรณ์วัตถุดิบ (Forecasting) การวางแผนความต้องการวัตถุดิบ (Materials requirement planning) เป็นต้น ด้านกระบวนการผลิต (Manufacturing process) จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการผลิตที่เกิดขึ้นทั้งหมด รวมไปถึงการจัดสินค้าคงคลังระหว่างการผลิต (In-process inventory) และการเคลื่อนย้ายสินค้าที่ผลิตแล้วออกจากสายการผลิต ด้านโลจิสติกส์ขาออก (Outbound logistics) ประกอบไปด้วยการบรรจุภัณฑ์ (Packaging) คลังสินค้า (Warehouse) หรือศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center: DC) การบริหารสินค้าคงคลัง

(Inventory management) การขนส่งสินค้า (Transportation) การบริหารคำสั่งซื้อของลูกค้า (Order management) และการบริการลูกค้า (Customer service) ก่อนและหลังการขาย ทั้งนี้หากมีการจัดการโลจิสติกส์ที่ดีและสามารถบูรณาการร่วมกันได้อย่างสอดคล้องโดยมีต้นทุนในระดับที่ยอมรับได้และมีคุณค่าที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะด้านระยะเวลาและต้นทุน (Lambert et al., 1998) ทั้งนี้แนวคิดของ Stock and Lambert (1997; 1998; 2001) มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Bowersox and Closs (2012) ที่ได้นำเสนอองค์ประกอบของโลจิสติกส์ออกเป็นโลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound logistics) ที่จะมีการนำเข้าปัจจัยการผลิตและจากซัพพลายเออร์ (Supplier) และมีการเคลื่อนย้ายหรือขนส่งไปยังสถานที่ผลิตหรือโรงงาน เพื่อเข้าสู่กระบวนการผลิต (Manufacturing process) เมื่อผลิตแล้วเสร็จจะดำเนินการเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังคลังสินค้า (Warehouse) และตลาด ซึ่งเป็นสถานที่จำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภค ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโลจิสติกส์ขาออก (Outbound logistics) นอกจากนี้ยังพบว่า สอดคล้องกับ Langley (2012) ที่ได้นำเสนอที่สอดคล้องโดยประกอบไปด้วยโลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound logistics) กระบวนการผลิต (Manufacturing process) และโลจิสติกส์ขาออก (Outbound logistics) นอกจากนี้ยังได้นำเสนอเพิ่มเติมว่า สามารถแบ่งออกเป็น 14 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโลจิสติกส์ขาไป (Logistics Management: LM) ได้แก่ การขนส่ง การจัดการคลังสินค้าและการจัดเก็บ การบรรจุภัณฑ์ การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ การควบคุมสินค้าคงคลัง การเติมเต็มคำสั่งซื้อ การพยากรณ์ความต้องการการวางแผนการผลิตและผังตารางเวลาการผลิต การจัดหาและจัดซื้อ การบริการลูกค้า การเลือกสถานที่ตั้ง การเคลื่อนย้ายสินค้าขากลับ การสนับสนุนในแต่ละส่วนและการสนับสนุนในการให้บริการ และกระบวนการในการกำจัดของเสีย ซ่อมแซมและการนำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งในภายหลังได้มีการปรับกิจกรรมนี้ไปอยู่กับโลจิสติกส์ย้อนกลับ จึงมีทั้งหมด 13 กิจกรรม (Langley, 2008)

จากบทนิยามดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงเป็นองค์ประกอบของการจัดการโลจิสติกส์ นั่นคือ ปัจจัยนำเข้า (ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรการเงิน และทรัพยากรสารสนเทศ) การดำเนินการจัดการ (การวางแผน การปฏิบัติ และการควบคุม) กระบวนการโลจิสติกส์ตั้งแต่ผู้ค้าจนถึงลูกค้า (วัตถุดิบ สินค้าระหว่างการผลิต สินค้าสำเร็จรูป) กิจกรรมหลักของโลจิสติกส์ซึ่งประกอบด้วย โลจิสติกส์ขาเข้า (การพยากรณ์ความต้องการพัสดุ การจัดซื้อวัตถุดิบ การวางแผนความต้องการพัสดุ การวางแผนการผลิต การจัดการพัสดุการผลิต การจัดซื้อพัสดุ และการบรรจุภัณฑ์พัสดุ) โลจิสติกส์ขาออก (การคลังสินค้า การเคลื่อนย้ายสินค้า การบรรจุภัณฑ์ การควบคุมสินค้า การวางแผนกระจายสินค้า กระบวนการสั่งซื้อสินค้า การขนส่งสินค้า และการบริการลูกค้า) และผลลัพธ์โลจิสติกส์ (ความได้เปรียบการแข่งขัน การใช้เวลาและสถานที่อย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ การเคลื่อนย้ายสินค้าสู่ลูกค้าและทรัพย์สิน)

ตารางที่ 3 กิจกรรมโลจิสติกส์

กิจกรรมหลักขององค์กร	กิจกรรมสนับสนุนขององค์กร
- การบริการลูกค้า (Customer service)	- การจัดเตรียมอะไหล่และงานบริการหลังการขาย (Part and service support)
- การดำเนินงานตามคำสั่งซื้อ (Order processing)	- การเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า (Plant and warehouse site selection)
- การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า (Demand forecasting)	- การเคลื่อนย้ายวัสดุ (Material handling)
- การจัดซื้อ (Purchasing)	- บรรจุภัณฑ์และการบรรจุ (Packaging)
- การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory management)	- การสื่อสารด้านโลจิสติกส์ (Logistics communications)
- การขนส่ง (Transportation)	
- การจัดการคลังสินค้าและการจัดเก็บ (Warehousing and storage)	
- กระบวนการโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse logistics)	

ที่มา: ประยุกต์จาก Stock and Lambert (2001)

จากตารางที่ 3 แสดงถึงภาพรวมของกิจกรรมโลจิสติกส์ในองค์กร ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ดังนั้นถ้าหากองค์กรสามารถวางแผนและสร้างคุณค่าให้กับกิจกรรมต่าง ๆ โลจิสติกส์ในองค์กรได้ ก็จะส่งผลให้ภาพรวมองค์กรเกิดประสิทธิภาพที่ดี

จากการทบทวนวรรณกรรม จึงพบว่า โลจิสติกส์สามารถแบ่งได้เป็นโลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound logistics) กระบวนการผลิต (Manufacturing process) และโลจิสติกส์ขาออก (Outbound logistics) โดยโลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound logistics) มีบทบาทที่สำคัญเกี่ยวกับการนำวัสดุอุปกรณ์และวัตถุดิบและสิ่งอำนวยความสะดวกเข้าสู่กระบวนการผลิต (Manufacturing process) ซึ่งมีหน้าที่ในการเพิ่มมูลค่าให้กับวัตถุดิบไปสู่การเป็นสินค้าที่ผลิตแล้วเสร็จ เพื่อให้ส่วนโลจิสติกส์ขาออก (Outbound logistics) ทำหน้าที่กระจายสินค้าไปสู่กลุ่มผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (End user)

ลักษณะและประเภทอุตสาหกรรมโลจิสติกส์

อุตสาหกรรมโลจิสติกส์เป็นสาขาการให้บริการที่บูรณาการบริการหลายสาขาไว้ด้วยกัน โดยมีหลายหน่วยงานได้แบ่งประเภทไว้หลากหลายดังนี้

โดยกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2555) แบ่งไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. การบริการโลจิสติกส์หลักสำหรับสินค้า (Core freight logistics) ประกอบด้วย การบริการยกขนสินค้า การบริการคลังสินค้า การเป็นตัวแทนขนส่ง การจัดตารางขนส่ง หรือบริการอื่น ๆ ที่สนับสนุนการขนส่ง เช่น บริการตรวจสอบค้ำระวาง บริการจัดเตรียมเอกสารขนส่ง เป็นต้น

2. การบริการโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้อง (Related freight logistics) แบ่งเป็นการบริการขนส่ง (Freight transport services) ประกอบด้วย การขนส่งสินค้าทางน้ำภายในประเทศ การขนส่งทางอากาศ และบริการให้เช่าอากาศยานพร้อมลูกเรือ การขนส่งทางถนนและทางราง และการบริการโลจิสติกส์อื่น ๆ (Other related logistics services) เช่น การทดสอบทางเทคนิคและวิเคราะห์สินค้า การจัดส่งพัสดุ ตัวแทนหน้า การบริการค้ำส่งและค้ำปลีก เป็นต้น

3. การบริการโลจิสติกส์ที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (None-core freight logistics) ประกอบด้วยบริการคอมพิวเตอร์ บริการบรรจุมันท์ บริการที่ปรึกษาด้านการจัดการโลจิสติกส์ บริการอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

นอกจากนี้คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในฐานะเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) แบ่งไว้ 5 กลุ่ม ดังนี้

1. การขนส่งสินค้า (Freight transportation and forwarding) ซึ่งครอบคลุมงานทางโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านการขนส่งสินค้าทั้งภายในและส่งออกนอกประเทศ ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทางถนน ทางรถไฟ ทางทะเล และทางอากาศ ประกอบไปด้วย TSIC 60100 60230 60300 61100 61200 62100 62200 63009 และ 63010

2. การจัดเก็บสินค้า ดูแล และบริหารคลังสินค้า และการให้บริการติดฉลากสินค้าหรือบริการด้านบรรจุมันท์ (Warehousing/ Inventory management and packing) รวมทั้งการกระจายสินค้าประกอบไปด้วย TSIC 63020 และ 63091

3. การให้บริการด้านพิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานโลจิสติกส์ (Non-asset based logistics services) ครอบคลุมงานพิธีการศุลกากร งานเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าหรือส่งออกสินค้าประกอบไปด้วย TSIC 63099

4. การให้บริการงานโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเสริม เช่นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและงานที่ปรึกษาด้านโลจิสติกส์ (Information and communication technology/ Consulting) ประกอบไปด้วย TSIC 63098 63031 63032 และ 63033

5. การให้บริการพัสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์ (Courier and postal services) เป็นการให้บริการเกี่ยวกับการจัดส่งทั้งภายในและภายนอกประกอบไปด้วย TSIC 64110 และ 64120

ความรู้และทักษะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์

บทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์และคุณวุฒิวิชาชีพของโลจิสติกส์

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) (2564) ได้กล่าวถึงความรู้และทักษะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

คุณวุฒิวิชาชีพ คือ การรับรองความรู้ความสามารถและทักษะของบุคคลในการทำงานตามมาตรฐานอาชีพ

มาตรฐานอาชีพ คือ การกำหนดระดับสมรรถนะของบุคคลในการประกอบอาชีพหน่วยงานที่ดูแล คือ สคช. มีชื่อเต็มว่า สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาเป็นองค์การมหาชน ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี เป็นสถาบันที่ให้การรับรองความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะทางด้านวิชาชีพ โดยกำหนดสมรรถนะของบุคคลให้เป็นมาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

โดยในที่นี้ผู้วิจัยจะนำเสนอคุณวุฒิวิชาชีพทางด้านโลจิสติกส์ทั้งหมด 2 ส่วนงาน ที่มีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมในท่าเรือแหลมฉบัง ประกอบด้วยหัวข้อดังนี้

1. คุณวุฒิวิชาชีพ สาขาวิชาชีพโลจิสติกส์ สาขาจัดการโลจิสติกส์ อาชีพนักโลจิสติกส์ ชั้น 4-6 (ดังหัวข้อที่ 1.1-1.3)

2. คุณวุฒิวิชาชีพ สาขาวิชาชีพโลจิสติกส์ สาขาจัดการคลังสินค้า สินค้าคงคลัง และการกระจายสินค้าอาชีพผู้ปฏิบัติงานคลังสินค้า ชั้น 1-2 (ดังหัวข้อที่ 2.1-2.2)

ทั้งสองส่วนงานข้างต้นจะมีการระบุถึงคุณลักษณะของผลการเรียนรู้ (Characteristics of outcomes) การเลื่อนระดับคุณวุฒิวิชาชีพ (Qualification pathways) กลุ่มบุคคลในอาชีพ (Target group) และหน่วยสมรรถนะ (Competency) โดยจะแสดงให้เห็นถึงทักษะและความรู้ที่ต้องการ (Required skills and knowledge) ดังนี้

1. คุณวุฒิวิชาชีพสาขาวิชาชีพโลจิสติกส์ สาขาจัดการโลจิสติกส์ อาชีพนักโลจิสติกส์ ชั้น 4

1.1 คุณลักษณะของผลการเรียนรู้ (Characteristics of outcomes) ประกอบด้วย การมีทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และประเมินผลการทำงานของตนเองได้ รวมทั้งมีความรับผิดชอบในวิชาชีพ

1.2 การเลื่อนระดับคุณวุฒิวิชาชีพ (Qualification pathways) ผู้ที่จะผ่านการประเมินและได้รับการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพนักโลจิสติกส์ ชั้น 4 จะต้องมีความสมบัติ ดังนี้ คือ 1) มีประสบการณ์ทำงานด้านโลจิสติกส์หรือที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ อาทิเช่น ด้านการจัดซื้อ ด้านคลังสินค้า ด้านสินค้าคงคลัง หรือด้านการขนส่ง เป็นต้น อย่างน้อย 3 ปี และ 2) ผ่านการอบรมในเรื่องกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ เช่น การพยากรณ์ความต้องการ การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการคลังสินค้า และการจัดการขนส่ง และ 3) ผ่านเกณฑ์การประเมินตามหน่วยสมรรถนะอาชีพนักโลจิสติกส์ ชั้น 4 จำนวน 3 หน่วย คือ หน่วยสมรรถนะ 020101 – 020103

1.3 กลุ่มบุคคลในอาชีพ (Target group) เช่น หัวหน้างานด้านโลจิสติกส์ (Logistics supervisor) หัวหน้าปฏิบัติการด้านโลจิสติกส์ (Logistics operation supervisor) ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ (Logistics assistant manager) เป็นต้น

1.4 หน่วยสมรรถนะ ได้ระบุทักษะและความรู้ที่ต้องการไว้ดังนี้

หน่วยสมรรถนะที่ 1: ดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ตามรูปแบบที่กำหนดไว้

ก. ความต้องการด้านทักษะ

- (1) ทักษะการประสานงาน
- (2) ทักษะการสื่อสาร
- (3) ทักษะการตรวจสอบและควบคุม
- (4) ทักษะในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและเหตุการณ์เฉพาะหน้า
- (5) ทักษะการตีความและเข้าใจข้อความที่ปรากฏอยู่ในกฎหมายหรือระเบียบที่

บังคับใช้

(6) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐาน

(7) ความต้องการด้านความรู้

ข. ความต้องการด้านความรู้

(1) ความรู้ด้านการจัดการโลจิสติกส์

(2) ความรู้ด้านระบบคุณภาพ

(3) ความรู้ด้านกฎหมายหรือระเบียบ

หน่วยสมรรถนะที่ 2: จัดการสินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ (สินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ คือ สินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องตลอดทั้งกิจกรรมในโลจิสติกส์ เช่น ด้านสินค้าคงคลัง ด้านคลังสินค้า และด้านการขนส่ง เป็นต้น)

ก. ความต้องการด้านทักษะ

(1) ทักษะทางการเงินและบัญชี

(2) ทักษะการตรวจสอบและประเมิน

(3) ทักษะการบริหารสินทรัพย์

ข. ความต้องการด้านความรู้

- (1) ความรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล
- (2) ความรู้ด้านการจัดการโลจิสติกส์
- (3) ความรู้ด้านการจัดการสินค้าคงคลัง
- (4) ความรู้ด้านกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- (5) ความรู้ด้านมาตรฐานการบัญชี

หน่วยสมรรถนะที่ 3: จัดการสื่อสารด้านโลจิสติกส์ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ก. ความต้องการด้านทักษะ

- (1) ทักษะการสื่อสาร
- (2) ทักษะการติดตามสถานะของงาน
- (3) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- (4) ทักษะการจัดลำดับความสำคัญของงาน

ข. ความต้องการด้านความรู้

- (1) ความรู้ด้านการจัดการโลจิสติกส์
- (2) ความรู้ด้านเทคโนโลยี
- (3) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์พื้นฐาน
- (4) ความรู้ด้านกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2. คุณวุฒิวิชาชีพสาขาวิชาชีพโลจิสติกส์ สาขาจัดการโลจิสติกส์ อาชีพนักโลจิสติกส์ ชั้น 5

2.1 คุณลักษณะของผลการเรียนรู้ (Characteristics of outcomes) ประกอบด้วย การมีทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีส่วนร่วมในการวางแผนและบริหารจัดการในองค์กรสามารถพัฒนาการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ การกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

2.2 การเลื่อนระดับคุณวุฒิวิชาชีพ (Qualification pathways) ผู้ที่จะผ่านการประเมินและได้รับการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพนักโลจิสติกส์ ชั้น 5 จะต้องมีความสมบัติ คือ 1) มีประสบการณ์ทำงานด้านโลจิสติกส์หรือที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลักในโลจิสติกส์ อาทิเช่น ด้านการจัดซื้อ ด้านคลังสินค้า ด้านสินค้าคงคลัง หรือด้านการขนส่ง เป็นต้น อย่างน้อย 5 ปี และ 2) ผ่านการอบรมในเรื่องกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ เช่น การพยากรณ์ความต้องการ การ

จัดการสินค้าคงคลัง การจัดการคลังสินค้า และการจัดการขนส่ง และ 3) ผ่านเกณฑ์การประเมินตาม หน่วยสมรรถนะอาชีพ นักโลจิสติกส์ ชั้น 5 จำนวน 3 หน่วย คือหน่วยสมรรถนะ 020104 - 020106

2.3 กลุ่มบุคคลในอาชีพ (Target group) มีหน้าที่ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ เช่น ผู้จัดการด้านโลจิสติกส์ (Logistics manager) ผู้ช่วยผู้จัดการด้านโลจิสติกส์ (Logistics assistant manager) ผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์ (Logistics specialist) นักวิเคราะห์ด้านโลจิสติกส์ (Logistics analyst) เป็นต้น

2.4 หน่วยสมรรถนะ ได้ระบุทักษะและความรู้ที่ต้องการไว้ดังนี้

หน่วยสมรรถนะที่ 1: กำหนดรูปแบบกิจกรรมโลจิสติกส์

ก. ความต้องการด้านทักษะ

- (1) ทักษะในการคำนวณและวิเคราะห์ต้นทุน
- (2) ทักษะในการสื่อสาร
- (3) ทักษะการตีความและเข้าใจข้อความที่ปรากฏอยู่ในกฎหมายหรือระเบียบที่

บังคับใช้

- (4) ทักษะในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- (5) ทักษะในการมองภาพรวมของทั้งธุรกิจ
- (6) ทักษะในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
- (7) ทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- (8) ทักษะในการให้คำแนะนำ
- (9) ทักษะในการเป็นผู้นำ
- (10) ทักษะในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับองค์กร

ข. ความต้องการด้านความรู้

- (1) ความรู้ด้านคณิตศาสตร์และสถิติ
- (2) ความรู้ด้านกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- (3) ความรู้ด้านการจัดการโลจิสติกส์
- (4) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์พื้นฐานและความเข้าใจด้านเทคโนโลยี

หน่วยสมรรถนะที่ 2: ประเมินประสิทธิภาพกิจกรรมโลจิสติกส์

ก. ความต้องการด้านทักษะ

- (1) ทักษะในการคำนวณต้นทุน
- (2) ทักษะในการสื่อสาร
- (3) ทักษะในการมองภาพรวมของทั้งธุรกิจ
- (4) ทักษะในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

- (5) ทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- (6) ทักษะในการให้คำแนะนำ
- (7) ทักษะในการเป็นผู้นำ
- (8) ทักษะในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับองค์กร
- (9) ทักษะในการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- (10) ทักษะการตีความและเข้าใจข้อความที่ปรากฏอยู่ในกฎหมายหรือระเบียบที่

บังคับใช้

- (11) ทักษะในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - (12) ทักษะในการมองภาพรวมของทั้งธุรกิจ
 - (13) ทักษะในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
 - (14) ทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - (15) ทักษะในการให้คำแนะนำ
 - (16) ทักษะในการเป็นผู้นำ
- ข. ความต้องการด้านความรู้
- (1) ความรู้ด้านคณิตศาสตร์และสถิติ
 - (2) ความรู้ด้านกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง
 - (3) ความรู้ด้านการจัดการโลจิสติกส์
 - (4) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์พื้นฐานและความเข้าใจด้านเทคโนโลยี

3. คุณวุฒิวิชาชีพสาขาวิชาชีพโลจิสติกส์ สาขาจัดการโลจิสติกส์ อาชีพนักโลจิสติกส์ ชั้น 6

3.1 คุณลักษณะของผลการเรียนรู้ (Characteristics of outcomes) ประกอบด้วย การมีทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศในระดับสากล มีส่วนร่วมในการวางแผนระบบการทำงาน กลยุทธ์ขององค์กร นวัตกรรมในการทำงานและการพัฒนาบุคลากร การคิดค้นกระบวนการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ และพัฒนาการบริหารองค์กร

3.2 การเลื่อนระดับคุณวุฒิวิชาชีพ (Qualification pathways) ผู้ที่จะผ่านการประเมินและได้รับการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพนักโลจิสติกส์ ชั้น 6 จะต้องมีความสมบัติ คือ 1) มีประสบการณ์ทำงานด้านโลจิสติกส์หรือที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลักในโลจิสติกส์ อาทิเช่น ด้านการจัดซื้อ ด้านคลังสินค้า ด้านสินค้าคงคลัง หรือด้านการขนส่ง เป็นต้นอย่างน้อย 5 ปี 2) มีประสบการณ์ด้านงานบริหารโลจิสติกส์อย่างน้อย 2 ปี และ 3) ผ่านการอบรมในกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ เช่น การพยากรณ์ความต้องการ การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการคลังสินค้า และการจัดการขนส่ง และ 4) ผ่านเกณฑ์การประเมินตามหน่วยสมรรถนะอาชีพ นักโลจิสติกส์ ชั้น 6 จำนวน 3 หน่วย คือ หน่วยสมรรถนะ 020201 - 020203

3.3 กลุ่มบุคคลในอาชีพ (Target group) บุคคลในกลุ่มอาชีพโลจิสติกส์และที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ (Logistics manager) ผู้อำนวยการฝ่ายโลจิสติกส์ (Logistics director) ที่ปรึกษาด้านโลจิสติกส์ (Logistics consultant)

4. หน่วยสมรรถนะ ได้ระบุทักษะและความรู้ที่ต้องการไว้ดังนี้

หน่วยสมรรถนะที่ 1: วางแผนกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์

ก. ความต้องการด้านทักษะ

- (1) ทักษะในการบริหารจัดการและการวางแผน
- (2) ทักษะในการวิเคราะห์
- (3) ทักษะในการสื่อสาร
- (4) ทักษะในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและเหตุการณ์เฉพาะหน้า
- (5) ทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- (6) ทักษะความเป็นผู้นำ
- (7) ทักษะในการบูรณาการ

ข. ความต้องการด้านความรู้

- (1) ความรู้ด้านคณิตศาสตร์ สถิติ และต้นทุน
- (2) ความรู้ด้านการจัดการโลจิสติกส์
- (3) ความรู้ด้านการตลาด
- (4) ความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล
- (5) ความรู้ด้านบริหารความเสี่ยง
- (6) ความรู้ด้านระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- (7) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์พื้นฐานและความเข้าใจด้านเทคโนโลยี

หน่วยสมรรถนะที่ 2: วางแผนงบประมาณโลจิสติกส์

ก. ความต้องการด้านทักษะ

- (1) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐาน
- (2) ทักษะการบริหารจัดการ
- (3) ทักษะการวางแผนงบประมาณ

ข. ความต้องการด้านความรู้

- (1) ความรู้ด้านการเงินและต้นทุน
- (2) ความรู้ด้านสถิติ
- (3) ความรู้ด้านการจัดการโลจิสติกส์

(4) ความรู้ด้านกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง
หน่วยสมรรถนะที่ 3: วางแผนการใช้เทคโนโลยีโลจิสติกส์

ก. ความต้องการด้านทักษะ

- (1) ทักษะในการจัดทำงบประมาณ
- (2) ทักษะในการเลือกใช้เทคโนโลยีโลจิสติกส์
- (3) ทักษะในการบริหารโครงการ
- (4) ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล
- (5) ทักษะในการวางแผน
- (6) ทักษะในการบริหารจัดการ
- (7) ทักษะในการประเมินสถานการณ์
- (8) ทักษะในการสื่อสาร

ข. ความต้องการด้านความรู้

- (1) ความรู้ด้านโลจิสติกส์
- (2) ความรู้ด้านเทคโนโลยีโลจิสติกส์
- (3) ความรู้ด้านคณิตศาสตร์และสถิติ
- (4) ความรู้ด้านการจัดทำแผนบริหารโครงการ
- (5) ความรู้ด้านการวิเคราะห์ความต้องการทางธุรกิจ
- (6) ความรู้ด้านกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง

4. คุณวุฒิวิชาชีพ สาขาวิชาชีพโลจิสติกส์ สาขาจัดการคลังสินค้า สินค้าคงคลัง และการกระจายสินค้า อาชีพผู้ปฏิบัติงานคลังสินค้า ชั้น 1

4.1 คุณลักษณะของผลการเรียนรู้ (Characteristics of outcomes) เป็นผู้ที่มีทักษะในการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ตามที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติตามระเบียบและข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน และใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โดยเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะของผลการเรียนรู้ คือ 1) มีความรู้พื้นฐานการคำนวณ 2) มีทักษะการสื่อสารขั้นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน 3) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 4) มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐาน 5) มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 6) มีคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ในการประกอบอาชีพ 7) มีความรับผิดชอบให้ความสำคัญต่องานในหน้าที่ส่งมอบงานตรงเวลาและปฏิบัติตามกฎระเบียบ

4.2 การเลื่อนระดับคุณวุฒิวิชาชีพ (Qualification pathways) คือ 1) ผู้ขอรับการประเมินต้องมีประสบการณ์ทำงานด้านวิชาชีพ หรือผ่านการฝึกงานหรือทดลองงาน อย่างน้อย 2 เดือน โดยมีเอกสารรับรองจากสถานประกอบการหรือหน่วยงานต้นสังกัด 2) ผู้ขอรับการประเมินต้อง

มีหลักฐานการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเป็นผู้เข้ารับการประเมินคุณวุฒิวิชาชีพ จะต้องมีการรับรองผลงาน เช่น ใบรับรองจากสถานศึกษา หรือใบรับรองการผ่านงาน เช่น ใบรับรองจากสถานประกอบการ หรือเพิ่มสะสมผลงาน หรือผลงานที่มีหลักฐานยืนยัน เช่น ใบผ่านการอบรม ใบประกาศเกียรติคุณ โดยพิจารณาตามหลักฐานที่ต้องการ หรือหลักฐานการปฏิบัติงาน 3) ผู้ที่มีคุณวุฒิวิชาชีพในอาชีพผู้ปฏิบัติงานคลังสินค้า ชั้น 1 จะต้องมีความรู้ไม่ต่ำกว่าสมรรถนะและเกณฑ์ที่กำหนด

4.3 กลุ่มบุคคลในอาชีพ (Target group) บุคคลในกลุ่มอาชีพโลจิสติกส์ ซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานในคลังสินค้า เช่น ผู้ช่วยพนักงานปฏิบัติการคลังสินค้าผู้ช่วย ผู้ดูแลคลังสินค้า ผู้ช่วยผู้ดูแลสต็อกสินค้า ผู้ช่วยพนักงานจัดเตรียมสินค้าเพื่อนำส่ง เป็นต้น

4.4 หน่วยสมรรถนะ ได้ระบุทักษะและความรู้ที่ต้องการไว้ดังนี้

หน่วยสมรรถนะที่ 1: ปฏิบัติงานคลังสินค้าตามคำสั่ง

ก. ความต้องการด้านทักษะ

1. ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
 - 1.1 สามารถหยิบ ยก ย้าย วาง สินค้าตามคำสั่งได้
 - 1.2 สามารถบรรจุหีบห่อ สินค้าตามคำสั่งได้อย่างถูกต้อง
2. ปฏิบัติงานจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ตามที่ได้รับมอบหมาย
 - 2.1 สามารถเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานตามคำสั่งได้อย่างถูกต้อง
 - 2.2 สามารถใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานตามคำสั่งได้อย่างถูกต้อง

ข. ความต้องการด้านความรู้

1. ข้อปฏิบัติงานตามคำสั่งของหัวหน้างาน
2. การหยิบ ยก ย้าย วาง สินค้า
3. การใช้เครื่องมือในการบรรจุหีบห่อเบื้องต้น
4. ข้อกำหนดการแต่งกายของสถานประกอบการ
5. มาตรฐานคุณภาพทำงาน
6. คู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

หน่วยสมรรถนะที่ 2: ปฏิบัติตามระเบียบและข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน

ก. ความต้องการด้านทักษะ

1. ปฏิบัติตามระเบียบและข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน
 - 1.1 สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานประกอบการได้อย่างถูกต้อง
 - 1.2 สามารถแต่งกายตามข้อกำหนดของสถานประกอบการถูกต้องตามระเบียบ

2. ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

2.1 สามารถใช้งานเครื่องมือและอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงานตามคำสั่งได้อย่างถูกต้อง

2.2 สามารถจัดเก็บเครื่องมือและอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงานตามคำสั่งได้อย่างถูกต้อง

ข. ความต้องการด้านความรู้

1. หลักการปฏิบัติตามระเบียบและข้อกำหนดของสถานประกอบการ

2. กฎความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเบื้องต้น

3. หลักการใช้และจัดเก็บเครื่องมืออุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเบื้องต้น

4. ข้อกำหนดการแต่งกายของสถานประกอบการ

5. มาตรฐานคุณภาพในการทำงาน

6. คู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

5. คุณวุฒิวิชาชีพ สาขาวิชาชีพโลจิสติกส์ สาขาจัดการคลังสินค้า สินค้าคงคลัง และการกระจายสินค้า อาชีพผู้ปฏิบัติงานคลังสินค้า ชั้น 2

5.1 คุณลักษณะของผลการเรียนรู้ (Characteristics of outcomes) เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติงานตามกฎความปลอดภัยตามหลักอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ปฏิบัติงานตามขั้นตอนการจัดเตรียมและใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานตรวจสอบและเตรียมพื้นที่เพื่อจัดเก็บสินค้าตามขั้นตอนที่กำหนด เคลื่อนย้ายสินค้าขึ้นลงจากการขนส่ง และจัดเก็บสินค้าในคลังสินค้าตามคำสั่งการจัดเก็บสินค้าในแต่ละรายการ โดยเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะของผลการเรียนรู้ คือ 1) มีความรู้พื้นฐานการคำนวณ 2) มีทักษะการสื่อสารขั้นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน 3) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ปรับตัวเข้ากับสังคมและสภาพแวดล้อมได้ 4) สามารถแก้ไขปัญหาพื้นฐานในการปฏิบัติงานที่พบประจำได้ และรายงานผลการปฏิบัติงานได้ 5) มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน 6) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 7) มีคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ในการประกอบอาชีพ 8) มีความรับผิดชอบให้ความสำคัญต่องานในหน้าที่ส่งมอบงานตรงเวลาและปฏิบัติตามกฎระเบียบ

5.2 การเลื่อนระดับคุณวุฒิวิชาชีพ (Qualification pathways) สามารถทำได้โดย

1) ผู้ขอรับการประเมินต้องมีประสบการณ์ทำงานด้านวิชาชีพคลังสินค้าทางถนนอย่างน้อย 4 เดือน หรือผ่านการรับรองคุณสมบัติจากสถานศึกษา โดยมีเอกสารรับรองจากสถานประกอบการหรือหน่วยงานต้นสังกัด 2) ผู้ขอรับการประเมินต้องมีหลักฐานการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเป็นผู้เข้ารับการประเมินคุณวุฒิวิชาชีพ จะต้องมีการรับรองผลงาน เช่น ใบรับรองจากสถานศึกษา หรือ

ใบรับรองการผ่านงาน เช่น ใบรับรองจากสถานประกอบการ หรือเพิ่มสะสมผลงาน หรือผลงานที่มีหลักฐานยืนยัน เช่น ใบผ่านการอบรม ใบประกาศเกียรติคุณ โดยพิจารณาตามหลักฐานที่ต้องการ หรือหลักฐานการปฏิบัติงาน 3) ผู้ที่มีคุณวุฒิวินิจฉัย อาชีพผู้ปฏิบัติงานคลังสินค้า ชั้น 2 จะต้องมีความรู้คุณวุฒิวินิจฉัยไม่ต่ำกว่าสมรรถนะและเกณฑ์ที่กำหนด

5.3 กลุ่มบุคคลในอาชีพ (Target group) บุคคลในกลุ่มอาชีพโลจิสติกส์ ซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานในคลังสินค้า เช่น พนักงานปฏิบัติการคลังสินค้า ผู้ดูแลคลังสินค้า ผู้ดูแลสต็อกสินค้า พนักงานตรวจรับสินค้า พนักงานจัดเตรียมสินค้าเพื่อนำส่ง พนักงานฝ่ายสินค้าและพัสดุ เป็นต้น

5.4 หน่วยสมรรถนะ ประกอบด้วย ชื่อหน่วยสมรรถนะ คำอธิบายหน่วยสมรรถนะ สมรรถนะย่อย เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน และทักษะและความรู้ที่ต้องการ ดังตารางต่อไปนี้

หน่วยสมรรถนะที่ 1: ปฏิบัติตามกฎความปลอดภัยตามหลักอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม

ก. ความต้องการด้านทักษะ

1. ปฏิบัติงานตามหลักความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม
 - 1.1 สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของสถานประกอบการอย่างถูกต้อง
 - 1.2 สามารถใช้เครื่องหมายความปลอดภัยและเครื่องหมายเตือนภัยได้
 - 1.3 สามารถปฏิบัติงานสินค้าคงคลังตามข้อระมัดระวังที่กำหนดไว้
2. ปฏิบัติงานตามขั้นตอนการจัดเตรียมและใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
 - 2.1 สามารถจัดเตรียมเครื่องมือ และอุปกรณ์ป้องกันหลักความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง
 - 2.2 สามารถใช้งานเครื่องมือและอุปกรณ์ป้องกันตามหลักความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง
 - 2.3 สามารถจัดเก็บเครื่องมือ และอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอย่างถูกต้อง

ข. ความต้องการด้านความรู้

1. หลักการปฏิบัติตามหลักอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม
2. กฎความปลอดภัยตามหลักอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม
3. กฎหมาย ข้อบังคับ กฎระเบียบในการบรรจุภัณฑ์ และการขนส่ง
4. สัญลักษณ์หรือเครื่องหมายความปลอดภัยและเครื่องหมายเตือนภัย
5. การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

6. ข้อกำหนดการแต่งกายของสถานประกอบการ
7. มาตรฐานคุณภาพในการทำงาน
8. คู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

หน่วยสมรรถนะที่ 2: จัดเก็บและเรียงสินค้าในคลังสินค้า

ก. ความต้องการด้านทักษะ

1. ปฏิบัติงานตรวจสอบสภาพและเตรียมพื้นที่เพื่อจัดเก็บสินค้าตามขั้นตอนที่กำหนด
 - 1.1 สามารถจัดเตรียมพื้นที่จัดเก็บสินค้าตรงตามประเภทสินค้าตามที่กำหนด
 - 1.2 สามารถตรวจสอบพื้นที่จัดเก็บสินค้ามีตามที่กำหนดไว้
 - 1.3 สามารถจัดทำรายงานการตรวจสอบสภาพและการเตรียมพื้นที่เพื่อจัดเก็บสินค้า
2. ปฏิบัติการเคลื่อนย้ายสินค้าขึ้นลงจากการขนส่ง
 - 2.1 สามารถยกสินค้าจากกระวางบรรทุก อย่างเป็นระบบ และปลอดภัย
 - 2.2 สามารถจัดวาง และเรียงสินค้าอย่างเป็นระบบ และตรวจสอบได้
3. ปฏิบัติจัดเก็บสินค้าในคลังสินค้าตามคำสั่งการจัดเก็บสินค้าในแต่ละรายการ
 - 3.1 สามารถจัดเก็บสินค้าในคลังสินค้าตามคำสั่งการจัดเก็บสินค้า
 - 3.2 สามารถเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังตำแหน่งที่จัดเก็บในคลังสินค้าตามที่กำหนดไว้
 - 3.3 จัดเรียงสินค้าในช่องจัดเก็บที่กำหนด
 - 3.4 สามารถจัดทำรายงานการจัดเก็บสินค้าเข้าสู่ที่จัดเก็บตามคำสั่งจัดเก็บสินค้า

ข. ความต้องการด้านความรู้

1. คุณสมบัติเฉพาะของสินค้า
2. ขั้นตอนการจัดเตรียมพื้นที่จัดเก็บสินค้า
3. ขั้นตอนการเคลื่อนย้ายสินค้า
4. ขั้นตอนการจัดวาง และเรียงสินค้า
5. การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในงานคลังสินค้า

เนื่องจากการวิจัยที่ผู้วิจัยสนใจ คือ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ซึ่งนอกจากความรู้และทักษะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ การมีมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพจากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) หรือ สคช. มาเป็นมาตรฐานก็สามารถทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพได้ ซึ่งผู้วิจัยได้สนใจ 2 ส่วนคือ ผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์และผู้ปฏิบัติงานคลังสินค้า ซึ่งถือเป็นกิจกรรมหลักของโลจิสติกส์ เพราะฉะนั้นถ้าหากองค์กรบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีก็จะสามารถเพิ่มกำไรให้องค์กรได้ รวมถึงสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในท่าเรือให้สามารถแข่งขันกับตลาดคู่แข่งได้

ความสามารถในการทำงานโลจิสติกส์

เป็นความสามารถในการจัดการและนำส่งสิ่งของจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งได้อย่างถูกต้อง และมีต้นทุนในการทำงานต่ำที่สุดและอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ข้อบ่งชี้ของการทำงานของโลจิสติกส์นั้น มีกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วยการจัดการผู้จัดส่งวัตถุดิบ การจัดการวัตถุดิบ การผลิต การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการคลังสินค้า กระจายสินค้า การขนส่งและการบริการลูกค้า โดยแต่ละกิจกรรมจะมีการทำงานที่แตกต่างกันออกไป และโลจิสติกส์ในปัจจุบันนั้นต่างไปจากอดีต ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกันและทำความเข้าใจถึงผลของการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานองค์กร จึงต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญในการจัดการสูงและมีบทบาทหน้าที่สำคัญในองค์กรระยะยาว ความสามารถในการทำงานแต่ละด้าน ย่อมส่งผลถึงผู้ใช้บริการโดยตรง เนื่องจากผู้ใช้บริการต้องการความมั่นใจว่าองค์กรนั้นมีความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ และจะไม่ทำให้เสียเงินและความรู้สึก เช่นเดียวกับการให้บริการโลจิสติกส์ ผู้ให้บริการต้องมีความสามารถในการให้บริการการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า การบริหารงานภายในองค์กรให้เป็นระบบ และมีมาตรฐานในการให้บริการ มีกระบวนการขนส่งที่แม่นยำตรงตามเวลาที่กำหนด มีการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะทำให้ลูกค้าตรวจสอบสถานะสินค้าได้ ทั้งนี้ความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านนั้นจะส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้ใช้บริการว่าองค์กรผู้ให้บริการมีความน่าเชื่อถือมีความสามารถในการให้บริการมากน้อยเพียงใดจะไว้วางใจได้หรือไม่ เมื่อเลือกใช้บริการสินค้าของตนจะได้รับความคุ้มครองหรือไม่ เมื่อเกิดความเสียหายหรือสูญหายของการขนส่ง ผู้วิจัยจึงแยกประเด็นหลักที่น่าสนใจในเรื่องของความสามารถในการทำงานด้านโลจิสติกส์เป็นทั้งหมด 10 ประเด็นดังนี้ (Matwiejczuk, 2013)

1. การวางแผนตำแหน่งและบูรณาการกับการจัดการทางโลจิสติกส์ประกอบด้วย การวางแผนการจัดซื้อ การผลิต และการจัดส่งสินค้า และเมื่อมีการผลิตเกิดขึ้น ผู้จัดซื้อจะดำเนินการจัดซื้อวัตถุดิบ เพื่อนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปโดยต้นทุนในการผลิตต่ำ แต่คุณภาพยังเป็นที่พอใจแก่ลูกค้า ประสิทธิภาพในการผลิตนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ผู้ผลิต ผู้ประกอบการจึงควรคำนึงถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มผลผลิตเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร การลดของเสียลดระยะเวลาในการผลิต และสามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจในเรื่องของราคา คุณภาพ และการจัดส่งการที่จะทำให้การบริหารจัดการโลจิสติกส์แบบบูรณาการสำเร็จนั้น ข้อมูลสารสนเทศจะต้องมีประสิทธิภาพและเทคโนโลยีที่เหมาะสมด้วย (Logistics Corner, 2552)

2. การบูรณาการกับผู้ผลิต การบริหารนั้นผู้ส่งมอบเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการห่วงโซ่อุปทานผู้ส่งมอบแต่ละรายมีความสำคัญไม่เท่าเทียมกันเพราะความถี่ของความต้องการ ปริมาณความต้องการ มูลค่าของวัสดุและสภาพการณ์ทางการตลาดของวัสดุที่มีความแตกต่างกัน การบริหารงานผู้ส่งมอบแต่ละรายจึงควรที่แตกต่างกันเพื่อประโยชน์สูงสุดในการส่งมอบสินค้าและบริการได้ตามความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนจุดแข็งในอำนาจการต่อรองตลอดจนจำนวนของผู้ส่งมอบที่

มีอยู่ในตลาดและความต้องการขายที่มีต่อบริษัทผู้ซื้อเพื่อนำเอาจุดอ่อนจุดแข็งดังกล่าวไปคัดเลือกวิธีการบริหารจัดการผู้ส่งมอบนั้นควรจะเป็นในลักษณะ Arm's Length หรือ Partnerships จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารผู้ส่งมอบในการจัดการโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพในทางกลับกันหากคุณเป็นผู้ส่งมอบวัตถุดิบ แล้วคุณพบว่า วัตถุดิบของคุณตกอยู่ในกลุ่ม Non-critical Items หรือ Leverage Items คุณควรจะมองหาแนวทางในการที่จะปรับปรุงตนเองให้มีความโดดเด่นจากคู่แข่งเพื่อเป็น Order Winners ให้ได้ (ธัญญา วสุศรี, 2554)

3. การบริหารการกระจายสินค้าบริษัท เป็นการบริหารที่ภาคเอกชนหรือองค์กรขนาดใหญ่ใช้อยู่ ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการรวมพนักงานเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียวขององค์กรช่วยกันทำงานเป็นทีมโดยนำความรู้ความสามารถ และเทคโนโลยีที่แต่ละคนมี มาใช้ในการทำงาน เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน พนักงานทำงานสะดวก พร้อมจะปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างต่อเนื่องลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร (ภพธร พิพัทธ์ธนะ, 2554)

4. การบูรณาการกับลูกค้า ปัจจุบันโลจิสติกส์เป็นธุรกิจบริการก็จริงแต่เราต้องยอมรับว่าเราจะบริหารงานดีแค่ไหน หรือ มีกระบวนการทำงานที่สมบูรณ์แบบ ก็ไม่สามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้บริโภคได้ เราจึงจำเป็นต้องมีการบูรณาการกับลูกค้าหรือผู้บริโภค ซึ่งอาจเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้บริโภคในแบบใหม่ ๆ อาทิเช่น มีการมอบข้อมูล ข่าวสาร หรือคำแนะนำต่าง ๆ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของผู้บริโภค เพื่อให้เรามีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามากขึ้นแน่นอนว่าจะส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้บริโภคอย่างแน่นอน

5 การบูรณาการภายในองค์กร หมายถึง การทำงานเป็นทีมโดยให้แต่ละฝ่ายแต่ละแผนกที่เกี่ยวข้องกัน ประสานงานกันภายในบริษัท โดยการประยุกต์ใช้กับฐานข้อมูลต่าง ๆ เช่น รวมการควบคุมสินค้าคงคลังเข้ากับระบบการสั่งซื้อหรือ CRM รวมกับฐานข้อมูลของลูกค้า เป็นต้น

6. การยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถนำมาใช้ได้กับองค์กรในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้พนักงาน เกิดความรู้สึว่าองค์กรไม่ได้เคร่งครัดเกินไป และมีช่องว่างให้พนักงานเกิดความผ่อนคลายไม่ตึงเครียดเกินไป ซึ่งมีทั้งหมด 4 ประการ

6.1 เวลาทำงาน ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่จะมีการกำหนดเวลาไม่ตายตัว ปล่อยให้เข้าสายได้ แต่ก็ต้องเลิกงานเย็น หรือเป็นการกำหนดเวลาการทำงาน 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

6.2 สถานที่ในการทำงาน คือ ไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานที่บริษัททุกวัน แต่ก็สามารถไปทำงานตามสถานที่ที่เราต้องการจะไป โดยใช้เทคโนโลยีเชื่อมต่อมาช่วยกับการทำงานในองค์กร ซึ่งพนักงานจะบริหารการใช้ชีวิตส่วนตัวและการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

6.3 บทบาทหน้าที่ในการทำงาน ของบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานของพนักงานนั้น ไม่ได้ตายตัวตามตำแหน่งงานเหมือนในสมัยก่อน แต่จะมีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยมี

การทำงานหลากหลายหน้าที่มากขึ้น บางองค์กรมีการมอบหมายให้พนักงานที่เป็น Specialist ได้มีโอกาสเข้ามาดูแลงานด้านสายบริหารมากขึ้น ซึ่งทำให้องค์กรมีการสร้างงานในลักษณะของการควบหน้าที่และตำแหน่งงานมากขึ้นกว่าในอดีต ใครที่มีความสามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่ในคน ๆ เดียว ยิ่งทำให้ได้เปรียบ และเป็นที่ต้องการขององค์กรต่าง ๆ มากขึ้น

6.4 สภาพการจ้าง การสร้างความยืดหยุ่นได้ คือ การว่าจ้างพนักงาน ซึ่งปัจจุบันพนักงานหลายคนโดยเฉพาะเด็กรุ่นใหม่ นั้นไม่ค่อยอยากจะเป็นพนักงานประจำของบริษัทแต่จะทำตัวเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ และสามารถทำงานได้มากกว่า 1 บริษัท บางคนชอบทำงานเป็น Part-time มากกว่าโดยที่มีธุรกิจเป็นของตนเองไปพร้อมกัน ดังนั้นถ้าองค์กรต้องการความสามารถของพนักงานบางคนเราก็คงต้องมีการออกแบบให้ลักษณะการจ้างงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น (ประคัลภ์ ปัทมพิลังกูร, 2555)

7. การทำงานด้วยความโปร่งใส หมายถึง ปฏิบัติให้เกิดความถูกต้อง ยุติธรรมสามารถตรวจสอบได้ รวมถึงจิตใจดีสำนึกของแต่ละคนที่มีความซื่อสัตย์และความตั้งใจที่จะทำงานให้ถูกต้องและโปร่งใส ซึ่งที่จะเป็นมาตรการสำคัญที่จะช่วยป้องกันการทุจริต ทำให้องค์กรและผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบและมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้างความโปร่งใสให้เป็นรูปธรรม เพื่อให้ได้การยอมรับและเชื่อถือ (บุษยามาศ แสงเงิน, 2556)

8. กระบวนการขนส่ง คือ การเคลื่อนย้าย คน สัตว์สิ่งของจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ซึ่งการขนส่งจะแบ่งการขนส่ง ทางอากาศ ทางบก ทางน้ำ เป็นต้น ซึ่งผู้ใช้บริการต้องพิจารณาโครงสร้างการขนส่งที่ใช้เช่น ถนน เส้นทางการบิน รวมไปถึงสถานีขนส่ง เช่น ท่าเรือ ท่าอากาศยาน ท่ารถ ในขณะที่เดียวสิ่งที่ใช้เคลื่อนย้ายสิ่งของในองค์กร ก็คือ รถยนต์เครื่องบิน เรือ หรือรถไฟ และสิ่งที่องค์กรคำนึงเกี่ยวกับการควบคุมระบบ เช่น ระบบควบคุมการเมือง ระบบการจราจร และนโยบายการจัดการเงินของระบบ เช่น การเก็บภาษีน้ำมัน การเก็บค่าผ่านทาง เป็นต้น (นระ คมนามูล, 2550)

9. การบริหารจัดการสินค้า ในการทำงานที่มีลักษณะเป็น Multi-tiered value chain คือการทำงานร่วมกันระหว่างเรากับ Suppliers หรือ Subcontractors จำเป็นต้องมีการร่วมมือกันทั้งในด้านข้อมูลและการจัดการคำสั่งซื้อนั้น ๆ เพื่อลดระยะเวลาการจัดการคำสั่งซื้อ (Inbound order) สามารถตอบวันที่ส่งสินค้าได้ทันทีและสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ขายว่าไม่มีการตอบรับคำสั่งซื้อเกินกำลังการผลิตและสามารถส่งมอบสินค้าได้ตามที่กำหนด ซึ่งเมื่อมีการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ระบบจะต้องทำการประมวลผลและส่งแบบข้อมูลให้ Real time เพื่อเปิดใบสั่งซื้อโดยข้อมูลการสั่งซื้อจะทำการเชื่อมต่อกับข้อมูลของ Suppliers และ Subcontractors เพื่อคำนวณกำลังในการผลิตและวันที่สามารถส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าได้ โดยหน้าที่ของปฏิบัติการคลังสินค้ามีขั้นตอนดังนี้

9.1 งานรับสินค้า (Receiving) จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติในขณะที่สินค้าได้มาส่งเข้ามายังคลังสินค้าเพื่อการจัดเก็บ การดำเนินวิธีการในการแรกรับสินค้าที่ถูกส่งเข้ามาอย่างทันทีทันใด

และถูกต้องแน่นอนย่อมมีความสำคัญต่อการดำเนินงานคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพและการเก็บรักษาเบื้องต้น รายละเอียดของการปฏิบัติงานการรับสินค้าย่อมแตกต่างกันออกไปของการรับสินค้าแต่ละชนิด ขึ้นอยู่กับแบบสินค้า และแบบของสิ่งอำนวยความสะดวกในการเก็บรักษาสินค้า สินค้าอาจได้รับเข้ามาจากแหล่งที่มาต่างกัน เช่น จากโรงงานผลิต จากสถาบันการจำหน่ายสินค้า จากท่าเรือต้นทาง หรือจากคลังสินค้าอื่น ๆ เป็นต้น การขนส่งสินค้ามายังคลังสินค้าอาจกระทำด้วยยานพาหนะที่ต่างกัน ภาชนะที่บรรจุหรือการบรรจุหีบห่อที่มีลักษณะต่างกัน ทั้งหมดนี้มีผลทำให้รายละเอียดในการปฏิบัติงานการรับสินค้าแตกต่างกันออกไป การจัดทำเอกสารการรับสินค้า และการดำเนินการวิธีรับสินค้าที่รวดเร็วและถูกต้องย่อมมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกิจกรรมด้านคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ในขั้นตอนการรับสินค้าเข้ามายังคลังสินค้าอาจมีงานย่อยที่ต้องปฏิบัติดังนี้ (ไชยศ ไชยมั่นคง และมยุขพันธ์ ไชยมั่นคง, 2556)

9.1.1 การตรวจพิสูจน์ทราบ (Identify goods) เป็นการปฏิบัติเพื่อรับความถูกต้องในเรื่องของ ชื่อ หมายเลข หรือข้อมูลอื่น ๆ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของสินค้านั้น ความจำเป็นในเรื่องเหล่านี้อาจไม่เหมือนกันกับคลังสินค้าแต่ละประเภท ทั้งนี้ยังรวมถึงการตรวจสภาพ จำนวนและคุณสมบัติของสินค้าที่จะได้รับเข้ามา ว่าถูกต้องตรงตามเอกสารส่งหรือไม่

9.1.2 การตรวจแยกประเภท (Sorting goods) ในสินค้าหรือวัตถุดิบบางอย่างอาจมีความจำเป็นต้องแยกประเภทเพื่อความสะดวกในการเก็บรักษา เช่น ของดีหรือของชำรุด ของเก่าหรือของใหม่ ซึ่งต้องแยกออกจากกันในการเก็บรักษาคลังสินค้า

9.2 งานจัดเก็บสินค้า (Put away) เป็นการขนย้ายสินค้าจากพื้นที่รับสินค้าเข้าไปยังตำแหน่งที่เก็บสินค้าที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า และจัดวางสินค้านั้นไว้อย่างเป็นระเบียบ รวมทั้งการบันทึกเอกสารเก็บรักษาที่เกี่ยวข้อง เช่น บัตรตำแหน่งเก็บ ป้ายประจำกองสินค้า ปัจจุบันการใช้ระบบรหัสแท่ง รวมถึงระบบ RFID เป็นต้น ก่อนที่จะจัดวางสินค้ายกลงไปในที่เก็บ อาจจำเป็นต้องจัดแจงสินค้านั้นให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถจัดเก็บได้อย่างมั่นคงและเป็นระเบียบ ประหยัดเนื้อที่ เวลาของแรงงาน และง่ายแก่การดูแลรักษาและนำออกเพื่อการจัดส่ง เช่น การบรรจุหีบห่อใหม่ให้ได้มาตรฐานและมั่นคงแข็งแรง โดยการจัดวางสินค้ายกลงกระบะ หรือพาเลท เป็นต้น

9.3 งานดูแลรักษาสินค้า (Holding goods) หลังจากที่ได้เก็บสินค้าในพื้นที่จัดเก็บภายในคลังสินค้า จำเป็นต้องนำมาตรการต่าง ๆ ในการดูแลรักษา มาใช้เพื่อป้องกันไม่ให้สินค้าที่เก็บรักษาอยู่ในคลังสินค้าเกิดความเสียหาย สูญหายหรือเสื่อมคุณภาพ อันเป็นภาระรับผิดชอบที่สำคัญของผู้เก็บรักษาสินค้าที่ต้องได้รับการป้องกันจากการถูกขโมยจากพนักงานของคลังสินค้าเองหรือการโจรกรรมจากบุคคลภายนอกป้องกันจากสภาพอากาศ จากการรบกวนของสัตว์และแมลง งานดูแลรักษาอาจประกอบด้วยงานย่อยต่าง ๆ เช่น

9.3.1 การตรวจสภาพ จะต้องมีการตรวจสภาพด้วยสายตาประจำวัน การตรวจอย่างละเอียดตามระยะเวลา ตามลักษณะเฉพาะของสินค้าแต่ละประเภท แต่ละชนิด ซึ่งมีการเสื่อมตามเวลาในการเก็บรักษาที่แตกต่างกัน สินค้าที่เสียหายง่ายจะได้รับการตรวจบ่อยกว่าสินค้าที่เสียหายยาก

9.3.2 การถนอมสินค้าบางประเภท ย่อมต้องการการถนอมตามระยะเวลา เช่น สินค้าที่อาจเกิดสนิมได้ง่าย อาจมีความจำเป็นต้องมีการทาน้ำมันกันสนิม หรือจัดหาพื้นที่ที่มีหลังคา และจัดหาพื้นที่ที่ไม่โดนความชื้นหรือเปียกน้ำได้ง่าย

9.3.3 การตรวจสอบ เป็นการตรวจตรานับสินค้าในที่เก็บรักษาเพื่อสอบยอดกับบัญชีคุมในคลังสินค้าไม่น้อยกว่าปีละ 2 ครั้ง สิ่งต้องแจ้งให้ผู้ฝากและเจ้าหน้าที่ของผู้ฝากคือผู้รับเพื่อจะได้เข้ามาร่วมในการตรวจสอบหากเขาต้องการ นอกจากนั้นยังต้องแจ้งให้เจ้าพนักงานเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีหน้าที่ในการควบคุมกิจการคลังสินค้าให้ทราบเพื่อมาดูแลการตรวจสอบ ส่วนคลังสินค้าประเภทอื่นต้องมีความจำเป็นในการตรวจสอบตามระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับสินค้าแต่ละประเภท เช่น สินค้าวัสดุที่มีอัตราหมุนเวียนสูงก็ต้องมีการตรวจสอบต่ออัตราหมุนเวียน ยิ่งกว่านั้นการตรวจสอบยังมีผลเป็นการรับรองความถูกต้องของยอดดุลสินค้าคงคลัง หากผลการนับจำนวนที่มีอยู่ไม่ตรงตามยอดดุลในบัญชีสินค้า ก็ต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุ และจัดการกับการเก็บรักษาเพื่อป้องกันการสูญหายของสินค้า

9.3.4 งานจัดส่งสินค้า (Dispatch goods) การจัดส่งให้แก่ผู้ใช้งานไม่ทันเวลาตามความต้องการนับเป็นความล้มเหลวทั้งหมดของงานบริหารวัสดุ โดยการปฏิบัติงานในส่วนของการจัดส่งสินค้านั้นมีกระบวนการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับประเภทของคลังสินค้า โดยงานย่อยต่าง ๆ ที่อาจทำในขั้นตอนการจัดส่งสินค้านี้มีดังนี้

9.3.5 การนำสินค้าออกจากที่เก็บเพื่อจัดส่ง (Picking) เป็นการเลือกเอาสินค้าจากพื้นที่ต่าง ๆ ในคลังเก็บสินค้านั้นมารวมกันไว้ยังพื้นที่จัดส่ง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและพิสูจน์ให้แน่นอนว่าเป็นไปตามหลักการส่งจ่ายหรือความต้องการของผู้รับ ซึ่งการเลือกหยิบสินค้าเพื่อจัดส่งนั้นสามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 4 กลุ่ม คือ 1) Discreet picking เป็นการเลือกหยิบสินค้าทีละรายการแล้วดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ 2) Batch picking เป็นการเลือกหยิบสินค้าเป็นชุดหรือโหล 3) Zone picking เป็นการเลือกหยิบตามโซนที่เลือกไว้ในคลังเก็บสินค้า 4) Wave picking เป็นการเลือกหยิบตามชนิดของการขนส่ง

9.3.6 การบรรจุหีบห่อหรือบรรจุภัณฑ์ (Packing) สินค้าที่จะจัดส่งไปยังผู้รับ หรือจ่ายออกไปยังที่ต่าง ๆ จะต้องเอาลงบรรจุหีบห่อให้มั่นคงแข็งแรง เพื่อป้องกันความเสียหายในการขนส่งไปยังจุดหมายปลายทาง โดยเฉพาะสินค้าที่แบ่งออกจากหีบห่อเดิมเป็นส่วนย่อย ๆ จำเป็นต้องบรรจุในหีบห่อใหม่แต่ละรายการของสินค้า สินค้าเหล่านั้นจะต้องส่งไปยังผู้รับเดียวกันก็อาจรวมบรรจุในหีบห่อขนาดใหญ่ที่แข็งแรงอีกชั้นหนึ่งเพื่อการจัดส่ง ลักษณะและความแข็งแรงทนทานของหีบห่อ

ย่อมขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้าและระยะทางที่จะจัดส่งไปยังผู้รับ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการบรรจุหีบห่อก็เพื่อป้องกันความเสียหายระหว่างการขนส่ง ในแต่ละหีบห่อที่จัดทำขึ้นต้องมีบัญชีการแสดงรายการและจำนวนที่แน่นอนตลอดจนบอกให้ทราบถึงขนาดน้ำหนักและปริมาณของบรรจุภัณฑ์นั้น ๆ เพื่อความสะดวกในการบรรจุทุกขนส่ง

9.3.7 การทำเครื่องหมายหีบห่อสินค้า (Marking) จะต้องจัดทำเครื่องหมายให้ถูกต้อง สังกัดได้อย่างชัดเจน และสามารถอ่านได้อย่างง่าย เครื่องหมายบนหีบห่อจะต้องมีข้อความเกี่ยวกับการพิสูจน์ทราบสินค้าภายในหีบห่อนั้น เช่น ชื่อสินค้า จำนวน น้ำหนัก ปริมาตร เป็นต้น นอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลสำหรับการจัดส่ง เช่น ที่อยู่ของผู้รับ และข้อความของผู้ผลิตที่ต้องการสื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับผู้รับ เช่น เครื่องหมายลูกศรไว้บอกสำหรับการบอกรูปแบบการจัดวางของสินค้า

9.3.8 การบรรจุหีบห่อและส่งมอบ (Shipping) การนำสินค้าจากพื้นที่ที่จัดส่งหรือพื้นที่บรรจุหีบห่อไปยังขานบรรจุหีบห่อที่มียานพาหนะขนส่งจอดรอรับอยู่และการขนส่งขึ้นรถบรรทุกเห็นหน้าที่ของฝ่ายเก็บรักษา ซึ่งจะต้องพิจารณากำหนดการเกี่ยวกับเครื่องมือขนยกและกำลังพลที่ต้องการใช้งาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณและลักษณะของสินค้าที่จะทำการจัดส่งและประเภทของยานพาหนะที่ใช้ในการขนส่ง โดยการคำนึงถึงการประหยัดแรงงานและเวลา แต่ต้องมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งจะเป็นหลักฐานในการส่งมอบสินค้านี้ระหว่างผู้ส่งกับผู้ขนส่งหรือระหว่างผู้จ่ายกับผู้รับเมื่อได้ส่งมอบกับผู้รับหรือผู้ส่งแล้ว ก็เป็นอันหมดกระบวนการทำงานของฝ่ายกิจกรรมคลังสินค้า

จึงสรุปได้ว่าปฏิบัติการคลังสินค้าเปรียบเสมือนหน้าที่ของคลังสินค้าที่มีการจัดการในการรับ การจัดเก็บ และการจัดส่ง โดยพนักงานคลังสินค้ามีการวางแผนให้กิจกรรมหลักเกิดระบบ ให้คุ้มกับการลงทุน และเพื่อให้ต้นทุนการดำเนินงานต่ำที่สุดและใช้ประโยชน์เต็มที่จากพื้นที่นั้น ๆ มากที่สุด

10. ระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี หมายถึง ระบบที่ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ได้แก่ ระบบคอมพิวเตอร์ทั้งฮาร์ดแวร์ซอฟต์แวร์ระบบเครือข่าย ฐานข้อมูล ผู้พัฒนาระบบ ผู้ใช้ระบบ พนักงานที่เกี่ยวข้อง และผู้เชี่ยวชาญในสาขาองค์ประกอบเหล่านี้ จะใช้ทำงานร่วมกัน เพื่อกำหนดรวบรวม จัดเก็บข้อมูล ประมวลผลข้อมูลเพื่อสร้างสารสนเทศ และส่งผลลัพธ์ที่ได้ให้ผู้ใช้ เพื่อช่วยสนับสนุนการทำงาน การตัดสินใจ การวางแผน การบริหาร การควบคุม การวิเคราะห์และติดตามผลการดำเนินงาน ขององค์กร การทำงานของระบบสารสนเทศประกอบไปด้วยกิจกรรม 3 อย่าง คือ การนำข้อมูลเข้าสู่ระบบการประมวลผล และการนำเสนอผลลัพธ์ระบบสารสนเทศอาจจะมีการสะท้อนกลับเพื่อการประเมินและปรับปรุงข้อมูลนำเข้า ซึ่งอาจจะเป็นการประมวลผลด้วยมือ หรือระบบที่ใช้คอมพิวเตอร์ก็ได้ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เหมาะสมกับงานหรือภารกิจแต่ละอย่างขององค์กร ประเภทของระบบสารสนเทศ แบ่งเป็น 4 ประเภทดังนี้

10.1 ระบบสารสนเทศสำหรับระดับผู้ปฏิบัติงาน (Operational – level systems) สนับสนุนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในส่วนปฏิบัติงานพื้นฐานและงานต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ใบเสร็จรับเงิน รายการขาย การควบคุมวัสดุของหน่วยงาน เป็นต้น

10.2 ระบบสารสนเทศสำหรับผู้ชำนาญการ (Knowledge – level systems) สนับสนุนผู้ทำงานที่มีความรู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลวัตถุประสงค์หลักของระบบนี้ก็เพื่อช่วยให้มีการนำความรู้ใหม่มาใช้และช่วยควบคุมการไหลเวียนของงานเอกสารขององค์กร

10.3 ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Management – level systems) เป็นระบบสารสนเทศที่ช่วยในการตรวจสอบ การควบคุม การตัดสินใจ และการบริหารงานของผู้บริหารระดับ กลางขององค์กร

10.4 ระบบสารสนเทศระดับกลยุทธ์ (Strategic – level system) เป็นระบบสารสนเทศ ที่ช่วยการบริหารระดับสูง ช่วยในการสนับสนุนการวางแผนระยะยาว หลักการของระบบคือต้องจัดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับความสามารถภายในที่ องค์กรมีเช่นในอีก 5 ปีข้างหน้า องค์กรจะผลิตสินค้าใด (สุชาติดา กิระนันท์, 2541)

ทักษะทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์

นักการจัดการโลจิสติกส์ที่มีความสามารถจะช่วยพัฒนาการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ และประสานในโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ทำให้ต้นทุนรวมของทั้งโซ่อุปทาน ทุกหน่วยงานในองค์กรต่ำที่สุด และตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า เนื่องจากกิจกรรมโลจิสติกส์เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานขององค์กร นักการจัดการโลจิสติกส์จึงจำเป็นต้องมีทักษะทั้งด้านกว้างและความลึกเฉพาะทาง เช่น

Thai, Cahoon, and Tran (2011) ได้กล่าวว่านักโลจิสติกส์ควรมีทักษะทางสังคมดังนี้

1. คุณสมบัติเชิงบุคลิกภาพที่เน้นการมีคุณธรรมนำใจ (Personal integrity)
2. การจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (Managing client relationships)
3. ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving ability)
4. การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost control)
5. ความสามารถในการวางแผน (Ability to plan)
6. ทักษะการสื่อสารด้านการเขียน (Effective written communication)
7. แรงจูงใจภายในตนเอง (Self-motivation)
8. การจัดการด้านการเงิน (Financial management)
9. ความมีคุณธรรมและจริยธรรม (Ethical behavior)
10. การสื่อสารด้านวจนภาษาที่มีประสิทธิภาพ (Effective verbal communication)

อาทิ การเจรจาและการบริหารจัดการความขัดแย้ง

Statistics (2018) ได้รวบรวมข้อมูลจากนักโลจิสติกส์และผู้จัดการซัพพลายเชน ด้วยคุณสมบัติที่สำคัญหลายด้าน ดังนี้

1. ความสามารถในการมองภาพรวม (Ability to see the big picture) และสามารถใช้ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ได้

2. การปรับตัวได้ (Adaptability)
3. รองรับความกดดันได้ (Calm under pressure)
4. ทักษะการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ (Effective problem-solving skills)
5. ความซื่อสัตย์ (Honesty)
6. มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continually seeking improvement)
7. มีความเชี่ยวชาญในการจัดการโครงการ (Proficient in project management)
8. สามารถจัดการกับความเครียดได้ (Able to manage and release stress)

Dorothea Carvalho: Dorothea de Carvalho is Director of Professional Development at CILT (UK) ได้กล่าวถึงทักษะและการฝึกอบรมด้านทักษะที่ต้องการสำหรับงานด้านโลจิสติกส์และการขนส่ง ประกอบด้วย (Carvalho, 2021)

1. การตระหนักในด้านการค้า (Commercial awareness)
2. ทักษะการคำนวณ (Numeracy)
3. ทักษะการแก้ปัญหาที่ดี (Good problem solving skills)
4. ความสามารถในการคิดอย่างรวดเร็ว (Ability to think quickly, logically and analytically)

5. ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership)
6. ทักษะการสื่อสาร (Communication)
7. ทักษะการสร้างทีม (Team building)
8. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skills)

Adecco (2021) ได้กล่าวถึง 10 ทักษะที่จำเป็นในการทำงานด้านโลจิสติกส์

1. มุ่งเน้นลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ (Be customer focused) โดยปรับปรุงและเพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

2. ความเป็นระเบียบ (Be organized) มีความสามารถในการวางแผน กำหนดเวลา และส่งมอบสินค้าตรงเวลา

3. มุ่งแก้ปัญหา (Be solution orientated) สามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาและพยายามลดปัญหาให้น้อยที่สุดก่อนที่จะเกิดขึ้น

4. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) มองหาวิธีลดความขัดแย้งและช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

5. ทำงานเป็นทีม (Be a team player) เป็นสิ่งสำคัญเพราะจำเป็นต้องมีการทำงานร่วมกับผู้คนจำนวนมาก หลากหลายส่วนงาน

6. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Be a people person) เพราะจำเป็นต้องมีการประสานงานหรือพบปะผู้คนจำนวนมาก

7. เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ (Embrace new technology) เพื่อสนับสนุนและสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน

8. มีความรับผิดชอบ (Be accountable) ในตำแหน่งงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย

9. เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ (Be results driven) โดยปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

10. คิดนวัตกรรมใหม่ ๆ (Be innovative) เพราะโลจิสติกส์คือ งานที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่และทำสิ่งต่าง ๆ ในแบบเดิมให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นสิ่งนี้จึงสำคัญ

Wall Street Journal (2016) ได้ทำการสำรวจผู้บริหาร 900 คน โดยให้ผลลัพธ์ว่าร้อยละ 92 ให้ความสำคัญของทักษะทางสังคม (Social skills) และร้อยละ 89 ให้ความสำคัญด้านเทคนิค (Hard Skills) ซึ่งผู้บริหารได้กล่าวว่ามี ความยากและท้าทายที่จะค้นหาผู้สมัครที่ตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งสรุปว่า 8 ทักษะที่จำเป็นที่ผู้บริหารต้องการมีดังนี้ (Charney, 2016)

1. ทักษะการสื่อสารที่ดี (Good communication skills) ที่ไม่เพียงแต่การพูดหรือเจรจาที่เก่งแต่ยังสามารถเป็นผู้ฟังที่ดี นอกจากนี้ยังต้องมีประสิทธิภาพในด้านการเขียนอีเมล โทรศัพท์ และการนำเสนองาน

2. มีจรรยาบรรณในการทำงานที่ดี (Strong work ethic) เป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจและทุ่มเทกับงานให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะองค์กร (Organizational skills) เป็นความสามารถที่จัดระเบียบและมุ่งมั่นในงาน รวมถึงสามารถวางแผน ดำเนินการตามขั้นตอน และบรรลุเป้าหมายองค์กรได้

4. ทักษะการใช้โซเชียลเน็ตเวิร์ค (Social savvy) เพราะปัจจุบันโซเชียลเป็นช่องทางที่สร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนั้นการปรับตัวและใช้โซเชียลอย่างดีเยี่ยมเป็นที่ต้องการ

5. ความสามารถในการบริหารจัดการเวลา (Time management abilities) ความสามารถที่ทำงานหลายอย่างพร้อมกันและจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายได้ โดยรับผิดชอบงานของตนเองให้สามารถส่งมอบได้ตรงเวลา

6. การคิดวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ (Critical thinking) ช่วยเพิ่มความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

7. มีความเป็นทีม (Team-oriented) สามารถวางเป้าหมายของทีมและทำงานร่วมกันเป็นทีม สิ่งสำคัญคือต้องรู้วิธีแก้ไขข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

8. ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ (Flexible and adaptable) สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้

แสดงให้เห็นว่าทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญอย่างมากกับทักษะทางสังคม ที่มองว่าทักษะทางสังคมนั้นจะทำให้งานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดข้อดีหลายประการ

แนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในองค์กร

อัครศักดิ์ คงสวัสดิ์ (2552) ได้กล่าวถึงแนวทางพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ไว้ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานทั่วไป

1.1 องค์กรจะมีข้อมูลของสมรรถนะความสามารถ (Competency) ของทุกตำแหน่งงานที่ชัดเจนว่าตำแหน่งงานใดต้องการสมรรถนะในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะภายใน (Attributes) อะไรบ้างที่สำคัญและจำเป็นในการทำงาน

1.2 จากข้อมูลสมรรถนะ (Competency) ของทุกตำแหน่งงานดังกล่าวองค์กรจะนำมาประเมินผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งเพื่อทราบถึงขีดความสามารถในปัจจุบันว่าผู้ปฏิบัติงานรายใดมีขีดความสามารถ อยู่ในระดับใด เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังหรือไม่

1.3 ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานขาดสมรรถนะ (หรือเรียกว่ามี Competency gap) ไม่เป็นไปตามที่องค์กรต้องการองค์กรก็จะต้องมีแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) เพื่อสร้างสมรรถนะให้เป็นไปอย่างที่องค์กรต้องการและมีการติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) สำหรับผู้ปฏิบัติงานระยะยาว

2.1 องค์กรสามารถนำสมรรถนะ (Competency) มาเป็นต้นทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาวที่เรียกว่า Training roadmap หรือ Development roadmap ซึ่งแผนดังกล่าวจะเป็นแผนการพัฒนาพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ไปตามสายความก้าวหน้า (Career path) ของสายงานนั้น ๆ จนกระทั่ง ถึงตำแหน่งสูงสุดของหน่วยงานหรือขององค์กรตามแผน

2.2 จากแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาวดังกล่าว จะช่วยแก้ปัญหาขององค์กรในเรื่องบุคลากร อาทิเช่น การแก้ปัญหาการขาดแคลนคนที่มีความสามารถที่จะเลื่อนตำแหน่งไปในอนาคตเมื่อองค์กรมีการขยายงานไปในอนาคต ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมของการสร้างคนในให้เติบโต

ก้าวหน้าต่อไป การลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือก “คนนอก” เข้ามาดำรงตำแหน่ง นอกจากนั้นการ สร้างขวัญกำลังใจสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันว่าองค์กรมีแผนการพัฒนาและมีสาย ความก้าวหน้าให้กับเขาอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม ซึ่งจะเป็นวิธีการรักษาคนในองค์กร (Employee engagement) ได้แบบหนึ่ง และในด้านการลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและฝึกอบรม อย่างสูงอยู่แล้วได้อย่างชัดเจน เพราะหลักสูตรฝึกอบรม รวมทั้งค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณที่จะต้องใช้ในการพัฒนาบุคลากรจะต้องเป็นไปตามหลักสูตรที่คิดมาจากแนวทางการพัฒนาบุคลากรตาม สมรรถนะเป็นหลัก ดังนั้นการจัดฝึกอบรมหรือพัฒนาในหลักสูตรอื่นใดที่ไม่เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับ สมรรถนะ (Competency) จะถูกตัดออกไป จึงทำให้องค์กรใช้งบประมาณการพัฒนาบุคลากรได้ อย่างถูกต้อง และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

2.3 เมื่อมีระบบสมรรถนะ (Competency) แล้ว องค์กรจะสามารถทำแผนพัฒนา พนักงานที่มีสมรรถนะสูง หรือที่เรียกกันว่า Talent Management (TM) เพื่อสร้างผู้นำองค์กร (Future Leader) หรือผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ชำนาญการ (Specialist) ขององค์กรในอนาคตได้อย่างเป็น รูปธรรม ด้วยการประเมินและพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ (Competency)

• แนวทางการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ด้านโลจิสติกส์ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบาย เขตพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560-2564)

1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน พ.ศ. 2560-2564

1.1 วิสัยทัศน์: “บุคลากรโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มีความเป็นมืออาชีพ ก้าวสู่ระดับ สากล”

1.2 พันธกิจ (Mission):

1.2.1 บริหารจัดการและพัฒนากุศลกรด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชนให้มีความ เป็นมืออาชีพและยอมรับในระดับสากล

1.2.2 สร้างและกำหนดมาตรฐาน ระบบการพัฒนากุศลกร

1.2.3 ส่งเสริม สนับสนุนความร่วมมือภาคเอกชน พัฒนากุศลกรด้านโลจิสติกส์ และซัพพลายเชน

1.2.4 พัฒนาระบบกำกับดูแล และสร้างมาตรฐานคุณภาพบุคลากรด้านโลจิสติกส์ และซัพพลายเชนในระดับสากล

ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบทั้ง 9 ประการ และคำถาม 5 รายการ ตามแนวทางของ Peter Drucker ในการกำหนดพันธกิจ (Mission) เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของแผน ยุทธศาสตร์

3. เป้าประสงค์ (Goals):

- 3.1 ผลิตบุคลากรด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชนในทุกสาขาอาชีพ ให้มีความเป็นมืออาชีพเพียงพอต่อความต้องการของผู้ประกอบการ
 - 3.2 สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
 - 3.3 จัดทำกรอบโครงสร้างหลักสูตรโลจิสติกส์และซัพพลายเชนที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล
 - 3.4 มีสถาบันพัฒนาบุคลากรโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ทุกอาชีพ ทันสมัยและได้มาตรฐาน
 - 3.5 มีบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิ และเป็นมืออาชีพในการถ่ายทอด
 - 3.6 มีองค์กรกำกับดูแลวิชาชีพ มาตรฐาน การประเมินคุณภาพการพัฒนาบุคลากรโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
 - 3.7 มีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการพัฒนาบุคลากรที่ได้มาตรฐานและเป็นปัจจุบัน
 - 3.8 สนับสนุนการสร้างเครือข่ายภาคเอกชนเพื่อร่วมพัฒนาบุคลากรโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
 - 3.9 ร่วมกับภาคเอกชนพัฒนา นวัตกรรมการพัฒนาบุคลากรโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
4. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สำหรับแนวทางการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ด้านโลจิสติกส์

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หน่วยงาน
1. พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชนให้มีมาตรฐานสู่ความเป็นมืออาชีพ	1. ผลิตบุคลากรสาขาโลจิสติกส์และซัพพลายเชนในระบบการศึกษา สอดคล้องกับมาตรฐานระดับสากล	กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ อาชีวศึกษา
	2. พัฒนามาตรฐานบุคลากรโลจิสติกส์และซัพพลายเชนให้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการ	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน สำนักงานโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการ เหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม องค์กรอาชีพด้านโลจิสติกส์
	3. ใช้ พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 จูงใจบุคลากรและผู้ประกอบการร่วมพัฒนาด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน
	4. สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์แลกเปลี่ยนความรู้ด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน องค์กรอาชีพด้าน โลจิสติกส์
2. ปรับระบบบริหารการพัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐานระดับสากล	1. กำหนดกรอบโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวง แรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ อาชีวศึกษา
	2. จัดทำหลักสูตรมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรโลจิสติกส์และซัพพลายเชนครอบคลุมทุกอาชีพ	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวง แรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หน่วยงาน
		สำนักงานคณะกรรมการ อาชีวศึกษา สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ เหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม
	3. สร้างสถาบันพัฒนาบุคลากร โลจิสติกส์และซัพพลายเชนครบ วงจร ทันสมัย และได้มาตรฐาน	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวง แรงงาน
	4. ส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์พัฒนา บุคลากรโลจิสติกส์และซัพพลายเชน โดยกลไก พ.ร.บ.ส่งเสริมการพัฒนา ฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวง แรงงาน
2. ปรับระบบ บริหารการพัฒนา บุคลากรให้ได้ มาตรฐานระดับ สากล (ต่อ)	5. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่าง ประเทศ พัฒนาบุคลากรโลจิสติกส์ และซัพพลายเชน	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวง แรงงาน กระทรวงการต่างประเทศ
	6. ประเมินและจัดทำทำเนียบ วิทยากรมืออาชีพด้านโลจิสติกส์และ ซัพพลายเชน	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวง แรงงาน
	7. จัดตั้งองค์กรกำกับดูแลวิชาชีพ มาตรฐานการประเมินคุณภาพการ พัฒนาบุคลากรโลจิสติกส์และ ซัพพลายเชน	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวง แรงงาน องค์กรอาชีวศึกษา โลจิสติกส์ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน สำนักโลจิสติกส์
	8. จัดตั้งศูนย์ประเมินและแจ้ง สัญญาณเตือนศักยภาพบุคลากร โลจิสติกส์และซัพพลายเชน	กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการ เหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม
	9. ยกกระดับมาตรฐานฝีมือ มาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ มาตรฐาน การอุดมศึกษา	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวง แรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หน่วยงาน
		สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา สถาบันคุณวุฒิ วิชาชีพ (องค์การมหาชน)
2. ปรับระบบ บริหารการพัฒนา บุคลากรให้ได้ มาตรฐานระดับ สากล (ต่อ)	10. พัฒนาระบบฐานข้อมูล สารสนเทศเพื่อบริหารการพัฒนา บุคลากรโลจิสติกส์และซัพพลายเชน	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวง แรงงาน
	11. สร้างศูนย์สารสนเทศความ เคลื่อนไหวด้านเทคโนโลยีและ นวัตกรรมโลจิสติกส์เพื่อการเรียนรู้ (Logistics center guide)	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวง แรงงาน
	1. พัฒนาเครือข่ายภาคเอกชน เพื่อ ร่วมพัฒนาบุคลากรโลจิสติกส์และ ซัพพลายเชน	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวง แรงงาน
	2. ประสานความร่วมมือ ผู้เชี่ยวชาญและองค์กรภาคเอกชน พัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์ และซัพพลายเชน	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวง แรงงาน สำนักโลจิสติกส์ กรม อุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมือง แร่ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงาน คณะกรรมการอุดมศึกษา คณะกรรมการการอาชีวศึกษา
3. พัฒนาเครือข่าย และกลไกความ ร่วมมือพัฒนา บุคลากร โลจิสติกส์และ ซัพพลายเชน	3. พัฒนาระบบการส่งเสริมการ พัฒนาฝีมือแรงงาน	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวง แรงงาน สำนักโลจิสติกส์ กรม อุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมือง แร่ กระทรวงอุตสาหกรรม
	4. สร้างบุคลากร HRD มีอาชีพ ประจำบริษัท	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวง แรงงาน

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560-2564)

จากตารางที่ 4 ข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560-2564) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สำหรับแนวทางการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ด้านโลจิสติกส์ ที่แบ่งออกเป็น 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชนให้มีมาตรฐานสู่ความเป็นมืออาชีพ 2) ปรับระบบบริหารการพัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐานระดับสากล และ 3) พัฒนาเครือข่ายและกลไกความร่วมมือพัฒนาบุคลากรโลจิสติกส์และซัพพลายเชน โดยมีหน่วยงานต่าง ๆ คอยสนับสนุนด้วยกลยุทธ์และผลักดันตามยุทธศาสตร์หลัก

แนวทางการพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1. แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 เป็นแผนพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564)

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 แปลงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ดังนั้นทิศทางการพัฒนาของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงมุ่งเตรียมความพร้อมและวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน นอกจากนี้ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ฉบับนี้ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ภาพรวมการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ส่วนที่ 2 การประเมินสภาพแวดล้อมการพัฒนาประเทศ สถานการณ์และแนวโน้มภายนอก สถานการณ์และแนวโน้มภายใน ส่วนที่ 3 วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ซึ่งประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1: การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 3: การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 4: การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 5: การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 6: การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย ยุทธศาสตร์ที่ 7: การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ยุทธศาสตร์ที่ 8: การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 9: การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 10: ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา และส่วนที่ 5 การขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, มปป.)

อย่างไรก็ตามแม้ว่าการพัฒนาประเทศไทยได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องและได้มีการแก้ไขปรับปรุงมาเป็นระยะระยะ นับจนถึงปัจจุบันรวมเป็นเวลากว่า 60 ปี เป้าหมายจะให้ประเทศไทยกลายเป็นประเทศรายได้สูงเมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาฉบับที่ 12 ยังไม่ประสบความสำเร็จ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการต่อไปในแผนพัฒนาฉบับที่ 13 ซึ่งจะได้นำเสนอทิศทางการพัฒนาตามแผนพัฒนาจังหวัดที่ 13 โดยสรุปในลำดับต่อไป

2. ทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมชาติฉบับที่ 13

เนื่องจากการดำเนินการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาฉบับที่ 12 ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการนำประเทศไทยสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูงได้สำเร็จจึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการต่อเนื่องไป ซึ่งในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565-2570) (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2564) ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาบนพื้นฐานของหลักการแนวคิดที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิด Resilience เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) และโมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) เพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์หลักของแผนพัฒนา คือการ “พลิกโฉม” ประเทศไทย สู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดย สศช. ได้ถ่ายทอดวัตถุประสงค์หลักข้างต้นออกมาเป็นเป้าหมายหลัก 5 ประการ ดังนี้ 1) การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม โดยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการสำคัญให้สามารถตอบโจทย์พัฒนาการของเทคโนโลยีและสังคมยุคใหม่ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเชื่อมโยงเศรษฐกิจท้องถิ่นกับห่วงโซ่มูลค่าของภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย 2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ โดยพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม เตรียมพร้อมกำลังคนที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน รวมทั้งพัฒนาหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมเพื่อส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต 3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม โดยลดความเหลื่อมล้ำทั้งในเชิงพื้นที่และโอกาสในการแข่งขันของภาคธุรกิจ รวมถึงสนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มเปราะบางและผู้ด้อยโอกาสให้ มีโอกาสในการเลื่อนขั้นทางเศรษฐกิจและสังคม 4) การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน โดยปรับปรุงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในการผลิตและบริการให้มีประสิทธิภาพ แก้ไขปัญหามลพิษสำคัญด้วยวิธีการที่ยั่งยืน และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพื่อมุ่งสู่การปล่อยคาร์บอนเป็นศูนย์ในระยะยาว 5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศไทยในการรับมือการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ โดยการสร้างความพร้อมในการรับมือกับการเป็นสังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และภัยโรคระบาด รวมถึงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกลไกทางสถาบันให้เอื้อต่อสังคมและเศรษฐกิจดิจิทัล รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานของภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้อย่างทันการณ์นอกจากนี้ได้กำหนดหมวด

แผนการพัฒนาไว้จำนวน 13 หมายเหตุเพื่อเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อน มีเป้าหมายและทิศทางที่ช่วยในการสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ ที่ครอบคลุม 4 มิติการพัฒนา (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2564) รายละเอียดดังนี้

2.1 มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย

หมายเหตุการพัฒนา: หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตร และเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าของสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูป โดยอาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพของโครงสร้างพื้นฐานของภาคเกษตร และการสนับสนุนบทบาทของผู้ประกอบการเกษตร หมายเหตุที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน โดยยกระดับการท่องเที่ยวให้เป็นการท่องเที่ยวคุณภาพสูง เพิ่มการพึ่งพานักท่องเที่ยวในประเทศและกระจายรายได้สู่พื้นที่ และบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในทุกมิติ หมายเหตุที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก โดยสนับสนุนให้ผู้ประกอบการเดิมในอุตสาหกรรมยานยนต์สามารถปรับตัวไปสู่การผลิตยานยนต์ไฟฟ้าพร้อมกับการลงทุนเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า รวมถึงการสร้างปัจจัยสนับสนุนเพื่อให้ผู้ใช้รถยนต์เปลี่ยนมาใช้ยานยนต์ไฟฟ้า หมายเหตุที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าจากสินค้าและบริการสุขภาพซึ่งไทยมีความได้เปรียบ รวมถึงการสร้างเสริมขีดความสามารถด้านการวิจัยเทคโนโลยีทางการแพทย์ และสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการสุขภาพของคนในประเทศ หมายเหตุที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค เป็นการยกระดับบทบาทของไทยในห่วงโซ่อุปทานของภูมิภาค โดยให้ความสำคัญกับการเป็นศูนย์กลางคมนาคมและโลจิสติกส์ และการดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ หมายเหตุที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัล และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะของอาเซียน มุ่งเน้นการผลักดันการเติบโตเศรษฐกิจดิจิทัล โดยการสร้างระบบนิเวศที่เหมาะสม ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานและกฎหมายกฎระเบียบ รวมถึงการสนับสนุนให้อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เดิมสามารถปรับเปลี่ยนไปสู่อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะที่มีผนวกเทคโนโลยี Internet of Things (IoT) เพื่อให้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ สามารถเชื่อมโยงหรือส่งข้อมูลถึงกันได้

2.2 มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม

หมายเหตุการพัฒนา: หมายเหตุที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ โดยผลักดันการพัฒนาศักยภาพของ SMEs สู่การเป็นผู้ประกอบการยุคดิจิทัล สามารถเชื่อมโยงกับห่วงโซ่มูลค่าโลก และปรับเปลี่ยนการแข่งขันทางการค้าให้เป็นธรรมสำหรับ SMEs หมายเหตุที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญกับส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในเชิงพื้นที่ โดยการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก การสร้างความพร้อมด้านโครงสร้าง

พื้นฐานโลจิสติกส์และดิจิทัล หมายความว่า 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม โดยการแก้ไขปัญหาความยากจนข้ามรุ่นแบบมุ่งเป้าที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของครัวเรือนยากจน ทั้งในด้านการสร้างโอกาสในการประกอบอาชีพ และการช่วยเหลือให้เด็กจากครัวเรือนยากจนได้รับการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการจัดความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตแก่คนไทยทุกช่วงวัย

2.3 มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

หมุดหมายการพัฒนา: หมายความว่า 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรโดยการใช้ให้น้อย ใช้ซ้ำ นำกลับมาใช้ใหม่ พร้อมทั้งการนำขยะหรือวัสดุเหลือใช้กลับมาสร้างมูลค่า รวมถึงการเร่งลดก๊าซเรือนกระจก โดยเฉพาะในภาคพลังงานและอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นภาคเศรษฐกิจที่ปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูง หมายความว่า 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ได้แก่ การสร้างความสามารถในการรับมือกับภัยธรรมชาติ โดยมุ่งเน้นการป้องกันภัยโดยใช้แนวทางธรรมชาติ เช่น การฟื้นฟูป่าต้นน้ำ และการสร้างแหล่งเก็บกักน้ำขนาดเล็ก รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการคาดการณ์และเตือนภัย

2.4 มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ

หมุดหมายการพัฒนา: หมายความว่า 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต โดยสนับสนุนให้คนทุกช่วงวัยมีโอกาสพัฒนาทักษะอย่างเต็มศักยภาพ มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทของโลกยุคใหม่ อาทิ ทักษะดิจิทัล รวมถึงการผลิตกำลังคนให้ตรงความต้องการของภาคการผลิตเป้าหมาย หมายความว่า 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน โดยยกระดับภาครัฐให้มีสมรรถนะสูงและคล่องตัว สามารถก้าวสู่การเป็นภาครัฐดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ รวมถึงการยกเลิกกฎหมายที่ไม่จำเป็นและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ

สรุปได้ว่าทิศทางในการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 เป็นหลักโดยยังมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องให้ประเทศไทยสามารถก้าวข้ามกับดักความเป็นประเทศรายได้ปานกลางค่อนข้างสูงไปสู่ประเทศรายได้สูงให้ได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์กรของพนักงาน รวมถึงความก้าวหน้าในธุรกิจนั้น ๆ ดังนั้นถ้าหากองค์กรมีการศึกษาการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถทำให้องค์กรนั้นพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ รวมถึงเป็นการลดต้นทุนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างตรงเป้าหมาย จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจใน

การศึกษาเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ซึ่งถือเป็นงานวิจัยชิ้นแรก ๆ ในประเทศไทย จากงานวิจัยที่ผ่านมาเคยมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เฉพาะในอุตสาหกรรม โรงแรม หรือในสถาบันการศึกษาในภาครัฐ และเคยมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้านในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ อย่างเช่น ด้านการฝึกอบรม เป็นต้น แต่ยังไม่มีการศึกษาแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมทุกด้านกับกลุ่มตัวอย่างในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของประเทศไทย เพราะฉะนั้นผู้วิจัยจึงต้องการจะเจาะลึกถึงแนวปฏิบัติด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้าน รวมถึงค้นหาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะนำไปสู่การพัฒนา ซึ่งผลการศึกษานำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนนโยบายในการบริหารจัดการแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่พนักงานในองค์กรโลจิสติกส์ส่วนงานท่าเรือแหลมฉบัง ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกเพื่อให้ได้คนดีคนเก่งเข้ามาร่วมงานในองค์กรหรือได้คนตรงตามเป้าหมายของนโยบายองค์กร อีกทั้งเป็นกลยุทธ์ในการรักษาพนักงานที่มีความรู้และความชำนาญในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรโลจิสติกส์ให้ทำงานกับองค์กรต่อไป ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งยังเป็นการทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจต่อการใช้บริการธุรกิจท่าเรือ โดยมีทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ตั้ง และถ้าหากผู้วิจัยทราบถึงแนวทางการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังในภาพรวมแล้ว แน่ใจว่าไม่ใช่เพียงแค่ผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจะเกิดประโยชน์เพียงอุตสาหกรรมเดียว ในส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันกับคลังสินค้า หรืออุตสาหกรรมโลจิสติกส์อื่น ๆ ก็สามารถนำไปปรับใช้เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันได้เช่นเดียวกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้ผู้วิจัยรับทราบการออกแบบการวิจัยที่เป็นประโยชน์จากการศึกษาที่ดำเนินการในอดีตและหลีกเลี่ยงการจำลองสิ่งที่เคยทำมาก่อน นักวิจัยได้ทบทวนการศึกษาก่อนหน้านี้อย่างน้อย 16 เรื่อง ซึ่งมีการสรุปรายละเอียดดังนี้

กฤตภาส อารีรักษ์ และทวีศักดิ์ กฤษเจริญ (2557) ได้ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ ระดับปฏิบัติการในส่วนของคลังสินค้าของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ระดับปฏิบัติการ ในส่วนของคลังสินค้าของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้เทคนิคเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งสิ้น 8 ท่าน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ด้วย

โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการศึกษาพบว่า มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ซึ่งผ่านการพิจารณาของฉันทามติ ร่วม แบ่งเป็น 5 ด้าน รวม 35 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ สรุพบว่าควรมีความรู้ในการจัดการคลังสินค้า ด้านการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และด้านสัญลักษณ์เครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ การกำกับการขนย้ายของสินค้า 2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม สรุพบว่า ควรมีวิสัยในการทำงาน ความซื่อสัตย์สุจริต การตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การมีจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพ และการรักษาศีลธรรมต่อตนเองและสังคม 3) ด้านภาษาต่างประเทศ สรุพบว่า ควรมีความสามารถในการอ่านภาษาอังกฤษ 4) ด้านทักษะการปฏิบัติงานในคลังสินค้า สรุพบว่า ควรมีทักษะการรับสินค้า การเคลื่อนย้ายสินค้า การจัดวางสินค้าเข้าตำแหน่งที่จัดเก็บ การบรรจุและหุ้มห่อสินค้า การคัดแยกตามประเภทสินค้า การจัดเก็บสินค้าคงคลัง การรักษาสภาพและตรวจสอบของสินค้า การหยิบสินค้าตามใบสั่งซื้อและปฏิบัติตามกระบวนการสั่งสินค้า การรวบรวมสินค้าเพื่อการจัดส่ง การกระจายสินค้าให้ถูกต้องตรงตามปลายทางที่กำหนดไว้ การปฏิบัติตามกระบวนการส่งคืนสินค้า การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารให้เข้าใจระหว่างกันทั้งระหว่างบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กรต้องชัดเจนถูกต้อง การบันทึกข้อมูลสถานะของสินค้า การจัดการเรื่องเวลาในขั้นตอนงานได้มีประสิทธิภาพ และการติดตามสิ่งของที่ให้บริการให้กับลูกค้า 5) ด้านภาวะผู้นำ สรุพบว่า ควรมีทักษะความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความละเอียดรอบคอบ ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ การติดต่อประสานงานที่ดี การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเบื้องต้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การรู้จักการจัดการตามลำดับความเร่งด่วน ความยืดหยุ่นด้านอารมณ์ในการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความต้องการเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสังเกตได้ว่าสมรรถนะที่สำคัญส่วนใหญ่อยู่ในด้านทักษะการปฏิบัติงานในคลังสินค้า และด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะที่สำคัญเหล่านี้ทำให้บริษัทควรนำไปพิจารณาปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนแก่องค์กรในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการศึกษาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ระดับปฏิบัติการในส่วนของคลังสินค้าของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีรูปแบบธุรกิจเฉพาะ ถ้าหากจะนำไปประยุกต์ใช้กับคลังสินค้าในธุรกิจอื่น ๆ ควรศึกษาสมรรถนะเพิ่มเติม เพื่อนำไปสู่การวางแผนคัดสรรบุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป

ภคพล พิงพิทยากุล (2559) ได้ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้านโลจิสติกส์ 4.0 ด้วยเทคนิคการแปลงหน้าที่เชิงคุณภาพ (QFD) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรด้านโลจิสติกส์และเพื่อกำหนดรายการสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรด้านโลจิสติกส์ เพื่อรองรับแนวคิดโลจิสติกส์ 4.0 ผลการวิจัย พบว่า การวิเคราะห์สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นของบุคลากรด้านโลจิสติกส์ในยุคโลจิสติกส์ 4.0 ผู้ตอบ แบบสอบถามบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับกลาง (เช่น ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าศูนย์) ประเภทหน่วยงานเป็นผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ประเภทธุรกิจตามกลุ่มสินค้าที่หน่วยงานของบุคลากรเป็นประเภทธุรกิจ

ยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยนต์และประเภทรถจักรยานยนต์ สิ้นค้าอุปโภคบริโภค ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์
 สมรรถนะของบุคลากรด้านความรู้ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหา
 เบื้องต้น ด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีวินัยการทำงาน
 มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพ มีจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร มีการรักษา
 ศีลธรรมต่อตนเอง และมีความตรงต่อเวลาตามลำดับ ด้านภาวะผู้นำ ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรมีทักษะ
 การรับสินค้า ด้านทักษะอื่น ๆ ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรมีการรับรู้ความต้องการเป้าหมายขององค์กร
 รองลงมา มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีการตัดสินใจแก้ไขปัญหา มีความคิดริเริ่ม มีความ
 กระตือรือร้น มีความยืดหยุ่น มีการจัดการตามลำดับ มีการติดต่อประสานงานที่ดี และรอบคอบ
 ตามลำดับ และผลการวิเคราะห์ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์บุคลากรด้าน
 โลจิสติกส์ ส่วนใหญ่บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่องของศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง คุณลักษณะที่
 พึงประสงค์ของบุคลากรส่วนใหญ่มีความสามารถปรับตัวได้ทันกับเทคโนโลยีในการทำงาน รองลงมา
 คือ มีความรอบรู้ในวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความสามารถด้านดิจิทัล/ มีทัศนคติเชิงบวก มี
 ความสามารถด้านดิจิทัล ในการทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา มีความสามารถในการประสานงาน เป็นผู้มี
 คุณธรรม และจริยธรรม มีความสามารถและทักษะ ด้านการบริการ มีภาวะผู้นำ/ มีความรับผิดชอบ
 สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ / สร้างผลงานเชิงนวัตกรรมได้ สามารถใช้ภาษาอังกฤษ และอื่น ๆ ได้ดี
 สามารถแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ มีทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงตัวเลข ผ่านการรับรอง
 ความสามารถตามมาตรฐานสากล และมีความสามารถสร้างความร่วมมือ/ สร้างเครือข่าย ตามลำดับ
 วิธีการจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์ ส่วนใหญ่เป็นการไปศึกษาดูงาน รองลงมา คือ
 การศึกษาดูงาน การนิเทศงาน ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองการฝึกอบรม ระยะกลาง (1 สัปดาห์ –
 1 เดือน) ศึกษาจากเอกสาร/ คู่มือการสับเปลี่ยนหน้าที่การฝึกอบรม ระยะยาว (1 เดือนขึ้นไป) การ
 ฝึกอบรมระยะสั้น (1-3 วัน) การศึกษาต่อ และการฝึกอบรมระยะยาว (1 เดือนขึ้นไป) ตามลำดับ
 นอกจากนี้ในส่วนข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พบว่า จากความคิดเห็นของบุคลากรที่มีแนวทางพัฒนา
 บุคลากร รองรับโลจิสติกส์ 4.0 พบว่า บุคลากรด้านโลจิสติกส์มีความคิดเห็นในเรื่องของการทำงานที่
 ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่ถนัดของบุคลากรแต่ละคน แต่สามารถฝึกฝนงานจนชำนาญโดยการ
 ปฏิบัติงานเป็นประจำ ทำให้เกิดการเรียนรู้งานอย่างรวดเร็ว จึงควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการ
 คิดและแสดงความคิดเห็นของการปฏิบัติงานแต่ละส่วนให้มากกว่าเดิม ให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
 ให้กับข้อมูลบางประเภท เพื่อเกิดความชำนาญมากขึ้น ในการจัดการด้านโลจิสติกส์ควรให้มีการ
 รับรองความปลอดภัยจากสินค้าหรือการบริการลูกค้าและการแนะนำการปฏิบัติงานให้กับแต่ละฝ่าย
 เพื่อความเข้าใจมากยิ่งขึ้น และปัญหาการทำงานของแต่ละบุคคลไม่เป็นไปตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ
 ควรให้มีการจัดลำดับขั้นตอนให้บุคคลกรอย่างชัดเจนเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการทำงานมาก
 ขึ้น

อรุณิชา บุตรพรหม (2559) ได้ศึกษาคุณลักษณะบุคลากรด้านโลจิสติกส์ที่องค์กรเอกชน ต้องการ กรณีศึกษาผู้ประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดปราจีนบุรี เครื่องมือที่ใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลมี 3 ฉบับ คือ ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ คุณลักษณะที่ต้องการและจำเป็น แนวโน้มและแผนงานการจัดการความต้องการบุคลากรด้านโลจิสติกส์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการการ แจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สถานประกอบการที่มีระยะเวลาดำเนินงานมา 21 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุด สถานประกอบการที่มีพนักงานจำนวน 100-500 คน นั้นมีจำนวนมากที่สุด คุณลักษณะพื้นฐานด้านการ ประสานงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดหมายถึงต้องการมากที่สุด และคุณลักษณะประจำกลุ่มงานด้านการมี ความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและหมายถึงเป็นคุณลักษณะที่ต้องการมากที่สุด โดยพบว่า แนวโน้ม ของกิจกรรมโลจิสติกส์ในองค์กรในอนาคตเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 72.93 ความต้องการบุคลากรด้าน โลจิสติกส์ในอนาคตเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 63.91 ปัจจุบันองค์กรมีบุคลากรด้านโลจิสติกส์ที่มี คุณสมบัติที่ต้องการ คิดเป็นร้อยละ 45.86 องค์กรมีแผนการพัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์ที่มีอยู่ และองค์กรมีแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรด้านโลจิสติกส์ตามคุณลักษณะที่ต้องการ คิดเป็น ร้อยละ 30.83 และท้ายสุดองค์กรส่วนใหญ่ไม่มีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการสร้าง คุณลักษณะบุคลากรด้านโลจิสติกส์ที่ต้องการ คิดเป็นร้อยละ 52.63 และข้อเสนอแนะสรุปว่า คุณลักษณะประจำกลุ่มงานของบุคลากรด้านโลจิสติกส์ที่ต้องการเพิ่มเติมคือ มีความอดทนสูง มีการ ตัดสินใจที่แน่นอนชัดเจนและรวดเร็ว การทำงานด้านโลจิสติกส์ต้องรับผิดชอบ มีความแม่นยำในการ จัดส่งสินค้าอย่างถูกต้อง ต้องติดต่อกับหลายหน่วยงานในองค์กร และลูกค้าภายนอก ปัจจุบันบุคลากร ที่ทำงานด้านโลจิสติกส์มีค่อนข้างมาก แต่เรื่องโลจิสติกส์นั้นต้องมีความสามารถในการประสานงาน และแก้ไขปัญหาทั้งเฉพาะหน้าและระยะยาวมากกว่าความรู้ทางทฤษฎีเพียงอย่างเดียว Logical Thinking สำคัญ จากผลการวิจัยคุณลักษณะบุคลากรด้านโลจิสติกส์ที่องค์กรเอกชนต้องการ กรณีศึกษา: ผู้ประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดปราจีนบุรีนั้นพบว่า คุณลักษณะพื้นฐานที่ สถานประกอบการต้องการมากที่สุดคือการประสานงาน รองลงมาคือทักษะในการแก้ไขปัญหา และ ความเข้าใจองค์กรและระบบ

ปริญานุช วุฒิชูประดิษฐ์, มานพ ชูนิล และปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร (2560) ได้วิเคราะห์ หลักฐานเชิงประจักษ์ชี้วัดความสามารถของพนักงานต้อนรับในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ การวิจัยครั้งนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาชี้วัดความสามารถ และปัจจัยเชิงสาเหตุของชี้วัดความสามารถของพนักงาน ต้อนรับในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการวิจัยเอกสารจำนวน 26 เรื่อง ที่เกี่ยวกับชี้วัดความสามารถของพนักงานต้อนรับซึ่งเผยแพร่ระหว่างปี พ.ศ. 2543-2558 และการ สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานต้อนรับ จำนวน 22 คน ประกอบไปด้วย ผู้ประกอบการ จำนวน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์จำนวน 4 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาพนักงานต้อนรับ

จำนวน 6 คน ผู้รับบริการ จำนวน 5 คน และพนักงานต้อนรับที่เป็นแบบอย่าง จำนวน 4 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบบันทึกผลการสกัด ข้อมูล และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับการขีดความสามารถของพนักงานต้อนรับ ซึ่งตรวจสอบความเหมาะสม และความครบถ้วน สมบูรณ์ของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ สำหรับวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การสรุปเชิงเนื้อหา และ วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ด้วยเทคนิคสามเส้า ผลการวิจัย พบว่า ขีดความสามารถของ พนักงานต้อนรับ คือ คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของพนักงาน ต้อนรับที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ และความประทับใจของผู้รับบริการ ซึ่งองค์ประกอบของขีดความสามารถ ประกอบด้วย 1) ความรู้ เช่น ผลิตภัณฑ์ ข้อกำหนด วัฒนธรรม ลักษณะงาน และอุปกรณ์ 2) ทักษะ เช่น การให้บริการ ความ ปลอดภัย การปฐมพยาบาลเบื้องต้น การสื่อสาร การแก้ไขปัญหา การปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์ การประสานงาน เป็นต้น 3) จิตบริการ 4) ความดึงดูดทางกายภาพ สำหรับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อ ขีดความสามารถ ได้แก่ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ 2) การรับรู้ความสามารถในตนเอง 3) ทักษะคิ ต่อ งาน และ 4) ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ โดยผู้วิจัยได้แนะนำว่าบริษัทหรือองค์การการขนส่งใน อุตสาหกรรมโลจิสติกส์สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ใน กระบวนการสรรหา คัดเลือก เช่น การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนรถโดยสาร การสร้างเครื่องมือทาง จิตวิทยา ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้ความสามารถในตนเอง ทักษะคิ ต่อ งาน และความ ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ เพื่อคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมปฏิบัติงานตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนรถโดยสาร 2) บริษัทหรือองค์การการขนส่ง ควรนำผลการศึกษากำหนดเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาพนักงาน ต้อนรับบนรถโดยสารให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ จิตบริการ และความดึงดูดทางกายภาพ 3) องค์ประกอบขีด ความสามารถของพนักงานต้อนรับบนรถโดยสารในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ด้านขนส่ง สามารถพัฒนา เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัด (KPI) เชิงพฤติกรรมเพื่อใช้ประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานต้อนรับบนรถโดยสารได้

วทัญญู สุวรรณเศรษฐ (2560) ได้ศึกษาการประเมินความต้องการจำเป็นของโรงแรม 5 ดาวในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อสำรวจแหล่งข้อมูลที่ใช้เพื่อประเมินความ จำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม 5 ดาว 2) เพื่อศึกษาขั้นตอนการ ประเมินความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม 5 ดาว และ 3) เพื่อ พัฒนาแบบจำลองการประเมินความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม 5 ดาว โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม 5 ดาวใน กรุงเทพมหานคร จำนวน 21 แห่ง และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องของทางโรงแรม ใช้วิเคราะห์ข้อมูล แบบสร้างทฤษฎีตามแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเปรียบเทียบข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร ส่วนใหญ่พิจารณาแหล่งข้อมูลสำคัญอย่างน้อย 10 แหล่ง และมีขั้นตอนดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ 1) เก็บ

ข้อมูลและพิจารณาความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) มอบผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์แผน 3) ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะร่างแผน 4) นำเสนอผู้บริหารพิจารณา 5) จัดลำดับความสำคัญและประชาสัมพันธ์แผน ผู้วิจัยได้เสนอแบบจำลองการประเมินความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อภาคธุรกิจโรงแรมของประเทศ (วทัญญู สุวรรณเศรษฐ, 2560)

สรารุช ลักษณะโต (2560) ได้ศึกษาแนวทางการผลิตบุคลากรด้านพาณิชยนาวิและโลจิสติกส์เพื่อรองรับความต้องการของการขยายตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคตะวันออก โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางการผลิตบุคลากรด้านพาณิชยนาวิและโลจิสติกส์เพื่อรองรับความต้องการของการขยายตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคตะวันออก โดยทำการศึกษาในพื้นที่จังหวัด ชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา ซึ่งถูกกำหนดให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษโดยมี 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายเป็นตัวขับเคลื่อนสู่ Thailand 4.0 เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยและจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เก็บข้อมูลจาก สถานประกอบการและสถานศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 165 ตัวอย่างโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน F-test และ One-way ANOVA ในการวิเคราะห์ข้อมูล และจัดเสวนาเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 ท่านและผู้ให้ข้อมูล จำนวน 194 ท่าน โดยกำหนดกรอบแนวทางการวิจัยไว้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบัณฑิต 2) ด้านอาจารย์ 3) ด้านความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานต่าง ๆ 4) ด้านนโยบายรัฐบาล และ 5) ด้านการบริหารจัดการของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการและสถานศึกษาในทั้ง 3 จังหวัดให้ความสำคัญด้านอาจารย์มากที่สุด เมื่อพิจารณาคุณสมบัติย่อยใน 5 ด้านที่มีความเห็นตรงกันระดับสูงสุดตั้งแต่ 2 จังหวัดขึ้นไป สถานประกอบการพบ 3 ด้าน 1) ด้านบัณฑิต ได้แก่ ทักษะด้านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 2) ด้านอาจารย์ ได้แก่ การเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม 3) ด้านการบริหารจัดการของสถานศึกษา ได้แก่ การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรโดยการทำการวิจัยตามความต้องการของตลาดแรงงาน สถานศึกษาพบ 2 ด้าน 1) ด้านบัณฑิต ได้แก่ ความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ ๆ การมีคุณธรรมและจริยธรรม และการมีทักษะด้านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 2) ด้านความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ การจัดให้ศึกษาดูงานเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ และการจัดอบรมให้บริการทางด้านวิชาการและวิชาชีพเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน เรียนรู้

กนกวรรณ ปิ่นแก้ว (2561) ได้ศึกษาหาความต้องการในการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ 1) เพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรมในฝ่ายฝึกอบรมขององค์กรแห่งหนึ่ง 2) เพื่อนำเสนอแนวทางส่งเสริมการฝึกอบรมให้กับฝ่ายฝึกอบรมในองค์กรแห่งหนึ่ง โดยผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มีทั้งหมด 4 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 3 คน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 7 คน กลุ่มลูกค้าภายใน จำนวน 8 คน และกลุ่มลูกค้าภายนอก จำนวน 8 คน จำนวนทั้งสิ้น 26 คน ด้วยวิธีการ

สัมภาษณ์เชิงลึก โดยผลการวิจัยพบว่า จากการวิเคราะห์ความต้องการทั้ง 3 ด้าน คือ การวิเคราะห์องค์กรในเรื่องเป้าหมายขององค์กรและปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์งานในส่วนลักษณะงานที่ทำอยู่ และการวิเคราะห์คนในเรื่องความรู้ ทักษะ ลักษณะภายในที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่ต้องการในอนาคตพบว่า ความต้องการในการฝึกอบรมในแต่ละตำแหน่งงานมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรและนโยบายของรัฐบาล Thailand 4.0 ซึ่งมุ่งเน้นไปในเรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่จะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาประเทศในอนาคต ทำให้หลักสูตรที่ต้องการอบรมในอนาคตจะเป็นในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับด้านอาหาร การพัฒนาทักษะด้านสื่อโซเชียลและการแก้ไขปัญหาที่เป็นทักษะที่สำคัญ ผลลัพธ์ของการหาความต้องการในการฝึกอบรมและแนวทางในการส่งเสริมการฝึกอบรมส่งผลให้บุคลากรในแต่ละตำแหน่งได้อบรมความรู้ทักษะที่จำเป็นและเหมาะสมกับบริบทในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงและเท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลง สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการในด้านต่าง ๆ เพื่อผลักดันผู้ประกอบการอาหารให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ และนิคม เจียรจินดา (2561) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกับคุณภาพการให้บริการขององค์กร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า จากผลการศึกษาสมรรถนะ (Competency) ที่ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะในด้านการจัดการ (Managerial competency) และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) ล้วนเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานหรือเกินกว่าที่มาตรฐานของงานนั้น ๆ กำหนดไว้ ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับในหลายองค์การว่า การที่องค์การจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้นั้น บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง (สมรรถนะ) และมีพฤติกรรมที่สอดคล้อง กับวัฒนธรรมองค์การจึงจะทำให้้องค์กรบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้ นอกจากนี้ สมรรถนะ (Competency) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นับแต่การสรรหา/คัดเลือก บุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผล การปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารองค์การ โดยเฉพาะนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองต่อสภาพสังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ นอกจากนี้ยังพบว่า จากผลการศึกษาคุณภาพการให้บริการที่ประกอบด้วย 1) การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable service) 2) การให้บริการที่ตรงเวลา (Timely service) 3) การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample service) 4) การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous service) และ 5) การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive service)

ล้วนเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพการให้บริการที่ดี การที่กล่าวว่ องค์กรมีคุณภาพ การให้บริการดีหรือไม่ ให้อัดจาก ความพึงพอใจในบริการ หรือความสามารถที่จะ พิจารณาว่า บริการนั้นเป็นที่พึงพอใจหรือไม่โดยวัดจาก การให้บริการอย่างเท่าเทียม คือ การบริการที่ มีความยุติธรรมเสมอภาคและเสมอหน้าไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นใคร การให้บริการรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ คือ การให้บริการตามลักษณะความจำเป็นรีบด่วนและตามความต้องการของผู้รับบริการ การ ให้บริการอย่างเพียงพอ คือ ความเพียงพอในด้านสถานที่บุคลากรวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การให้บริการ อย่างต่อเนื่อง และการให้บริการที่มีความก้าวหน้า คือ การพัฒนางานบริการทางด้านปริมาณและ คุณภาพให้มีความเจริญก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ

ัญญลักษณ์ วีระสมบัติ (2561) ได้การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพ แรงงานไทยในอุตสาหกรรมการผลิตไทย โดยการศึกษาเป็นการวิจัยเอกสาร (Document study) จากงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่เกี่ยวข้องกับปริมาณและคุณภาพแรงงานไทยในอุตสาหกรรมผลิตของ ประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535-2557 จำนวน 44 ชิ้น ข้อค้นพบจากการสังเคราะห์งานวิจัยเหล่านั้น มี 5 ประเด็น 1) พบการขาดแคลนแรงงานการศึกษาต่ำและแรงงานอาชีพ โครงสร้างประชากรที่มี อัตราการเกิดและวัยแรงงานลดลงทำให้การขาดแคลนแรงงานมีมากขึ้น 2) แรงงานขาดทักษะที่ จำเป็น ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความสามารถ ในการคิดวิเคราะห์ เป็นต้น 3) แรงงานไม่ค่อยมี “นิสัยอุตสาหกรรม” ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับการทำงานในอุตสาหกรรม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความขยันอดทน และความมีระเบียบ วินัย 4) สถานประกอบการไม่นิยมส่งคนงานไปรับการอบรมจากภาครัฐ เพราะหลังได้รับการฝึกอบรม แล้วแรงงานยังไม่สามารถทำงานได้ สถานประกอบการนิยมฝึกอบรมแรงงานของตนเอง 5) งานวิจัยที่ พบเสนอรัฐบาลให้จัดการระบบการพัฒนาทักษะเชิงรุกเน้นการสนับสนุนและผลักดันระบบสหกิจ ศึกษาที่มีคุณภาพให้มากขึ้น และปรับปรุงคุณภาพการวางแผนกำลังคนและอาชีวศึกษาให้สอดคล้อง กับความต้องการของอุตสาหกรรม

พีระพงษ์ เอื้อสุนทรวัฒนา, ชุตริยะ ระบอบ, แวมยุรา คำสุข, นันทวรรณ บุญรักษา, อภิญญา ไกรสำโรง และพิชญ วรณกุล (2561) ได้สำรวจความต้องการของสถานประกอบการวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรปราการด้านการศึกษาและฝึกอบรม งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ สำรวจความต้องการด้านการศึกษาและฝึกอบรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัด สมุทรปราการ วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และแนวทางส่งเสริมด้านการศึกษาและฝึกอบรม กลุ่ม ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประกอบการหรือเจ้าของ ผู้บริหาร และพนักงานในธุรกิจ 4 ธุรกิจ คือ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้าส่ง ธุรกิจการค้าปลีก และธุรกิจบริการ รวมจำนวน 397 ราย เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติหาค่า ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาทางด้านบริหารธุรกิจ

รองลงมา คือ วิศวกรรมศาสตร์ สำเร็จการศึกษามาแล้วเป็นเวลา 1-5 ปี มีการวางแผนที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในหลักสูตรบริหารธุรกิจ โดยใช้ทุนส่วนตัว รวมถึงทุนจากครอบครัว เพราะการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นจะช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ส่วนการฝึกอบรมระยะสั้น ทำให้มีความรู้ลึกในงานที่ปฏิบัติ ปัญหาอุปสรรคคือ ระยะเวลา ดังนั้นผลจากการศึกษาพบว่า ควรจัดให้มีหลักสูตรทางด้านการจัดการอุตสาหกรรมหรือโลจิสติกส์สำหรับผู้ต้องการศึกษา และจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการเงิน การบัญชีและการภาษีอากร ได้แก่หัวข้อ การวิเคราะห์การลงทุน และการใช้ Excel สำหรับงานบัญชี ด้านที่สอง ได้แก่ ด้านการตลาด ได้แก่หัวข้อ การตลาดผ่าน Social media และ E - commerce ด้านที่สาม ด้านคอมพิวเตอร์ ได้แก่หัวข้อ การใช้โปรแกรม Microsoft excel และการใช้โปรแกรม SAP ด้านที่สี่ ด้านการบริหารจัดการและอื่น ๆ ได้แก่หัวข้อ คือ ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม และการเพิ่มศักยภาพในการประกอบธุรกิจขนาดย่อม และด้านที่ทำด้านภาษาต่างประเทศ ได้แก่ ภาษาอังกฤษ รองลงมาคือ ภาษาจีนธุรกิจ รวมถึงข้อเสนอแนะที่ผู้วิจัยพบว่า หลักสูตรด้านการจัดการอุตสาหกรรมและการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานยังเป็นที่ได้รับความสนใจ จึงควรที่จะมีการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน สามารถประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่

กฎหมาย เนียมพลับ และสุรมงคล นิมจิตต์ (2562) ได้ศึกษาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่จัดการคลังสินค้าที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในภาคอุตสาหกรรมธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ โดยการศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานด้านคลังสินค้าในธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศ ด้วยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ นักทรัพยากรบุคคล หัวหน้างานคลังสินค้าและพนักงานคลังสินค้าในอุตสาหกรรมธุรกิจขนส่งสินค้า ทางอากาศ จำนวน 11 คน และนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ 1 คน นำผลการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมขนส่งสินค้าทางอากาศ มีอยู่ 5 ด้าน ได้แก่ ขาดความอดทน ขาดความรับผิดชอบ ขาดการทำงานเป็นทีม ขาดความขยันและความกระตือรือร้น ขาดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ 2) สมรรถนะของเจ้าหน้าที่จัดการคลังสินค้าที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในภาคอุตสาหกรรมธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศ ในปัจจุบันมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหา แม่นยำ รอบคอบ รองลงมาคือ ความอดทนในการทำงาน ความใฝ่รู้ ความมีระเบียบวินัย ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการใช้โปรแกรม คุณธรรมน้ำใจ ความกระตือรือร้น ทักษะการสื่อสาร มีความรู้เรื่องคลังสินค้าและโลจิสติกส์ 3) สังเคราะห์สมรรถนะของเจ้าหน้าที่จัดการคลังสินค้าที่ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมขนส่งสินค้า

ทางอากาศ 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งได้พบปัญหาคือพนักงาน คลังสินค้าขาดทักษะการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะพื้นฐานเรื่องคลังสินค้าและ ตัวสินค้า ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญมากในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านคุณลักษณะที่จำเป็นยังขาด ความอดทน มีน้ำใจ และความรับผิดชอบ ด้านความรู้ที่จำเป็นที่ขาด คือ ความรู้ด้านการจัดการคลังสินค้า ความรู้เรื่องตัวสินค้า ความรู้ด้านกฎหมายศุลกากร นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสังเคราะห์ พบว่า 1) ด้านคุณลักษณะที่จำเป็นของอาชีพนี้คือ ความจำที่ดี แม่นยำ มีไหวพริบ มีความรับผิดชอบ มีความ อดทน ใฝ่รู้ ขยัน ทำงานเป็นทีมได้ กระตือรือร้น มีวินัย และซื่อสัตย์ ส่วนสิ่งที่พบว่า พนักงานขาดและ ควรได้รับการพัฒนาคือความรอบคอบ ความรับผิดชอบ ความอดทน ขยัน พื้นฐานการศึกษา ความสามารถทำงานเป็นทีม และความกระตือรือร้น 2) ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน พบว่า สมรรถนะ ที่จำเป็นคือการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะพื้นฐานเรื่องคลังสินค้า ทักษะการ แก้ปัญหาเฉพาะหน้า ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการพัฒนาตนเอง ทักษะการทำงาน เป็นทีม ทักษะการสื่อสาร และทักษะการประสานงาน โดยสมรรถนะที่ขาดหรือควรได้รับการพัฒนา คือทักษะการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะพื้นฐานเรื่องคลังสินค้า ทักษะ ความสามารถในการขับรถโฟล์คลิฟท์ ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการพัฒนาตนเองและ เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการสื่อสาร และทักษะการประสานงาน 3) ด้าน ความรู้ พบว่า สิ่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา คือ ความรู้ด้านการ จัดการคลังสินค้า ความรู้เรื่องตัวสินค้า ความรู้เรื่องเครื่องมือ ความรู้เรื่องเทคโนโลยีการเก็บควบคุม คุณภาพ ความรู้เรื่องเที่ยวบิน ความรู้เรื่องกฎหมายศุลกากร ความรู้เรื่องเอกสาร และความรู้เรื่อง ระเบียบคลังสินค้า จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยพบว่า 1) สมรรถนะที่ตลาดแรงงานต้องการกับสิ่งที่ พนักงานคลังสินค้าเป็นไม่สอดคล้องกัน และเพื่อให้สมรรถนะของพนักงานคลังสินค้าในธุรกิจขนส่ง สินค้าทางอากาศสอดคล้องกับความต้องการแรงงาน ควรระบุมাত্রฐานการกำหนดสมรรถนะในแต่ละ ตำแหน่งให้สอดคล้องกับความต้องการของบริษัทตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการประกาศคุณสมบัติที่ต้องการ ลองสื่อจัดหางาน เพื่อให้ผู้สมัครตรวจสอบตนเองก่อนสมัครทำให้ไม่เสียเวลาในการคัดเลือกประเมิน 2) ควรให้สถาบันมีการศึกษาที่เปิดสอนคลังสินค้าในธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศ เพื่อให้บุคลากรที่จบ มาสามารถใช้งานได้จริง ทำให้อายุของชีวิตไม่ต้องพัฒนามากเกินความจำเป็น 3) องค์กรต้อง สนับสนุนให้มีบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน โดยอาจดำเนินการสร้างทีมงาน บูรณาการ โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงมาเป็นหัวหน้าทีมสอนงานให้สมาชิกในทีม เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดการ เรียนรู้แลกเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นการฝึกฝนให้พนักงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นระบบ นอกจากนี้อาจมีการจัดชุดความรู้ในการทำงานเป็น ฐานข้อมูล และเป็นคู่มือสำหรับการสอนงานแก่พนักงานอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นใน ทิศทางเดียวกันและเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ องค์กร

ควรพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบ

คะนิงนิจต์ หนูเช็ก (2563) ได้ศึกษาความคาดหวังของนายจ้างในธุรกิจค้าปลีกต่อผลการเรียนรู้และทักษะวิชาชีพของผู้สำเร็จ การศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ตลาดแรงงานมีความต้องการแรงงาน ระดับประกาศนียบัตรชั้นสูง ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ จำนวนมาก แต่สามารถรับบรรจุแรงงานได้น้อย เนื่องจากความรู้และทักษะของผู้สมัครยังไม่ตรงกับความต้องการ การวิจัยครั้งนี้จึงได้มีการศึกษาผลการเรียนรู้ด้านคุณลักษณะและสมรรถนะของแรงงาน ที่สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงประเภท วิชาบริหารธุรกิจเพื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังของนายจ้างในธุรกิจค้าปลีกพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้วยการใช้นิเทศเดลฟายในการสังเคราะห์คุณลักษณะและสมรรถนะจากผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจค้าปลีก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) เพื่อศึกษาความคาดหวังต่อผลการเรียนรู้และทักษะวิชาชีพของผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ในทัศนะของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีก 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้
- 2) เพื่อเปรียบเทียบสภาพคุณลักษณะและสมรรถนะของแรงงานที่สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ กับความคาดหวังของนายจ้างธุรกิจค้าปลีกในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้
- 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาหลักสูตรของสถาบันอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ให้สอดคล้องกับความคาดหวังของนายจ้างธุรกิจค้าปลีกในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลคือใช้สถิติพรรณนา ประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับวิเคราะห์ สถานภาพกลุ่มตัวอย่าง ระดับความคาดหวังและสถานภาพคุณลักษณะ และสมรรถนะ ของผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ส่วนการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย สถานภาพคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการจังหวัดที่แตกต่างกันวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA) ด้วยสถิติ F-test เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple comparison) ด้วยสถิติ Scheffe โดยผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานจริงของผู้สำเร็จการศึกษาดังกล่าวมีน้อยกว่าความคาดหวังของนายจ้าง โดยคุณลักษณะและสมรรถนะที่นายจ้างคาดหวังมากที่สุดคือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์คือ ด้านความอดทนอดกลั้นและความซื่อสัตย์ ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 จากผลการวิจัยครั้งนี้สถานศึกษาอาชีวศึกษาในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้สามารถนำผลการวิจัยดังกล่าวไปประกอบใช้ในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความคาดหวังของสถานประกอบการในธุรกิจค้าปลีกต่อไป

ภาค วีระเสถียร และกมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ (2563) ได้ศึกษาความต้องการสมรรถนะ แรงงานด้านโลจิสติกส์ภาคอุตสาหกรรมเป้าหมายในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่ผู้ประกอบการคาดหวังในแรงงานด้านโลจิสติกส์ใน ระดับอนุปริญญา-ปริญญาเอก ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น-ปวส. และระดับประถมศึกษา 2) เพื่อศึกษา เปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะของแรงงานด้านโลจิสติกส์ในปัจจุบันกับระดับความคาดหวังของ ผู้ประกอบการ 3) เพื่อศึกษาหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะของแรงงานให้มีประสิทธิภาพ และมี คุณสมบัติตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการ โดยศึกษาจากข้อมูลความต้องการแรงงาน ด้านโลจิสติกส์ของแรงงานที่จบการศึกษาในระดับอนุปริญญา-ปริญญาเอก ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น- ปวส. และระดับประถมศึกษา โดยใช้จำนวนประชากรจากฐานข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการลงทุนปี 2562 และศึกษาสมรรถนะที่ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตาม นิยามของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก และใช้รูปแบบงานวิจัย เป็นเชิงปริมาณ ด้วยการสำรวจจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ โดยมีประชากร 300 บริษัท ได้รับตอบกลับจำนวน 143 บริษัท ผลสรุปได้ว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเป้าหมาย 10 S-curve ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ให้ความคาดหวังสมรรถนะด้าน คุณลักษณะของแรงงานด้านโลจิสติกส์มาก เมื่อเปรียบเทียบกับ สมรรถนะด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะด้าน ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ความมีวินัยและการตรงต่อเวลา นอกจากนี้จาก การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะของแรงงานในปัจจุบัน กับความคาดหวังของ ผู้ประกอบการ พบว่า ระดับสมรรถนะ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของแรงงานทั้ง 3 ระดับ ในปัจจุบัน อยู่ในระดับต่ำกว่าความคาดหวังของผู้ประกอบการในทุกด้าน นอกจากนี้ยังพบว่า ทุกกลุ่ม แรงงานยังมีช่องว่างระหว่างระดับความสามารถด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่มีอยู่กับความ คาดหวังของสถานประกอบการ ในส่วนด้านคุณลักษณะของลูกจ้างที่นายจ้างต้องการใน ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ เป็นด้านที่นายจ้างมีความต้องการหรือความคาดหวังที่ค่อนข้างสูง จากลูกจ้าง เมื่อเทียบกับด้านความรู้และทักษะ ซึ่งคุณลักษณะแต่ละด้านนั้น นายจ้างมีความคาดหวัง เกือบเต็ม 5 คะแนน และยังพิจารณาจากสมรรถนะที่แท้จริงของแรงงานเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่ ผู้ประกอบการคาดหวังหรือเรียกช่องว่างของสมรรถนะ (Competency gap) ซึ่งได้วิเคราะห์ สมรรถนะหลักในการทำงาน (Core competency) โดยวิเคราะห์จำแนกตามระดับทักษะ ฝีมือ แรงงาน ผลการศึกษาพบว่า แรงงานงานในระดับแรงงานฝีมือแรงงานกึ่งฝีมือและแรงงานไร้ฝีมือมี ระดับสมรรถนะที่แท้จริงในปัจจุบันต่ำกว่าระดับที่ผู้ประกอบการคาดหวังในทุก ๆ ด้าน โดยผู้วิจัย เสนอแนะเพิ่มเติมว่าการพัฒนาด้านคุณลักษณะต้องพัฒนาตั้งแต่เยาว์วัย สมรรถนะด้านคุณลักษณะ ควรเป็นส่วนสำคัญในหลักสูตรการศึกษา การผลิตแรงงานที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของ ตลาดแรงงานนั้นสถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรร่วมมือกันจัดทำหลักสูตรที่ให้ทั้ง

ความรู้และการฝึกปฏิบัติจริงควบคู่กันไป เพื่อนักศึกษาได้เรียนรู้ทั้งด้านทฤษฎีและมีประสบการณ์ทำงาน สามารถปฏิบัติงานได้จริง หลังจบการศึกษา

รัตนวัชร เพ็ญรัตนศิริ และกองทัพ ทองคำ (2564) ได้สำรวจ Soft skills ที่จำเป็นของสถานประกอบการในศตวรรษที่ 21 วัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์ Social skills ที่จำเป็นของสถานประกอบการในศตวรรษที่ 21 และสำรวจความต้องการ Social skills ที่จำเป็นของบัณฑิตยุคใหม่ในมุมมองของสถานประกอบการ กลุ่มตัวอย่างคือผู้จ้างงานในสถานประกอบการ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 4 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจส่วนบุคคล ห้างหุ้นส่วนสามัญ บริษัทจำกัด และรัฐวิสาหกิจ จำนวน 120 คน โดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสอบถามมาตราเรียงอันดับ จำนวน 40 ข้อ มีความเชื่อมั่นของแบบวัด 0.87 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติพื้นฐาน คือ แจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา โดยพบว่า 1. ผลการสังเคราะห์ Social skills ที่จำเป็นของสถานประกอบการในศตวรรษที่ 21 พบว่า ในงานวิจัยและผลจากการสำรวจสอบถามและสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจต่าง ๆ ทั่วโลก ได้ให้ความสำคัญกับ Social skills อย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Social skills จำนวน 8 คุณลักษณะนี้มากที่สุด ได้แก่ 1) ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication skills) 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) 3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 4) การแก้ปัญหา (Problem solving) 5) จริยธรรมในการทำงาน (Work ethics) 6) การบริหารจัดการเวลา (Time management) 7) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skills) 8) การคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) ฉะนั้นข้อมูลที่ได้จากการสำรวจของสถานประกอบการ จึงเป็นตัวสะท้อนถึงคุณลักษณะที่สถานประกอบการมีความคาดหวังและความต้องการคุณลักษณะ Social skills จากสถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตบัณฑิตเหล่านี้อย่างมาก โดยแนวโน้มและทิศทางของความ ต้องการพนักงานเข้ามาทำงานในสถานประกอบการเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมาก เนื่องด้วยสภาพเศรษฐกิจจำนวนสถานประกอบการที่เพิ่มมากขึ้น การแข่งขันของสถานประกอบการที่มีลักษณะคล้ายกัน รวมไปถึงปัจจัยอื่นที่เข้ามากดดันให้สถานประกอบการต้องเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทาง ด้วยเหตุนี้สถานประกอบการจึงแสวงหาพนักงานที่มีความสามารถหรือทักษะที่หลากหลายมากขึ้น การจ้างงานในปัจจุบันจึงต้องคัดเลือกและจ้างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมีความสามารถทั้ง Hard skills และ Social skills เพื่อเข้ามาช่วยผลักดันและสนับสนุนให้องค์กรนั้นเกิดประสิทธิผลไปในทางบวกและบรรลุเป้าหมายขององค์กรมากยิ่งขึ้น 2. ผลการสำรวจความต้องการ Social skills ที่จำเป็นของบัณฑิตยุคใหม่ในมุมมองของสถานประกอบการพบว่า ผู้จ้างงานในสถานประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ Social skills 8 อันดับแรก ได้แก่ 1) จริยธรรมในการทำงาน (Work ethics) 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skills) 3) การบริหารจัดการเวลา (Time management) 4) การแก้ปัญหา (Problem solving) 5) ภาวะผู้นำ

(Leadership) 6) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 7) ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication skills) 8) การคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) จากผลการจัดลำดับเห็นได้ชัดเจนว่า ผู้จ้างงานในสถานประกอบการต้องการพนักงานหรือบุคคลที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานที่มี Social skills ในด้านจริยธรรมในการทำงานอย่างมาก เนื่องด้วยจริยธรรมในการทำงานเป็นตัวสะท้อนถึงคุณลักษณะของตัวบุคคลหลายประการที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่นความขยันต่องานที่ได้รับมอบหมาย ความซื่อสัตย์ในการทำงาน และทัศนคติทางบวกต่องานเพราะคุณลักษณะเหล่านี้จะส่งผลดีและเป็นไปในทางบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร รวมถึงความคิดและความรู้สึกรู้สึกของผู้จ้างงานต่อพนักงาน โดยงานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะที่ควรจะนำทักษะที่จำเป็น 8 ลักษณะ มาวางแผนเพื่อออกแบบกิจกรรมหรือหาแนวทางพัฒนานักศึกษาให้เกิด Social skills ตลอดจนทำให้บัณฑิตที่จบไปนั้นมีลักษณะที่โดดเด่นและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน

อนุวัต สงสม และคณะ (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต สาขาการจัดการโลจิสติกส์ตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ได้แก่ การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสนทนากลุ่ม ผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะบัณฑิตตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำข้อมูลมาออกแบบโครงสร้างหลักสูตรและรายวิชา โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก 12 ราย คือ ผู้จัดการและหัวหน้างานบริษัทขนส่งในประเทศและระหว่างประเทศทางถนนและทางเรือ และนักวิชาการด้านโลจิสติกส์ และนักศึกษาที่ศึกษาในชั้นปีสุดท้ายในระดับอนุปริญญาสาขาโลจิสติกส์และบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาพร้อมกับการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะบัณฑิตจะต้องครอบคลุม 1) ความรู้ตามสายงานโลจิสติกส์ เทคโนโลยีโลจิสติกส์ การตลาดและนวัตกรรมบริการ การบริหารจัดการ ตลอดจนกฎหมายด้านการขนส่งและการค้าระหว่างประเทศ 2) ทักษะที่เกิดจากการฝึกปฏิบัติ การใช้ภาษา การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและการใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง 3) เจตคติ ได้แก่ คุณธรรมจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการปรับตัวเพื่อเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยความต้องการข้างต้นถูกนำไปออกแบบโครงสร้างหลักสูตรในหมวดวิชาเฉพาะ 51 หน่วยกิต และหมวดวิชาเลือกเสรี 6 หน่วยกิต ซึ่งจัดการศึกษาในรูปแบบทวิภาคี นอกจากนี้ผู้วิจัยยังเสนอแนะว่าสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยเฉพาะสถานประกอบการส่วนใหญ่มาจากพื้นที่จังหวัด สงขลา ดังนั้นในอนาคตควรเพิ่มจำนวนผู้ให้ข้อมูลจากพื้นที่จังหวัดอื่น ๆ ที่คาดว่าจะเป็นสถานที่ทำงานของบัณฑิตที่จบการศึกษาจากหลักสูตรเพื่อให้สามารถผลิตบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานมากขึ้น นอกจากนี้อาจนำแนวทางการออกแบบหลักสูตรฐานสมรรถนะไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรอื่น ๆ

Lin and Chang (2018) ได้ประเมินมิติที่สำคัญของข้อกำหนดทักษะด้านโลจิสติกส์อย่างเป็นรูปธรรมและความคลาดเคลื่อนสำหรับพนักงานในสายงานด้านปฏิบัติการด้านโลจิสติกส์จากมุมมองด้านอุตสาหกรรมและวิชาการ การวิเคราะห์ปัจจัยถูกนำมาใช้เพื่อระบุปัจจัยทางธุรกิจและทักษะด้านโลจิสติกส์ที่สำคัญในไต้หวัน จากนั้นจึงดำเนินการใช้สถิติ ANOVA เพื่อวิเคราะห์การรับรู้ความแตกต่างระหว่างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ และนักวิชาการด้านโลจิสติกส์ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าทักษะการสื่อสารถือเป็นทักษะทางธุรกิจที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือ ทักษะการจัดการลูกค้าและกลยุทธ์ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ในขณะที่ทักษะด้านการขนส่งถือเป็นทักษะด้านโลจิสติกส์ที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือ ทักษะการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนระดับโลก และทักษะการจัดการข้อมูลโลจิสติกส์ ผลลัพธ์ของ ANOVA ระบุว่า การรับรู้ความต้องการทักษะทางธุรกิจและโลจิสติกส์แตกต่างกันระหว่างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระหว่างประเทศและนักวิชาการด้านโลจิสติกส์

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยไม่พบการศึกษาใด ๆ ที่เน้นขั้นตอนหรือกรอบการประเมินความจำเป็นด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์โดยเฉพาะ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและได้แนวทางจากการทบทวนวรรณกรรมในด้านอื่น ๆ เพื่อนำมาประยุกต์และตอบคำถามการวิจัยรวมถึงการสร้างแบบจำลองการวิเคราะห์ความต้องการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยจะเปิดเผยแหล่งข้อมูลรวมถึงขั้นตอนในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง โดยการศึกษาจะใช้แนวทางเชิงคุณภาพ โดยใช้พื้นฐานกลยุทธ์ทางทฤษฎี โดยจะมีการรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมโลจิสติกส์

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง “แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังและเพื่อนำเสนอแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง โดยในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

1. การออกแบบการวิจัย
2. ผู้ให้ข้อมูล
3. วิธีการเก็บข้อมูลและสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
4. กระบวนการรวบรวมข้อมูล 7 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดสถานที่เก็บข้อมูล (Locating site/ Individual)

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบวิธีการเข้าถึงและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้ให้ข้อมูล (Gaining access and making rapport)

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล (Purposefully participant selection criteria/ Techniques)

ขั้นตอนที่ 4 แนวทางการรวบรวมข้อมูล (Collecting data)

ขั้นตอนที่ 5 วิธีการบันทึกข้อมูล (Recording information)

ขั้นตอนที่ 6 แนวทางการแก้ไขปัญหาในขณะเก็บรวบรวมข้อมูล (Resolving field issues)

ขั้นตอนที่ 7 วิธีการจัดเก็บข้อมูล (Storing data)

5. กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล
6. การออกแบบแนวทางการดำเนินการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพและความน่าเชื่อถือของการศึกษา
7. แนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณ และจริยธรรมการวิจัยที่กำหนดในการศึกษา

การออกแบบการวิจัย

การศึกษาระดับนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยใช้กลยุทธ์ทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) ซึ่งการศึกษานี้มีแบบแผนความเชื่อ (Philosophical assumptions) ซึ่งเชื่อว่าการจะได้มาซึ่งวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างแบบจำลองการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ผู้วิจัยมีหน้าที่ในการเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์พูดคุย สอบถาม และศึกษาแนวทางดำเนินการกับผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง (Guba & Lincoln, 1994) ซึ่งการเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบ ยังเป็นแนวคิดตามทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตัวเอง (Constructivism) แบบการให้เหตุผลเชิงอุปนัย (Inductive) ซึ่งเป็นแนวทางของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Creswell & Inquiry, 1998)

นอกจากนี้เพื่อยืนยันการศึกษาตามแนวทางงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้พิจารณากระบวนการทัศน์ของการวิจัยจากการตอบคำถามการเลือกกระบวนการทัศน์ตามแนวคิดของ Maykut and Morehouse (1994) ที่แนะนำคำถามเพื่อให้ผู้วิจัยได้ทวนสอบความเข้าใจในสิ่งที่ต้องศึกษาก่อนออกแบบวิธีการดำเนินการศึกษาอีกครั้ง เพื่อยืนยันว่าการศึกษาระดับนี้มีความเหมาะสมที่จะดำเนินการตามวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research approach) ผู้วิจัยขอเสนอคำตอบของการทวนสอบความเข้าใจดังนี้

ตารางที่ 5 การตอบคำถามตามแนวทางของปรัชญา

Areas of Philosophy and Research	Questions
Philosophy	Is life a potentiality or an actuality?
Ontology raises questions about the nature of reality	What is the nature of the world? what is real? What counts as evidence?
Epistemology is interested in the origins and nature of knowing and the construction of knowledge	What is a relationship between the knower and the known? What role do values play in understanding knowledge?

ตารางที่ 5 (ต่อ)

Areas of Philosophy and Research	Questions
Methodology governs the process and techniques that are legitimate to use	Are causal links between bits of information possible?
Teleology is generally concerned with questions of purpose	Is the purpose to understand or test?

ที่มา: Maykut and Morehouse (2002)



ภาพที่ 6 หลักดำเนินการเลือกแนวทางในการออกแบบการศึกษา ตามแนวคิด Maykut and Morehouse (2002)

จากตารางที่ 5 และภาพที่ 6 สามารถนำเสนอคำตอบของรายการคำถามข้างต้นดังต่อไปนี้

1. Philosophy question เป็นการตั้งคำถามถึงความเป็นไปได้และความจริงที่เกิดขึ้นตามความเชื่อ (Philosophy) โดยผู้วิจัยพบว่า ไม่มีข้อมูลการศึกษามาก่อน ซึ่งผู้วิจัยพบว่า การได้มาซึ่งความรู้และความจริงในการศึกษาเป็นความรู้ที่จะดำเนินการสามารถสืบค้นได้จากการเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับคนด้วยการพูดคุยและสอบถามข้อมูล

2. Ontological question เป็นการตั้งคำถามในเชิงภววิทยา ที่เป็นการตั้งคำถามต่อความรู้และความจริงว่าอะไรคือความรู้และความจริง และธรรมชาติของความรู้และความจริงเป็นอย่างไร สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยพิจารณาว่ามีความรู้และความจริงอะไรบ้างที่นักวิจัยสามารถแสวงหาคำตอบได้ ซึ่งผู้วิจัยประเมินว่า ถ้าหากต้องการศึกษาการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง เชื่อว่าภาพของคำตอบเกิดจากภาพที่มีการรวบรวมหลาย ๆ แหล่ง และนำมาสรุป เช่นการสัมภาษณ์จากคนที่

ประสบการณ์ตรงหลาย ๆ คน เพื่อให้ได้ข้อมูลส่วนต่าง ๆ และนำสิ่งที่ได้ศึกษามาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นความเข้าใจตามมุมมองของผู้วิจัย

3. Epistemological question เป็นการตั้งคำถามต่อความสัมพันธ์ระหว่างนักวิจัยกับผู้ที่มีความรู้ที่ผู้วิจัยต้องไปพบ เพื่อสอบถามข้อมูลและความจริงว่าเป็นอย่างไร นักวิจัยต้องการรู้อะไร และรู้ได้อย่างไร ซึ่งการได้มาซึ่งข้อมูลนั้น ต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์ในระดับที่เกิดความไว้วางใจ ซึ่งกันและกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้เข้าไปเรียนรู้ผ่านมุมมองผู้ให้ข้อมูล ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลจึงต้องมีความใกล้ชิดกัน และจากรูปแบบความสัมพันธ์ดังกล่าว จึงสอดคล้องกับแนวคิด Constructivism ซึ่งเป็นวิธีการศึกษาในงานวิจัยเชิงคุณภาพ

4. Methodological question เป็นการถามคำถามในเชิงวิธีวิทยา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลซึ่งเกี่ยวข้องกับการเลือกวิธีการในการค้นหา สืบค้น หรือแสวงหาความรู้และความจริง ซึ่งในการศึกษานี้ ผู้วิจัยเชื่อว่าวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวนระหว่าง 10-30 คน จะเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้สอบถามและซักถามความรู้ที่เพียงพอต่อการนำเสนอวิธีการและแบบจำลอง (Creswell, 2003)

5. Testological question เป็นการตั้งคำถามถึงความรู้ของการใช้ประโยชน์ของกระบวนการที่เกิดขึ้น หรือวัตถุประสงค์ โดยจะเห็นได้ว่าการศึกษางานวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังและเพื่อนำเสนอแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง วัตถุประสงค์ดังกล่าวไม่ได้นำไปสู่การมุ่งทดสอบสมมติฐาน แต่เป็นการพัฒนาความเข้าใจและสังเคราะห์วิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ตามมุมมองที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น

จากการตรวจสอบกรอบแนวคิดในการศึกษา เพื่อเลือกวิธีการค้นหาความรู้ความจริงจากรายการคำถามตามข้อเสนอแนะของ Maykut and Morehouse (1994) และจากการที่ในปัจจุบันยังไม่พบการศึกษาที่ดำเนินการตามหลักการศึกษาระดับคุณภาพในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงมีความเชื่อมั่นว่าการศึกษาตามแนวคิดกระบวนการค้นคว้าความรู้อันเป็นฐานรากของการคิดเชิงปรัชญาด้วยวิธีอุปนัย (Inductive) สอดคล้องกับการอ้างถึงความรู้ของทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตัวเอง (Constructivism) จะสนับสนุนให้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ตามยุทธศาสตร์ทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) เป็นวิธีที่จะช่วยพัฒนาและนำเสนอแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับ Creswell (2003) ที่ได้ระบุว่าการศึกษาตามแนวคิดยุทธศาสตร์ทฤษฎี

ฐานราก (Grounded theory) จะเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในท่าเรือในท้ายที่สุด

ผู้ให้ข้อมูล

ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้พิจารณากลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เหมาะสม (Potential participant framework) ที่จะช่วยให้ผู้วิจัยได้พัฒนาความเข้าใจในประเด็นที่จะทำการศึกษาและนำเสนอผลการศึกษาตามรายการคำถามที่ได้ตั้งไว้ได้ ซึ่งในการศึกษานี้ผู้วิจัยมีวิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลตามวิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive co-researcher selection technique) และวิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบสร้างทฤษฎี (Theoretical co-researcher selection technique) ทำให้ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารองค์กร (มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป) จำนวน 2 คน กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป) จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ (มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป) จำนวน 5 คน โดยทั้ง 3 กลุ่มข้างต้น ต้องเป็นบุคลากรในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังที่เป็นกรณีศึกษา ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป โดยคุณสมบัติข้างต้น เกิดจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจพาณิชย์และโลจิสติกส์และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 ท่าน ร่วมกันระบุลักษณะและคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งการกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลเป็นการกำหนดแบบเบื้องต้นไว้ก่อน (Tentative) โดยมีวิธีการกำหนดหลายวิธี ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงประเด็นการอ้อมตัวของข้อมูล (Strauss & Corbin, 2008)

วิธีการเก็บข้อมูลและการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งพิจารณาว่าจะเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ใช้แบบร่างคำถาม (Interview schedule) ประกอบกับการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) นอกจากนี้ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยวิธีการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งองค์กรใช้ในการวิเคราะห์แผนการพัฒนาบุคลากร (Relating operation documents)

ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลแบบร่างคำถามโดยคำถามที่จะพัฒนาขึ้นมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด ประเด็นคำถามในแต่ละข้อจะถูกถามโดยอ้างอิงและขอข้อมูลที่เกิดขึ้นใน 3 กรอบเวลาที่แตกต่างกันคือ สิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน และจะเกิดขึ้นในอนาคต Maykut & Morehouse (1994) นอกจากนี้การออกแบบข้อคำถามที่ใช้เป็นไปตามคำแนะนำของ Lune & Berg (2017) ที่กล่าวว่าผู้วิจัยควรหลีกเลี่ยงการถามคำถามที่กำกวม ซ้ำซ้อน หรือไม่

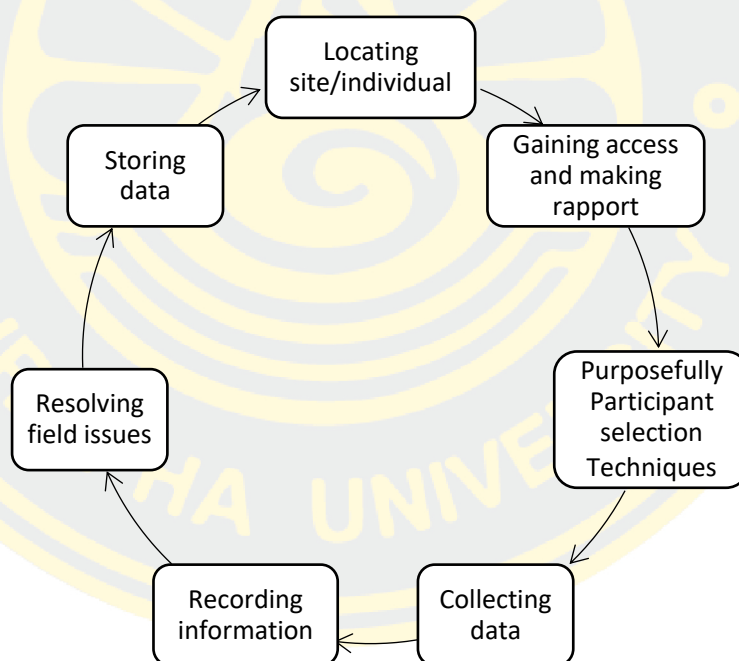
ชัดเจน เพื่อมั่นใจว่าข้อคำถามที่ได้พัฒนาขึ้น เป็นคำถามที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปสู่คำตอบของคำถามการศึกษาได้ ผู้วิจัยได้พัฒนารายการข้อคำถามตามขั้นตอน 7 ขั้นตอน ของการพัฒนาแบบร่างคำถามตามข้อเสนอแนะของจำเนียร จวงตระกูล (2563) และได้รับการตรวจสอบความครอบคลุมและความเหมาะสมของการใช้ภาษาโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน หลังจากได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยจะทำการแก้ไขและนำไปรวบรวมสำหรับใช้เป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์จริงต่อไป นอกจากนี้ จำเนียร จวงตระกูล (2563) ยังแนะนำว่าคำถามควรนำไปสู่ผู้ให้ข้อมูล จะแบ่งปันคำตอบของพวกเขาในกรอบเวลาที่แตกต่างกัน ตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน สู่อนาคต อย่างไรก็ตามนักวิจัยต้องพิจารณาเกี่ยวกับความเหมาะสมในแง่จำนวนคำถามและเวลา และได้นำเสนอขั้นตอนการพัฒนาแบบร่างคำถามในการสัมภาษณ์ (Interview schedule) 7 ขั้นตอนดังนี้ (Joungtrakul, 2020)

1. จัดทำรายการของคำถามการวิจัยอย่างชัดเจน
 2. เขียนวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของแต่ละคำถามการวิจัย
 3. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามเงื่อนไขสำคัญที่ระบุไว้ในคำถามการวิจัย
 4. เขียนถึงขอบเขตที่เป็นไปได้หรือข้อมูลที่คาดหวัง
 5. จากคำถามการวิจัยแต่ละข้อพัฒนาคำถามสัมภาษณ์ 6 ประเภท ประกอบด้วยแนวคำถามที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดดังนี้
 - 5.1 พฤติกรรม/ประสบการณ์ (Behavior/ Experience questions)
 - 5.2 มุมมองความคิด (Opinion/ Value questions)
 - 5.3 ความรู้สึก (Feeling questions)
 - 5.4 เรื่องราวที่แปลกใหม่ (Sensational questions)
 - 5.5 ความรู้ (Knowledge questions)
 - 5.6 ข้อมูลประชากรและความเป็นมา (Demographic/ Background questions)
 6. แยกแยะคำถามที่เหมาะสมที่สุดที่จะรวมไว้ในคู่มือ/ กำหนดการสัมภาษณ์
 7. อธิบายเหตุผลบางประการที่ทำให้คำถามสัมภาษณ์ที่เลือกเป็นคำถามที่เหมาะสมที่สุด
- นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ ตามข้อเสนอแนะของ Chardwick (1984) 5 ข้อ ดังนี้

1. นักวิจัยได้รวมคำถามทั้งหมดที่จำเป็นในการตอบคำถามการวิจัยครบถ้วนหรือไม่
2. คำถามจะนำไปสู่การตอบคำถามตามที่คาดไว้หรือไม่
3. ภาษาที่ใช้ในการถามมีความหมายที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลง่ายต่อการเข้าใจหรือไม่
4. ข้อคำถามมีความหมายซ้ำซ้อน หรือกำกวมหรือไม่
5. แบบร่างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ (Interview schedule) ที่พัฒนาขึ้น จะช่วยให้ผู้ให้ข้อมูลสนใจเข้าร่วมการศึกษาหรือไม่

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data collection process)

สำหรับการจัดการข้อมูลในการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการทบทวนสิ่งที่วางแผนจะดำเนินการทั้งก่อน ระหว่าง และหลังได้รับข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล โดยในการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตาม 7 ขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลที่เสนอโดย Creswell (1998) ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 กำหนดสถานที่เก็บข้อมูล (Locating site/ Individual) ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบวิธีการเข้าถึงและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ให้ข้อมูล (Gaining access and making rapport) ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล (Purposefully participant selection criteria/ Techniques) ขั้นตอนที่ 4 แนวทางการรวบรวมข้อมูล (Collecting data) ขั้นตอนที่ 5 วิธีการบันทึกข้อมูล (Recording information) ขั้นตอนที่ 6 แนวทางการแก้ไขปัญหาในขณะเก็บรวบรวมข้อมูล (Resolving field issues) และขั้นตอนที่ 7 วิธีการจัดเก็บข้อมูล (Storing data) รายละเอียดดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 กระบวนการรวบรวมข้อมูล

ที่มา: Creswell (2014, p. 110)

จากขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลที่แสดงในภาพที่ 7 ผู้วิจัยได้ออกแบบกระบวนการการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดสถานที่เก็บข้อมูลและการระบุผู้มีศักยภาพในการให้ข้อมูล (Locating site/ Individual):

ขั้นตอนแรกจำเป็นต้องมีการระบุศักยภาพผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย (Creswell, 1998) ซึ่งดำเนินการตามแนวคิดโดยให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจพาณิชย์และโลจิสติกส์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 ท่าน ร่วมกันระบุลักษณะและคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposefully participant selection criteria/ Techniques) (Joungtrakul, 2010) ซึ่งได้ถูกกำหนดไว้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารองค์กร (มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป) กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป) กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ (มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป) โดยมีคุณสมบัติตามตารางที่ 7 จากนั้นผู้วิจัยทำการค้นหาที่อยู่และช่องทางการติดต่อของบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจากอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ท่าเรือแหลมฉบัง (<http://lcp.port.co.th/cs/internet/lcp/index.html>) โดยผู้วิจัยพบว่า มีบริษัทผู้ประกอบการท่าเทียบเรือแหลมฉบัง จำนวน 20 ท่าเทียบเรือ ประกอบด้วยท่าเรือแหลมฉบังชั้นที่ 1 จำนวน 11 ท่าเทียบเรือ (A0-A5 และ B1-B5) ท่าเทียบเรือแหลมฉบังชั้นที่ 2 จำนวน 7 ท่าเทียบเรือ (C0-C3 และ D1-D3) และผู้ประกอบการอื่น ๆ จำนวน 2 ท่าเทียบเรือ (อู่ต่อและซ่อมเรือ และคลังสินค้าอันตราย) ซึ่งบางท่าเทียบเรือมีบริษัทที่เป็นเจ้าของเดียวกันดูแล จึงสามารถสรุปบริษัทผู้ประกอบการท่าเทียบเรือแหลมฉบังที่ประสงค์จะเก็บข้อมูลเบื้องต้นจำนวน 12 บริษัท และเมื่อมีการติดต่อประสานงานพบว่า มีบริษัทร่วมให้ข้อมูลจำนวน 10 บริษัท ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ข้อมูลบริษัทผู้ประกอบการท่าเทียบเรือแหลมฉบัง

ท่าเทียบเรือ	บริษัทผู้ประกอบการ ท่าเทียบเรือแหลมฉบัง	เว็บไซต์	เบอร์โทรติดต่อ
A0-A5	บริษัท A-F	www.?????.com	0-38xx-xxxx
B1-B5	บริษัท G-K	www.?????.com	0-38xx-xxxx
C0-C3	บริษัท L-O	www.?????.com	0-38xx-xxxx
D1-D3	บริษัท P-R	www.?????.com	0-38xx-xxxx
อื่น ๆ	บริษัท S-T	www.?????.com	0-38xx-xxxx

2. การออกแบบวิธีการเข้าถึงและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ให้ข้อมูล (Gaining access and making rapport)

ผู้วิจัยได้ทำการติดต่อเบื้องต้นไปยังผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทต่าง ๆ ในท่าเรือ โดยแนะนำตัวเองและอธิบายถึงวัตถุประสงค์ในการศึกษาของงานวิจัย ก่อนขออนุญาตเข้าเยี่ยมชมและสัมภาษณ์ จากนั้นผู้วิจัยได้ส่งหนังสืออย่างเป็นทางการที่ได้รับการอนุมัติโดยคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อจะขอความอนุเคราะห์และทำเรื่องประสานงานขอคำแนะนำเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลที่สามารทำให้ข้อมูลได้ ที่มีตำแหน่งหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมตามกรอบที่ได้ระบุไว้ดังตารางที่ 7 เพื่อให้ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทต่าง ๆ ในท่าเรือ ได้ให้ข้อมูลการติดต่อของผู้ให้ข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยจะทำการส่งรายละเอียดต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์การศึกษา วิธีดำเนินการเก็บข้อมูล แนวทางการเปิดเผยข้อมูล แบบร่างข้อคำถามการสัมภาษณ์ที่พัฒนาขึ้น ขั้นตอนการสัมภาษณ์ และใบยินยอม (Consent form) ไปยังอีเมลของผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มที่ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลแนะนำ และถ้าหากผู้ให้ข้อมูลโดยตรงได้ตอบกลับอีเมลเป็นลายลักษณ์อักษร (Suwannaset, 2017) เพื่ออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บข้อมูลได้ ผู้วิจัยก็จะทำหนังสืออย่างเป็นทางการที่ได้รับการอนุมัติโดยคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาอีกครั้งไปยังผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวโดยตรง ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักวิจัย เพื่อพัฒนาความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้ข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์จริง โดยผู้ให้ข้อมูลจะเต็มใจที่จะแบ่งปันเรื่องราวที่แท้จริงของพวกเขาด้วยความไว้วางใจหรือรู้สึกสบายใจเมื่อการสัมภาษณ์จริงเกิดขึ้น (Marshall & Rossman, 2014)

3. การกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล (Purposefully participant selection criteria/ Techniques)

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษานี้จะถูกกำหนดด้วยเทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probabilistic participant selection techniques) ผู้วิจัยจึงเลือกผู้ให้ข้อมูลที่สามารให้ข้อมูลเชิงลึกและเป็นกลุ่มคนที่มีประสบการณ์และมีอำนาจในการประเมินในกระบวนการของบริษัทเท่านั้น (Marshall & Rossman, 2014) โดยใช้เทคนิคการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection technique) ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Case & Given, 2016) โดยผู้วิจัยได้ติดต่อขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ร่วมกำหนดลักษณะคุณสมบัติที่เป็นมาตรฐานของผู้ที่สามารให้ข้อมูลที่เป็ประโยชน์ต่อการศึกษาได้ เพื่อทำการลงความเห็นว่ ผู้ที่สามารให้ข้อมูลและตอบคำถามการวิจัยได้ควรมีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อนำมาสร้างเป็นเกณฑ์ (Johnson & Christensen, 2004) จากนั้นทำการระบุผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงจากเกณฑ์ดังกล่าว ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 เกณฑ์คุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา	เกณฑ์คุณสมบัติ	จำนวนขั้นต่ำ 10 คน	จำนวนชั้น สูง 30 คน หรือจนกว่า ข้อมูล อ้อมตัว
กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารองค์กร	มีอายุงาน 10 ปี ขึ้นไป มีหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ บทบาทของ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของ หน่วยงานให้เป็นไปตามแผนการ ดำเนินงานที่กำหนด	2	6
กลุ่มที่ 2 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป มีหน้าที่จัดทำแผนปฏิทินแผนการ ฝึกอบรมประจำปี จัดทำหลักสูตร ใหม่ ๆ ติดต่อประสานงาน วิทยากรและผู้เกี่ยวข้องใหม่ ๆ ใน การทำหลักสูตร เขียนโครงการ เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร และเป็น ผู้จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์งาน อบรม เป็นผู้ให้ข้อมูลและเก็บ รวบรวมข้อมูลลูกค้า ดูแลเอกสาร ต่าง ๆ ของฝ่าย	3	9

ตารางที่ 7 (ต่อ)

กลุ่มผู้สามารถให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ ในการศึกษา	เกณฑ์คุณสมบัติ	จำนวนขั้นต่ำ 10 คน	จำนวนชั้น สูง 30 คน หรือจนกว่า ข้อมูล อิ่มตัว
กลุ่มที่ 3 ผู้จัดการ ฝ่ายโลจิสติกส์	มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป มีหน้าที่ควบคุมดูแลคลังสินค้า การรับ-การจ่าย การเก็บ และการ จัดส่งไปยังลูกค้า การจัดการตรวจ นับสินค้าตามระบบการควบคุม สินค้าให้มีประสิทธิภาพ จัดทำ รายงานที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้า และวัตถุดิบ ควบคุมการ รับ-จ่าย จัดเก็บ ตรวจนับสินค้าและ วัตถุดิบในคลังสินค้า รวมถึงการ ประสานงานกับลูกค้าภายในและ ภายนอก	5	15
รวม		10	30

หมายเหตุ ผู้ให้ข้อมูลข้างต้นอาจไม่ได้มีชื่อตำแหน่งตามระบุข้างต้นแต่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการคลังสินค้า ในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

โดยผู้วิจัยจะทำการพิจารณาผู้ให้ข้อมูลจากการยืนยันวันที่และเวลาที่สะดวกให้ข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลตอบรับเข้าร่วมการศึกษา จากนั้นผู้วิจัยจะทำการตอบกลับเพื่อยืนยันวันและเวลาที่ได้รับการนำเสนอ เพื่อโทรศัพท์สัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูล นอกจากนี้เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะใช้เทคนิค "การเลือกผู้ให้ข้อมูลตามทฤษฎีฐานราก" (Theoretical participant selection techniques) กล่าวคือผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ไม่น้อยกว่าปริมาณที่กำหนดไว้ข้างต้น และจนกว่าข้อมูลที่รวบรวมมามีความอิ่มตัว (Data saturation) (Whilst Creswell, 1998)

4. แนวทางการรวบรวมข้อมูล (Collecting data)

โดยผู้วิจัยได้ขอให้ผู้ให้ข้อมูลได้จัดห้องที่เป็นห้องสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ โดยเป็นห้องที่มีประตูปิด ไม่มีเสียงรบกวน โดยก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะกล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูล รวมถึงได้อธิบายถึงชื่องานวิจัยที่จะศึกษา วัตถุประสงค์การศึกษา วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และสิ่งที่จะต้องดำเนินการในระหว่างการสัมภาษณ์ รวมถึงการขออนุญาตในการใช้เทปบันทึกเสียง (Bauman et al., 2002) นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ยืนยันว่ากับผู้ให้ข้อมูลอีกครั้ง ถึงสิทธิของผู้ให้ข้อมูล ที่จะไม่ตอบคำถามหรือยุติการสัมภาษณ์ในระหว่างการดำเนินการสัมภาษณ์ได้ตลอด ซึ่งในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัย ใช้ระเบียบการสัมภาษณ์และจดบันทึกช่วยจำ และเทคนิคในการเตือนตัวเองถึงประเด็นที่น่าสนใจที่ต้องจดจำหรือสอบถามเพิ่มเติม โดยผู้วิจัยได้มีส่วนร่วม การสังเกต การสัมภาษณ์และการทบทวนเอกสาร (Joungtrakul, 2010; Marshall & Rossman, 1999) รวมถึงการสังเกตอาการปฏิกิริยาในขณะการสัมภาษณ์ ซึ่งใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 2 ชั่วโมง และเมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะแสดงความขอบคุณอย่างจริงใจสำหรับโอกาสในการเยี่ยมชมและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยจะกล่าวขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลก่อนสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ถึงการโทรศัพท์กลับมาอีกครั้ง ถ้าหากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายสำหรับผู้ให้ข้อมูลคนถัดไป ผู้วิจัยจึงมีการใช้กลยุทธ์ Snow ball participant selection techniques (Flick, 2007) ในการสอบถามผู้ให้ข้อมูลคนปัจจุบัน เพื่อชี้แนะผู้ให้ข้อมูลคนถัดไปตามคุณสมบัติที่ผู้ให้ข้อมูลที่ได้ระบุไว้ข้างต้น

5. วิธีการบันทึกข้อมูล (Recording information)

ถ้าผู้วิจัยจะมีการจดบันทึกและบันทึกเสียง ต้องได้รับการอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลก่อน เมื่อได้รับอนุญาตแล้ว ในขณะสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะจดบันทึกถึงประเด็นที่สำคัญตามความเป็นจริง โดยจดเฉพาะใจความสำคัญ โดยระบุวันที่ เวลา สถานที่ พฤติกรรมที่สังเกต ถ้าพิจารณาเห็นว่าในระหว่างการจดบันทึกจะทำให้ผู้ให้ข้อมูลมีปฏิกิริยา ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะหยุดการจดบันทึกและอาศัยความจำแทนทันที นอกจากนี้เพื่อความครบถ้วนของข้อมูล รวมถึงน้ำเสียงของผู้ให้ข้อมูลที่แสดงถึงการรับรู้ ความมั่นใจ อารมณ์ขณะนั้นของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะใช้อุปกรณ์บันทึกเสียงร่วมด้วยในระหว่างการสัมภาษณ์ โดยจะมีการตรวจสอบอุปกรณ์และทดสอบการใช้งานจริงก่อนสัมภาษณ์ทุกครั้ง เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ในส่วนคำถามที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ในระหว่างการสัมภาษณ์อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้นผู้วิจัยจำเป็นต้องจดบันทึกไว้ สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนต่อไป โดยข้อมูลที่บันทึกไว้ทั้งหมดสามารถตรวจสอบความอึดตัวได้ในเวลาเดียวกัน และเมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลและเอกสารที่ได้จากการสัมภาษณ์แนบไว้กับบันทึกการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะรีบทำการบันทึกการสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์ หลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นทันที เพื่อจะได้จดจำและเข้าใจถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้ให้ข้อมูลอย่างครบถ้วน

6. แนวทางการแก้ไขปัญหาในขณะเก็บรวบรวมข้อมูล (Resolving field issues)

แน่นอนว่าเมื่อมีการลงสถานที่จริงเพื่อเก็บข้อมูลนั้น ผู้วิจัยอาจประสบปัญหาที่ไม่คาดคิดหลายประการ และเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา จำเนียร จวงตระกูล (2553) ได้แนะนำว่าผู้วิจัยควรใช้รายการตรวจสอบหรือแบบฟอร์มสำหรับเตือนตัวเองถึงปัญหาที่เป็นไปได้และวิธีการลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดยประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ผู้วิจัยได้รวบรวมและตรวจสอบความพร้อมก่อนทำการสัมภาษณ์จริง ดังนี้

6.1 สร้างความไว้วางใจโดยแนะนำตัวเองอย่างสุภาพและจริงใจ โดยอธิบายกระบวนการวิจัยทั้งหมดประโยชน์ของการได้รับข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้ พร้อมทั้งแสดงความเข้าใจจากผู้ให้ข้อมูลในการแบ่งปันความรู้ พร้อมทั้งบอกประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น เช่น สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับนักศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นในงานด้านโลจิสติกส์ทุกอุตสาหกรรม

6.2 ตรวจสอบสถานที่สัมภาษณ์และศึกษาเส้นทางไปยังสถานที่สัมภาษณ์ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถตรงต่อเวลาในเวลาที่มีนัดหมายไว้ล่วงหน้ากับผู้ให้ข้อมูล

6.3 ใช้เทคนิคการอภิปรายเพื่อกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลพูดหรือแบ่งปันข้อมูลเพิ่มเติม โดยใช้เทคนิคการตั้งคำถามในรูปแบบต่าง ๆ 6 ประเภท ตามคำแนะนำของ จำเนียร จวงตระกูล (2553)

6.4 กล่าวถึงผู้ให้ข้อมูลที่ไม่ต้องการให้บันทึกเสียงโดยเตรียมรายการเหตุผลที่อธิบายว่าการสนทนาจะถูกบันทึกไว้ เพื่อวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากนี้เท่านั้น พร้อมทั้งแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ข้อมูลและไม่มีใครมีโอกาสฟังเทป ชื่อหรือข้อมูล เช่นตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลหรือชื่อบริษัทจะถูกลบออกจากไฟล์ข้อความในระหว่างกระบวนการถอดเสียงเช่นกัน

6.5 หลีกเลี่ยงการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในห้องที่มีเสียงดัง โดยแจ้งผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้าถึงสิ่งที่นักวิจัยต้องการสัมภาษณ์ด้วยตนเองในห้องส่วนตัวที่ประตูถูกปิด

7. วิธีการจัดเก็บข้อมูล (Storing data)

การจัดเก็บข้อมูล: เพื่อรักษาความปลอดภัยและหลีกเลี่ยงการสูญเสียข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยมักสำรองข้อมูล ดังนี้ 1) ไฟล์เสียงการสนทนา 2) ไฟล์เอกสารการถอดเสียงการสนทนา 3) ไฟล์การจดบันทึกประเด็นสำคัญเพิ่มเติมระหว่างการสนทนา 4) ตารางรายชื่อผู้ให้ข้อมูล โดยทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับในคอมพิวเตอร์ส่วนตัว ซึ่งจะมีการกำหนดรหัส (Password) เพื่อเข้าถึงเอกสาร โดยในส่วนของตารางรายชื่อผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะแยกสถานที่เก็บอีกโฟลเดอร์ โดยมีการกำหนดรหัสผ่านเข้าเช่นกัน เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกเปิดอ่านโดยบุคคลอื่น และผู้วิจัยจะสำรองข้อมูลไฟล์ทั้งหมดไปยังอีเมลและพื้นที่เก็บข้อมูลออนไลน์ส่วนบุคคลของผู้วิจัย ซึ่งมีการกำหนดรหัสผ่านในการเข้าถึงเช่นกัน (Hancock, Ockleford, & Windridge, 2001) นอกจากนี้ในส่วนของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ เมื่อระยะเวลาผ่านไป 2 ปี ผู้วิจัยจะทำลายและลบข้อมูลทิ้งออกจากพื้นที่การจัดเก็บทั้งหมด ซึ่งรายละเอียดในส่วนของความปลอดภัยในการจัดเก็บข้อมูลส่วนนี้ ผู้วิจัยจะมีการแจ้ง

ให้กับผู้ให้ข้อมูลโดยชัดเจนก่อนการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความไว้วางใจและสบายใจในระหว่างการสัมภาษณ์

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis)

ผู้วิจัยเริ่มวิเคราะห์ข้อมูลในขณะที่เก็บข้อมูลและภายหลังเก็บข้อมูล ในขณะที่เก็บข้อมูลนั้นผู้วิจัยจะตรวจสอบข้อมูลไปด้วยโดยการวิเคราะห์ค้นหาความหมายข้อมูลที่ได้รับไปเรื่อย ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยทราบว่าข้อมูลที่ได้นั้นอิมตัวและตอบคำถามการวิจัยได้หรือไม่ โดยใช้โปรแกรม Atlas ti Version 6 ที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การวิเคราะห์สะดวกขึ้น

หลังจากตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามรูปแบบการสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) หรือ Constructing grounded theory ของ Charmaz (2006) เพื่อค้นหาความหมายหรือทฤษฎีใหม่จากทฤษฎีของแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังที่มีแนวคิดที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยเริ่มจากการถอดเสียงจากการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ออกมาในรูปข้อความโดยบันทึกลงในไฟล์คอมพิวเตอร์แบบคำต่อคำ (Verbatim) ผู้วิจัยอ่านข้อมูลทั้งหมดเพื่อให้เห็นภาพคร่าว ๆ จากนั้นนำข้อมูลมาเข้าสู่ขั้นตอน 4 ขั้นตอน ด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทำ “รหัสบรรทัดต่อบรรทัด” ขั้นต้น (Initial code) เพื่อจำแนกข้อมูลออกเป็น “หน่วยย่อย” หลาย ๆ หน่วย เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถจัดการกับข้อมูลได้สะดวก หน่วยย่อยแต่ละหน่วยนั้นจะถูกให้สัญลักษณ์เป็นรหัส (ชื่อ) ที่ทำหน้าที่เสมือนกรอบกว้าง ๆ โดยการเริ่มต้นทำรหัสแบบบรรทัดต่อบรรทัดคือการกำหนดชื่อแต่ละบรรทัด โดย Charmaz (2006) กล่าวว่า แม้ว่าการทำรหัสทุกบรรทัดจะดูเหมือนจะเป็นการสร้างแบบมากเกินไป เพราะแต่ละบรรทัดอาจไม่ใช่ประโยคสมบูรณ์หรือเป็นประโยคที่ไม่สำคัญ แต่ก็ยังเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์มาก เพราะจะทำให้ความคิดเกิดขึ้นเมื่อผู้วิจัยอ่านเพื่อวิเคราะห์

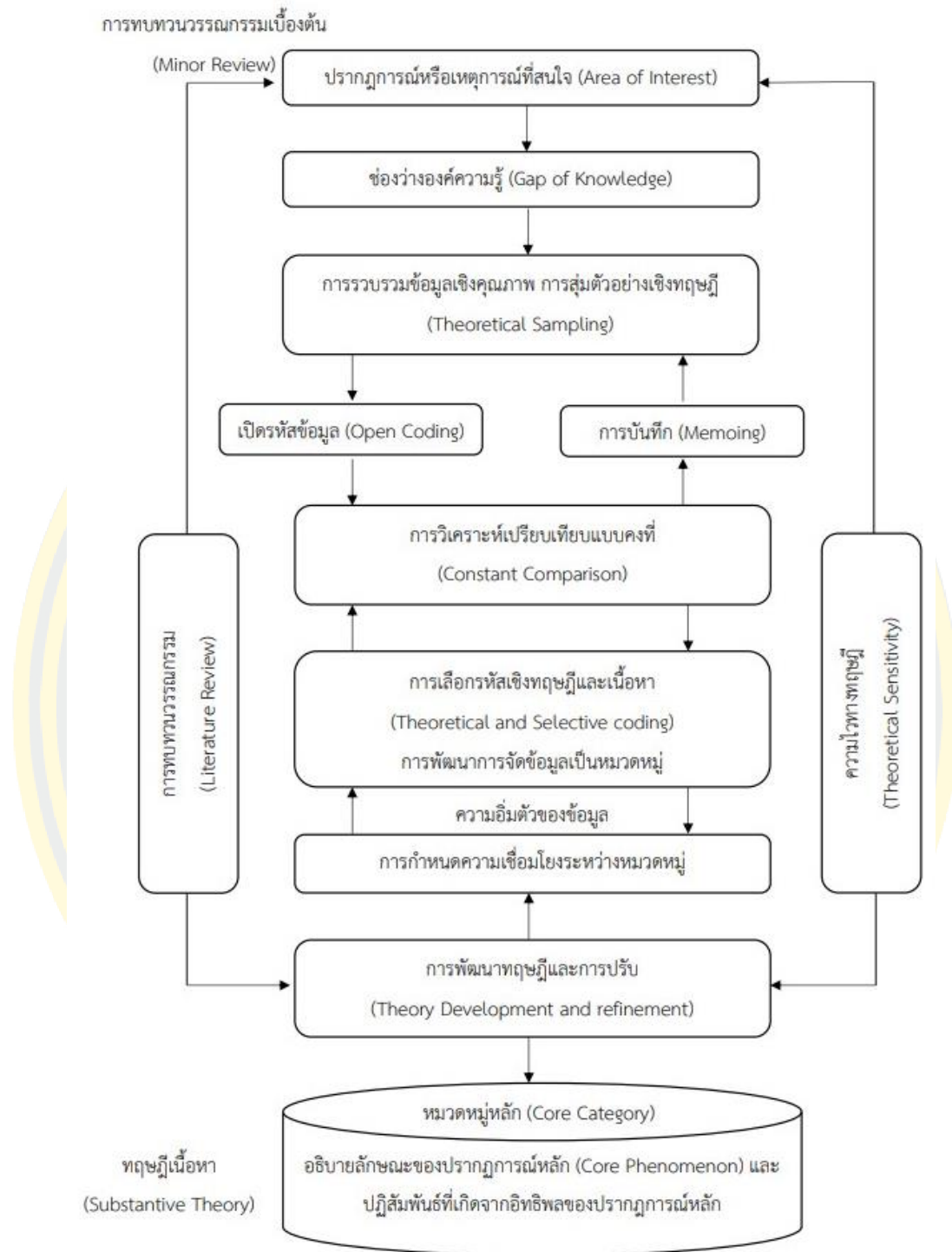
ขั้นตอนที่ 2 การทำรหัสแบบเจาะลึก (Focused coding) การแยกข้อมูลออกเป็นองค์ประกอบหรือคุณสมบัติ การนิยามการกระทำ การค้นหาฐานคติที่ซ่อนเร้น อธิบายการกระทำที่แฉกแฉงและความหมาย ตกผลึกจุดสำคัญ เปรียบเทียบข้อมูลกับข้อมูล และระบุช่องว่างในข้อมูล วิธีนี้จะทำให้นักวิจัยสามารถจัดประเภทและเห็นกระบวนการ อันนำไปสู่การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนากรอบความคิด

ขั้นตอนที่ 3 การทำรหัสแบบย่อย” (Axil coding) ที่เชื่อมโยงกับประเภทหลัก ทั้งในรูปแบบ “ประเภทย่อย” และ “รูปแบบองค์ประกอบ”

ขั้นตอนที่ 4 การทำ “รหัสเชิงทฤษฎี” (Theoretical coding) โดยเชื่อมโยงรหัสที่มีความสำคัญ หรือมีความสัมพันธ์กับสมมติฐาน เพื่อนำไปใช้ในการสร้างทฤษฎีภายหลัง

โดย Charmaz เตือนผู้วิจัยให้ตระหนักถึงประเด็นต่าง ๆ ในการทำรหัสคือ การทำรหัสกว้างเกินไป การระบุหัวข้อมากกว่าการกระทำและกระบวนการ การมองข้ามวิธีการที่ผู้คนสร้างการกระทำและกระบวนการ ใช้ความรู้จากสาขาของตนเองเป็นหลักแทนที่จะเป็นข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย การทำรหัสที่ไม่เกี่ยวข้องกับบริบทที่ศึกษา และการใช้รหัสเพื่อการสรุปแทนที่จะเป็นการวิเคราะห์

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบคงที่ (Constant comparison) โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากการเก็บข้อมูลในภาคสนามครั้งแรก โดยการให้รหัส (Coding) เป็นวิธีที่ผู้วิจัยทำการจัดหมวดหมู่ (Category) และสรุปข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่ม แล้วนำมาจำแนกหมวดหมู่ให้เป็นกลุ่มที่มีความหมายเหมือนหรือใกล้เคียงกันประกอบด้วยหมวดหมู่หลัก (Core category) และหมวดหมู่ย่อย (Sub categories) ซึ่งผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากภาคสนาม และจากการทบทวนวรรณกรรม (Holloway & Todres, 2010) โดยการเปรียบเทียบความคล้ายคลึงหรือความแตกต่างกันของข้อมูล (Constant comparison) หลังจากนั้นเลือกหมวดหมู่หลัก ที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา แล้วนำมากำหนดความสัมพันธ์กับหมวดหมู่อื่น เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลหรือแผนภาพของทฤษฎี ผลการศึกษาที่ได้จากวิจัยโดยใช้ทฤษฎีจากข้อมูลพื้นฐาน จะเป็นการสร้างทฤษฎีเนื้อหา (Substantive Theory) และสามารถพัฒนาเป็นทฤษฎีรูปแบบ (Formal theory) ได้ (Glaser, & Strauss, 1967) ดังกระบวนการทฤษฎีฐานรากจากภาพดังนี้



ภาพที่ 8 กระบวนการทฤษฎีฐานราก
 ดัดแปลงมาจาก Hoda, Noble and Marshall (2011)

การออกแบบแนวทางการดำเนินการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพและความน่าเชื่อถือของการศึกษา (Trustworthiness)

ผู้วิจัยได้ออกแบบและดำเนินการตามหลักมาตรฐานคุณภาพในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Trustworthiness) สี่ประการ คือ ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความเที่ยงตรงภายนอกและการอ้างอิงความเป็นไปได้ในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ (Applicability) ความเชื่อมั่นของกระบวนการการศึกษา (Dependability) การยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่มาจากผู้ให้ข้อมูล (Confirmability) ซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 8 การออกแบบแนวทางการดำเนินการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพและความน่าเชื่อถือของการศึกษา

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility)	
การรวบรวมข้อมูลจากสถานที่แตกต่างกัน	<p>Shenton (2004) แนะนำว่าการหาสถานที่ของการเก็บข้อมูล อาจทำได้โดยการสำรวจผู้ให้ข้อมูลขององค์กรต่าง ๆ ไม่ใช่เลือกเพียงองค์กรใดองค์กรหนึ่ง จากนั้นเมื่อเกิดการตอบรับขององค์กรต่าง ๆ ดังกล่าว ผู้วิจัยจะรวบรวมผลลัพธ์ของข้อมูลที่มีความคล้ายหรือเหมือนกัน มาเป็นบทสรุปหรือเป็นทฤษฎีใหม่ ซึ่งจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือมากขึ้นในสายตาของผู้อ่านงานวิจัย</p> <p>ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในบริษัทท่าเรือแหลมฉบัง จำนวน 10 แห่ง ประกอบด้วยผู้บริหารท่าเรือ 2 คน กลุ่มผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 3 คน และกลุ่มผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ 5 คน เพื่อรวบรวมแนวคิดหลักและขั้นตอน รวมทั้งสร้างแบบจำลอง โดยจัดแบ่งตามประเภท หมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลในสถานที่ต่าง ๆ ซึ่งสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือของการศึกษานี้</p>
การใช้ประเภทที่แตกต่างของวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	<p>ผู้วิจัยใช้เทคนิคการรวบรวมข้อมูล เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม และการสัมภาษณ์เดี่ยว ซึ่งเป็นรูปแบบกลยุทธ์การรวบรวมข้อมูลที่สำคัญสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่เรียกว่าแนวคิดการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) Shenton (2004) โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลสองวิธีที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและการทบทวนเอกสารการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง</p>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ต่อ	
การใช้ประเภทที่แตกต่างของวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	ผู้วิจัยใช้เทคนิคการรวบรวมข้อมูล เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม และการสัมภาษณ์เดี่ยว ซึ่งเป็นรูปแบบกลยุทธ์การรวบรวมข้อมูลที่สำคัญสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่เรียกว่าแนวคิดการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) Shenton (2004) โดยในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลสองวิธีที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและการทบทวนเอกสารการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง
การแสดงความมั่นใจให้ผู้ให้ข้อมูลเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในโครงการและรับทราบสิทธิของพวกเขาที่จะถอนตัวออกจากการศึกษา	ดังที่ Shenton (2004) กล่าวว่า การตรวจสอบให้แน่ใจว่าการรวบรวมข้อมูลนั้นเกี่ยวข้องกับผู้ที่เต็มใจเข้าร่วมในการศึกษาอย่างแท้จริงเท่านั้น และควรแจ้งให้ชัดเจนถึงผู้ให้ข้อมูลที่พวกเขามีสิทธิที่จะถอนตัวจากการศึกษาเมื่อใดก็ได้ โดยในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการอธิบายวัตถุประสงค์ การออกแบบงานวิจัย และสิทธิของผู้ให้ข้อมูลโดยละเอียดผ่านทางอีเมล แนะนำตัวของผู้วิจัย แนะนำสิทธิของผู้ให้ข้อมูล เพื่อสอบถามความเต็มใจและการยืนยันการเข้าร่วม ก่อนเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล จากนั้นก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยก็จะทำการยืนยันสิทธิต่าง ๆ ของผู้ให้ข้อมูลอีกครั้ง
ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล	ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้ส่งอีเมลไปที่ผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนและขอให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านทบทวนข้อมูล และอ่านข้อความที่ถูกถอดเสียงบทสนทนาหรือข้อค้นพบที่น่าเสนอในรายงาน เพื่อตรวจสอบว่านักวิจัยตีความหมายหรือข้อความของผู้ให้ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง (Guba & Lincoln, 1989)
การใช้ทฤษฎีเทคนิคการสุ่มตัวอย่างสำหรับข้อมูลที่เพียงพอ	ผลการวิจัยที่วิเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลที่อิ่มตัว (Saturated data) ทำให้ผู้วิจัยมั่นใจในการสรุปผลได้ โดย Morse, Barrett, Mayan, Olson and Spiers (2002) แนะนำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างที่มีประสิทธิภาพว่าจะสามารถหยุดเก็บข้อมูลได้ เมื่อข้อมูลนั้นอิ่มตัวนั้น โดยในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน เนื่องจากข้อมูลอิ่มตัว (Saturated data) โดยจำนวนผู้เข้าร่วมนี้ยังอยู่ในช่วงที่ Johnson and Christensen (2004) ยอมรับได้ว่าเป็นผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากและเพียงพอสำหรับการรวบรวมข้อมูลของการศึกษาเชิงคุณภาพ

ตารางที่ 8 (ต่อ)

2. ความเที่ยงตรงภายนอกและการอ้างอิงความเป็นไปได้ในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ (Applicability)	
การอธิบายรายละเอียดข้อมูลถึงวิธีการได้มาของการศึกษา	Firestone (1993) ชี้ให้เห็นว่าการถ่ายโอนข้อมูลอย่างละเอียดและถูกต้องนั้น จะทำให้ผู้อ่านเกิดความน่าเชื่อถือในการศึกษา โดยในการศึกษานี้ผู้วิจัยจะทำการส่งรายละเอียดการถอดเทปให้ผู้ให้ข้อมูลทำการตรวจสอบอีกครั้ง ว่ามีส่วนใดที่ต้องนำเสนอเพิ่มเติม หรือการนำเสนอั้นมีความเพียงพอแล้วหรือไม่ ก่อนจะนำไปวิเคราะห์และสรุปผลอย่างละเอียดในการศึกษานี้ต่อไป
การนำเสนอผลการวิจัยที่เผยให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่คล้ายกันกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ในการศึกษานี้ผู้วิจัยนำเสนอสิ่งที่ค้นพบหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ พร้อมกับหลักฐานที่คล้ายกันกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้การค้นพบบางอย่างที่ไม่ได้พบในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยก็ยังคงนำเสนออย่างชัดเจนเพื่อเน้นถึงองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการศึกษานี้ (Shenton, 2004)
3. ความเชื่อมั่นของกระบวนการการศึกษา (Dependability)	
การใช้ประเภทความแตกต่างของคำถามการสัมภาษณ์ในการแสดงถึงความมั่นใจถึงความถูกต้องในคำตอบจากผู้ให้ข้อมูล	เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของคำตอบจากผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยใช้ประเภทคำถามที่แตกต่างกัน ตามข้อเสนอแนะของนักวิชาการเชิงคุณภาพ ด้วยคำถามสัมภาษณ์ 6 ประเภท ดังนี้ (Patton, 1990) <ol style="list-style-type: none"> 1. คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมและประสบการณ์ (Behavior/ Experience questions) 2. คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและคุณค่า (Opinion/ Value questions) 3. คำถามเกี่ยวกับความรู้สึก (Feeling questions) 4. คำถามที่กระตุ้นความรู้สึก (Sensational questions) 5. คำถามเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge questions)

ตารางที่ 8 (ต่อ)

3. ความเชื่อมั่นของกระบวนการการศึกษา (Dependability) (ต่อ)	
6. คำถามเกี่ยวกับประชากรและความเป็นมา Demographic/ Background questions	
<p>โดยส่วนใหญ่ของคำถามจะถูกถามในกรอบเวลาที่แตกต่างกันใน 3 ช่วงเวลา ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต (Maykut & Morehouse, 1994) โดยในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้คำถามจากการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ 2 คนในสาขาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้แน่ใจว่าคำถามนั้นไม่มีความซับซ้อนหรือกำกวม (Berg, 1998)</p>	
การใช้เทคนิค Code recode ใส่รหัส ข้อมูลที่มีข้อมูล เหมือนกัน ในช่วง เวลาที่แตกต่างกัน	<p>Krefting (1991) แนะนำว่าสามารถใช้เทคนิคนี้เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของการศึกษาได้ โดยดำเนินการตามขั้นตอนการเข้ารหัสข้อมูล ในช่วงขั้นตอนการวิเคราะห์ของการศึกษา หลังจากเข้ารหัสส่วนของข้อมูลแล้ว นักวิจัยควรรออย่างน้อย 2 สัปดาห์จากนั้นจึงกลับมาและบันทึกข้อมูลเดียวกันและเปรียบเทียบผลลัพธ์ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้บันทึกการถอดความในการสัมภาษณ์ครั้งแรกและครั้งที่สองของผู้ให้ข้อมูล หลังจากเสร็จสิ้นการเข้ารหัสผู้ให้ข้อมูลคนสุดท้าย</p>
การให้ผู้เชี่ยวชาญ ภายนอกทบทวน ความถูกต้องของ กระบวนการ	<p>เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ของคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัย จึงจำเป็นต้องส่งเอกสารฉบับเต็มไปยังสถาบันเพื่อให้คณะกรรมการที่มีความชำนาญ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างความมั่นใจในความถูกต้องของข้อมูล นอกจากนี้ยังเขียนในบทความวิจัยฉบับย่อ ส่งไปตีพิมพ์ในวารสารที่เกี่ยวข้อง โดยมีผู้ตรวจสอบความถูกต้องไม่น้อยกว่า 3 คน</p>
4. การยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล (Confirmability)	
รายงานทบทวนแบบ คำต่อคำถึงผู้ให้ข้อมูล	<p>ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยรวมหลาย ๆ ข้อเสนอของผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจผู้ให้ข้อมูลและสนับสนุนการค้นพบที่อ้างในการศึกษานี้ โดยกระบวนการนี้ถือได้ว่าเป็นเทคนิคสำคัญที่จะได้รับการยืนยันความถูกต้องในการศึกษาเชิงคุณภาพนี้</p>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

4. การยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่มาจากผู้ให้ข้อมูล (Confirmability) (ต่อ)	
ชี้แจงถึงอคติที่อาจเกิดขึ้น ในส่วนของภูมิหลัง คุณสมบัติ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องของนักวิจัย	ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยตระหนักเสมอว่าภูมิหลังอาจมีอิทธิพลต่อวิธีที่ถามคำถาม ตีความ และรายงานข้อมูล ดังนั้นการฝึกฝนและประสบการณ์อาจจะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในส่วนของการศึกษาในระดับปริญญาโทผู้วิจัยได้มีความรู้เฉพาะด้านด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทานและในระดับปริญญาเอกในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และประสบการณ์การทำงานด้านโลจิสติกส์ เป็นเวลา 2 ปีและการเป็นอาจารย์ประจำในด้านธุรกิจพาณิชยนาวิและโลจิสติกส์ เป็นเวลา 5 ปี ซึ่งในส่วนนี้ได้มีอยู่ในภาคผนวก

การตรวจสอบประเด็นทางจริยธรรมในเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ออกแบบการศึกษาที่เคร่งครัดและสอดคล้องกับแนวคิดการทำการศึกษาตามหลักจริยธรรมในการศึกษาเชิงคุณภาพ ที่แสดงความเคารพต่อผู้ให้ข้อมูล ปกป้องสิทธิและความเป็นส่วนตัว ออกแบบการศึกษาที่ช่วยให้ประเด็นด้านจริยธรรมการศึกษาสนับสนุนความน่าเชื่อถือของการศึกษาในงานวิจัยได้ (Given, 2016) ในการดำเนินการศึกษานี้ได้แก่ หลักการรักษาความลับ และการไม่เปิดเผยข้อมูลผู้ให้ข้อมูล (Confidentiality and anonymity) ผลประโยชน์ (Beneficences) และความยุติธรรม (Justice) โดยมีรายละเอียดการออกแบบการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การรักษาความลับ/การไม่เปิดเผยตัวตน (Confidentiality and anonymity)

ผู้วิจัยจะทำการรักษาความลับโดยการไม่เปิดเผยข้อมูลที่มีการพูดคุยกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล โดยข้อมูลที่ระบุตัวตนได้จะถูกกลบออกจากหลักฐานการสัมภาษณ์ทั้งหมด โดยจะใช้นามแฝงสำหรับการระบุตัวตน (Hennick et al., 2011) นอกจากนี้ผู้วิจัยจะออกแบบวิธีการเก็บรักษาข้อมูลที่ป้องกันไม่ให้ใครสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ โดยการสนทนาที่บันทึกไว้นั้นจะเก็บไฟล์ไว้ในที่จัดเก็บที่ปลอดภัย และมีการเก็บแบบฟอร์มความยินยอมแยกจากเอกสารอื่น ๆ เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดจากมีผู้พบเจอและสามารถเชื่อมโยงอัตลักษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกับข้อมูลที่ได้ให้สัมภาษณ์ได้ สำหรับข้อมูลที่จัดเก็บในคอมพิวเตอร์ผู้วิจัยได้เก็บไว้ในเครื่องที่มีระบบปฏิบัติการที่กำหนดให้มีการป้องกันการเข้าถึงด้วยรหัสผ่าน นอกจากนี้ผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลบันทึกเสียง สิ่งจัดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายหลังจากการศึกษานี้ได้ สิ้นสุดแล้ว 2 ปี

2. ผลประโยชน์ (Beneficences)

ผู้วิจัยจะตระหนักถึงผู้ให้ข้อมูล ถ้าหากผู้ให้ข้อมูลมีความทุกข์หรือความกังวลในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะสามารถรับทราบว่าประโยชน์ของการสัมภาษณ์ไม่ได้มีมากกว่าอันตรายต่อผู้ให้ข้อมูล ดังนั้นระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะสังเกตน้ำเสียง และหมั่นสอบถามความประสงค์ในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยสม่ำเสมอ และเมื่อผู้ให้ข้อมูลมีน้ำเสียงที่แสดงถึงความอึดอัดที่จะให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะย้ำแนวปฏิบัติที่แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์รับทราบก่อนการเริ่มสัมภาษณ์อีกครั้งว่า ผู้ให้ข้อมูลสามารถที่จะไม่ตอบคำถามใด หากมีความรู้สึกไม่สะดวกใจที่จะให้ข้อมูล และสามารถแจ้งขอให้ผู้วิจัยยุติการสนทนาได้ตลอดเวลา

3. ความยุติธรรม (Justice)

ผู้วิจัยจะคำนึงถึงผลกระทบของงานวิจัย ที่อาจมีความอ่อนไหวทางจริยธรรมและศีลธรรม โดยการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าแนวทางในการวิจัยที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้ใช้ประโยชน์จากประชากรที่ทำการศึกษาหรือเกี่ยวข้องกับการหลอกลวงเพื่อดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยจะปฏิบัติและคำนึงถึงจรรยาบรรณที่เหมาะสมดังนี้

3.1 ยื่นเรื่องให้คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้ตรวจสอบการออกแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลตลอดจน ข้อคำถามและแนวทางการพัฒนาข้อคำถาม และจะติดต่อขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล หลังจากที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษรได้เท่านั้น

3.2 ตรวจสอบรายละเอียดการศึกษาและเอกสารที่ส่งไปให้ผู้ให้ข้อมูลทราบอีกครั้ง เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ให้ข้อมูลได้รับข้อมูลทุกอย่างที่ถูกต้อง ครบถ้วน ไม่มีประเด็นที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลเข้าใจผิด หรือจงใจหลอกลวงให้ผู้ให้ข้อมูลตกลงเข้าร่วมในการศึกษา

3.3 ผู้วิจัยแนะนำตัวเองและอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้กับผู้ให้ข้อมูล และจะมีการแจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบถึงผลลัพธ์ของการศึกษา และแนวทางการเก็บรักษาข้อมูลที่เป็นความลับ พร้อมทั้งขอให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกพิจารณาว่ายินดีหรือไม่ที่จะเข้าร่วมให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ และจะไม่มีผลกระทบทางลบใด ๆ แก่ผู้ที่ได้รับการทาบทาม แม้ว่าจะปฏิเสธการเข้าร่วมก็ตาม

3.4 มีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลอย่างชัดเจน เนื่องจากคุณลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive co-researcher selection technique) โดยจะมีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบหลากหลายไม่ลำเอียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือละเลยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เช่น ผู้วิจัยจะบริษัทไม่เจาะจงเลือกผู้ให้ข้อมูลเพียงบริษัทใดบริษัทหนึ่ง หรือไม่ได้เลือกเพียงเพศใดเพศหนึ่ง

3.5 ในส่วนของเอกสารขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล จะมีการใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายไม่กำกวม และบอกรายละเอียดเกี่ยวกับการติดต่อกับผู้วิจัยหากมีคำถามสงสัย รวมถึงข้อมูลในส่วนของ

วัตถุประสงค์ วิธีการรวบรวมข้อมูล ประโยชน์ที่จะได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อม เวลาในการสัมภาษณ์ และสิทธิการปฏิเสธหรือถอนตัวจากงานวิจัยได้ตลอดเวลา

3.6 ในการรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยจะไม่ระบุชื่อผู้ให้ข้อมูล เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูล วิธีการรายงานจะใช้เป็นการใส่รหัสหมายเลขแทนการระบุชื่อ และจะทำลายข้อมูลบันทึกเสียง สิ่งที่จัดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายหลังการสิ้นสุดงานวิจัยภายใน 2 ปี

3.7 ตรวจสอบความถูกต้องของการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้วิจัยที่จะเผยแพร่เนื้อหาที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและน่าเชื่อถือแล้วเท่านั้น หากผลการศึกษาในประเด็นใดที่ยังไม่ได้ตรวจสอบอย่างรอบคอบ จะไม่เปิดเผย เพราะอาจก่อให้เกิดผลเสียแก่ผู้ให้ข้อมูลได้

3.8 ผู้วิจัยจะตระหนักถึงผลการวิจัยที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สังคมโดยรวม ดังนั้นในการออกแบบการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะมีการประเมินความเสี่ยงและประโยชน์ที่จะได้จากการวิจัยอย่างรอบคอบ และตระหนักถึงความเสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ให้ข้อมูลอย่างเสมอ เพราะถ้าหากเกิดความผิดพลาดขึ้น ผู้วิจัยจะต้องมีวิธีการแก้ไขหรือเยียวยาผู้ให้ข้อมูลอย่างยุติธรรม

3.9 ผู้วิจัยจะตระหนักถึงความสมดุลที่จะไม่ไปละเมิดความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล และที่สำคัญผู้วิจัยจะไม่ใช้เวลาในการสัมภาษณ์นานเกินไปกว่า 2 ชั่วโมง จนทำให้กระทบต่อเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลจะต้องทำงานในส่วนงานรับผิดชอบหลัก

3.10 ในด้านการเผยแพร่ผลงาน ผู้วิจัยจะไม่ระบุสถานที่ที่ทำการศึกษาและผู้ให้ข้อมูลอย่างเจาะจงชัดเจน เช่น ชื่อบริษัท หรือชื่อผู้ให้ข้อมูลแต่จะใช้นามสมมติแทน รวมถึงถ้าหากมีการเผยแพร่ภาพหรืองานที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจะระมัดระวังว่าไม่ควรมีเครื่องหมายที่ชี้หน้า เช่น ชื่อถนน หรือที่อยู่ระบุที่ชัดเจน นอกจากนี้เมื่อมีการยกถ้อยคำหรือข้อความของผู้ให้ข้อมูลเพื่อมาอ้างอิง ผู้วิจัยจะระบุเพียงลักษณะของผู้ให้ข้อมูลเท่านั้น เพื่อที่จะทำให้ผู้อ่านเห็นภาพเจ้าของข้อมูล เช่น เพศชาย อายุ 20 ปี ตำแหน่งพนักงานคลังสินค้า เท่านั้น

จากบทนี้สรุปได้ว่ามีแนวทางการหาคำตอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การออกแบบการวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพราะองค์ความรู้ที่ผู้วิจัย (Key instrument) ต้องการศึกษิตามวัตถุประสงค์การศึกษาที่ตั้งไว้มีลักษณะการเข้าไปเรียนรู้ลักษณะของการทำงาน และแหล่งข้อมูลที่บริษัทโลจิสติกส์ (Natural setting) โดยการสังเกต วิธีการสอบถาม การศึกษากระบวนการ การวิเคราะห์ การทำกิจกรรมปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูลเพื่อเข้าถึงกระบวนการทำงานที่แท้จริงตลอดจนการตีความโดยผู้วิจัย (Multiple methods) ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วว่าข้อมูลที่ต้องการเป็นองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานซึ่งได้ปฏิบัติสืบต่อมาภายในองค์กรโลจิสติกส์ การได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีหน้าที่ในการเข้าไปพบ การเข้าไปปฏิบัติสัมพันธ์

เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล โดยมุ่งเน้นการทำความเข้าใจ และต้องการศึกษากระบวนการที่แท้จริง ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ในการจะตรวจสอบสมมติฐานใด ๆ ทั้งสิ้น และข้อมูลที่เราต้องการนั้นเป็นข้อมูลเชิงบรรยายให้เห็นภาพของกระบวนการทำงาน ไม่ได้มีการเปรียบเทียบหรือศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตามใด ๆ จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ว่างานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่แตกต่างจากการศึกษาเชิงปริมาณอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาการดำเนินการศึกษาตามแนวยุทธศาสตร์แบบทฤษฎีฐานราก (Grounded-theory) เนื่องจากผู้วิจัยต้องการเข้าไปศึกษากระบวนการการทำงาน ซึ่งกระบวนการการเก็บข้อมูล เพื่อประเมินความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปมีทุกประเภทของธุรกิจ แต่ยังไม่เคยมีการเก็บข้อมูลซ้ำ ๆ ของกระบวนการในธุรกิจโลจิสติกส์มาก่อน ดังนั้นการเก็บข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีฐานราก (Grounded-theory) จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดข้อสรุปกระบวนการที่เป็นสิ่งที่ยืนยันตรงกันของกลุ่มบริษัทธุรกิจโลจิสติกส์ และมีศักยภาพในการพัฒนาข้อมูลให้เป็นทฤษฎีใหม่ 2) โดยผู้ให้ข้อมูลคือ กลุ่มผู้บริหารท่าเรือ ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการโลจิสติกส์ อย่างไรก็ตามเพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ที่สามารถให้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล ด้วยวิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive co-researcher selection technique) ผู้ให้ข้อมูลที่ได้รับการคัดเลือกในการศึกษานี้จะมีจำนวนและคุณสมบัติเบื้องต้น (Suitable co-researcher qualification criteria) ตามที่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านได้ให้คำแนะนำไว้ 3) วิธีการเก็บข้อมูลและสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เลือกการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เป็นหลัก โดยผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือการสัมภาษณ์หรือกำหนดการสัมภาษณ์ 4) กระบวนการรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้พัฒนารายการข้อความตามขั้นตอน 7 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดสถานที่เก็บข้อมูล (Locating site/ Individual) ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบวิธีการเข้าถึงและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ให้ข้อมูล (Gaining access and making rapport) ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล (Purposefully participant selection criteria/ Techniques) ขั้นตอนที่ 4 แนวทางการรวบรวมข้อมูล (Collecting data) ขั้นตอนที่ 5 วิธีการบันทึกข้อมูล (Recording information) ขั้นตอนที่ 6 แนวทางการแก้ไขปัญหาในขณะเก็บรวบรวมข้อมูล (Resolving field issues) และขั้นตอนที่ 7 วิธีการจัดเก็บข้อมูล (Storing data) 5) กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในทฤษฎีแบบฐานราก (Grounded theory) ผู้วิจัยใช้ Atlas.ti ซึ่งเป็นระบบการวิเคราะห์และวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพ 6) การออกแบบแนวทางการดำเนินการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพและความน่าเชื่อถือของการศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติที่ดีเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพในการวิจัยเชิงคุณภาพ การออกแบบการวิจัยในการศึกษานี้ใช้ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความเที่ยงตรงภายนอกและการอ้างอิงความเป็นไปได้ในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ (Applicability) ความเชื่อมั่นของกระบวนการการศึกษา (Dependability) การยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่มาจาก

ผู้ให้ข้อมูล (Confirmability) และ 7) แนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณ และจริยธรรมการวิจัย โดยประเด็นด้านจริยธรรม ที่ผู้วิจัยถือพิจารณาในการดำเนินการศึกษานี้ ได้แก่ หลักการรักษาความลับและการไม่เปิดเผยข้อมูลผู้ให้ข้อมูล (Confidentiality and anonymity) ผลประโยชน์ (Beneficences) และความยุติธรรม (Justice) ซึ่งแนวทางการหาให้ได้มาซึ่งคำตอบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมุ่งมั่นดำเนินการตามกระบวนการอย่างละเอียดเพื่อวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง และเพื่อนำเสนอแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อสังเคราะห์และสรุปตลอดจนนำเสนอแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง โดยผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ศึกษาแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง จำนวน 10 บริษัท ซึ่งในระหว่างการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าและหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งทบทวนวรรณกรรม เอกสารด้านวิชาการต่าง ๆ และมีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured interview) ทั้งนี้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างนี้ เหมาะสมกับงานวิจัยที่มีความหลากหลายของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ เนื่องจากการมีแบบโครงสร้างของคำถามนั้น จะทำให้การสัมภาษณ์ไม่ออกนอกประเด็นและยังสามารถได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตามความต้องการของวัตถุประสงค์ของการวิจัย อีกทั้งการได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยได้เห็นถึงมุมมองของผู้ให้ข้อมูลจริงในองค์กรต่อคำถามที่ผู้วิจัยได้ถาม ผู้วิจัยจึงได้อาศัยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ต้องการในการให้ข้อมูลจำนวน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารองค์กร (มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป) กลุ่มที่ 2 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป) กลุ่มที่ 3 ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ (มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป) โดยทั้ง 3 กลุ่มข้างต้น ต้องเป็นบุคลากรในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ที่เป็นกรณีศึกษา ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป และมีความสนใจที่จะเข้าร่วมโครงการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อคำถาม โดยมีผู้ชำนาญการหลายท่าน ทั้งที่เป็นนักวิชาการที่เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาขาโลจิสติกส์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาขาบริหารธุรกิจ ตลอดจนจากผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสบการณ์และตำแหน่งความรับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรในแผนกคลังสินค้าในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ในท่าเรือแหลมฉบัง ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกร่วมยืนยันข้อคำถามให้ตรงประเด็นและครอบคลุมงานวิจัย ซึ่งจะนำผู้วิจัยไปสู่การค้นพบความรู้ ความจริงที่อาจเป็นความรู้ มุมมอง ทศนคติหรือประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลที่เพียงพอที่จะช่วยให้ผู้วิจัยจะสามารถนำไปวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาความเข้าใจและสรุปเพื่อนำเสนอเป็นคำตอบของคำถามการศึกษาที่ตั้งไว้ได้ จากนั้นผู้วิจัยนำไปสัมภาษณ์จริงกับผู้ให้ข้อมูลตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ในระยะเวลา 1-2 ชั่วโมงต่อคน (Nastasi & Schensul, 2005) โดยข้อมูลที่ได้หลังจากการสัมภาษณ์ 10 ท่าน มีความอึดตัวและมีผลการศึกษาที่

ไม่แตกต่าง จากนั้นผู้วิจัยจึงนำผลการวิจัยที่ได้รับมาทำการรวบรวม วิเคราะห์ในแนวทางของประเด็นต่าง ๆ ของความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

สำหรับบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลซึ่งเป็นผลมาจากข้อค้นพบจากการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัยทั้ง 2 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

คำถามวิจัยข้อที่ 1: แผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังมีวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์อย่างไร

คำถามวิจัยข้อที่ 2: แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังมีลักษณะอย่างไร

โดยผู้วิจัยได้นำหลักการวิเคราะห์ของ Charmaz (2006) มาเป็นแนวทางในการสร้างทฤษฎีฐานราก โดยการวิเคราะห์ข้อมูลมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างทฤษฎีจากรูปแบบพฤติกรรมในการปรากฏการณ์ที่ศึกษา ขั้นตอนแรกในการวิเคราะห์ข้อมูลคือการสร้างรหัสเชิงคุณภาพในการกำหนดลักษณะของข้อมูล การกำหนดรหัส (Coding) เป็นกระบวนการที่ผู้วิจัยมีการจัดหมวดหมู่และสรุปข้อมูลที่กระจัดกระจายหรือเป็นส่วน ๆ ให้มีชื่อสั้น ๆ กิจกรรมการกำหนดรหัสข้อมูลประกอบไปด้วย การเลือก แยกแยะความแตกต่าง และการแบ่งกลุ่ม โดยการนำข้อความที่ผู้ให้ข้อมูลให้ไว้ (Direct Quote) มานำเสนอนั้นจะไม่มีกระบวนการระบุชื่อผู้ให้ข้อมูลแต่ประการใด ทั้งนี้เพื่อเป็นการปกป้องคุ้มครองสิทธิในความเป็นส่วนตัวและการเก็บรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลตามประเด็นจริยธรรมด้าน Privacy and Confidentiality โดยจะใช้ตัวเลขแทนชื่อผู้ให้ข้อมูล อีกทั้งยังจะไม่นำเสนอหรือเขียนข้อความใด ๆ ที่อาจจะทำให้ผู้อ่านสามารถสืบค้นไปถึงตัวผู้ให้ข้อมูลได้

และเพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่หนึ่ง “แผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังมีวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์อย่างไร” พบว่า มี 5 แหล่งข้อมูลสำคัญ โดยผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ

1. ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง จากการรวบรวมข้อมูลภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลจากข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากลูกค้า

2. ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง จากการรวบรวมข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลจากวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร พฤติกรรมของพนักงานตามเกณฑ์ ทิศทางทักษะทางสังคมที่ปรับเปลี่ยน และผลการวิเคราะห์ทักษะในการปฏิบัติงานและทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานที่สนับสนุนมาตรฐานความปลอดภัยของอุตสาหกรรม

โดยผู้วิจัยจะมีการนำเสนอทั้ง 2 กลุ่มหลัก ดังต่อไปนี้

ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจากการรวบรวมข้อมูลภายนอกองค์กร

แหล่งข้อมูลแรกของการวิเคราะห์ความเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง มาจากข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากลูกค้า ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลหนึ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากอุตสาหกรรมท่าเรือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมบริการที่มุ่งเน้นความพึงพอใจลูกค้าทั่วโลก เพราะท่าเรือแหลมฉบังเป็นประตูการค้าหลักของประเทศไทย ซึ่งนับวันจะทวีความสำคัญและมีบทบาทมากขึ้นในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีภาระหน้าที่หลักในการให้บริการด้านเรือและสินค้า เป็นผู้ให้บริการขนส่งซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการโลจิสติกส์ ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยวิสัยทัศน์ของท่าเรือแหลมฉบัง คือการมุ่งสู่การเป็น “ท่าเรือชั้นนำระดับโลก เชื่อมโยงโครงข่ายโลจิสติกส์สู่การค้าโลกแบบไร้รอยต่อ” ซึ่งจะต่อยอดสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย คือการ “มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี พ.ศ. 2573” (การทำเรือแห่งประเทศไทย, 2565) ดังนั้นการมองเห็นถึงประเด็นในมุมมองของลูกค้าจึงมีความสำคัญไม่น้อย เพื่อจะยกระดับการบริการของอุตสาหกรรมท่าเรือไทยให้สามารถกับคู่แข่งท่าเรืออื่น ๆ ทั่วโลกได้ โดยมีผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากลูกค้า ดังต่อไปนี้

หัวข้อที่ 1 ข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากลูกค้า

1. การรอคอยในการบริการใช้เวลานาน

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 8 และ 9 ได้กล่าวถึงประเด็นที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับลูกค้ารอคอยในการบริการใช้เวลานาน โดยส่วนใหญ่เกิดจากพนักงานที่ไม่ชำนาญงาน ทำงานผิดพลาด ไม่ละเอียดรอบคอบ และไม่รับผิดชอบงานตัวเอง ดังนี้

“...รถที่เข้า เขามีคิวอยู่ไซ้ใหม่ครับ คิวตัวนี้ก็จะมารับสินค้าอะไร เจ้าของเจ้าอะไร เข้ามาตั้งแต่ เวลาที่ท่าไหร่ และรับของออกไปตั้งแต่เวลาที่ท่าไหร่ ตรงนี้เรากำหนดไว้ เมื่อพนักงานเราจัดการไม่ได้แล้ว เขาทำเวลาไม่ได้ การให้บริการสินค้าบกพร่องช้ากว่า ช้าเพราะว่าระบบช้า หรือเพราะคนเพราะอะไร เราก็จะไปสืบค้น ซึ่งตรงนี้ให้เรารีบไปแก้ไข เพราะมันสูญเสียเยอะ เราอาจเสียลูกค้าไปเลยก็ได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

“...เรามักจะโดนร้องเรียนคือว่าผมมานานแล้วไม่ได้เข้าท่าเรือสักที หรือบางคนก็จะบอกว่าผมรอนานมากทำไมมีการบริหารจัดการที่ช้าจัง เนื่องด้วยปัจจุบันสินค้าเยอะมากที่ท่าเรือทั้ง ขาเข้าและออก บางครั้งเราก็ยอมรับว่าไม่ทันจริง ๆ เราก็เลยไปลองสังเกตว่าทำไมกระบวนการช้า คือ

พนักงานบางคนก็ลำดับความสำคัญยังไม่ได้ งานเยอะ จะทำอะไรก่อนอะไรหลังยังงง ๆ ทั้ง ๆ ที่เราก็มีหัวหน้าสอนบอกนะ ก็พยายามปรับเปลี่ยนปรับปรุงกันอยู่เหมือนกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...เรามักจะได้รับข้อร้องเรียนผ่านทางเพจ Facebook รวมถึง Call center ว่าทำงานช้ามากไม่ทันใจเลย ผมยังไม่ได้ลงตุ้เลยนานแล้วนะ ซึ่งเราก็เข้าใจและรับฟังทุกคน ซึ่งทางเราเมื่อได้รับ Feedback มา ทางทีมเราก็จะรีบวางแผนทำ Action plan ทันที แต่ก็ทำทายน้อยเหมือนกันกับการปรับส่วนนี้ เราก็ถามหัวหน้างานเขาว่าทำไมจัดการช้า หัวหน้างานก็บอกบางคนยังทำผิดพลาดไม่ละเอียดรอบคอบ ไม่รับผิดชอบงานตัวเองก็มี แทนที่จะได้เคลียร์ของก็ต้องมานั่งแก้ไข ลูกค้าย่อกอย อย่างที่บอก รอคอยคนหนึ่ง เวลาที่จะช้อออกไปอีกเพราะเรามีหลายคิว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

2. มารยาทในการให้บริการ

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 4 คน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 4 7 และ 10 ได้กล่าวถึงประเด็นที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับมารยาทในการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือท่าทางในการทำงาน ดังนี้

“...ลูกค้าเคยร้องเรียนพนักงานในคลังสินค้าว่าการบริการดูไม่ค่อยเต็มใจจะบริการ ก็จะเป็นเรื่องของรอยยิ้มนี้แหละ แล้วก็อารมณ์ก็มี แต่เราก็เข้าใจเขานะ บางครั้งเขาอาจจะร้อนหรือเครียดอะไรมา แต่ก็ไม่ใช่ที่เราจะไม่ปรับก็ต้องติดตามกันแก้ไขกันไป” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...บางคนไม่พร้อมจะรับฟัง อย่างนี้อยู่ท่าเรือไม่ได้เพราะท่ามีแต่ปัญหา ปัญหามากปัญหาน้อย แต่บางคนแม้กระทั่งเขาถามห้องน้ำไปทางไหนเขายังไม่ยอมบอกอย่างนี้ไม่ใช่แล้ว นึกออกไหม คุณเป็นเจ้าของบ้านเขาไม่ใช่เจ้าบ้านถ้าเขาอยู่ที่นี้เขาก็รู้ เขาก็ไม่ถามคุณ นึกออกไหม โอนั่นไอตงนี่ห้ามเดิน ถ้าห้ามเดินคุณก็ต้องมีให้บริการหรือมีช่องให้เขาเดิน นึกออกไหม หลักการทำเขาจะเป็นอย่างนี้ไง ห้ามทั้งหมด แต่ไม่ทำให้ทำอะไรมันเป็นไปได้ คนเรามันมีหลักการของมันอยู่ รวมถึงในพื้นที่สูบบุหรี่ด้วยเหมือนกัน เราต้องมี Smoking area เราจะจัดแยกขนาดไหนก็ต้องมี ซึ่งเราก็พยายามปรับปรุงตัวเองเรื่อย ๆ จากคำร้องของลูกค้านี้แหละ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

“...ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการนะครับ ก็จะมีส่วนหัวลากข้างนอกบางช่วงที่การจราจรติดขัดมาก ๆ นะครับ เราก็อาจจะเห็นว่าเขาก็จะมีอารมณ์แบบว่าหงุดหงิดบ้าง คอยนานนะครับ ทำไมไม่ได้รับการบริการสักทีอะไรแบบนี้ครับ แรก ๆ พนักงานเราเองก็ควบคุมสติไม่ได้ ก็ใส่อารมณ์ไว้วายกับลูกค้าบ้าง โต้เถียงหรือใช้น้ำเสียงที่ไม่ดีบ้าง เขาก็คงจะกดดันจากการเร่งของลูกค้าก็เป็นได้ก็ต้องฝึกเขาแหละครับเรื่องมารยาทเนี่ยสำคัญ และก็ต้องให้เขาฝึกสื่อสารได้ ต้องเข้าใจลูกค้า และก็พยายามใจเย็นคุยกับลูกค้าดี ๆ แล้วก็ต้องอธิบายถึงเหตุผลว่าตอนนี้สถานการณ์การทำงานในท่าของ

เราเป็นยังไง แจ้งเขาทราบแล้วก็ยินดีรับฟังสิ่งต่าง ๆ ที่เขาคอมเพลนมาเพื่อนำไปปรับปรุงนะครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...การฟ้องร้องจากลูกค้าในเรื่องของการบริการมารยาทอะไรอย่างนี้ โดยส่วนใหญ่มีอยู่แล้วมีเรื่อย ๆ เราก็จะมาเอากล้องวงจรปิดมาเปิดกัน ใครผิดใครถูกอย่างไร เพราะเราต้องให้ความสำคัญutturมกับเด็กเราไม่มันเด็กเรา ก็จะไม่กล้า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

เพื่อรวบรวมข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากลูกค้าของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง พบว่า บริษัทในท่าเรือแหลมฉบังส่วนใหญ่ มี 3 เทคนิคการรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) การส่งแบบสำรวจอิเล็กทรอนิกส์ไปยังอีเมลของลูกค้า 2) การติดตามประสบการณ์ของลูกค้าที่โพสต์ผ่านช่องทาง Social media ของบริษัท 3) การพูดคุยกับลูกค้าโดยตรง

การส่งแบบสำรวจอิเล็กทรอนิกส์ไปยังอีเมลของลูกค้า

วิธีนี้จะให้ข้อมูลเพื่อดำเนินการประเมินความต้องการ HRD เพื่อแผนกฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง โดยการส่งอีเมลประเภทนี้ จะมีหน่วยงานในบริษัทได้จัดทำแบบสำรวจขึ้น เพื่อทบทวนประสบการณ์ของลูกค้าและติดตามตรวจสอบมาตรฐานการบริการของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง โดยแบบสอบถามจะถูกวิเคราะห์และแสดงคะแนนประสบการณ์ของลูกค้า โดยผู้บริหาร กรรมการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและทีมงานการฝึกอบรม และผู้จัดการคลังสินค้า จะมาทบทวนร่วมกันเพื่อนำมาประชุมและวิเคราะห์และร่างแผนโปรแกรม HRD ต่อไป

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 4 คน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 5 6 และ 10 ได้กล่าวถึงประเด็นที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับการส่งแบบสำรวจอิเล็กทรอนิกส์ไปยังอีเมลของลูกค้า ดังนี้

“...ลูกค้าเขาก็จะประเมินเราค่ะ ประเมินเราผ่านทางอีเมล เขาเรียกว่าความพึงพอใจของลูกค้าค่ะ ถ้ามีข้อร้องเรียนอะไรแบบนี้ค่ะ ก็จะมีของ Commercial เป็นคนทำ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เราจะส่งแบบประเมินความพอใจในการบริหารจัดการท่าเรือของเราทุกปีเป็นแบบสำรวจ แบบสอบถามความพึงพอใจในการให้บริการนะครับ มีแบบสำรวจที่ใช้ QA เข้าไปสำรวจและประเมินว่าเขาต้องการอะไร แบบไหนครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่าย โลจิสติกส์)

“...ตอนนี้มันจะเป็นช่องทางฝ่ายขายกับฝ่ายปฏิบัติการท่าเรือเขาจะมีการ Survey ความพึงพอใจลูกค้าครับ โอเคตรงไหน ไม่โอเคตรงไหนตรงไหน อย่างนี้นะครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

“...เรามีช่องทางไหนให้ลูกค้าประเมิน เราจะส่งเป็น Survey ให้ลูกค้าไปนออีเมลลูกค้านี้แหละค่ะ ก็จะทราบว่ามီးอะไรบ้างที่เราต้องปรับปรุง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

การติดตามประสบการณ์ของลูกค้าที่โพสต์ผ่านช่องทาง Social media ของบริษัท

วิธีนี้แผนกทรัพยากรบุคคลและส่วนงานฝึกอบรมจะมีทีมงานคอยตรวจสอบ ค้นหา และรวบรวมความคิดเห็นจากประสบการณ์ของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 2 คน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 และ 9 ได้กล่าวถึงการติดตามประสบการณ์ของลูกค้าที่โพสต์ผ่านช่องทาง Social media ของบริษัทดังนี้

“...เรามีช่องทาง Facebook ที่มีถล่มกันตอนนี้เกี่ยวกับการบริการของเราเนี่ยแหละ CS เขาก็จะทำ เขาก็จะรับฟังทั้งสองด้าน ก็โดนร้องเรียนเขาก็โดนเต็ม ๆ อยู่แล้ว เขาแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ก็แก้ อีกอย่างก็ส่งให้เราดูแลต่อในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับเรา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...เราจะมีช่องทางคือเพจ Facebook อะไรแบบนี้ให้ลูกค้าร้องเรียน โดยก็จะมีส่วนงานลูกค้าสัมพันธ์คอยดูแลในเบื้องต้นค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

การพูดคุยกับลูกค้าโดยตรง

การสำรวจจากลูกค้าโดยตรงเป็นอีกหนึ่งวิธีที่ดีในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้า เพราะจะสามารถเห็นถึงความรู้สึกที่แท้จริงได้ ดังนั้นถ้าบริษัทรู้สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังว่าคืออะไร ก็จะง่ายขึ้นในการแก้ไขข้อบกพร่อง แก้ไขปัญหา รวมถึงสามารถนำมาต่อยอดในการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังได้

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 2 คน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 และ 9 ได้กล่าวถึงการพูดคุยกับลูกค้าโดยตรงดังนี้

“...ในหน่วยงานคลังส่วนของพี่ Control โดยตรงคือว่า ในป้าย Number คือ ว่าเวลาเขาเข้า Gate พี่เขาจะมีป้าย Number เลขอยู่ เพื่อให้จับตู้ได้ ตรงนั้นมันจะมีเบอร์โทร Control อยู่แล้ว เขาก็จะประสานงานว่า ผมยังไม่ได้ลงตู้เลย ทำไมเข้าจ้ง บางครั้งเราก็จะลงไปดูแลไปพูดคุยปัญหา跟他เขาโดยตรงเลย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...ก็อาจจะมีการยกหูเลยยกหูมาหาที่บริษัทเรา เพื่อร้องเรียนในความไม่พึงพอใจโดยตรงกับพนักงานเราเลยเช่นกันค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจากการรวบรวมข้อมูลภายในองค์กร

การศึกษานี้ได้พบข้อมูลภายในองค์กร ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร 2) พฤติกรรมของพนักงานตามเกณฑ์ และ 3) ทิศทางทักษะทางสังคมที่ปรับเปลี่ยน

หัวข้อที่ 1 วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร

แหล่งข้อมูลแรกของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจากการรวบรวมข้อมูลภายในองค์กร โดยแผนกทรัพยากรบุคคลและแผนกคลังสินค้าจำเป็นต้องทบทวน คือ วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร โดยรวบรวมจากนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานและทิศทางการพัฒนาตามเกณฑ์สมรรถนะ เพราะการกำหนดนโยบายและทิศทางที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น และสามารถจับต้องได้นั้น จะสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้ได้ รวมถึงยังเป็นแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจที่ผู้น้ององค์กรใช้ในการกระตุ้นและขับเคลื่อนพนักงานทุกคนให้ไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการแสดงเป้าหมายขององค์กรที่สื่อสารให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นลูกค้า ได้รับรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมแนวทางไว้ดังนี้

1.1 นโยบายการปฏิบัติงานขององค์กร

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 4 คน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 3 4 และ 5 ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กร 2 คน และ ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ 2 คน ได้กล่าวถึงนโยบายการปฏิบัติงานขององค์กรดังนี้

“...พวกหลักสูตรสังคมการอยู่ร่วมกันอย่างนี้ อยากรูปแบบเรียนรู้วัฒนธรรมหลาย ๆ แบบ ลึกซึ้งมากขึ้นอย่างนี้ เกิดขึ้นได้ก็จะมี 3 ส่วน ส่วนแรกก็ HR ก่อนเลย หลังจากนั้น HR เนี่ยเขาก็จะดูว่าหลักสูตรนี้มันเหมาะสมไหม ถ้าเหมาะสมเนี่ย เขาก็จะนำเสนอกับผู้บริหารต่อครับ เสร็จแล้วก็เขียน Report ส่งห้องงงและก็ Approve มา ประมาณนี้ครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...หลัก ๆ เลยเป็นของ HR จะต้องเป็นตัวปูเรื่องขึ้นไปไม่ว่าจะเป็นเรื่องอบรม เนื่องจากว่าอาจจะเพราะลักษณะของ HR บริษัทผมเขาอาจจะไม่ค่อยมีอำนาจหรือบทบาท HR ของผมจะคล้าย ๆ คนคุมระเบียบ 1) HR 2) ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ว่าจะอบรมเรื่องนี้ แต่ก็ปัญหามันก็คือผู้จัดการทุกคนไม่ได้ชอบเรื่องนี้ ผู้จัดการบางคนต้องการทำงานแล้วจบไป 3) เลขานุการบริษัทเขาจะอยู่ที่กรุงเทพฯคนเนี่ยเป็นตัวแม่เรื่อง Project เลย เพราะฉะนั้นถ้าเราสู้สึกว่าเราต้องการปรึกษาไปปรึกษาคนนี้ได้ เอาปัญหาให้เขาฟัง แล้วเขาก็จะนำเสนอบริษัท เพราะบริษัทของผมเป็นมหาชน มันจะมีบอร์ด มีผู้ถือหุ้นอะไรต่าง ๆ ครับมันต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ถือหุ้นด้วยครับ โดยหลัก ๆ บริษัทผมจะมีนโยบายมา HR ก็จะมีหน้าที่ประสานงานกับหัวหน้าหรือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เพื่อ

รวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานต่อไป นอกจากนี้ Training road map เราทำทุก ๆ ปี ในช่วงตุลาคม พฤศจิกายนของทุกปี เราก็จะมีการส่งแผนแล้วว่าปีหน้าจะมีการอบรมอะไรบ้าง แล้วพอเราทำไปแล้วทำได้สักครึ่งปีเนี่ย มันเหมือนเป็น Action plan เลยครับ มันจะมีทั้งตัว Plan แล้วก็มี Actual ตัว Plan เนี่ยเรากำหนดไว้ครึ่งปีเนี่ยเราเอามาวิวกันแล้ว วิวเสร็จ เรามาดูว่าตัว Plan ที่เรากำหนดเราได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง ถ้าประเมินแล้วยังไม่ทำก็มาทำอีกครั้งปีหลัง ก็จะมีแบบนี้ครับทุกปี มีทั้ง Over แล้วก็ไม่ถึง บางทีระหว่างปีอาจจะมีการเพิ่มพิเศษเพิ่มเติมก็มีครับ มาถึงปลายปีนั้นก็มาสรุปวิวกันอีกทีว่าอะไรที่ยังไม่ได้ทำบ้าง ยกไปปีหน้าใหม่ หรือว่าอะไรที่ทำได้ไปแล้วจะพัฒนาในปีหน้าใหม่ หรือว่าจะไปเองบปีหน้ามาใช้ซะครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

“...ส่วนใหญ่เนื่องจากของเราเป็นลูกนก เราก็จะมีตัวแม่เนี่ยเข้มแข็งอยู่แล้ว ตัวแม่ที่กรุงเทพฯ ทั้งคู่ เข้มแข็งก็อบอุ่น ตัวแม่ก็จะโยนนโยบายต่าง ๆ มาเรื่อยละ เช่นทำทุกปี มี Training roadmap ทุกปี เราก็จะไม่ต้องไปหาเองหรือคิดเองเท่าไร เวลาประเมินก็ตามที่เรามา Set ไว้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

“...เราก็จะมีทางสำนักงานใหญ่หรือว่าบริษัทแม่เนี่ยแหละ เป็นคนบอกว่าปีนี้เราต้องอบรมอะไรบ้าง ประเมินอะไรบ้าง แล้วก็ต้องเป็นคนเหมือนมอบนโยบายมาว่าปีนี้คุณต้องพัฒนาอะไรบ้าง โดย HR จะมาถามหัวหน้างานอีกที” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์สมรรถนะ

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 10 คน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1-10 ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กรจำนวน 2 คน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 คน และผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ จำนวน 5 คน ทั้ง 3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้กล่าวถึงทิศทางการพัฒนาตามเกณฑ์สมรรถนะในหลากหลายด้าน ดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก

“...คือจริง ๆ ต้องบอกว่า ทุกคนก็ต้องปฏิบัติตาม KPI ของตัวเอง อย่างตัวผมเองก็ต้องอยู่ใน Policy ในเรื่องของหลักในความเป็นจริงที่จะต้องทำคือ Project ที่จะต้องนำเสนอให้กับคนที่เกี่ยวข้องเหมือนกันประจำทุกปี ผมก็ต้องมี Project เกิดขึ้น ถ้าทำแบบนี้ผลการประเมินการทำงานผมก็จะดี แต่ถ้าผมทำไม่ได้ แน่แน่นอนว่าผลการประเมินผลก็คงไม่ดีส่งผลต่อโบนัสต่าง ๆ ครับ นอกจากนี้ตอนที่วางแผนพัฒนาอบรมอะไรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาทางสังคมเนี่ย ผมก็จะแอบดูจากผล KPI ส่วนนี้ประกอบด้วย โดยในแบบฟอร์มเนี่ยมันจะถูกประเมินในเรื่องของการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วย ดังนั้นมันจะ Cover ในส่วนที่เราต้องการตั้งเป้าไว้ โดยข้อมูลตรงเนี่ยเราต้องทำคู่กับ HR อันนี้เราต้องทำคู่กัน คำว่าคู่กันคือหมายความว่าให้ HR ออกแบบฟอร์มมา โดยถามจาก Requirement จากฝ่ายว่าเราต้องการแบบไหน แล้ว HR จะดำเนินการทำแบบฟอร์มลักษณะแบบนี้

เพื่อให้เราไปลงรายละเอียดกับพนักงานของเรากับน้อง ๆ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...เราจะมีวางแผนประจำปี จะมีน้องฝ่ายฝึกอบรมอีกคนเป็นคนทำนะคะ เราต้องถามในแต่ละแผนก่อนว่าเป็น Training need ในปีหน้า เขาจะอยากอบรมในเรื่องอะไร แต่ว่าส่วนมากมันก็จะเป็นในเรื่องของ Hard skill คือ ทักษะโดยเฉพาะ แต่ของเราเนี่ยจะสอดแทรกไปในเรื่องของ Soft skill คือทั่วไปทักษะ การเป็นหัวหน้างาน ทักษะการทำยังไงให้ไม่หมดไฟ อะไรแบบนี้เพิ่มเติมด้วยคะ ในส่วนของการประเมินทางองค์กรเราดูไปถึงว่า ทำงานได้ตรงเวลาหรืออะไรแบบนี้ไหม นอกจากนี้จะมี Core value ก็คือวัฒนธรรมองค์กรมาจับอีกที เพื่อนำมาออกแบบแผนการอบรมของเรา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เกณฑ์ KPI เราจะใช้โปรแกรมตัวนี้ เราจะดูความเป็นมาตรฐานก่อนครับ เช่น ตำแหน่งเรานี้ควรจะทำเท่าไร งานนี้ควรจะทำแค่ไหน มีทักษะใดที่จำเป็น โดยเราจะให้พนักงานเขาระบุเองก็ได้ แล้วทางหัวหน้ากับ HR ก็จะมาตรวจสอบและอนุมัติ จากนั้นคอยติดตามผ่านโปรแกรมว่าพนักงานเราสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ได้หรือไม่ มีส่วนใดที่ขาดหรือต้องเติมหรือไม่” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...Training road map เขาก็จะมีเหมือนกันทุกปี โดยแต่ละปีก็จะจัดเป็นแคมเปญครับ แต่ละปีก็จะแตกต่างกัน แล้วก็ธรรมดาทั้งปีเลยเรื่องของอะไร แล้วก็ตอนที่วางแผนอบรมอะไรสักอย่าง ทางผู้บริหารเราก็จะร่วมกันกับ HR และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยก็จะแอบดู KPI ไปด้วย ดูแคมเปญองค์กรเราไปด้วย อย่างปีนี้เราก็ใช้แคมเปญ Voice เป็นเหมือน Motto อย่างเช่น V คืออะไร Valuation O คืออะไร opportunity I คืออะไร C คืออะไร E คืออะไร Excellent แบบนี้แล้วให้พนักงานเอา 5 คำนี้มาพัฒนาและปรับปรุงทักษะทางสังคมของตัวเองให้ได้ครับ ถ้าทำได้ก็จะนำไปสู่การประเมินที่ดี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...สำหรับผม ก็ต้องมี KPI หลัก ๆ คือเราใช้หลักการของกฎ 70 20 10 ตั้งแต่ Orientation เลย โดยการเลือกใส่ KPI นั้นของเราเนี่ย จะให้หัวหน้างานคุยกับลูกน้องรายบุคคลนะครับ เมื่อก่อนเนี่ยตอนที่ยังไม่ได้ใช้ระบบ SAP เนี่ยพนักงานก็ต้องเข้าไปคุยกับหัวหน้ารายคนแต่ใน ปัจจุบันพอมันมีระบบ SAP แล้วเนี่ยทุกคนสามารถเข้าไปเหมือน Set IDP ของตัวเองในระบบได้ แล้วหัวหน้าจะเป็นคน Approve อีกครั้ง แล้วก็สามารถมาอัปเดต Progress ของตัวเองได้ อันนี้รวมจนถึงประเมินผลงานด้วยนะครับ ก็คือ Set KPI กันในระบบ หัวหน้าอนุมัติตัว KPI ในระหว่างปีก็เข้ามาเป็นผลงานตัวเองนะครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ตอนนี้เราจะกำหนดมาก่อนว่าจาก Core ของบริษัท บริษัทมีนโยบายอย่างไรนะครับว่าจะเดินไปทิศทางไหน จากนั้นเราก็จะมาแยกแล้วว่าในแต่ละตำแหน่งจะต้องมี Core competency หรือ Functional competency เป็นอย่างไร ตรงนี้จะเป็นดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานอีกทีหนึ่ง ไปดูว่าในส่วนของ Functional สิ่งที่พนักงานของเขาหรือ

ทีมงานของเขาต้องใช้มันมี Skill ไหนบ้าง ที่กำหนดขึ้นมาใหม่ล่ะครับ แล้วก็ในส่วนของ Core competency ตัวนี้จะเป็น Core หลักของบริษัทที่จะไปล๊อคกับตัว KPI ที่ตั้งไว้ โดย KPI ของเราก็จะแบ่งหลากหลายหมวด ในส่วนของทักษะทางสังคม ก็จะเป็นด้านความคิดสร้างสรรค์ การมีจิตใจรัก การบริการ เช่น ตอนประเมินก็จะแบ่งไปเป็นส่วนของทักษะของความคิดสร้างสรรค์ เพราะว่าพนักงาน ต้องมีความคิดสร้างสรรค์นะ ของทุกตำแหน่งเลย อันนี้นับเป็นทักษะหลักของพนักงาน แล้วก็ Core competency ทุกคนต้องมีใจรักบริการ เราจะทำงานนะ เราเป็นท่าเทียบเรือ เราต้องมีเราต้องมีจิตใจที่เป็นเรื่องการให้บริการ เพราะว่าเราจะต้องนำข้อมูลนั้นมาประเมินผลว่าเขามี Skill ตัวนี้ไหม ที่ผมพูดไปเมื่อสักครู่ล่ะครับ ประมาณนี้ อันนี้คือในส่วนของ HR กำหนด กำหนดเพื่อให้แต่ละหน่วยงานไปดำเนินการต่อว่าจะจัดสรรอย่างไรว่าจะทำอะไรให้สนับสนุนกับ Core competency ขององค์กรอีกที” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...หลักสูตรที่จะมีบริษัทแม่มา Set KPI ให้หมดเลย แล้ว HR เมืองไทยค่อยมานั่งดูอีกทีว่าเหมาะกับองค์กรเราไหม มีอะไรต้องปรับไหม แล้วเราก็ประเมินผลตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้หลังจากประชุมและปรับกันเรียบร้อยแล้ว นอกจากนี้ในส่วนทักษะทางสังคมมีทุกด้าน มีทุกอย่างเลยที่ต้องประเมิน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...การจะประเมินอะไรนั้น มันต้องมีเกณฑ์ก่อน โดยมันจะแยกเป็นบางแผนกบางตำแหน่งนะคะ อย่างโลจิสติกส์เองเนี่ย Knowledge น้องนะคะ จะต้องมีความรู้ในเรื่องของโลจิสติกส์นั้นแหละคะ เพราะว่าถ้าเขามีความรู้ในเรื่องของนั้นนะคะ เขาจะมองภาพออก ว่าธุรกิจของเราจะเป็นยังไงแล้วก็สองเลยที่ทางบริษัทให้ความสำคัญมากเลยนะคะ ก็จะเป็นเรื่องของตัว Core value ของเรา ที่มี 5 ตัวด้วยกัน เช่น 1 ใน 5 นั้น ก็คือมี Service mind นะ มีด้านทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายและไม่หยุดนิ่ง รวมถึงการเป็นคนอหิยาศัยดีอะไรแบบนี้คะ ซึ่งพนักงานเขาก็จะทราบดีอยู่แล้วว่า Core value เราคืออะไรเพราะนอกจากเราจะโปรโมทผ่านสื่อออนไลน์แล้ว เรายังมีการแปะป้ายตามทาง แต่ละสถานที่ในองค์กรด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ทางเราก็มีการประเมินพฤติกรรมทักษะทางสังคมเหมือนกัน เช่น มีใจบริการ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ไหม HR เขามี criteria ส่งมาให้ที่อยู่แล้ว แล้วหัวหน้าก็จะประเมินเขา (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)”

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

“...KPI ผมเนี่ยถ้าเป็นเรื่อง Training นะ คือเมื่อก่อน Training เนี่ยมันก็ไม่ได้แบบเข้มมากนะครับ เพราะว่าตัววัดเนี่ยมันก็เป็นแค่เชิงปริมาณมันไม่ใช่เชิงคุณภาพอะไร เพราะว่าผมตั้งขึ้นมา ผมต้องติดตามให้พนักงานทุกระดับเนี่ยพัฒนาตัวเองตาม IDP ให้ได้ครบถ้วน 100% อันนี้เป็นต้น หรือผมต้องจัดฝึกอบรมให้ครบตามแผนฝึกอบรมประจำปีที่ถูกกำหนดมา แต่พวกนี้มันไม่ได้อยู่ใน Process

ที่เราทำก่อนที่มันจะขึ้นมา อันนี้มันเป็น Process แล้ววัดผลเป็นเชิงปริมาณและว่าสำเร็จไหม ถ้าถามว่ามันเข้มไหมมันก็อาจจะไม่ได้เข้ม ซึ่งเมื่อสิ้นปีผมก็ถูกทาง MD เนี่ยเขา Feedback KPI ผมเหมือนกัน เขาก็บอกว่าเนี่ย HR คุณเวลาตั้ง KP เนี่ยมันวัดแค่ปริมาณ ไม่ได้แบบมีคุณภาพอะไร ดังนั้นเนี่ยปีนี้นะครับเขาจะให้วัดแบบ 360 องศา ก็คือให้พนักงานเนี่ยมา Feedback เลยกว่าไปสิ่งที่ผมทำเนี่ย IDP หรือฝึกอบรมพวกนี้มีประโยชน์กับพวกเขาไหมถ้าไม่มีไม่ต้องทำต่อไปไม่ต้องทำแล้วไม่มีประโยชน์ ซึ่งผมก็เริ่มใช้การประเมินแบบนี้กับหลาย ๆ ส่วนงานแล้วเช่นกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

พนักงานต้องได้รับการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงตามระยะเวลาที่กำหนด

“...ปกติเราจะมีการทำการประเมินทุก 6 เดือนนะครับ เราจะประเมินของพนักงานแต่ละคน แล้วก็ถ้า 6 เดือนนี้ไม่ดีหรือเขาต้องปรับปรุงอะไร เขาต้องมาคุยกันอะครับ เขาจะมีเป็นแบบฟอร์มนะครับ หัวหน้าเป็นคนประเมินโดยตรงครับ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...ผมประเมินความสัมพันธ์ทางสังคมปีี่รายคน ผลออกมาเนี่ยอาจจะไม่ถึงกับแดง แต่มันก็ออกเหลืองละเรื่อย เพราะว่าต่างคนต่างทำงานมากเกินไป และก็ขาดเรื่องความมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในแผนกที่มีคนน้อยนะครับ กลายเป็นว่าแผนกที่มีคนเยอะเนี่ยผลมันออกมาว่าเขามีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกว่าแผนกที่มีคนน้อย เช่น แผนกของผมตอนนี้เหลือกันอยู่ 3 คน งานยุ่งมากแทบจะไม่ได้คุยกันเลยนะครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

“...ในการประเมินการอยู่ร่วมกัน ก็จะเป็นหัวหน้างานเขา เป็นคนประเมิน เป็นคนลงนามเสร็จแล้วลงนามไม่พอ คือตัวพนักงานเองก็จะถูกเรียกไปสัมภาษณ์ จะเซ็นรับรองมาด้วย นึกออกไหม หมายถึงว่าเจ้าตัวรู้ คือประเมินกันโดยตรงเลย ไม่ได้แอบประเมินนะ ซึ่งหัวหน้างานเขาจะประเมินลูกน้องแล้ว ระดับผู้บริหารก็จะถูกระดับ MD ประเมินเหมือนกัน ทำแบบนี้ทุกปี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

วิธีการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์

“...เรื่องของการพัฒนาก็คือทุก ๆ ปี ช่วงต้นปีช่วงนี้แหละ เราจะมีการทำ IDP น่าจะทราบนะครับ Individual Development Plan เนี่ย คือเราก็มีหัวหน้างาน จะมานั่งคุยกับลูกน้อง แล้วก็มันจะมีในเรื่องของการที่เขาประเมินจุดแข็งจุดอ่อนคืออะไรและในเป้าหมายชีวิตของเรา ในอีก 3 ปี 5 ปีข้างหน้ามันคืออะไร และถ้าตรงนี้มีมันถึงจะออกมาเป็นแผนที่เราจะใช้พัฒนาเขา จุดอ่อนแน่นอนครับเราก็เอามาเป็นหนึ่งในเรื่องการพัฒนา Training need survey เราก็จะไปนั่งคุยกับเขา ถ้า Direction ของผู้บริหารเนี่ยเขาไปเป็นแบบนี้ละครับ พี่ ๆ มองว่าน้องในทีมเนี่ยยังขาดอะไรอยู่ อยากให้มีอะไรบ้างเขาก็ List ออกมานะครับ อันนี้ก็เป็นเรื่องนึงส่วนอีกตัวหนึ่งคือแผน IDP ที่ทำกับพนักงานทาง HR ก็จะมาดูว่าพนักงานเนี่ยมันมีเรื่องอะไรที่ต้องการเรียนรู้เหมือนเหมือนกันเยอะที่สุด ถ้าอันไหนเรียนรู้เหมือน ๆ กันเยอะเนี่ยที่สุดเราจะจัด In house training จ้างอาจารย์เข้ามาสอนแต่

ถ้ามัน Specific สำหรับบางตำแหน่งเลยนะครับเราก็ส่งเขาออกไปเรียน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เราต้องคุยยังไงให้รู้ว่าเขาเป็นคนมี Service mind ทางหัวหน้างานเขาก็จะรู้แหละว่าเราต้องคุยในส่วนไหน แล้วมันก็มีตัวแบบนี้ค่ะเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้เขาทำ ที่เราสร้างขึ้นมามีชื่อว่า Attitude test อะไรแบบนี้ค่ะ เป็น Service โหมหรืออะไรแบบนี้ค่ะ แล้วก็คุยแล้วก็คิดกันนะเนาะ ว่าพอเรารับมาแล้วก็ไม่มั่นใจว่าเราเข้ามาแล้ว จะมาในรูปแบบไหนก็เลยจะต้องมีระยะเวลาในช่วงทดลองงานนะค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...คือ Training need survey เราก็จะไปนั่งคุยกับเขา ถ้า Direction ของผู้บริหารเนี่ยเขาไปเป็นแบบนี้เนะครับ พี่ ๆ มองว่าน้องในทีมเนี่ยยังขาดอะไรอยู่ อยากให้มีอะไรบ้างเขาก็ List ออกมานะครับ อันนี้ก็เป็นเรื่องนึงส่วนอีกตัวหนึ่ง คือแผน IDP ที่ทำกับพนักงานทาง HR ก็จะมาดูว่าพนักงานเนี่ยมันมีเรื่องอะไรที่ต้องการเรียนรู้เหมือนเหมือนกันเยอะที่สุดถ้าอันไหนเรียนรู้เหมือน ๆ กันเยอะเนี่ยที่สุด เราจะจัด In house training จ้างอาจารย์เข้ามาสอนแต่ถ้ามัน Specific สำหรับบางตำแหน่งเลยนะครับเราก็ส่งเขาออกไปเรียน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

ประเมินจากผลงานของทีม

“...ทีมเวิร์คขององค์กรผมสำคัญ เพราะว่า 1 การที่เรามีทีมเวิร์ค มันจะช่วยมันจะช่วยอะไร มันจะช่วยให้เราลดปริมาณคนได้ แล้วก็งานมันก็จะสอดคล้อง ถ้าคุณทำอันนี้เดี่ยวผมไปทำอันนี้คุณนะ เดี่ยวพี่ช่วยยกอะไรอย่างนี้ ของมันก็จะเสียหายได้น้อยอะไรต่าง ๆ แล้วตัวทีมเวิร์คเนี่ยเรามาประเมินกันด้วยครับ เช่น ตัวที่รายงานเรียกว่า Accident report อะไรต่าง ๆ เขาจะ Action อะไรต่าง ๆ ที่เขาต้องส่งผม ผมก็มาดู เช่น นาย A นี่อีกแล้วหรือ ทำงานพลาดอีกแล้วหรือ ลูกค้าบ่นอีกแล้วหรือ เวลาเรามองเรามองเป็นทีมไป แล้วหัวหน้าล่ะใคร ทำไมให้ผิดหรือพลาดแบบนี้อีก ดังนั้นคะเนนหัวหน้าก็จะตกไปด้วยเหมือนกัน จะมีผลรายปีสำหรับพวกเขาเลย ตัวขึ้นเงินเดือนตัวโบนัสตัวอะไรต่าง ๆ เนี่ยมีผล ทีมสำคัญครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...พอเราเอาระบบเข้ามาใช้ในลักษณะของการประเมินแล้ว วัตถุประสงค์ประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว อีกสิ่งที่สำคัญไม่น้อยคือการวัดด้านทักษะทางสังคม ดังนั้นเราจึงมีการอบรมสัมมนาที่ทั้งบุคลากรทั้งหลาย ๆ ส่วนมาเจอกัน มาแลกเปลี่ยนโอเคด้วยกันครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...ในแต่ละสัปดาห์เราก็จะหมุนให้ทำทุกหน้าที่ คือประมาณว่านั่งทำเรื่องอย่างเดียวเรื่องมีความเครียดใช่ไหม เราก็จะคนนี้ทำเรื่อง 2 วัน สลับไปนั่ง Shipment บ้าง ไปนั่ง Move บ้าง คือว่ากระจายความกดดันใช่ไหม แล้วให้ทุกคนพัฒนาศักยภาพ คือว่ากดดันว่าคุณจะต้องทำเรื่องให้ได้ คือเรื่องมันจุดสูงสุดของการนั่งทำงานนะ ทำเรื่องได้เร็วมันแข่งกับเวลาว่าใครคนตัวหนึ่งมาตัวนี้มาต้องลงตรงนั้น ต้องลง RTG ตัวนี้ ต้องมีการวางแผนแล้ว ต้องมีการแก้ปัญหา ก็จะมี Supervisor ช่วย Support

แก้ปัญหาด้วยกัน เพราะเราทำงานเป็นทีม ถ้า 1 คนพลาดแน่นอนพลาดยกทีม ถ้าสำเร็จก็ยกทีม เช่นเดียวกัน มีผลต่อการประเมินแน่นอน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

ประเมินจากการขาด ลา มาสาย

“...หัวหน้าเป็นคนประเมินส่วนใหญ่ก็มาตกที่ผมนี้แหละ ผมจะเห็นหน้าของทุกคนแต่ว่า หลักการประเมินเนี่ย เขาจะให้คะแนน เขากำหนดทุกอย่างมี 6 ด้าน เช่น มันมีด้านนี้ ด้าน Skill ในงาน ด้านพฤติกรรม รวมถึงขาดลามาสายมีสถิติอีกด้านซ้ายหนึ่งของตารางนะ จากนั้นก็มีตัวถ่วง เป็น ABC อย่างนี้นะครับ เป็น 60 ขึ้นไปถึง 100 ถ้าต่ำกว่า 60 เนี่ยเขาไม่เอาไว้ ต้องพิจารณาแล้วครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

ประเมินจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

“...เราก็คุยกันว่าเราจะใช้โปรแกรมอะไรบ้างก็อย่างที่เกิดขึ้น โปรแกรมทำได้ดี หนึ่งเลย ทำดีกับเพื่อนร่วมงาน ทำดีกับบริษัท แล้วก็ทำดีกับลูกค้า ทำดีกับชุมชน หรือทำดีกับผู้อื่นนะครับ ก็ให้เพื่อนพนักงานเสนอชื่อขึ้นมาว่านายคนนี้นะทำดีกับเพื่อนร่วมงานยังไง ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทอย่างไร Service mind กับลูกค้าอย่างไร คือครบด้านเลยนะ แล้วเราก็จะให้ Award มีประกาศ ใครได้รับรางวัลทำดีได้ดี ก็มีประกาศนียบัตรและจะมีเงินให้เล็ก ๆ น้อย ๆ ครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

ประเมินจากความคิดสร้างสรรค์หรือความคุ้มค่าที่เกิดขึ้น

“...สำหรับผมเนี่ยบางคนเขาทำงานผ่าน KPI หมด แต่ผมก็ยังให้เขาต่ำกว่ามาตรฐาน เพราะอะไร เขาก็มีข้อสงสัยนะครับคือรายการผ่าน KPI ทุกอย่างแต่งงานคุณไม่ได้ Value อะไร เหมือนเป็นงาน Routine ทุกวัน ๆ หลัง ๆ มาผมก็เลยจะไม่เอางาน Routine มาเป็น KPI ให้น้องแล้ว อย่างเช่นคนทำ Payroll จะต้องทำ Payroll ไม่ผิด จ่ายเงินก็ต้องตรงวัน ซึ่งผมก็มองว่า มันหน้าที่เขา อยู่แล้ว มันไม่ควรผิดอยู่แล้ว แล้วมันก็จ่ายให้ตรงวันนี้จะเป็น KPI ทำไม หาอย่างอื่นทำ อย่างเช่น คุณเห็นอยู่แล้วคุณจ่าย payroll ทุกเดือน พนักงานโดนหักค่าอะไรกัน เราจะมีแผนช่วยพนักงานให้แบบ บรรเทาค่าใช้จ่ายพวกนี้ยังไง หรืออะไรพวกนี้ จะดิเวนคาร์ยังไงให้เขาช่วยยังไง มันต้องเป็นอะไรที่คุณต้อง initiate ขึ้นมาบ้าง ไม่ใช่ นั่งทำแต่งงานเดิม ๆ อย่างนี้ละครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...สำหรับพีมีอบรมทั้งปีเลย เรียนเสร็จแล้วแบ่งกลุ่ม ซึ่งนักเรียนที่พีเรียนร่วมกันมาคือ อยู่ท่าฟิลิปปินส์และหลากหลายท่าเรือทั่วโลก แล้วก็มาจัดกลุ่ม My team นี้แหละ ทำโปรเจคสัก โปรเจคใช้เวลาทำปีหนึ่ง พอเรียนจบเขาก็แบ่งกลุ่ม 3 คน พีก็ได้อยู่กับพวกมณิลา มาเลเซีย กลุ่มหนึ่งมี 3 คน เสร็จแล้วเขาก็จัด Business game เกมธุรกิจเขาก็บอกว่ามีเราจะทำที่ TEUs คุณบริหารจัดการยังไง คุณหาลูกค้ายังไง บริการอย่างไร ทุกอย่างเลยทุกมุมมองเลย จากนั้นก็ไป Present ให้ผู้บริหารฟัง นี่แหละวัดตรงนี้แหละเรียนเสร็จแล้ว มีผลงานหรือไม่ ดังนั้นการทำงานเป็น

ทีม การวางแผน การแบ่งปันไอเดีย การรับฟังต่าง ๆ ก็สำคัญ ไม่อย่างนั้นคงสำเร็จยาก” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่าย โลจิสติกส์)

วิธีทดสอบผลงาน

“...เมื่อพนักงานเข้ามาครั้งแรกเขาก็ดู Background บริษัท ก็ดูไปก่อนเลย ยังไม่ต้องคิดเปิดผ่านไปเฉย ๆ ก็ได้ แต่ให้เวลาประมาณ 2-3 ชั่วโมง คุณมาทำงานวันแรก คุณยังไม่สนใจอะไรหรอก แต่เสร็จแล้วเวลา 1 เดือน คุณเริ่มทำงานแล้ว คุณก็เปิดเหมือนกับเล่มเดิมนั้นแหละแค่นี้ก็น่าจะสนใจน่าคุ้นเคย ก็น่าจะได้เจอบ้างแล้ว ในบริษัทใช้ใหม่ ในตอนแรกเขาก็ไม่รู้ ไม่รู้ให้เปิดทำไม พอเวลา 1 เดือนไปอีก 3 เดือน นี่มีสอบ วัดเขา ว่าเขารู้เรื่องอะไรบ้าง มากน้อยแค่ไหน แต่เราก็ไม่ได้บอกเขาว่าเราจะสอบไง เพราะถ้าบอกเดี๋ยวตั้งใจ เวลา 3 เดือนแล้วเรามาสอบ ก็รู้ว่าเออเราควร Implement เขาใหม่ ทั้งด้าน Hard skill และ Soft skill เขาสามารถที่จะผ่านไหมเนี่ย เขาสามารถจะไปต่อหรือจะอยู่กับเราไหม” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

“...มีการประเมินกันก่อนเรียนหลังเรียนเนี่ยเป็นยังไง ทศนคติคุณดีไหม มีการวัดมุมมองแบบนี้ มีเป็น Pre-post test” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...หลักสูตรอบรมต่าง ๆ พออบรมเรียบร้อยแล้ว พี่ก็จะมีการวัดก่อนเรียนหลัง แต่ถ้าเป็นเรียนออนไลน์เราจะมี Pre test กับ Post test แต่ส่วนใหญ่ถ้าแบบเป็น Public training หรือ In house training ทั่วไป ๆ แบบนี้เราก็จะมี Test ก่อน แต่พอเรียนเสร็จแล้วมันจะถูกเอาไป Coaching ต่อแล้วจะมีโปรเจกต์ให้ทำต่อ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

หัวข้อที่ 2 พฤติกรรมของพนักงาน

ในองค์กรทุกองค์กรประกอบไปด้วยพนักงานที่มีบุคลิกแตกต่างกัน มีความสามารถและทักษะที่แตกต่างกัน เพื่อเติมเต็มทุกส่วนงานในองค์กรอย่างเหมาะสม ซึ่งทุกองค์กรก็มักจะเจอพนักงานที่มีพฤติกรรมไม่พึงปรารถนาอยู่หลายประเภทที่ไม่ส่งเสริมความก้าวหน้าขององค์กร ในส่วนนี้องค์กรก็ควรสังเกต และหาแนวทางปรับแก้โดยเร็ว หรือหาแนวทางที่จะพัฒนาให้พนักงานเหล่านั้นในทางตรงกันข้ามทุกองค์กรก็จะมีพนักงานที่ควรส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าและเติบโตในสายงานเช่นกัน ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรในมุมมองของทักษะทางสังคม จึงมีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรนั้นมีวัฒนธรรมที่ดี ส่งเสริมให้พนักงานกระตือรือร้น เรียนรู้ และพัฒนาตนเองต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมระหว่างการทำงานและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 10 คน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1-10 ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กรจำนวน 2 คน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 คน และผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ จำนวน 5 คน ทั้ง 3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้กล่าวถึงทิศทางการพัฒนาตามเกณฑ์สมรรถนะในหลากหลายด้าน ดังนี้

พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

“... การทำงานของเขานี้ก็อาจจะมิใช่ผู้ชายอยู่ด้วยกัน เรื่องทะเลาะวิวาทที่ผ่านมามีบ่อยมาก อาจจะด้วยการประสานงาน การไม่พูดคุยกัน การไม่รับฟังกัน แต่ว่าตอนหลังเนี่ยเราต้องจัดการให้ได้ ด้วยการที่จะต้องมีคนคุยกับเขาให้ได้นะครับก็จะมีหัวหน้าเขานี้แหละที่คอยเป็นตัวกลางในการตัดสิน เพราะเขาต้องทำงานด้วยกันทุกวัน แล้วก็อีกมุมหนึ่งก็คือการคุยกันเองไม่ปรึกษาหัวหน้าทีม ที่นี้พอคุยกันเองเนี่ย เขาก็มองว่าเขาระดับเดียวกัน เขาจะไม่ฟังกัน จะกลายเป็นขัดแย้งกัน เพราะฉะนั้นผมก็เลยตั้งใหม่ สายใครสายมันครับ หัวหน้ามาคุย แล้วก็พยายามวางแผนก่อนทำงานให้ดีกว่าครับ เช่น ก่อนที่จะไปย้ายตรงนี้ ก็ต้องคุยกับฝ่ายตรวจสอบด้วยว่าคุณทันไหม คุณตรวจทันไหม รถมาเมื่อคืน ต้องให้หัวหน้าคุย หลีกเลี้ยงการให้คนงานไปคุยกันเอง ไม่อย่างนั้นอยู่เป็นทีมก็ยาก” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

“...มีพนักงานที่เราเคยเจอ แบบค่อนข้างจะเก่ง ค่อนข้างจะทำคนเดียว One man show ซึ่งมันก็เป็นปัญหาใจ มีอะไรไม่สื่อสาร ไม่ประสานงานในทีม ตอนหลังเราก็สร้างทีมงานของเรา ก็ทำได้เหมือนกัน แล้วคราวนี้ปัญหาพวกนี้ทั้งหมดไป” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

“...ทีมเวิร์คผมว่าสำคัญ ในมุมมองของผมที่ผมบอกไปก่อนหน้านี้คือ เราไม่สามารถที่จะอยู่ได้ด้วยคนเดียวแค่ฝ่าย HR เราจะต้องไปสร้างทีม ของผมจะเรียกว่าทีม Harmony กับทีมอื่น ๆ เหมือนเราอยู่วงดนตรี Orchestra คนหนึ่งตีกลอง คนหนึ่งตีฉาบ คนหนึ่งเป่าแซกโซโฟน ถ้าแบบเอามารวมกันได้ มันจะเป็นเพลงที่น่าฟังตามหลัก Harmony ของมัน มันก็เหมือนพวกเราทุกคนแต่ละคนก็แรงกันเอง เยอะมากไม่ยอมกัน เราจะทำยังไงให้มันอยู่ด้วยกันได้ มันก็เลยมีเรื่องของ Constructive feedback เข้ามามีเรื่อง DISC เข้ามา เพื่อให้เขา รู้จักว่าแต่ละคนเป็นยังไง แล้วก็มีการ Mind fullness ให้ทุกคนเนี่ยเปิดใจอันนี้เป็นสิ่งที่เราทำ แล้วก็บอกว่าถ้าเราไม่เห็นความสำคัญของทีมเวิร์คเราไม่ทำเรื่องพวกนี้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ในทีมก็เคยเห็นมีอารมณ์รุนแรงมาเลย ก็เลยอยากครับ คือว่าต้องหยุดเลยนะ ต้องหยุดตรงนั้นก่อนเลยนะ ผมก็จะถามว่าเป็นอะไรถึงหงุดหงิด ทำไมต้องงุ่นง่าน น้ำเสียงมันเป็นสิ่งสำคัญ พอ น้ำเสียงไม่ดี ในฐานะที่เราเป็นหัวหน้าเราก็จะต้องให้ทุกคนหยุดแล้ว เราต้องหยุดอารมณ์เขาแล้วเราก็เรียกเขามาคุยภายหลัง แต่ว่าพี่จะไม่พูดทันทีในห้องตอนที่คนเยอะ ๆ พี่จะเรียกไปคุยทีหลัง คือเขายังคิดว่าเขาทำถูกอยู่เข้าใจไหม พี่จะดึงเขาออกไปที่อื่น แต่น้องมันจะรู้แล้วว่า พี่เรียกไอนี้ไปมีปัญหาแล้วละ แต่ว่าพี่ก็จะไม่คุยตรงนั้นไง แบบว่าเหมือนเขาผิดอะ คือ พยายามดึงออกไปคุยข้างนอกอะไรประมาณนี้ ก็จะบอกว่าเราทำงานกันหลายคน เป็นทีมนะ ดังนั้นอารมณ์ น้ำเสียงต้องระวังมาก ๆ ก็พยายาม อยู่ครับ เรื่องนี้สำคัญ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...พี่จะพูดเลยว่าถ้าเด็ก ๆ ทุกคนในทีมมีเรื่องกันเองไม่ต้องมาฟ้องพี่ เพราะถ้าพี่รู้ พี่จะลงโทษทั้งสองฝ่าย ไม่สนใจว่าจะยังไงก็แล้วแต่โดนทำโทษทั้งสองฝ่าย โดนตัดคะแนนทั้งสองฝ่ายไม่ว่า

จะพิสูจน์ได้ว่าคนนั้นผิด คนนี้ถูก ไม่สนใจ ไม่อยากสนใจ แต่คำสั่งของพี่คือห้ามมีเรื่องกันเท่านั้น”
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

พฤติกรรมไม่รับฟัง และการมีทัศนคติไม่ดี

“...มีกลุ่มคนที่ไม่โดนใช้งานเลย ก็จะเกิดความน้อยเนื้อต่ำใจว่าทำไมเขาไม่โดนใช้เลย
ทำไมใช้แต่คนนั้นคือรักคนนั้นมากกว่า เพราะคะแนนประเมินมาอ้างคนนั้นได้เยอะกว่า ความไม่เท่า
เทียม ผมก็เลยปรับตรงนี้นะครับให้มันชัดเจนมากขึ้น คือผมโยกย้ายเลย คนไหนทำงานอะไร คนนี้
ทำงานอะไรระบุให้ชัดเจนครับ มีโปรเจกต์ใหม่เข้ามาจะครับ คนนี้เยอะแล้วเราก็เอาไปให้คนนั้น ทุกวันนี้
งานค่อนข้างลงตัว พองานมาแล้วก็จะรู้ว่านี่คือหน้าที่คุณ ก็พอทุกคนมีงานทำแล้วทุกคนได้รับรางวัล
ในงานตัวเอง ทุกคนเห็นคุณค่าว่าตัวเองกำลังทำอะไร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรระบบพวกนี้จะหายไป”
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

“...ปัญหาขององค์กรผมที่สำคัญคือเรื่อง Mind set ทัศนคติในะครับ ซึ่งมันเป็นปัญหาที่
แก้ไขได้นะ ถ้าเราคุยกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาค่อย ๆ พัฒนามาได้ ผมก็ว่ามันเป็นการพัฒนาที่ดี
ถ้าเราคิดจะปรับไปด้วยกันนะครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...ผมเป็นคนที่ไม่ใจเย็นพอ ผมพูดอย่างนี้ดีกว่าคือระดับผม หมายถึงว่าผมไม่จำเป็น
จะต้องไปนั่งฟังพนักงานระดับปฏิบัติการมานั่งบ่นนั่งว่าอะไร แต่ทุกวันนี้ผมอยู่ในกลุ่ม Line ของพวก
เขาแต่ทุกวันพวกเขาก็จะว่าผม Complain อะไรต่าง ๆ ในงาน ไม่ว่าจะงาน HR หรือไม่ใช่ เราก็
เหมือนที่รองรับอารมณ์ ผมก็ไม่ได้ไปมีปัญหาคือตอบโต้หรือว่าอะไรเขาจะ โอเคเราก็รับฟังปัญหา
แล้วเราจะมาพูดคุยต่อในทีมผู้บริหารเรา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ที่ผ่านมานะพี่บอกว่าการรับฟังคนอื่น เรามามองตัวเองว่าเราต้องยอมรับว่าอันนี้เรา
ไม่ดีเราผิดคือว่ามันต้องมองที่ตัวเองก่อน ก่อนที่เราจะไปว่าคนอื่นมันไม่ดี มันต้องรับฟังด้วยคือพี่ว่า
ความเข้าใจคนอื่นใจเขาใจเรานั้นสำคัญมากเลยนะ Documents เวลาพี่มองปัญหาว่าทำไมน้องพี่
Documents ไม่เคยตามลูกค้ามาลากตู้ ลานตู้เต็มลาน พี่ก็เลยถามพูดตรง ๆ คุยกันตรง ๆ เขาเล่า
ปัญหาของเขาให้ฟัง เราก็ถึงเข้าใจไม่ใช่อารมณ์หงุดหงิดใส่กัน ซึ่งปัญหาของมันคือมันไม่ได้พูดคุยกัน
สำคัญเลย นอกจากนี้ก็เรื่องคือในสภาพแวดล้อมในการทำงานที่พนักงานบางส่วนได้บอกว่าอุปกรณ์
ต่าง ๆ เก่าแล้ว ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งตรงนี้ทางองค์กรก็ต้องพิจารณาว่าส่วนใดควร
ปรับปรุงหรือส่วนใดคือซื้อมาทดแทน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...มีปัญหาในด้านทักษะทางสังคม มีแน่นอนคนอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่มนะครับ มันก็จะม
เรื่องของแต่ละคนเติบโตมาไม่เหมือนกันปัญหามันก็จะม เช่น ความไม่เข้าใจในความเป็นใครสักคน
ยกตัวอย่าง ผมเองผมเห็นคนนั้นได้ดีกว่า ทำไมเขาต้องได้ดีกว่า หรือว่าคนนั้นทำไมอายุน้อยแต่โตเร็วจ
เลย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

พฤติกรรมที่ไม่รับผิดชอบตัวเอง

“...ปัญหาของหลายคนนะครับ คือคิดได้ว่าควรทำอะไร แต่ว่าหลาย ๆ คนกลับไม่ยอมทำ ไม่รับผิดชอบงานตัวเองมากกว่า ก็เลยถ้าในส่วนของเป็นพูดในเรื่องของทักษะทางสังคมที่สำคัญ ตอนที่มาสัมภาษณ์เนี่ยผมจะให้เขาคุย พยายามคุยให้เขาลองดูว่า สามารถพูดคุยกับใครได้บ้าง บางครั้งรับมาเป็นหัวหน้างานนะครับ การพูดคุยมันมีหลายระดับ ต้องดูว่าเขาพูดคุยกับพนักงานยังไง พูดคุยกับหัวหน้ายังไง บางคนพูดคุยกับหัวหน้าไม่เก่ง แต่ว่าคุยกับพนักงานถือว่าเป็นลูกพี่ได้เลยนะครับ ผมก็เลยว่าทักษะการพูดเนี่ย สำคัญมาก ฟีกฝนได้นะครับจริง ๆ ผมว่าฟีกฝนได้ ผมเองเมื่อก่อนก็เป็นคนพูดไม่รู้เรื่องเหมือนกันนะครับ ก็ปรับเปลี่ยนกับการสังเกตจากผู้ใหญ่หลาย ๆ คน อีกมุมของความรับผิดชอบของผมคือมีกลุ่มหนึ่งที่มาสายมาสายตลอด หรือไม่สายแต่มาพอดิ ยังไม่ทันทานข้าวอะไรเลย แล้วก็วิ่งเข้าทำงานสายบ้างก็มี สิ่งนี้สำคัญนะครับ คือต้องรับผิดชอบตัวเองไม่ให้กระทบงานเราด้วยครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

“...มีพนักงานคนหนึ่งก็คือขาดลามาสายบ่อยมาก จนหัวหน้าเขาไม่เอานะครับ ก็จะมีการให้ใบเตือน ให้ลดตำแหน่งต่าง ๆ คือถ้า 3 ครั้งแล้วไม่ปรับปรุงตัว เราก็เชิญเขาออกเลยครับ ผมมองว่าเขายังรับผิดชอบตัวเองได้ไม่ดีพอ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...พนักงานที่เจอก็น่าจะเป็นในส่วนของความรับผิดชอบค่ะ ถึงแม้ว่าเราจะมีความคิดสร้างสรรค์ มีอะไรทุกสิ่งแล้ว แต่ถ้าขาดความรับผิดชอบขาดตรงนี้ไป งานมันไม่สัมฤทธิ์ผลแน่นอน บางคนแบบความคิดสร้างสรรค์ดีมากเลย ฉันทเสนอโปรเจกมา แต่ฉันไม่รับผิดชอบเลย ไม่ตรงต่อเวลาเลย เข้างาน คือว่าเราไม่ได้ Fix ตรงนี้เลยนะคะแต่ว่า เราก็จะดูในส่วนของที่แบบเขาแบบว่าที่เขาดูแลให้มันสำเร็จนะคะ ข้อนี้ดิฉันมองว่ามันสำคัญมากอีกข้อหนึ่งคะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

พฤติกรรมไม่กระตือรือร้น ไม่อยากพัฒนาหรือเติบโต

“...ผมยกตัวอย่างปีก่อน คือคนที่ถูกคัดเลือกเป็น High potential เนี่ยเขาจะถูกเข้าโปรแกรมในการพัฒนาค่อนข้างเข้มข้นกว่าคนปกติ เขาบอกเลยว่าเขาไม่ขอเป็น High potential ถ้าให้เป็น เขาก็คงขอลาออก ให้เขาทำงานไปด้วยเรียนไปด้วยแบบนี้ไม่ไหวนะครับ เราก็บอกเขาแหละว่ามันเป็นเรื่องของความก้าวหน้าในอาชีพ คืออยากให้เขามองเรื่องของโอกาสมากกว่านะครับ สุดท้ายแล้ว ถ้าเขาไม่ไหวเราก็ไม่ได้ว่าอะไรครับ คืออันนี้เราจัดการให้แล้ว แต่ถ้าคุณไม่รับก็ไม่เป็นไร คุณก็ทำงานได้ เพราะว่าส่วนหนึ่งนะคือปัจจุบันเขาเป็นพนักงานที่เกรด A เลยทำงานได้ดีมาก แต่ถ้าเราเอาเข้าไปเองทำอย่างอื่นด้วย ที่เขาอาจจะไม่ได้เหมาะอย่างเช่นไปเรียนรู้ แล้วมันทำให้เขาเนี่ยจากพนักงานเกรด A เหลือเป็นแค่พนักงานเกรด B เรียนรู้ก็ B ทำงานก็ B กลายเป็นว่าเสียคนเก่งคนหนึ่งไปเลย เราเลยเอาแค่เฉพาะคนที่เต็มใจเท่านั้นครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

“...ของเราก่อนข้างเห็นความสำคัญของการเติบโต หมายถึงว่าถ้าใครอยู่ระดับข้างล่างเนี่ยเราก็ดูว่าผลงานเขาเป็นยังไงเราพยายามโปรโมทเขา ให้เขามีแห่งของเขาเติบโต ถ้าคนอยู่อย่างนี้ 10 ปี 15 ปีก็ไม่ได้เติบโตเขาไม่อยู่ เรามีแผนวัด Career path ของแต่ละคนเลย เราดูว่าเขาสามารถเติบโตได้ไหมโดยหัวหน้างานเราพิจารณา แต่ก็มีบางคนไม่ยอมเติบโต เพราะอะไรล่ะ ก็ความรับผิดชอบเยอะ เขาคงอยากได้เงินมากขึ้น แต่งานน้อย ซึ่งตรงนี้ก็ตรงมาวางแผนร่วมกันคุยกัน ถ้าทักษะต่าง ๆ เขาได้ก็ควรพูดคุยหาทางออกร่วมกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ในมุมมองถ้าหากพนักงานเรากระตือรือร้น ศึกษาสิ่งใหม่ พยายามทำงานเกินหน้าที่ พี่ฉันนี่ผมเอามาทำแทนพี่เดี่ยวผมลองทำอันนี้มันไปต่อแน่ ๆ เพราะว่าเขารวมที่จะเติบโตนะ เช่นพนักงานที่อยู่มานานกว่า 10 ปีแล้ว คือพร้อมที่จะเติบโตได้แล้ว เราก็ถามเขาว่าตำแหน่งมาอีกแล้วพร้อมไหม เขาบอกว่าผมต้องดูแลครอบครัว ผมไม่พร้อมที่จะมาตรงนั้นเราต้องแบบมองรอบด้านว่ามันพร้อมจริงไหมเราปรับให้เขาแล้ว เขามีผลใหม่กับชีวิตเขาว่าเขาจะดูแลครอบครัวเขาพร้อมอยู่แค่ Day night เขาไม่พร้อมที่จะทำ 3 กะ ดังนั้นผมก็ต้องคิดแล้วว่าเราปรับเขาแล้ว มันเอาเขามาฆ่าหรือเปล่า เพราะเขาไม่ได้ต้องการ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

พฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรมไม่เหมาะสม

“...ผมเคยเจอคนฟ้องลักษณะว่าในเรื่องของจริยธรรม แต่เราก็จะเน้นกันไปอย่างไงก็แล้วแต่มันก็จะไม่มีเกิดขึ้นนะครับ ซึ่งเราต้องไปดูกับลูกน้องเราจริง ๆ ว่ามันใช่หรือไม่ประมาทนี้ครับ ลูกค้าบางคนอยากได้เป็นลักษณะเปิดตู้เอาของออกก่อน แต่ระบบเราทำไว้ดี เราจะพยายามดู Sequence ในจุดตรงนั้นครับ ว่าตู้ไหนมาถึงก่อนตู้ไหนออกหลัง คนทุกคนต้องการเอาของมาขายครับ เป็นเรื่องปกติ ใครของมาถึงก่อนเราก็เปิดตู้ของมาถึงก่อน ขายก่อน ฉะนั้นตรงนี้เราก่อนข้างที่จะเข้มงวด จะมาจ่ายเงินพิเศษเพื่อขอลำของออกก่อนแบบนี้ไม่ได้ ตอนนี้อ้องค์กรเราเข้มงวดมาก ๆ เรื่องนี้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...ก็มีเคยเจอตัวก่อนแบบแย่งจริง ๆ ก็มี ใช้วิธีลาป่วย ลาป่วยจากอุบัติเหตุในงาน ซึ่งเช็คไปเช็คมา มันไม่ได้ป่วยจากงาน แต่เวลาไปโรงพยาบาลแล้วไปบอกอุบัติเหตุจากการทำงานนะครับ แล้วก็ใช้ใบรับรองแพทย์นั้นมาขอลาป่วย แต่ผู้ร่วมงานเขารู้อยู่แล้ว เพราะไม่ทำงานอะไรหรอก ทางผู้บริหารก็ให้ออกเลยครับ เพราะถือว่าเขาไม่ซื่อสัตย์” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...สำหรับพี่เคยเจอพนักงานทุจริต แอบขโมยเงิน ซึ่งอันนี้เรามีหลักฐาน ดังนั้นเราเรียกลูกน้องเรามาคุยเลย เพราะอะไร เกิดอะไร ซึ่งแน่นอนว่าเราให้ออก แต่เราก็จะให้ข้อคิดเขาเสมอจำไว้ นะว่าการทำงานเนี่ยมันต้องซื่อสัตย์สุจริตอยู่เสมอพูดกับเด็กตลอด เรื่องนี้สำคัญมาก ๆ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

พฤติกรรมมารยาทไม่เหมาะสม

“...เราก็เคยเจอเรื่องพฤติกรรมด้านมารยาทไม่เหมาะสม เราก็จะมองเขาก่อนเลยว่า สมมติว่าถ้าน้องเขามีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป หัวหน้างานจะต้องไปเตือนเขาก่อน ระดับ Foreman จะต้องไปเตือนเขา แล้วก็ในกรณีที่เขาไม่ไหวละ คราวนี้จะถูกทำเป็นอักษรเกิดขึ้นละ แล้วเราจะต้องดูว่าใน Detail ว่าเขาจะต้องปรับอะไร ตามลำดับครับ ก็ต้องมาพูดคุยกันแล้วว่าคุณต้องปรับอะไร เปลี่ยนอะไร แล้วต้องแก้ไขยังไง อยากให้พี่ช่วยอะไร หรือคุณต้องการอะไร เป็นต้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...เราก็จะเห็นรายงานมาบ่อย ว่าพนักงานเรามีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ไม่สุภาพ เช่น พอมีงานเยอะ ก็จะไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ และพูดจาไม่สุภาพ ซึ่งอันนี้รวมถึงการพูดต่อหน้า หรือการโต้ตอบผ่านทางไลน์ หรือช่องทางออนไลน์อื่น ๆ ด้วยนะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้จัดการองค์กร)

“...ของเราที่เจอก็อาจเป็นในเรื่องของกาลเทศะหรือมารยาทอะไรแบบนี้ค่ะ คือที่นี้มันก็จะมีความหลายหลายวัยแบบ บางคนอยู่ฝ่ายหัวหน้างานที่เขาอายุน้อยค่ะ เขาก็จะยึดเรื่องที่เป็นแบบนี้ว่า น้อง ๆ ก็ต้องเคารพไหว้อะไรแบบนี้ค่ะ แต่เด็กบางคนนะคะเขาก็อาจจะคิดแหละแต่เขาไม่ได้แสดงออกในจุดนี้ค่ะ มันจะเป็นในลักษณะแบบนี้มากกว่าค่ะที่มี Feedback กลับมาค่ะ เราก็จะพยายามหาแนวทางปรับต่อไปค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

พฤติกรรมที่ไม่มีจิตใจในการบริการ

“...พนักงานเราก็มีพูดจาด้วยอารมณ์ห้วน ๆ เลย คือบางครั้งลูกค้าฟังแล้วอาจรู้สึกไม่ดีได้ ซึ่งตรงนี้สำคัญ ดังนั้นการใช้น้ำเสียง การใช้ประโยคต่าง ๆ ทางเราก็มีอบรมตลอด เพราะงานเราคือบริการ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...บางคนไม่พร้อมจะรับฟัง อย่างนี้อยู่ทำไม่ได้เพราะทำมีแต่ปัญหา มีปัญหาปัญหา มาก ปัญหาบ่อย แต่บางคนแม้กระทั่งเขากลับมาห้องน้ำไปทางไหนเขายังไม่ยอมบอกอย่างนี้ไม่ใช่แล้ว นึกออกไหม คุณเป็นเจ้าของบ้านเขาไม่ใช่เจ้าบ้านถ้าเขาอยู่ที่นี้เขาก็รู้ เขาก็ไม่ถามคุณหรอก นึกออกไหม ตรงนี้ห้ามเดิน ถ้าห้ามเดินคุณก็ต้องมีให้บริการหรือมีช่องให้เขาเดิน นึกออกไหม หลักการทำเขาจะเป็นอย่างนี้ไง ห้ามทั้งหมดแต่ไม่ให้ทำอะไรมันเป็นไปได้ คนเรามันมีหลักการของมันอยู่ รวมถึงในพื้นที่ สุกๆหรือด้วยเหมือนกัน เราต้องมี Smoking area เราจะจัดแยกขนาดไหนก็ต้องมี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้จัดการองค์กร)

“...พนักงานเราก็มีพูดจาไม่ดี น้ำเสียงไม่เหมาะกับการบริการลูกค้า เราก็จะพยายามจัดกิจกรรมหรืออบรมต่าง ๆ ในเรื่องการมีใจบริการตลอดในเรื่องของท่าเรือนะครับยังต้องมี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...พนักงานเราก็มีที่หลงลืมการบริการ ซึ่งในฐานะหัวหน้าเราก็จะย้ำเตือนเรื่องการที่มีจิตใจรักการบริการ หนึ่งคือเราจะไม่พยายามบอกลูกค้าว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการนั้นเราทำไม่ได้ เราจะไม่สื่อสารกับพนักงานเลยนะครับว่า อย่าไปบอกลูกค้าหรือให้ข้อความนี้กับลูกค้า เพราะนั่นคือคุณปฏิเสธลูกค้าตั้งแต่เริ่มต้นแล้วนะครับเราจะพยายามบอกว่าเราจะไปดูให้ ไปศึกษาหรือว่าหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด อย่างน้อยเราทำอะไรไม่ได้เนี่ยเราก็รับฟังลูกค้ามา เราต้องรับฟังลูกค้ามาก่อนนะครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...อย่างที่ทราบทำเรือเราเป็นงานบริการไง พี่ต้องส่งให้เด็กเขา Recognize เรื่อย ๆ เพราะว่าคนเราเนี่ยพอมันอยู่ไปนาน ๆ มันชิน พร้อมทั้งจะแตกแถว จะต้องไป Training เขาเสมอให้เขา เช่นคนนี่ปรับปรุงเรื่อง บุคลิกภาพ คือเมื่อก่อนเนี่ยเอากระจกมาตั้งให้เขา แต่ตอนหลังก็คือเด็กเขาบอกว่าไม่ต้องแล้ว เขาไม่มีที่วางบนโต๊ะอะไรอย่างนี้ เด็กเวลาคุยอะมันจะเห็นหน้าตัวเอง มันเป็นกระจกส่องตัวเรานะมันเป็นอย่างนั้นะกำลังโมโหนะ บางทีเราไม่รู้ตัวเราเองหรือ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

2.2 พฤติกรรมที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นไปตามเกณฑ์

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 10 คน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1-10 ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กรจำนวน 2 คน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 คน และผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ จำนวน 5 คน ทั้ง 3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นไปตามเกณฑ์ ซึ่งเป็นทักษะทางสังคมที่ทุกองค์กรมุ่งเน้นพัฒนาให้กับพนักงานในองค์กรทุกคน และถ้าหากพนักงานมีทักษะทางสังคมที่มุ่งเน้นนี้ องค์กรพร้อมจะสนับสนุนและส่งเสริมให้เติบโตไปกับองค์กรต่อไป ซึ่งทักษะทางสังคมที่ทุกองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ มีดังนี้

การสื่อสาร

“...ทักษะการสื่อสาร ที่รวมถึงการนำเสนอกับรายงานมีคล้าย ๆ กันละค่ะ คือทุกตำแหน่งต้องมี มันต้องบอกหรือสื่อสารได้ ไม่อย่างนั้นจะคุยงานกันคงใช้เวลากว่าจะเข้าใจ การประสานงานเข้ากับคนอื่นได้ทุก ๆ แผนกก็จะง่ายขึ้นถ้าสื่อสารได้ดี มันก็อาจจะทำให้เวลาที่เราดิเรื่ออะไรเราแค่คุยกันนิดเดียวมันก็แก้ปัญหาได้แล้ว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...บางวันที่ประชุมกัน ผมจะให้แบบว่าให้ทุกคนหาเรื่องมาเล่า อย่างเช่นมันจะมีน้องคนที่ชอบทำกับข้าวชอบทำอาหารก็เอาเรื่องนี้มาเล่าครับ เล่าอะไรก็ได้ที่เขาชอบ ต้องฝึกเค้าตรงนี้ครับ ให้เขากล้าที่จะสื่อสาร และฝึกพูดให้เข้าใจเรื่อง เพราะเมื่อเขาเติบโตทักษะนี้ก็ยิ่งมีความสำคัญ ดังนั้นต้องฝึกเขาทุกวัน อีกอย่างเหมือนเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกันด้วยครับ ทักษะการพูดคุยเนี่ยมันมีพลังมากเลยนะ ผมเคยเห็นหลาย ๆ คนที่ไม่ได้เก่งนะครับ คือเก่งแหละครับแต่ไม่ได้เก่งถึงขั้นว่าคนนี่คือระดับ Genius อะไรขนาดนั้น แต่เขาพูดเก่งเพราะเขาพูดดีมาก การพูดการใช้น้ำหนักอารมณ์หลาย ๆ อย่างผมก็สังเกตหลาย ๆ คนนะครับ ผมเลยให้เรื่องทักษะของการพูดสำคัญที่สุดเลยนะครับ

ทักษะของการพูดยังงี้ให้รู้เรื่อง พูดยังงี้ให้ไม่นอกเรื่อง ไม่เยอะเกินไป แล้วก็พูดให้เข้าประเด็นแล้วก็ถูกใจคนที่ฟังด้วยนะครับ เรื่องทักษะการพูด แต่ว่าผมว่าบางทีมันก็เป็นเรื่องของความสามารถส่วนบุคคล แต่ว่าผมว่าน่าจะพัฒนาได้ เรื่องการพูดการนำเสนอเนี่ย ผมว่าเป็นเรื่องดี เช่น เป็น Checker เหมือนกันนะครับ Checker มีทั้งหมด 6 คนนะครับ เมื่อใครถามว่าตอนนี้สถานะสินค้าถึงไหนแล้วก็ต้องตอบได้ ไม่ใช่ว่าที่ผมไม่รู้เลยครับไปถามหัวหน้าผมเลยครับ ผมก็จะพยายามฝึกให้เขาทำพวกนี้ให้ฝึกบ่อย ๆ ครับ ไม่ว่าจะเป็นเด็กที่ไม่ค่อยพูด ไม่ว่าจะเป็นอะไรก็พยายามฝึกให้เขาคิดด้วย ให้เขาสื่อสารออกมาพวกนี้ครับ ถามใครคนนั้นก็ต้อง Report ได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

“...คนที่พัฒนาที่จะเป็นผู้บริหารเบื้องต้น เราก็ต้องให้โอกาสบางคนทำงานเฉพาะหน้างานของตัวเอง ซึ่งเก่งมากแต่ถ้าถ่ายทอดไม่เก่ง ไม่ชอบคุยกับลูกน้องก็มี พยายามเอาขึ้นมาลองแล้วก็ไม่เอา อันนี้ก็ยากที่จะเติบโตได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

“...ของเราใช้ระบบเรียกว่า Tool talk ก็คือก่อนเริ่มงานประมาณ 8:00 น ก็จะมีการรวมการประชุมกันทุกเช้าว่าวันนี้มีรถกี่คัน มีน้ำตาลเจ้าไหน ไปทำงานที่ไหนโกดังไหน ใช้แรงงานของใครบ้าง ซึ่งทุกคนต้องฝึกการรายงาน ฝึกการสื่อสารให้ทุกคนในทีมเข้าใจ ทำทุกวันครับแบบนี้ อีกอย่างที่สำคัญคือทักษะของการนำเสนอ จำเป็นนะครับ เรื่องการพรีเซนต์ การทำ Power point หรือการนำเสนอด้วยการพูดหรือการแสดงออกอันนี้ผมก็บอกลูกผมว่าเรื่องนี้สำคัญมากเรื่องการแสดงออกครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...เวลาที่ HR เราจะนำเสนอเรื่องอะไรต่าง ๆ ให้ผู้บริหาร ดังนั้นเนี่ยเขามีความรู้แล้วเขาเรียนแล้ว เขามีโปรเจกต์ที่จะต้องทำ ดังนั้นเวลาที่เขาเตรียมเนี่ย เขาอาจจะไปคุยกับโค้ชเขา ไปซ้อมกันไปขอความเห็น สุดท้ายมันจะถูกปรับออกมาแล้ว เขาจะต้องทำแบบนี้ทั้งปี เทรนมาแล้วถูกโค้ช ถูกโค้ชไป Present ถูก มันจะเป็นแบบนี้แหละ มันจะทำให้คนนี้สามารถใช้งานได้จริงไม่ใช่แค่ไปเรียนแล้วก็ถูกทิ้งไปในเรื่องนี้ ดังนั้นเราจึงให้ความสำคัญกับทักษะการสื่อสารการนำเสนอ ดังนั้นเราจึงมีทีมอาสาสมัครเป็นโค้ชให้ในองค์กรเรา เพราะบางคนเก่งมาก แต่สื่อสารไม่ได้ก็เท่านั้นครับ นอกจากนี้เราก็จะเสริมเรื่องของการที่ให้ความเห็นหรือมีข้อโต้แย้งกันในที่ทำงาน เพื่อให้รู้เรื่องของ Constructive feedback คือการให้ข้อมูลป้อนกลับกันแบบสร้างสรรค์ด้วย เช่น พนักงานคลังอาจจะเป็นทักษะการนำเสนอใน Level 1 ให้หัวหน้างานเข้าใจสภาพหน้างานที่มันจะเกิดขึ้นได้ แต่หัวหน้างานอาจจะเป็น Level 3 ที่จะมานำเสนอต่อว่าปัญหามันเกิดขึ้นแบบนี้ Solution เป็นยังไง แล้วเทคนิคในการนำเสนอของเขาจะเป็นยังไง ออกมาเป็น Dashboard ออกมาเป็น Infographic หรืออะไรที่มันทำให้เราเข้าใจได้ง่ายขึ้น เพราะว่าผู้บริหารคงไม่มานั่งอ่านทุกบรรทัด คือ Concept ที่เราต้องการคือเวลาเรามองสไลด์เนี่ย คือเราต้องมองแล้วเข้าใจ ไม่ใช่อ่านแล้วเข้าใจ คือเรามองแล้วเราเข้าใจเลย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เมื่อเกิดปัญหาหน้างานพนักงานก็ต้องสื่อสารกับลูกค้าโดยตรงแบบ Face to face นะครับ ก็พยายามแบบใจเย็น คุยกับลูกค้าดี ๆ แล้วก็อธิบายถึงเหตุผลว่าตอนนี้สถานการณ์การทำงานในท่าของเราเป็นยังไง แจ้งเขาทราบแล้วก็ยินดีรับฟังสิ่งต่าง ๆ ที่เขาเรียกร้องมาเพื่อนำไปปรับปรุงนะครับ ดังนั้นทักษะการสื่อสารในส่วนของการเจรจาต่อรองที่ดีก็จะสามารถให้งานเราออกมาดีได้ และแน่นอนมีผลต่อการประเมิน โดยตอนนี้เราก็จะมีการคัดเลือกแล้วว่าในตำแหน่งนี้ใครที่เก่งงานแล้ว สามารถสื่อสารได้ดี เข้าใจได้มีไหม คือเรากำลังจะทำเหมือนแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ร่วมกัน โดยทุกคนต้องมีส่วนในการสื่อสารถ่ายทอดการสอนในงานตัวเองอยู่แล้ว แต่เราจะเลือกคนที่สื่อสารได้ดีมาลองเริ่มออกแบบการสอนก่อน จากนั้นค่อยให้เขาไปแนะนำคนอื่น ๆ ต่อ ๆ ไป ซึ่งอันนี้ก็จะทำให้เราได้สังเกตแล้วว่าคนไหนมีทักษะการสื่อสาร การประสานงาน เราก็จะโน้ตไว้ เวลาจะโปรโมทก็จะง่าย เพราะทักษะเขาค่อนข้างดีและแตกต่างจากคนอื่น นอกจากนี้อีกกรณีของการสื่อสารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน เช่น ของผมมีเคสในส่วนของลูกค้าเรือครับที่เขาเดินทางมาจากต่างประเทศ ตรวจเอทีเคแล้วผลตรวจเป็น Positive 2 คนนะครับแล้วที่นี้เรือเนี่ยโดยปกติตามมาตรการเราก็มีนโยบายของการทำเรือเนี่ยเราจะต้องให้เรือนี้รอคอย 14 วัน ตรงนี้เราในฐานะท่าเทียบเรือแล้วคือเป็นผู้ให้บริการนะครับ ก็ไปประชุมร่วมกับการท่าเรือแล้วก็หน่วยงานราชการต่าง ๆ มากกว่า 8 หน่วยงาน เพื่อหาแนวทางว่าเราจะทำยังไงกับเรือลำนี้ได้บ้าง ให้สามารถเข้ามาทำงานได้ขนถ่ายสินค้าครับ ท่าเทียบเรือของเราก็ยินดีให้บริการนะครับก็เลยออกเป็นกฎเป็นมาตรการที่ทำร่วมกับหน่วยงานภายนอก แล้วก็หน่วยงานภายในของเราเอง เราต้องสื่อสารหลายฝ่าย ดังนั้นมันค่อนข้างเป็นความท้าทายขององค์กรเรานะครับ สุดท้ายเราก็ทำงานได้อย่างปลอดภัยตามกระบวนการมาตรการของสาธารณสุขนะครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...สำหรับพี่คือให้น้องที่เข้ามาลองสั่งงานพนักงานขนย้ายสินค้าเลย ลองดูทักษะการสื่อสารสิ ดูวาทศิลป์ต่าง ๆ สิ ไหวไหม น้ำเสียงเป็นอย่างไร เพราะเราจะเห็นเลยว่าใครไหวไม่ไหว 2 วันก็รู้ว่าเขาจะเติบโตในตำแหน่งนี้ได้หรือไม่ เพราะตำแหน่งนี้ ต้องมีทักษะการสื่อสารและอื่น ๆ อีกหลายอย่าง เพราะเราเป็นพนักงานก็จริงแต่เราต้องสั่งงานลูกน้องที่ขนย้ายอีกหลายคน ดังนั้นศิลปะการสื่อสาร การสั่งงานสำคัญมากที่จะเติบโต” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...เวลาก่อนที่เราจะสัมภาษณ์พนักงานเข้ามาคะ มันเป็นระยะเวลาสั้น ๆ นะคะที่เราใช้ไปกับเขา ทดสอบเขาอะไรแบบนี้คะ ซึ่งก็ไม่ได้ชี้ว่าแบบร้อยเปอร์เซ็นต์ โดยเราจะพยายามสื่อสารให้เขาได้ตอบ เพื่อวัดทักษะการสื่อสาร การพูดต่าง ๆ เพราะเราเคยเจอปัญหาแล้วก่อนหน้านี้ที่รับเข้ามาไม่กล้าสื่อสารและสื่อสารไม่เข้าใจ ดังนั้นเราเลยต้องเริ่มตั้งแต่รับเข้ามาเลย ในมุมมองของดิฉันที่สำคัญในการที่จะเติบโตได้คือ การสื่อสารคะ เพราะที่เจอคือหลายคนต้องการสื่อแบบนิ่งพอเราเจอคนที่ไม่มีทักษะในส่วนนี้สื่อไปเท่าไรเขาก็ไม่เข้าใจคะ เขาเข้าใจกลับมาอีกแบบหนึ่งอะไรแบบนี้คะ เป็นการ

ไม่ได้งานและลามไปเป็นการทะเลาะกันได้นะคะ เพราะว่าบางคนเก่งมากเลยนะคะ แต่พอเค้าสื่อสารออกมา ก็คือตัวงานมันไม่ออกมาดีคะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ข้อเสียที่เลยที่ไม่ค่อยนำเสนอ อย่างเจ้านายเนี่ยเขาก็จะไม่รู้ว่าพี่ทำอะไรบ้างวัน ๆ เดียวนี้พี่ก็ต้องสื่อสารมากขึ้น รายงานมากขึ้น บางทีเรามีสั้ยที่ไม่นำเสนอก็ต้องนำเสนอ ไม่นำเสนอ เขาจะไม่รู้ว่าเราทำอะไร คือเมื่อก่อนเนี่ยพี่คาดหวังว่าระดับ CEO เขาจะ Transfer งานกัน แต่ความเป็นจริงแล้ว เขาไม่ได้ลงรายละเอียดขนาดนั้น เพราะฉะนั้นเขาจะไม่รู้ว่าเราทำอะไรบ้าง และวัฒนธรรมนี้ก็จะถูกส่งต่อให้ลูกทีมเราที่ก็ต้องฝึกเหมือนกัน ดังนั้นการสื่อสารสำคัญกับทุกระดับงานเลย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

ความคิดสร้างสรรค์

“...ภายในองค์กรของเราก็จะมีการส่งเสริม ให้ทำโปรเจกต์ร่วมกัน ระหว่างทีม Production หรืออะไรแบบนี้ด้วย เพื่อเราจะได้อะไรใหม่ ๆ มาสร้างสรรค์ในองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เราเปลี่ยนเกณฑ์การประเมินใหม่ ประเมิน 2 ครั้งนะครั้บ ถ้ากำหนดมาว่ากำหนดเกณฑ์ใหม่คือจากเดิมที่ 5 คะแนนในแต่ละหัวข้อ คะแนนเต็ม 5 เราให้คนที่ทำงานได้แบบว่าทำงานได้ธรรมดา คือทำงานตามมาตรฐานคนที่ทำงานตามมาตรฐานเราให้ 3 คะแนนครั้บไม่มาสายไม่ขาด ไม่ลาเกิน 3 ครั้ง แต่ถ้า 4 คะแนน คุณต้องมีผลงานสร้างสรรค์เพิ่มเติม และ 5 ต้องเป็นซูเปอร์แมน ความคาดหวังของผลงานมันจะมาก ตอนแรกก็คือ 4 ก็คือโอเคเรื่องนี้หัวหน้างานบอกว่าผ่าน แต่ว่าถ้าเกิดเป็น 5 ต้องยื่นผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารบอกว่ามองว่าสิ่งที่คุณทำมันสร้างสรรค์ มันเกิดคุณค่า ก็มีผลกับบริษัทคุณเอา 5 คะแนนไปเลย นอกจากนี้ผมชอบเด็กรุ่นใหม่นะครั้บ ผมเองเนี่ยก็เป็นคนที่อาจจะกึ่ง ๆ จะเก่าแล้วละหลาย ๆ เรื่องที่เด็กคิดเด็กรุ่นใหม่คิด หรือเด็กรุ่นใหม่ทำผมชอบ เวลาามีเด็กฝึกงานมา ผมจะชอบคุยให้เขาทำโปรเจค ให้เขาทำแล้วเขาก็จะมีความรู้ความสามารถมาแล้วเราก็ได้เรียนรู้จากเขาตรงนั้นด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

“...Nature ของทางเราเอง ชอบอะไรที่เป็นไอเดียใหม่ ๆ จะมีแคมเปญของ QA นะครั้บ Quality assurance เขาจะเปิดให้พนักงานนำเสนออะไรใหม่ ๆ โดยใช้เครื่องมือสินค้ามาช่วย อย่างเช่น ทำยังไงถึงจะลดอุบัติเหตุของการปฏิบัติงานสินค้าที่เป็นเหล็ก เหล็กม้วน ทำยังไงให้มันเร็วขึ้น ทำยังไงให้มันลดอุบัติเหตุ ทำยังไงให้จับตู้ในระยะเวลาอันสั้นอะไรแบบนี้ เขาก็จะเสนอขึ้นมา แล้วก็เอามาประกวดกัน ซึ่งอันนี้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรของเราด้วย ปีหนึ่งมีพนักงาน 1,000 คน แต่มีพนักงานส่งผลงานมา 30 - 40 งานนะครั้บ ถ้าใครเสนอก็จะมีรางวัลให้ประมาณ Project ละพันบาทหรือ 2,000 บาทประมาณนี้ อันนี้เรากั้รับฟังกันอยู่ ผู้บริหารก็นั่งฟัง ซึ่งก็อยู่ใน Core value องค์กรเหมือนกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...บางคนเนี่ยเขาทำงานผ่าน KPI หมดแต่ผมก็ยังไม่ให้เขาต่ำกว่ามาตรฐานเพราะอะไร เขาก็มีข้อสงสัยนะครับ คือรายการผ่าน KPI ทุกอย่างแต่งงานคุณไม่ได้ Value อะไร เหมือนเป็นงาน Routine ทุกวัน ๆ หลัง ๆ มาผมก็เลยจะไม่เอางาน Routine มาเป็น KPI ให้น้องแล้ว ทุกคนต้องทำ ให้งานตัวเองเกิดคุณค่ามากกว่านั้น สร้างสรรค์อะไรให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ ที่นี้เราจะสร้างคนให้มี Concept innovation ในเรื่องของการสร้าง Mindset ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ผมก็ไม่ได้เรียนเยอะครับ ตอนเนี่ยเขาก็ให้ผมไปเรียนส่วนของ Design thinking ที่จบจาก ไปนั่งเรียนกับ SDVP เลย แค่ 2 วันน่าจะประมาณ 40,000 ได้มั้งครับ แล้วก็ไปเรียนเยอะมากกลับมา ผมก็พัฒนาเรื่องของ Innovationต่าง ๆ ให้กับองค์กร และพนักงานทุกคน เราทำ Kaizen อย่างน้อยเนี่ยเดือนละ 2 เรื่อง ดังนั้นทุกอย่างพอมองปุ๊บมันกลายเป็น Kaizen แล้วเพราะว่าเราถูกฝึกคิดแบบนี้มา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ของเราเมื่อมีปัญหาในองค์กร เราจะมาพูดคุยกันว่าปัญหานี้ ถ้าอยากแก้ให้ตรงจุด หรือว่าแชนร์ไอเดียกันหรือเสนอขึ้นมาว่าจะสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาตรงไหนได้บ้างแล้วก็ในส่วนที่เขาตัดสินใจเนี่ยตัดสินใจจากตัวเองหรือตัดสินใจจากบุคคลภายนอกอะไรแบบนี้ก็จะนำมาแก้ให้ถูกต้องนะครับ ต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นะครับ นอกจากนี้ในส่วนของการอบรมเราจะจ้างข้างนอกมาอบรม แต่ปีนี้เราจะมีการให้แต่ละหน่วยงานมีการพัฒนาหลักสูตรของตัวเองขึ้นมาเลย ว่าหน่วยงานตัวเองมีความรู้หรือมีอะไรบ้างที่เป็น Knowledge เฉพาะหรืออะไรที่เป็นความรู้เฉพาะ ที่เราไม่สามารถไปหาได้จากหน่วยงานภายนอก ให้คิดหรือให้นำเสนอเข้ามาเลยว่ามี Knowledge ตัวไหนที่สามารถนำตัวนั้นเอามาพัฒนา พัฒนาต่อไปหลักสูตรได้บ้างไหม อะไรแบบนี้ เราต้องการไอเดียว่าคุณอยากจะพัฒนาอะไรคุณอยากจะปรับปรุงอะไรตัวเอง หรือคุณมีอะไรสินอะไร เอามา Present กันก็จะได้รับรางวัล อยู่ในเกณฑ์ประเมินด้วย เราต้องการนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นจากพนักงานเรา ซึ่งแน่นอนมีผลต่อการวัดประเมินแน่นอน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...ของเรามีสอน Innovation อย่างนี้ วิธีการทำงานของพี่แบบนี้แล้วพี่มีวิธีพัฒนาการทำงานของพี่ยังไงให้ดีขึ้น ลดค่าใช้จ่ายยังไงประหยัดยังไง ปลอดภัยยังไงมี 3 มุมเขาให้เรื่องความปลอดภัยเป็นอันดับแรก เพราะมองว่าทำอะไรที่เกิดอุบัติเหตุความเสียหายมันควบคุมไม่ได้ใจเขาให้ความสำคัญกับเซฟตี้เป็นอันดับ 1 แล้วก็สิ้นเวลาทำงานอะไรอย่างนี้ พอมมีการโพสต์ไปเขาก็จะมองว่าท่าของเขา 48 ท่า ท่าใดได้อันดับ 1 แล้วเขาก็หยิบจับไอเดียต่าง ๆ นานา พี่ก็เข้าไปดูได้ว่าท่าเรื่อนี้มันทำไอเดียนีดี วันนี้เราจะลองมาทำบ้าง ก็กลายเป็นไอเดียใหม่ ๆ พัฒนาองค์กรเราได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...องค์กรเราหลัก ๆ ต้องมีความสร้างสรรค์เลย คืออยู่ใน Core value เลย ดังนั้นทุกคนจะรู้ว่าทุกคนต้องมีไอเดีย มานำเสนอทุกปี เรามีประกวดด้วย ซึ่งแน่นอนก็มีเงินรางวัลต่าง ๆ ซึ่งถ้าพนักงานมีสิ่งนี้แน่นอนว่าจะต้องเป็นคนที่องค์กรรักษาไว้ เพราะองค์กรที่เป็นโลจิสติกส์ค่ะ มันไม่ใช่

ว่าทำแบบนี้ 10 ปีข้างหลังอะคะมันคืออยู่แล้วแล้วคุณจะต้องทำแบบนี้อีก 10 ปีข้างหน้า เราก็อยากจะ ได้เด็กที่เขามีความคิดสร้างสรรค์ความคิดในแบบใหม่อะคะ ที่แบบว่าเราจะต้องทำแบบนี้ให้มันใหม่ ตามทันยุคหรือตามทันโลกอะคะ เพื่อที่จะให้ธุรกิจของเราไปข้างหน้าเรื่อย ๆ ไม่ใช่เราไม่คิด สร้างสรรค์ คิดไม่ไหวแล้วเราจะใช้แบบเดิมแบบเดิมแบบเดิม เพราะโลกมันเปลี่ยนนะคะ เราก็เลยจะ ต้องการคนที่จะมาทำให้มันไปข้างหน้าเรื่อย ๆ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...หลาย ๆ Project เช่นว่า น้องคนหนึ่งเขาแบบว่าลูกค้ามา Submit shore เขาตลอด เลย เขาก็มีความรู้ดีกว่าอันนี้ ทำเป็นออนไลน์เลยดีกว่าที่ ก็คือแล้วเราจะออนไลน์ได้อย่างไร ลูกค้าจะทำ ยังไงก็ไปปรึกษากับลูกค้ามาทดลองมาสักเจ้า 2 เจ้าลองทำกันดู ก็พอทำได้ แล้วก็บางครั้งก็ ผู้สินค้า LCL เนี่ยมันเปิดทั้งวัน ลูกค้าก็โทรถามทั้งวันแล้วก็ทำเว็บไซต์เลย เว็บไซต์ให้ผู้เปิดเข้าโกดังเลย ลูกค้า ก็เข้าไป login แล้วก็ไปดูอะไรเองเลยพวกที่มี B/L ซึ่งพนักงานก็มีความคิดสร้างสรรค์ทำให้งานแต่ละ วันมีคุณค่า ประหยัดเวลา ลดความสูญเสียมากมาย แบบนี้ทางเราก็เลยมีประกวดด้วยเรื่องไอเดีย ต่าง ๆ แนวคิดใครดี เราก็จะนำไปต่อยอดและให้รางวัลเขา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ผู้จัดการฝ่าย โลจิสติกส์)

การปรับตัว

“...ตอนนี้เราต้องการคนที่ปรับตัวได้นะ มีความคิดปรับตัว เพราะตอนนี้สินค้าบางอย่าง ที่เขาต้องรับผิดชอบน้อยลง แต่อีกทีมเยอะขึ้นจนทำงานไม่ทัน แน่แน่นอนว่าเขาก็ต้องปรับตัวที่จะเรียนรู้ งานใหม่ ๆ ที่เขาไม่เคยทำ เพื่อช่วยให้งานเราบรรลุเป้าหมายได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

“...องค์กรเราตอนนี้ก็มีการปรับเปลี่ยนระบบใหม่ มันก็ต้อง Trial ถูกไหมมันก็จะมีการ เก่งงานใหม่งานเก่าก็ต้องทำ งานใหม่ก็ต้องทำ อันนี้เป็นเรื่องที่พนักงานต้องเข้าใจ มันอาจจะโหลตงาน แต่ไม่ได้โหลตทั้งปีนะ โหลตแค่ 3 เดือน คุณยอมรับในงานใหม่ ๆ แล้วพร้อมจะปรับตัวกับมันแล้วคุณ ก็จะสามารถขึ้นแน่นอน ซึ่งแน่นอนว่าปัจจุบันโลกเปลี่ยนอะไรก็ต้องปรับเปลี่ยน พนักงานก็ต้องปรับตัว ให้ได้กับทุกเหตุการณ์เช่นกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

“...ยุคนี้ผมมองว่าพนักงานทุกคน จะต้องมีความอดทนและก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรนั้นให้ได้ เพราะยุคนี้ใครปรับตัวได้ก่อนคนนั้นย่อมได้เปรียบใน หลากหลายด้านเลย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...ของเราก็จะมีการ Mobility หมุนไปที่อื่น คือเราสร้าง Mindset ที่เปลี่ยนให้เขา คน โดยทั่ว ๆ ไปเนี่ยมักจะคิดว่าการโอนย้ายคือการลงโทษ ถูกโอนย้ายแสดงว่าคุณทำงานไม่ดีและควรจะถูก โอนย้ายไปอยู่ที่อื่นแต่ ณ ปัจจุบันเนี่ย คนที่ถูกโอนย้ายคือคนเก่งนะครับคนไหน ไม่ดีเราจะไม่ โอนย้ายออกไปเราจะไม่เอาความไม่ดีไปให้ที่อื่น แต่ว่าถ้าคนไหนมีศักยภาพที่เติบโตได้แล้วเราจะ โอนย้ายไปให้ลองทำอะไรใหม่ ๆ ให้พัฒนา ดังนั้นพนักงานต้องพร้อมปรับตัวอยู่ตลอดเวลาครับ สำคัญ มาก ๆ เลย Mobility คืออย่างที่ผมบอกไปตอนต้นนะครับ พนักงานเรา ควรจะต้องพร้อมไปที่ไหนก็

ได้ ถ้าคุณไปที่ไหนก็ได้เนี่ย หนึ่งเลยคุณผ่านเกมแรกแล้วคือเรามีธุรกิจเขาเปิดใหม่เรื่อย ๆ ไม่ว่าจะเป็
ในประเทศหรือต่างประเทศ ถ้าคุณพร้อมที่คุณจะไป โอกาสเติบโตในหน้าที่การงานในสายงานคุณ
แน่นอนครับมีแน่นอน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้บริหารองค์กร)

“...ก็ในส่วนของพนักงานของเราเอง ก็มีทั้งรุ่นบุกเบิกแล้วก็รุ่นยุคกลางที่ว่าทำงานมา
เป็น 10 ปี แล้วก็พนักงานที่ใหม่ ๆ แล้วก็ที่ยังเป็นวัยรุ่นอยู่ก็มีเหมือนกัน ก่อนอื่นเราต้องปรับพื้นฐาน
เข้าใจ ในเรื่องความแตกต่างของวัยของพนักงานก่อน ในกลุ่มของวัยพนักงานกลุ่มแรกระยะกลางเนี่ย
จะค่อนข้างเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรแล้วก็รูปแบบการทำงานกลุ่มนี้ไม่ค่อยมีปัญหาเขาสามารถ
ปรับตัว แล้วก็ปฏิบัติงานได้สอดคล้องนะครับ แต่ในส่วนของวัยใหม่ที่พนักงานอายุงานยังไม่มากนัก
เราก็จะมีปัญหาในเรื่องของการปรับตัวที่จะเห็นว่า Turn over ในกลุ่มนี้ค่อนข้างสูง เราก็ต้องมีการ
พูดคุยนะครับ แล้วก็ปรับทัศนคติแล้วก็อธิบาย ว่าของบริษัทเราเองเนี่ยวัฒนธรรมองค์กรเราเป็นแบบ
นี้ ที่อื่นที่เขาไม่เคยสัมผัสมาเป็นยังไง เราก็อยากให้เราเห็นชัดเจนว่า ของเราตรงไหนคือจุดแข็งของ
เรา แล้วจุดไหนที่เรามองว่าเรายังทำได้ไม่ดี ก็อธิบายบอกเขาว่าหลักการหรือเหตุผลมันเป็นยังไงเราถึง
ต้องมีระเบียบข้อบังคับอะไรต่าง ๆ แตกต่างจากที่อื่นเข้ามาเนอะครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ผู้จัดการ
ฝ่ายโลจิสติกส์)

“...ยุคนี้สถานการณ์โควิด19 เปลี่ยนไปมากนะคะ ทุกคนต้องปรับตัวคะ อย่างตอนนี้มี
การสัมภาษณ์ที่เป็นทางออนไลน์มากขึ้นคะ ก็เกือบจะ 80 - 100 เปอร์เซ็นต์เลยคะ บางงานนะคะถ้า
ไม่มีโปรแกรมที่เป็น Meet หรืออะไรแบบนี้ เราก็ใช้พวกไลน์คะ อย่างไลน์มีอ้ออะไรแบบนี้คะ ดังนั้น
ทุกคนต้องปรับตัวและเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ คะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้บริหารองค์กร)

กระตือรือร้น เรียนรู้ตลอดเวลา

“...เราต้องการคนที่ไม่หมดไฟในการทำงานนะคะ แบบมี Passion ตลอดเวลา
เพราะว่าองค์กรคือองค์กรเอกชน ถ้าเราไม่เรียนรู้ตลอดเวลาเนอะ เราก็จะสู้คนอื่นไม่ได้ เอกชนเขาก็
จะมองผลงานเป็นหลักอยู่แล้ว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...พนักงานเราต้องเรียนรู้ให้เยอะนะครับ อันนี้คือสิ่งที่สำคัญที่จะต้องแนะนำเนอะครับ
เพราะมันมีผลต่อการเติบโตของเขาในอนาคตแน่นอน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...เราจะสร้างในเรื่องของ Mindset ที่แบบเป็นในเรื่องของการแบบทำ Agile project
ที่แบบพร้อมที่จะ Spin ตัวเองหมุนตัวเองไปทำอะไรได้ 1 ใน Culture ของเรานะ คือเราจะต้อง
แสวงหาความรู้ความเชี่ยวชาญตลอดเวลาเนอะครับ ดังนั้นเนี่ยคนในองค์กรเราส่วนใหญ่จะเป็นแบบนี้
หมด คือพร้อมที่จะหาความรู้แล้วก็โอกาสที่จะได้มาเป็นโค้ชเนี่ยมันเป็นโอกาสที่ได้ทบทวนตัวเอง บาง
คนก็เต็มใจ เต็มที่กับมัน เราไม่ได้เป็นโค้ชแค่คนในเนอะครับ คือองค์กรเราไปเข้าโครงการข้างนอกพวก
บริการวิชาการด้วยครับ เราทำ Kaizen อย่างน้อยเนี่ยเดือนละ 2 เรื่อง ดังนั้นทุกอย่างพอมองปุ๊บมัน
กลายเป็น Kaizen แล้วเพราะว่าเราถูกฝึกคิดแบบนี้มา นอกจากนี่องค์กรเราต้องการคนที่กระตือรือร้น

ศึกษาสิ่งใหม่ พยายามทำงานเกินหน้าที่ พี่อ้นนี่ผมเอามาทำแทนที่เดี่ยวผมลองทำอ้นนี่มันไปต่อแน่ ๆ พร้อมทั้งจะโตอะ คือเรียกว่าเรียนรู้ตลอดเวลา ผมก็ทำตัวเรียนรู้ออนไลน์ขึ้นมาเรียกว่า Logistics school อย่างที่บอกว่ารับเข้าจัดเก็บจ่ายออก เมื่อกี่เนี่ยผมก็ให้น้องในทีมถ่ายภาพหน้างานทุกขั้นตอนนะครับ ทำเป็นคลิปวิดีโอมีคำบรรยายทุกอย่างให้ทุกคนสามารถเข้าไปเรียนได้นะครับ ก็แม้ว่าคุณจะไม่เคยเจอคุณก็สามารถเห็นภาพเหมือนหน้างานจริงจริง เพราะเราถ่ายวิดีโอทุกอย่างเป็นคลิปให้คุณได้เรียนรู้ ทุกผลิตภัณฑ์นะครับซึ่งตัวเนี่ยผมทำขึ้นมาเนี่ยจะมี 7 หัวข้อความรู้ใหญ่ ๆ นะครับจะเป็นงานเกี่ยวกับท่าเรือ จะมีการรับเข้าจัดเก็บจ่ายออก หมายถึงว่าคนที่เราจะย้ายจากท่าเรือไปอยู่โรงงาน แต่บางที่เขาอาจจะมาศึกษาตรงนี้ก็ก่อนเพราะเขาจะได้รู้แล้วว่าเขาไปเขาต้องเจออะไร คลิปหนึ่งไม่เกิน 5-8 นาทีเพื่อให้เขาได้เรียนรู้ครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...พวกหัวหน้างานหรืออะไรต่าง ๆ เนี่ยเราก็จะมีเหมือนพวกแบบโปรเจกต์ต่าง ๆ ให้เขานะไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ Engagement เรื่องของตัว Culture นะครับ ซึ่งพวกเนี่ยเราก็จะไม่ได้แบบคือเขาโตแล้วแล้วก็มีประสบการณ์พอสมควร เราอาจจะไม่ได้มาสอนเขา 1234 อย่างเช่นผมยกตัวอย่างเรื่องของ Recognition ที่เป็นการชมเชย สร้าง Engagement เราก็บอกเขาแล้วว่าเรื่องนี้สำคัญเพราะว่าจากผล Engagement ออกมาเนี่ยมันด้านะมันตรงตรงนี้อาจจะไม่ได้ตกหรอกแต่ว่ามันต่ำที่สุด ต้องพัฒนาขึ้นไป เราก็มีแค่ Concept เป็น Way of recognition ให้เขา เขาก็จะสามารถที่จะไปหยิบเรื่องพวกนี้มาลองทำมาทดลองทำได้ กับน้องในทีมตัวเองนะครับ แล้วก็มาอัปเดตกันทุกเดือน นอกจากนี่องค์กรเรามีหลักสูตรการเรียนรู้เองเลย คือมีเนื้อหาความรู้เยอะมากเลย อยู่ที่ว่าพนักงานจะสนใจไหม ซึ่งเป็นหลักสูตรที่รวมจากท่าเรืออื่น ๆ ในเครือนี้แหละ มีทุกมุมทุกหน้างาน คือถ้าพนักงานพร้อมจะเรียนรู้ก็คือสามารถเติบโตได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...สำหรับ HR เองเขามีการรีเฟรชทุก ๆ ระดับของตำแหน่งงาน เพราะว่ามันจะมีระดับของมัน พอถ้าเกิดเราครบ 3 ระดับ เราก็จะมารีเฟรชแล้ว มันไม่มีอะไรที่หยุดอยู่หนึ่ง เราจะต้องพัฒนาองค์กรเราเสมอ Process เรา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

การรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

“...พนักงานเนี่ยมีสิทธิ์เสียงมีอะไรต่าง ๆ เนี่ย ของเราก่อนข้างมีระบบดีพอสมควรนะ ก็คือว่าเขาสามารถฟ้องผู้บริหารได้โดยที่เขาไม่ต้องใส่ชื่อ ตัวนี้จะลิงค์ไปเมืองนอก แล้วก็มีคนแปลให้เขาไปฟ้องได้ว่าองค์กรเรามีอะไรที่บริหารไม่ดีอะไรต่าง ๆ นะครับ ก็จะมีอันนี้เขาสามารถแปลให้ สามารถโทร Hotline ได้เลย แล้วก็อีกเรื่องหนึ่งคือเวลาทำงานเป็นทีมสำคัญมาก ๆ ที่พวกเขาที่ต้องรับฟังปัญหา ร่วมกันเช่นกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

“...พนักงานที่จะลาออกส่วนใหญ่เขาก็จะมาแบบเหมือนเปิดใจกับเรา คือ มันดีอย่างนะครับปีที่แล้วเราเจอปัญหาอยู่ปัญหาหนึ่ง คือพนักงานลาออกเยอะในส่วนของงานขนส่งหลังบ้าน ที่แบบคอยตัวกับรถคอยจัดรถ คอยอะไรต่าง ๆ พวกนี้ คือพนักงานลาออกกันเยอะแล้วปัญหาก็คือเรื่อง

ของตัว Work life balance เขาบอกเขาทำงานตั้งแต่ 6 โมงเช้า ตื่นมาต้องรีบเตรียมข้อมูลให้เสร็จ เพื่อที่ 8 โมงเนี่ยจะต้องส่งข้อมูลออกไปและงานรอบสุดท้ายที่เขาต้องทำคือประมาณ 22:00 ถึง 23:00 น และงานก็จะเป็นแบบนี้ทุกวัน เสาร์อาทิตย์บางทีลูกค้าก็โทรมาเพราะรวิงตลอดทุกวัน ดังนั้นเนี่ยเขาทำไม่ไหว ใช้ชีวิตอยู่แบบเนี่ยไม่ได้แล้วนะครับ คนมันลาออกกันไปเยอะมาก รับคนมาแทนก็ลาออก ก็ลาออก แต่สิ่งที่ลูกน้องพูดเหมือนกันคือ Work life balance มันก็เลยเป็นสิ่งที่เราเนี่ยเอามาแก้ไขต่อเนาะครับ จากคำพูดของลูกน้องพวกนี้แหละเวลาที่ออกไปแล้วเนี่ยอย่างน้อยเรามีสัมพันธ์กันเนี่ยพี่เป็นน้องกันผมก็โทรไปคุยเฮ้ยแล้วทำงานที่ใหม่เป็นไง เขาก็จะบอกลักษณะงานเหมือนเดิมเลยผมก็ถามลักษณะงานเหมือนเดิมแล้วลาออกไปทำไม เขาบอกว่าที่อื่นเนี่ยที่เขาไปเนี่ยเป็นบริษัท โลจิสติกส์เหมือนกัน แต่สิ่งที่ต่างกันคือฝ่ายนี้เขามีพนักงานที่ทำกะ ดังนั้นพอถึง 17:00 น เขาเลิกเขาสบายแล้วมีกะอื่นมาแทนต่อ ตอนนี้อย่างนี้เราก็เลยต้องปรับตัวเหมือนกันครับ ก็มันก็คือสิ่งที่พนักงานแนะนำ ตอนนี้อย่างนี้เราก็เริ่มทดลองที่จะมีกะดึกเพื่อแบบรับงานเพื่อให้พนักงานไม่โหดเกินไป” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการเนาะครับ ก็จะมีส่วนหัวลากข้างนอกบางช่วงที่การจราจรติดขัดมาก ๆ นะครับ เราก็อาจจะเห็นว่าเขาก็อาจจะอารมณ์แบบว่าหงุดหงิดบ้าง คอยนานเนาะครับ ทำไม่ได้ไม่ได้รับการบริการสักทีอะไรแบบนี้เนาะครับ ดังนั้นพนักงานเราต้องพยายามเข้าใจเนี่ยคุยกับลูกค้าดี ๆ แล้วก็อธิบายถึงเหตุผลว่าตอนนี้สถานการณ์การทำงานในท่าของเราเป็นยังไง แจ้งเขาทราบแล้วก็ยินดีรับฟังสิ่งต่าง ๆ ที่เขาร้องเรียน มาเพื่อนำไปปรับปรุงเนาะครับ แต่ก็อยากให้เขาเข้าใจเนาะครับ เพราะว่าเราก็ยินดีที่จะให้บริการอย่างเต็มที่แต่ว่าติดที่ข้อจำกัดหรืออะไรต่าง ๆ หรือว่าปัญหา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...อีโก้เนาะสำคัญ พี่คิดว่าคนไม่ยอมรับความจริงอยู่ยากเด็บโตยาก คือว่ามองแต่ตัวเองไม่ได้มองคนอื่น บางครั้งงานเข้าไม่ทันใจ เราต้องพยายามเข้าใจว่าเขาอาจจะมีปัญหา เขาอาจจะป่วย เราจะรักษาเขาอย่างไร คือว่าพยายามดึงเขามาอยู่กับเราให้ได้อะไรประมาณนี้ คือพี่จะสอนยังไงอะคือว่าจากประสบการณ์ที่อะนะ คือการยอมคนไอ้การถอยคนละก้าว มันก็ใช้ได้เนาะ สำหรับบางคนเนี่ย บางคนถอยไม่ได้บางคน ก็ต้องเล่นไม้หนัก คือบางคนมันต้องเล่นแรงก็มี ไม่ใช่ว่าพี่แบบไปอ่อนแอปกเปียกยอมอย่างเดียว คือคนบางคนอะเราจะต้องมีการทำโทษให้คนเห็นว่า ทำอย่างนี้มันไม่ถูกนะ อะอะไรประมาณนี้ คือพี่คิดว่าเรื่องอีโก้เนี่ยสำคัญ อันดับ 1 เลยเพราะว่า คือมันไม่ยอมรับฟังคนอื่นทำเป็นใหญ่ทำตัวเป็นใหญ่ คือมันใจมากประมาณนี้มันก็จะไม่รับฟังคนอื่นเลยนะ อันนี้คือเด็บโตยาก พี่จึงพยายามฝึกตลอดให้ฟังคนอื่น ๆ เยอะ ๆ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

ทำงานภายใต้แรงกดดันได้

“...ควรอดทนในการทำงานไม่รู้แหละว่า ในเมื่อเราไปทำงานแล้ว เราก็ควรจะตั้งใจทำงาน พยายามเรียนรู้เขา แต่ถ้าเรามีเบื้องต้นมีข้อได้เปรียบนิดนึงเราก็ฝึกงานบริษัทนั้นบริษัทนี้มาแล้ว ก็พอจะรู้ว่าสังคมการทำงานเป็นยังไง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

“...เราคัดคนเข้ามาก็คือ Working under pressure การทำงานภายใต้ความกดดัน ในท่าเรืออย่างที่บอกกิจกรรมมันหลากหลายมาก ๆ Working under pressure ค่อนข้างสำคัญ ก็สอนกันมาว่าเขาจะพูดอะไรเขาจะอะไรยังไงเขาจะรีบแค่ไหนไหนอะไรยังไง เราก็ทำตามขั้นตอนของเราไปจะต้องมีความอดทนและก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรนั้นให้ได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

หัวข้อที่ 3 ทิศทางทักษะทางสังคมที่ปรับเปลี่ยน

จากสภาพการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรยุคนี้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในมิติ การใช้ชีวิต การเรียนรู้ ตลอดจนภาวะเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนถึงสังคม ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และจะต้องเป็นคนที่มีความรู้และทักษะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ มีความสามารถในการปรับตัว ดังนั้นทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องวางแผนพัฒนาทักษะการเรียนรู้ทางสังคมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยทุกองค์กรเริ่มมีการปรับเปลี่ยนแปลงดังรายละเอียดตัวอย่างดังนี้

หัวหน้าเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน

“...สิ่งสำคัญเราจะฟังความคิดเห็นจากน้องก่อนนี้แหละครับ เพราะว่าผมจะชอบฟังไอเดีย นิสัยผมจะชอบฟังไอเดียจากน้อง ๆ ก่อน เสร็จแล้วดูใน Detail ว่าเราทำได้หรือไม่ได้ ถ้าเราไม่ได้เราจะมาเขียนร่วมกับน้องว่า เราจะเรียกน้อง ๆ ทุกคนเลยว่าพี่มึงอยู่ประมาณนี้ ลองนำดูสิว่าเราต้องการอะไร เราขาดอะไร หรืออยากจะฝึกอะไร หรือเราต้องการจะไปเรียนอะไร พอเสร็จแล้วผมก็จะเขียนเป็นขั้นตอนแนะนำเสนอ Management ครับ Management เขาก็จะไปคุยในทีม HR เขาก็จะแบ่งไปว่าในรายละเอียดตรงนี้ มันเข้าไปอยู่ในหลักสูตรหรือจัดหลักสูตรตรงนี้ได้หรือไม่ เขาก็จะรีวิวดตรงนั้นเกิดขึ้น แต่ไม่ได้เนี่ย เขาก็จะแจ้งกลับมาว่าไม่ได้เพราะสาเหตุอะไรครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...ถ้ามันเป็นหัวข้ออบรมที่มันเป็นประโยชน์เฉพาะบุคคล เกี่ยวกับ skill เฉพาะของเขา เขาจะทำการ Request ผ่านระบบมา ขออนุญาตทางผู้จัดการของเขา แล้วก็ระดับผู้บริหารถ้าได้รับการอนุมัติ เราจะให้ไปเป็นรายบุคคล ซึ่งเราเปิดโอกาสให้เขาเต็มที่เลยของเราไม่มีจำกัดในเรื่องที่อยากอบรมเลย โดยของเราจะมีวางแผน ประจำปีจะมีน้องเทรนนิ่งอีกคนนึงเป็นคนทำนะคะ เราต้องถามในแต่ละแผนกก่อนว่าเป็น Training need ว่าในปีหน้าเขาจะอยากอบรมในเรื่องอะไร เช่น เรื่อง Soft skill ทักษะการเป็นหัวหน้างาน ทักษะการทำยังไงให้ไม่หมดไฟ อะไรแบบนี้คะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

ที่ 2: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เราขอบอะไรที่เป็นไอเดียใหม่ ๆ จะมีแคมเปญของ QA นะครับ Quality assurance เขาจะเปิดให้พนักงานนำเสนอโปรแกรมใหม่ ๆ เช่น โปรแกรม Lean โปรแกรมพัฒนาเครื่องมืออะไรแบบนี้ เขาก็จะเสนอผลงานขึ้นมา เอามาประกวดกัน ซึ่งอันนี้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรของเราด้วย ปีหนึ่งมีพนักงาน 1,000 คน แต่มีพนักงานส่งผลงานมา 30 - 40 โปรแกรมนะครับ ถ้าใครเสนอก็คจะมีรางวัลให้ประมาณ Project ละพันบาทหรือ 2,000 บาทประมาณนี้ อันนี้เราก็รับฟังกันอยู่ ผู้บริหารก็นั่งฟังโปรแกรม เขาอยู่หน้างานนะครับเขาทำงานทุกวันเขาก็จะอยากจะได้เสนออะไร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

ผู้บริหารยอมรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปสำหรับคนรุ่นใหม่ โดยยึดเกณฑ์การประเมินผลงานที่ผลงานหรือความสำเร็จของงานเป็นหลัก

“...เราเปลี่ยนเกณฑ์การประเมินใหม่ ประเมิน 2 ครั้งต่อปีนะครับ ถ้ากำหนดมาว่ากำหนดเกณฑ์ใหม่คือจากเดิมที่ 5 คะแนนในแต่ละหัวข้อ คะแนนเต็ม 5 เราให้คนที่ทำงานได้แบบว่าทำงานได้ธรรมดา คือทำงานตามมาตรฐานคนที่ทำงานตามมาตรฐานเราให้ 3 คะแนนครับไม่มาสายไม่ขาด ไม่ลาเกิน 3 ครั้ง แต่ถ้า 4 คะแนน คุณต้องมีผลงานเพิ่มเติม และ 5 ต้องเป็นซูเปอร์แมนความคาดหวังของผลงานมันจะมาก ตอนแรกก็คือ 4 ก็คือโอเคเรื่องนี้หัวหน้างานบอกว่าผ่าน แต่ว่าถ้าเกิดเป็น 5 ต้องยื่นผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารบอกว่ามองว่าสิ่งที่คุณทำมันมีผลกับบริษัทคุณเอา 5 คะแนนไปเลย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

“...เครื่องมือของเราเนี่ยมันจะเรียกว่า 70-20-10 นะครับ 70 คือเรื่องของ Project assignment 20 คือเรื่องของ การ Coaching 10 คือเรื่องของ การเทรนนิ่งนะครับ เพราะเราเชื่อว่าเวลาเราส่งคนไปเรียน ออกจากห้องเรียนมาความรู้ติดหัวมาก็ประมาณ 75-80 เปอร์เซ็นต์ ผ่านไปเดือนหนึ่ง ไม่ได้ใช้เลยเหลือ 50 แล้วมันจะลดลงไปเรื่อย ๆ ผมยกตัวอย่างแล้วกันว่าสมมติจะพัฒนาพนักงานเรื่องของการ Presentation skill นะครับ โอเคเราส่งเขาไปเรียนละ 1 คอร์สกลับมาเราจะให้เขาเนี่ยอันนี้คือ 10% ถัดมา 20% ผมก็จะไปหาคนในองค์กรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องของการ Presentation นำเสนองานอะไรต่าง ๆ มาเป็นโค้ชให้เขา นะครับ มาคุยมาฝึกมาทำกับเขาบ่อย ๆ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...อย่างสถานการณ์โควิดนี้ เราก็ประเมินตามคุณภาพของงานที่มันเกิดขึ้นของแต่ละคนอยู่ เพียงแค่ที่เรามองเป้าหมายของงานมากกว่า ถึงแม้ว่าจะ Work from home แต่ว่าเราจะมีเครื่องมือเป้าหมายของงานว่าถ้า Work from home งานของคุณมีทั้งหมด 10 ไอเทม Work from home คุณก็ต้องได้ 10 ไอเทมนะอะไรแบบนี้ มีการรายงานไม่ใช่ว่าปล่อยให้ Work from home ไม่ได้ Report ไม่ได้ Follow กันอะไรแบบนี้ เพราะฉะนั้นเวลาเราประเมินผลงานเรา ก็จะสอดคล้องไปกับงานที่เขาได้รับมอบหมาย ถ้าเขา Complete ตาม Master plan ของเขา Complete เขาก็ได้แต้มใน

KPI ของเขา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

มุ่งเน้นการสร้างเสริมนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดในองค์กร

“...เรื่องของหลักในความเป็นจริงที่จะต้องทำคือ Project ที่จะต้องนำเสนอให้กับคนที่เกี่ยวข้องเหมือนกันประจำทุกปี ผมก็ต้องมี Project เกิดขึ้น นอกจากนี้ เรื่องอื่น ๆ ก็ต้องคุยกันในเชิง Management ครับ ประมาณนั้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...ของเรามีโปรเจกต์ทำดีได้ดี 1. ทำดีกับเพื่อนร่วมงาน ทำดีกับบริษัท แล้วก็ทำดีกับลูกค้า ทำดีกับชุมชน หรือทำดีกับผู้อื่นนะครับ ก็ให้เพื่อนพนักงานเสนอชื่อขึ้นมาว่านายคนนี้นะทำดีกับเพื่อนร่วมงานยังไง ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทอย่างไร Service mind กับลูกค้าอย่างไร แล้วเราก็จะให้เขาเป็นเงิน ก็มีประกาศนียบัตรและจะมีเงินให้เล็ก ๆ น้อย ๆ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...ผมก็ทำตัวเรียนรู้ออนไลน์ขึ้นมาเรียกว่า Logistics school อย่างที่บอกว่ารับเข้าจัดเก็บจ่ายออก ผมก็ให้น้องในทีมถ่ายภาพหน้างานทุกขั้นตอนนะครับ ทำเป็นคลิปวิดีโอมีคำบรรยายทุกอย่างให้ทุกคนสามารถเข้าไปเรียนได้นะครับ แม้ว่าคุณจะไม่เคยเจอคุณก็สามารถเห็นภาพเหมือนหน้างานจริง เพราะเราถ่ายวิดีโอทุกอย่างเป็นคลิปให้คุณได้เรียนรู้ ทุกผลิตภัณฑ์นะครับซึ่งตัวเนี้ยผมทำขึ้นมาเนี้ยจะมี 7 หัวข้อความรู้ใหญ่ ๆ นะครับจะเป็นงานเกี่ยวกับท่าเรือ จะมีการรับเข้าจัดเก็บจ่ายออก ขั้นตอนก็จะมีเหมือนกันก็สามารถไปดูได้นะครับ หมายถึงว่าคนที่เราจะย้ายจากท่าเรือไปอยู่โรงงาน เขาอาจจะมาศึกษาตรงนี้ก็ก่อนเพราะเขาจะได้รู้แล้วว่าเขาไปเขาต้องเจออะไร ทุกคนก็ต้องฝึกลองทำครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ปีนี้เราจะมีมาให้แต่ละหน่วยงานมีการพัฒนาหลักสูตรของตัวเองขึ้นมาเลย ว่าหน่วยงานตัวเองมีความรู้หรือมีอะไรบ้างที่เป็น Knowledge เฉพาะหรืออะไรที่เป็นความรู้เฉพาะ ที่เราไม่สามารถไปหาได้จากหน่วยงานภายนอก ให้คิดหรือให้นำเสนอเข้ามาเลยว่ามี Knowledge ตัวไหนที่สามารถนำตัวนั้นเอามาพัฒนา พัฒนาต่อไปหลักสูตรได้บ้างไหม อะไรแบบนี้ เพื่อทำหลักสูตรอบรมออนไลน์ต่อไป แล้ววันหนึ่งถ้าประสบความสำเร็จในทุก ๆ คอร์ส พนักงานในทุก ๆ ตำแหน่งทุก ๆ สายงาน เขาจะได้เรียนรู้ในสิ่งที่เขาควรรู้ ในภาพรวมขององค์กรทั้งหมดทั้งที่เป็นคอร์สจากภายนอกจากภายใน ทุกอย่างเลย เขาก็จะสามารถรู้และทำงานได้อย่างถูกต้อง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...เรียนเสร็จแบ่งกลุ่ม ซึ่งนักเรียนที่ที่เรียนมาคืออยู่ท่าฟิลิปปินส์ อยู่ท่าเรือต่าง ๆ ในเครือทั่วโลก แล้วก็มาจัดกลุ่ม My team นี้แหละ พี่เรียนมาหมดแล้วนะ เหลือแต่ ที่ Present ว่าพี่จะทำโปรเจกต์สักโปรเจกต์ให้เวลาทำปีหนึ่ง แล้วเนี้ยที่พี่เพิ่งเรียนจบไป พอเรียนจบเสร็จเขาก็แบ่งกลุ่ม 3 คน พี่ก็ได้อยู่กับพวกมณิลา มาเลเซีย กลุ่มหนึ่งมี 3 คนเสร็จแล้วเขาก็จะมาเขาเรียกว่า Business game เกมธุรกิจ จบโครงการก็ไป Present ให้เขาฟังเขาก็ว่าชอบในส่วนนั้นส่วนนี้ แล้วมีช่องทาง

การแข่งขันผลงานกันในกลุ่มท่าเรือในเครือ ถือว่าดีมาก ๆ เลยครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

ผู้บริหารรับฟังและร่วมทบทวนแผนการพัฒนาเพื่อการเติบโตในอนาคต

“...มีแผนทบทวน Career path ของแต่ละคนเลยทุกปี เราดูว่าเขาสามารถเติบโตได้ไหม โดยหัวหน้างานเราพิจารณา เพราะว่าแห่ง เวลาที่เขาโตมาก ๆ จริง ๆ แล้ว สมควรปรับให้เขาแล้วละ เพราะหนึ่งแห่งเขาที่โตไวเนี่ย เขาก็เทียบชุปแล้ว แล้วคุณไม่让他เป็นชุปได้ไง นี้อย่าลืมนี่มันอันตรายเหมือนกันนะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

“...เรื่องของการพัฒนาอย่างที่ว่าเมื่อถึงคราวนั้นก็คือทุก ๆ ปีเนี่ยช่วงต้นปีช่วงนี้แหละเราจะมีการทำ IDP น่าจะทราบนะครับ Individual Development Plan เนี่ย คือเราก็มีหัวหน้างาน จะมานั่งคุยกับลูกน้องแล้วก็มันจะมีในเรื่องของการที่เขาประเมินจุดแข็งจุดอ่อนคืออะไรและในเป้าหมายชีวิตของเรา ในอีก 3 ปี 5 ปีข้างหน้ามันคืออะไร และถ้าตรงนี้มันมาถึงจะออกมาเป็นแผนที่เราจะใช้พัฒนาเขา จุดอ่อนแน่นอนครับเราก็เอามาเป็นหนึ่งในเรื่องการพัฒนา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ของเราไม่ใช่พัฒนาทุกอย่างทีเดียว แต่เรามีการรีเฟรชทุก ๆ ระดับ เพราะว่ามันจะมีระดับของมัน พอถ้าเกิดเราครบ 3 ระดับ เราก็จะมารีเฟรชแล้วก็หาหรือทบทวนเขาว่า มันไม่มีอะไรที่ตัวเองต่อยอดได้ ที่หยุดอยู่หนึ่งเราก็จะผลักดันเขาให้เติบโตครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

พนักงานสามารถทำงานที่หลากหลายร่วมกันกับผู้อื่นได้

“...เราก็จะมีการปรับอยู่ตลอด เราจะหมุนกัน หมุน Rotate กันไปอย่างนี้ มันก็จะหมุนกัน 2 เดือนหมุนกันครั้งหนึ่ง ถ้าใครโดดเด่นอะไรแบบนี้ก็จะมีพิจารณา คือทุกคนต้องได้เรียนรู้ อะไรที่หลากหลายนะคุณนี่ สิ่งนี้คือสิ่งที่เราปรับเปลี่ยน เพราะจะเติบโตได้ เขาต้องรู้ทุกอย่างหลาย ๆ มุม” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...อีกมุมของเราเนี่ยเวลา Rotation เนี่ยมันจะรวมถึงพวก Mobility หมุนไปที่อื่น คือเราสร้าง Mindset ที่เปลี่ยนให้เขา คนโดยทั่ว ๆ ไปเนี่ยมักจะคิดว่าการโอนย้ายคือการลงโทษ ถูกโอนย้ายแสดงว่าคุณทำงานไม่ดีและควรจะถูกโอนย้ายไปอยู่ที่อื่นแต่ ณ ปัจจุบันเนี่ย คนที่ถูกโอนย้ายคือคนเก่งนะครับคนไหนไม่ดีเราจะไม่โอนย้ายออกไปเราจะไม่เอาความไม่ดีไปให้ที่อื่น แต่ว่าถ้าคนไหนมีศักยภาพที่เติบโตได้แล้วเราจะโอนย้ายไป” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ในแต่ละสัปดาห์เราก็จะหมุนให้ทำทุกหน้าที่ คือว่ากระจายความกดดัน แล้วให้ทุกคนพัฒนาศักยภาพตัวเองด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

เปิดอบรมหลักสูตรใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

“...หลักสูตรที่เขาพัฒนาขึ้นมาเองเขาเรียกว่าเป็น Signature โปรแกรมขององค์กรเราเลย ซึ่งมันจะคล้าย ๆ กับ mini MBA เลยมันจะเรียนทุกอย่างรอบด้านและใช้เวลาประมาณ 5-6 เดือน ไม่ใช่ทุกคนจะได้เรียน ปีหนึ่งเนี่ยแต่ละหน่วยงานจะถูกจำกัดโควต้าเข้ามาว่าจะได้กี่โควต้า ซึ่งเราก็มีการคัดเลือกอีก คือ การบริหารเราคงไม่ส่งใครที่มันจะแย่งไปเนี่ยมันจะมีเรื่องของการคัดเลือกคนที่ เป็นกลุ่มคนที่เป็นกลุ่ม High potential high performance ต่าง ๆ นะครับเข้ามาเป็น Priority แรก ๆ ก็จะเรื่องของพนักงานมันก็จะแยกไปอีกการในเรื่องของพัฒนาคนผ่านเรื่องของการเรื่องของการ ผลการทำงานรวมถึงการบริหารคน เพื่อให้เขาอยู่ต่อ มันยังมีอีกหลาย นอกจากนี้หลักสูตรที่ตอนนี้ใช้อบรม ทุกปีเลย เกี่ยวกับ DISC คือ เขาไม่เคยได้เรียนกัน เขาไม่รู้ว่ามันคืออะไร แต่เขารู้ว่ามันมีการให้เขาไป สอบตอนเข้ามาแล้วมันคืออะไรเขาไม่เข้าใจ เราก็มีการลองชิมลองเปิดสอบ DISC พอรุ่นแรกเนี่ย เราจำกัด คนก็ Request เข้ามาเยอะมาก ก็แสดงว่าเขาสนใจนะครับ เราก็เลยมีรุ่น 2-3 เข้ามา นะครับ แต่ด้วยงบประมาณอย่างที่ผมบอกคือค่อนข้างจำกัด เราจ้างอาจารย์มาสอน DISC รุ่นแรก จากนั้นฝ่ายพัฒนาคนก็มาทำเอง แล้วก็เปิดสอน รุ่น 2 รุ่น 3 รุ่น 4 รุ่น 5 รุ่น 6 ก็เป็นผมสอนเอง ทั้งหมด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ผมยกตัวอย่างเรื่องของ Recognition ในการสร้าง Engagement เราก็บอกเขาแล้วว่า เรื่องนี้สำคัญ เพราะว่าจากผล Engagement ออกมาเนี่ยมันต่ำนะมันตกตรงนี้อาจจะไม่ได้ตกหรอก แต่ว่ามันต่ำที่สุด ต้องพัฒนาขึ้นไป เราก็มีแค่ Concept เป็น Way of recognition ให้เขา เขาก็จะสามารถที่จะไปหยิบเรื่องพวกนี้มาลองทำมาทดลองทำได้ กับน้องในทีมตัวเองนะครับ แล้วก็มาอัพเดท กันทุกเดือน นอกจากนี้อบรมอีกเรื่องที่ต้องมีทุกปีหรือทุกครั้งที่เร่งด่วนคือเรื่อง Conflict of interest เพราะมันเกี่ยวข้องกับหลักจริยธรรมในองค์กรด้วย ผมจะดูว่าในปีนั้นมีปัญหาอะไรมากที่สุด ก็จะมีการจัดอบรมย้ำเตือนเรื่อย ๆ ให้เขาได้ตระหนักครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

การปรับตัวกับการประสานงานที่เปลี่ยนไป

“...ผมว่ายุคนี้เปลี่ยนไปแล้ว มันถูกผลักดันให้ดีขึ้นด้วย เมื่อก่อนเนี่ย Microsoft team หรือ Zoom หรืออีเมล LINE มันอาจจะไม่ใช่ช่องทางแรก ๆ ของเราเลยนะครับเพราะเมื่อก่อนมีอะไร นัดประชุมเข้าห้องมาพูดคุยกัน คนก็ไม่ได้เห็นความสำคัญของ Microsoft team ไม่ได้คิดจะเรียนรู้ อะไรมัน แต่พอ ณ ปัจจุบันกลายเป็นว่าเราต้องใช้มัน จนกลายเป็นเหมือนชีวิตประจำวัน และอันนี้ ไม่ใช่แค่เรื่องของการพูดคุย การทำงานการประสานงานครับ มันไปจนถึงเรื่องของการเรียนรู้ การพัฒนาหรือการเก็บความรู้การทำ Knowledge การทำ KM ต่าง ๆ นะครับเก็บไว้ในพวกนี้ได้ทั้งหมด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ของเราเปลี่ยนไปมากการสัมภาษณ์ที่เป็นทางออนไลน์มากขึ้นค่ะ ก็เกือบจะ 80 - 100 เปอร์เซนต์เลย แต่ว่าพอมันเป็นโควิดก็เปลี่ยนเป็นออนไลน์ บางงานนะคะถ้าไม่มีโปรแกรมที่เป็น Meet หรืออะไรแบบนี้ เราก็ใช้พวกไลน์ค่ะ ไลน์มือถืออะไรแบบนี้ค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

คำถามการวิจัยที่ 1 ในการศึกษาี้สามารถจัดการได้อย่างชัดเจน ซึ่งในนั้นเป็นแหล่งข้อมูลหลัก 2 ประเภท และมีหมวดย่อยอีก 4 หมวด เกิดจากการรวบรวมข้อมูลจากบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังซึ่งเป็นท่าเรือหลักของประเทศไทย พบว่า มีข้อตกลงร่วมกันในการดำเนินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ได้แก่ 1) ข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากลูกค้า 2) วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร 3) พฤติกรรมของพนักงานตามเกณฑ์ 4) ทิศทางทักษะทางสังคมที่ปรับเปลี่ยน เมื่อพูดถึงคำตอบของคำถามการวิจัยในข้อ 2 แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังมีลักษณะอย่างไร การศึกษาี้พบว่า มีขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง มีทั้งหมด 8 กระบวนการดังนี้ กระบวนการที่ 1: การรวบรวมข้อมูล จาก 4 แหล่งข้อมูลและระบุว่าจำเป็นต้องมีหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่; กระบวนการที่ 2: การวิเคราะห์ข้อมูลและร่างแผน; กระบวนการที่ 3: การพิจารณาความเหมาะสมของโปรแกรมและจัดลำดับความสำคัญ; กระบวนการที่ 4: การพิจารณาอนุมัติโครงการ; กระบวนการที่ 5: การประชาสัมพันธ์และมอบหมายผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องให้ไปดำเนินการ; กระบวนการที่ 6: ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการ; กระบวนการที่ 7: การประเมินผล; กระบวนการที่ 8: ปรับปรุงผล นอกจากนี้ในการศึกษาี้พบว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจะมีส่วนร่วมอย่างน้อย 3 ฝ่าย คือ 1) ผู้บริหารองค์กร 2) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล 3) ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอ 8 ขั้นตอนของแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ดังตัวอย่างดังต่อไปนี้

กระบวนการที่ 1: การรวบรวมข้อมูลจาก 5 แหล่งข้อมูลและระบุว่าจำเป็นต้องมีหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่

ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ต้องได้รับข้อมูลความต้องการจากแหล่งข้อมูลที่เป็นไปได้อย่างน้อย 5 แหล่งข้อมูล ที่นำเสนอเพื่อตอบคำถามการวิจัยครั้งแรก อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากปัญหาที่ต้องปรับปรุงความสามารถของพนักงานแล้ว ความต้องการในการพัฒนาก็ไม่สามารถอ้างอิงได้ด้วยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ดังนั้นการทบทวนว่าหลักสูตรพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ สามารถตอบสนองความต้องการได้หรือไม่ นั่น รวมอยู่ในขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมแรกนี้ด้วย โดยแสดงให้เห็นดังตัวอย่างต่อไปนี้

“...พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพได้ อาจเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ ตัวอย่างเช่น พวกเขาอาจรู้ว่าต้องทำอะไร แต่พวกเขาเลือกที่จะไม่ทำ บางทีมันอาจจะเกิดเป็นผลมาจากการลดระดับแรงจูงใจของพวกเขา บางครั้งพวกเขาอาจไม่สามารถทำงานได้ หากเครื่องหรืออุปกรณ์เสีย หัวหน้าแผนกและบุคคลที่รับผิดชอบจะต้องตรวจสอบสาเหตุ ไม่ใช่กรณีที่เราต้องดำเนินการประเมินความต้องการ HRD เพื่อแก้ปัญหาที่ได้รับข้อมูลทั้งหมด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

“...Transport ที่มารอฉันเกิดปัญหาจากที่ว่าคุณมาไม่ตรงเวลาที่กำหนดไว้ เพราะว่าเราเริ่มเซต Target ว่าถ้าคุณมาส่งตู้ก่อนเปิด Gate อย่างที่พี่เล่าให้ฟังว่าคุณมาก่อน 5 วันคุณต้องยอมรอใช้ใหม่ แต่ปัญหาของลูกค้าคือ Transport มันถูกสายเรือบังคับให้มันมาก่อน มาไม่ทันก็โดนปรับอะไรอย่างนี้ เขาก็มาโดนทั้งชิ้นทั้งร่องว่ามาก่อนก็โดนมาก่อนก็ต้องรอนานใช้ใหม่ มาช้าก็โดนปรับอะไรอย่างนี้ คือ ทางพนักงานเราก็จะโดนร้องเรียนว่าผมมานานแล้วไม่ได้เข้าท่าสักที คือว่าที่แท้จริงแล้ว คุณลูกค้ามาไม่ตามที่เราคูยกันไว้ ไม่ตามที่ถูกจัดสรรเวลาไว้ นี่คือตัวอย่างแสดงให้เห็นว่าไม่ใช่ทุกปัญหาจะสามารถแก้ไขได้ด้วยการจัดกิจกรรม HRD สิ่งสำคัญที่เราต้องทำคือต้องย้ำเตือนเรื่องกฎระเบียบให้ลูกค้าเข้าใจอย่างต่อเนื่อง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...เรามีการร้องเรียนจากลูกค้าเกี่ยวกับเวลารอนาน เราจำเป็นต้องตรวจสอบว่าสาเหตุหลักคืออะไร เช่น ไม่มีระบบที่คอยเช็คสถานะตู้สินค้าที่คลัง การขาดแคลนพนักงานและพนักงานใหม่หลายคน ส่งผลให้การรอคอยของลูกค้าค่อนข้างนานหลายชั่วโมง ดังนั้นเวลาก่อนจัดโปรแกรม HRD จำเป็นต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานควรได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุง เป็นสิ่งที่จำเป็นจริง ๆ หรือไม่” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

แหล่งที่มาของทักษะทางสังคม 5 แหล่งข้อมูล ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้นำเสนอก่อนหน้านี้เพื่อจัดการกับคำถามวิจัยแรก ได้แก่ 1) ข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากลูกค้า 2) วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร 3) พฤติกรรมของพนักงานตามเกณฑ์ 4) ทิศทางทักษะทางสังคมที่ปรับเปลี่ยน และ 5) ผลการวิเคราะห์ทักษะในการปฏิบัติงานและทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานที่สนับสนุนมาตรฐานความปลอดภัยของอุตสาหกรรม

กระบวนการที่ 2: การวิเคราะห์ข้อมูลและร่างแผนหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความต้องการในการพัฒนาพนักงานอาจได้รับการตอบสนองจากหลายฝ่ายในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ขณะที่แผนกทรัพยากรบุคคลทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีความสามารถตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรทั่วไป การวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมและหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มักจะดำเนินการที่ส่วนงานของพนักงานภายใต้การดูแลของผู้จัดการหรือ

หัวหน้าแผนก นอกจากนี้การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังอาจได้รับแนวคิด และพัฒนาจากการประชุม ดังรายละเอียดดังนี้

“...อันดับแรก เรามีระบบติดตามข้อมูลที่กล่าวถึงของบริษัทเรา เช่น Page facebook และหน่วยงานลูกค้าสัมพันธ์ที่เป็น Call center โดยจะมีทีมงานตรวจสอบข้อมูลข้อคิดเห็นของลูกค้า และเมื่อมีการระบุปัญหาที่ลูกค้า กล่าวถึงหรือพบว่า คະแนนในการบริการบางอย่างลดลงไป ทีมงานลูกค้าสัมพันธ์จะสรุปและรายงานไปยังแผนกที่เกี่ยวข้อง โดยหัวหน้าแผนกนั้นจำเป็นต้องระบุว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเกี่ยวข้องกับคน หรือกระบวนการทำงานหรือไม่ นอกจากนี้พวกเขายังจะพยายามหาทางแก้ไข โดยบางครั้งมีการวางแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางที่เสนอ เนื่องจากความคิดเห็นของลูกค้าจากระบบสามารถตรวจสอบและสังเกตได้โดยทีมผู้บริหาร ดังนั้นหัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้องจึงจำเป็นต้องจัดทำรายงานโดยย่อว่าเกิดอะไรขึ้นและหน่วยงานมีแนวทางแก้ไขปัญหายังไง ซึ่งจะถูกนำเสนอในการประชุมผู้บริหาร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์) (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับมอบหมายจากบริษัทแม่คือสิ่งที่เราต้องทำให้สำเร็จ เมื่อเราได้รับข้อมูล เราจะแจกจ่ายให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่แล้วหัวหน้าแผนกจะให้พวกเขาวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์) (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์) (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

3 กลุ่มหลักของของผู้เข้าร่วมการประชุมประกอบด้วย:

2.1 แผนกโลจิสติกส์

ในขณะที่ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริการในส่วนงานของโลจิสติกส์ ได้รับรวบรวมและตรวจสอบทุกวัน ได้พบว่า ข้อมูลที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถูกรวบรวมจากหลากหลายแหล่งข้อมูล ซึ่งจะสามารถนำไปวิเคราะห์สำหรับในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนกได้ หลักจากที่ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกทบทวน และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกระบุแล้ว แผนกโลจิสติกส์จะดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้นตอนต่อไปนี้

2.1.1 การพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ

2.1.2 ส่งแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่ออนุมัติ

2.1.3 ดำเนินการในขั้นตอนที่ 3

“...ในแต่ละปีทุกแผนกจำเป็นต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถนับเป็นประเภทของการประเมินความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถระบุได้จากชุดของการประเมินประสิทธิภาพตามเกณฑ์ โดยผู้จัดการแผนกหรือหัวหน้างานอาจเปรียบเทียบประสิทธิภาพที่แท้จริงของผู้ใต้บังคับบัญชาตามมาตรฐานการ

ปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้ ที่ระบุไว้ในรายละเอียดงานของพวกเขา โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้ หน่วยงานสามารถเสนอแผนความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความรู้หรือทักษะของพวกเขาที่ต้องการการปรับปรุงได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...เรามีข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคนอยู่ในมือแล้ว เช่นปีหน้าเราจะเปิดท่าเรือโซนใหม่ เราจำเป็นต้องวิเคราะห์จำนวนพนักงานที่เราต้องมี ทักษะที่พวกเขาต้องการ ผู้ปฏิบัติงานในคลังสินค้าต้องได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรเทคนิคการบริหารจัดการสินค้ามากมาย เพราะพวกเขากำลังทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์และพยายามอย่างเต็มที่ในการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...บริษัทแม่ของเราจะแจ้งความรู้ ทักษะ หรือหลักสูตรการฝึกอบรมใหม่ ๆ ตามกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ทางธุรกิจใหม่ ๆ โดยที่ฝึกอบรมของเราจำเป็นต้องหาหรือและกำหนดวิธีที่เราจะพัฒนาพนักงานของเรา ถึงวิธีการใดที่อาจเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการฝึกอบรมพนักงานของเรา เมื่อเรารู้แล้วว่าอะไรจะทำให้สำเร็จ เราจะนำเสนอต่อผู้บริหารในท้ายที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์) (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

“...ข้อมูลที่ได้รับแจ้งซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวโน้มของลูกค้าของเราเกี่ยวข้องกับงานเชิงรุกของแผนกทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเราใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ เมื่อระบบการจ้างการเข้าท่าเรือของเราแสดงให้เห็นว่าจะมีสินค้าเข้าออกจำนวนมากกว่าปกติ แผนกฝึกอบรมจะต้องพิจารณาว่าพนักงานของเราจะสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้อย่างไร ไม่ใช่ความรู้ ความชำนาญในการบริหารจัดการสินค้าในคลังสินค้าเท่านั้น แต่ต้องเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการ ที่ต้องใส่ใจในทักษะการสื่อสาร การประสานงาน การจัดทำความสำคัญได้ โดยที่มอบหมายพนักงานของเราจะจัดโปรแกรมการฝึกอบรมล่วงหน้าได้ และเช่นเดียวกันกับในเดือนอื่น ๆ เมื่อเรามีการจ้างการเทียบท่าเรือของลูกค้าจำนวนมาก” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์) (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

2.2 หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแผนกฝึกอบรม

แม้ว่าแผนกฝึกอบรม ส่วนใหญ่จะมีหน้าที่พัฒนาระบบและหลักสูตรการฝึกอบรม ส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร วางแผนการฝึกอบรม และจัดทำงบประมาณในการจัดฝึกอบรม พวกเขายังเป็นหนึ่งในแผนกเชิงรุกที่ระบุวิธีการจัดการกับข้อกำหนดที่ได้รับแจ้ง หลังจากตรวจสอบและค้นพบความต้องการที่เกี่ยวข้องกับงานของพวกเขา กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะได้รับการยืนยัน จากนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการทั้งสองส่วนดังนี้

2.2.1 การพัฒนาแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ

2.2.2 จัดการดำเนินการในขั้นตอนที่ 3

ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้:

“...แม้ว่าบริษัทแม่จะให้รายการความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ก็ เป็นแนวคิดที่ค่อนข้างกว้างสำหรับทำเรื่องแต่ละแห่งในเครือ ดังนั้นแผนกฝึกอบรมจึงจำเป็นต้อง ทบทวนและปรับแต่งให้เข้ากับแนวคิดและรูปแบบทำเรื่องของตนเองในการประเมินความต้องการการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อดูว่าหลักสูตรที่กำหนดเกี่ยวข้องกับงานที่เราทำหรือไม่ หรือจะแบ่งหรือ จัดกลุ่มเนื้อหาบทเรียน เฉพาะกลุ่มเล็ก ๆ ได้อย่างไร บางครั้งเราอาจรวมแนวคิดเล็ก ๆ น้อย ๆ ไว้เป็น ส่วนหนึ่งของบทเรียนที่เราวางแผนจะทำไปแล้วในบางหลักสูตร หากสามารถเชื่อมโยงกันได้ เราไม่ จำเป็นต้องพัฒนาเป็นหลักสูตรเฉพาะตามรายการที่กำหนดเสมอไป” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรบุคคล)

“...ก่อนที่จะส่งพนักงานไปที่แผนกของพวกเขา พนักงานใหม่ทั้งหมดจะต้องเข้าร่วม อบรมหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น วัฒนธรรมในองค์กร หลักการสื่อสาร ทักษะ การ บริการ โดยหลักสูตรที่พัฒนาโดยทำเรื่อง เพื่อทราบวัฒนธรรมการบริการเฉพาะ โดยหลักสูตรมีการจัด ตลอดทั้งปีโดย HR ของเรา แม้ว่าหลักสูตรการพัฒนาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเภทนี้จะเป็นความรับผิดชอบโดยปกติของเรา แต่เราก็ระบุอย่างชัดเจนในแผนงานการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ประจำปี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร) (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรบุคคล)

“...เรามี Code of conduct มีจริยธรรมองค์กรมีอะไรต่าง ๆ ให้เขาอ่านเซ็น รับทราบ แต่ว่าแน่นอนคือเวลาเราให้เซ็นรับทราบ จะเข้ามาในมือถือซึ่งมันจะยาวมากหลายหน้าไม่มี ใครอ่าน โดยส่วนใหญ่เลื่อนไปจนสุดแล้วก็ไปกดรับทราบ ดังนั้นเนียเขาทำโดยที่เขาไม่รู้เรื่องเลยว่ามัน ผิดหรือเปล่า อย่างเช่นเราทำธุรกิจโลจิสติกส์ เมื่อกลางปีที่แล้วมีพนักงานไปจดทะเบียนบริษัททำ โลจิสติกส์เหมือนกัน คือธุรกิจทับซ้อนเลย และปลายปีที่ผ่านมาพนักงานมีมาวิ่งรถแล้วก็เวลาจะเบิก เงินต่าง ๆ ก็ให้เอกสารให้ทีม Admin เนียส่งไปเบิกจากที่สมุทรปราการไปเบิกที่อ่าวไทยเพื่อประหยัด ต้นทุนเขา ซึ่งพนักงานก็ไม่รู้ ก็เห็นว่าแบบเอกสารต้องถูกส่งไปอยู่แล้วก็แค่ฝากไปด้วยก็รู้ว่ามันผิดซึ่ง มันมีเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน Conflict of interest ซึ่งเขาทำโดยไม่รู้ตัวกันเยอะมาก ทางทีมอบรม เราก็เลยมีการจัดอบรมขึ้นในทันทีเพื่อสร้างความตระหนักหรือสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องกับองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...สำหรับ Training road map เราทำทุก ๆ ปี ในช่วงตุลาคม พฤศจิกายนของทุก ปี เราก็มักจะมีการส่งแผนแล้วว่าปีหน้าจะมีการอบรมอะไรบ้าง แล้วพอเราทำไปแล้วทำได้สักครึ่งปีเนีย มันเหมือนเป็น Action plan เลยครับ มันจะมีทั้งตัว Plan แล้วก็ Actual ตัว Plan เนียเรากำหนด ไว้ครึ่งปีเนี่ยเราเอามาทบทวนกันแล้ว เมื่อทบทวนเสร็จ เรามาดูว่าตัว Plan ที่เรากำหนดเราได้ทำอะไร ไปแล้วบ้าง เช่นบอกว่าเราจะอบรมการใช้ Microsoft excel ให้กับ Document ของเรา ในชั้นแอต

วานซ์ทำเป็นหรือยัง ถ้ายังไม่ทำก็มาทำอีกครั้งปีหลังทำ แต่มันก็จะมีแบบนี้ครับทุกปี มีทั้ง Over แล้วก็ไม่ถึง บางทีระหว่างปีอาจจะมีการเพิ่มพิเศษเพิ่มเติมก็มีครับ มาถึงปลายปีนั้นก็มาสรุปทบทวนกัน อีกทีว่าอะไรที่ยังไม่ได้ทำบ้าง ยกไปปีหน้าไหม หรือว่าอะไรที่ทำเกินไปแล้วจะพัฒนาในปีหน้าไหม หรือว่าจะไปเองบปีหน้ามาใช้ซะครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร) (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เราจะมีแผนที่เป็นแผนอบรม แผนอบรมเราจะเรียกว่า Training need หรือ Training road map ที่เราจะกำหนดขึ้นมา สำหรับให้พนักงานเดินไปในทิศทางที่บริษัทหรือองค์กรต้องการ ซึ่งทุกปีเราก็จะมีการทบทวนร่วมกันกับฝ่ายฝึกอบรมทาง HR ว่ามีส่วนใดที่เป็นกระแสที่จำเป็นต้องอบรมหรือไม่ ซึ่งแรก ๆ ก็จะทบทวนทุก 6 เดือน ตอนนี้อย่างไรก็จะทบทวนกันเกือบทุกเดือน เพื่อให้พนักงานของเรามีทักษะทุกด้านอย่างครบมือ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ของเรามีเรื่องความเร่งด่วนของการอบรมนะครับ อย่างเช่นตอนนี้ที่เป็นกระแส มากเลยก็คือในส่วนของการคุกคามทางอิเล็กทรอนิกส์นะครับ เราก็ตระหนักถึงตรงนี้นะครับเราก็จะมีการจัดอบรมแล้วก็ส่งเจ้าหน้าที่ไอทีนะครับ อบรมเฉพาะทางในด้านนี้ เพื่อป้องกันการโจรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์นะครับ ซึ่งเป็นข่าวที่ว่ากระจายกันอยู่ทั่วโลกแล้วก็ประเทศเราก็มีนะครับคุกคาม เราก็เลยเน้นตรงนี้นะครับเร่งด่วนขึ้นมาทันที” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...มีกรณีหนึ่งที่เรามาพบจากคำร้องเรียนจากลูกค้าเรื่องการสื่อสารที่พนักงานควรปรับปรุง โดยส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้มีการประชุมร่วมกันและเริ่มตรวจสอบจากกล่องวงจรปิด จากการพูดคุยกับพนักงานและลูกค้า จนได้ข้อสรุปว่าควรจัดกิจกรรมการอบรมด้านการสื่อสารให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร เพราะผลดีจะส่งผลต่อลูกค้าภายนอกและภายในด้วย เช่น ล่าสุดเราก็ได้จัดอบรมด้านการสื่อสารที่ดี อย่างการพูด น้ำเสียง การโต้ตอบข้อร้องเรียน ก็จะมีหน่วยงานภายนอกมาอบรมให้กับองค์กรเราเลย เราแก้ไขทันที ปรับทันที เมื่อรู้ว่าส่วนใหญ่พนักงานของเราบกพร่องในส่วนนี้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

2.3 การประชุมที่หลากหลาย: บางครั้งพบว่า ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับ จำเป็นต้องมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ซึ่งควรหารือกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการประชุม หากเป็นกรณีนี้จะมี 3 ขั้นตอนต่อไปนี้ที่สามารถเกิดขึ้นได้:

2.3.1 ในการประชุมของบริษัทที่เกิดขึ้นเป็นประจำในการประชุมผู้บริหารหรือการประชุมเฉพาะ

2.3.2 หากจำเป็นต้องมีกิจกรรมหรือแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มักจะมอบหมายให้ออกแบบแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้กับฝ่ายที่เกี่ยวข้องและสามารถบันทึกเป็นมติที่ประชุมได้

2.3.3 ดำเนินการต่อในกระบวนการที่ 3

มีตัวอย่างการอ้างอิงดังนี้:

“...เราจัดให้มีการประชุมเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมาระดมความคิดหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไข หากต้องการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บางอย่าง ประธานการประชุมจะมอบหมายบุคคลที่เกี่ยวข้องให้จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

“...ในการประชุมผู้บริหารที่ทุกหน่วยงานต้องเข้าร่วม เราจะมีกรอบอภิปรายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ ข้อมูลที่เราได้รับจากแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาพนักงานนั้นสามารถพบได้ในวาระการประชุมหรือที่สมาชิกในที่ประชุมหยิบยกขึ้นมา ส่วนใหญ่มติหรือการประเมินความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีการหารือ อนุมัติ หรือมอบหมายให้ใครบางคนจากการประชุมนี้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

“...เรามีการประชุมบริการในท่าเรือที่มีคุณภาพ ซึ่งหัวหน้าแผนกทุกคนเป็นสมาชิกในการประชุม ซึ่งไม่มีผู้บริหารร่วมด้วย โดยการประชุมนี้จะเฉพาะเจาะจง ที่เราพูดถึงความคิดเห็นจากทั้งลูกค้าและพนักงานของเราเอง โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บางหลักสูตรได้รับการออกแบบและวางแผนจากการประชุมครั้งนี้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

กระบวนการที่ 3: การพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรและจัดลำดับความสำคัญ

3.1 ยืนยันแบบร่างตามเงื่อนไขต่าง ๆ: หลังจากการประชุม เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประจำปีแล้ว แผนงานหรือแผนการฝึกอบรมจะถูกยืนยันแบบร่างตามเงื่อนไขต่าง ๆ โดยทีมฝึกอบรมและจะถูกประกาศไปยังหัวหน้าแผนกในลำดับถัดไป

“...หลักสูตรการฝึกอบรมจากความต้องการจะถูกวิเคราะห์โดยพนักงานของทีมโลจิสติกส์ จากนั้นจะยื่นความต้องการส่งไปยังระบบ จากนั้นหัวหน้าแผนกจะต้องมีส่วนยืนยันรับทราบและทบทวนความเหมาะสมของความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อหัวหน้าแผนกอนุมัติแล้ว เรื่องจะถูกส่งต่อไปยังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เมื่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาแล้ว จะถูกส่งเรื่องต่อมาถึงแผนกของโลจิสติกส์ โดยแผนกโลจิสติกส์ก็จะมีการประชุมร่วมกันในแผนกทุกวันและทุกเดือนเพื่อแจ้งให้ทุกคนในแผนกรับทราบถึงการได้รับการอนุมัติหรือไม่ได้รับการอนุมัติ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

นอกจากนี้ มีตัวอย่างการอธิบายโดยนำเสนอชุดเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งใช้พิจารณาในการยืนยันแบบร่างตามเงื่อนไขต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1.1 งบประมาณการฝึกอบรม

งบประมาณการฝึกอบรมเป็นหนึ่งในเกณฑ์ที่พิจารณา เมื่อมีการส่งข้อเสนอไปยังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อตรวจสอบ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะพยายามตรวจสอบให้แน่ใจว่าไม่เกินงบประมาณการฝึกอบรมและผลของการเข้าร่วมหลักสูตรนั้นเกิดความคุ้มค่า

“...โดยปกติเราจะทำงบประมาณการฝึกอบรมทุกปี ก่อนนำเสนองบประมาณการฝึกอบรมในปีหน้า เราต้องรวบรวมและพิจารณาแผนการฝึกอบรมที่เป็นไปได้ทั้งหมดจากหัวหน้าแผนก แม้ว่าเราจะทราบแผนการฝึกอบรมส่วนใหญ่ที่พวกเขาเคยทำมาแล้วในอดีต แต่เราต้องพิจารณาว่าจะมีการเสนอหลักสูตรที่ต้องการจำเป็นเพิ่มเติมสำหรับปีหน้าหรือไม่ โดยเราพยายามค้นหาวิธีที่เราสามารถช่วยเหลือพวกเขาในแง่ของเทคนิคการฝึกอบรมและงบประมาณ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เราคิดว่าหลักสูตรการฝึกอบรมที่เราได้รับจากแผนกไม่เกินงบประมาณการฝึกอบรมที่เราสำรองไว้ เรามักจะสามารถควบคุมงบประมาณการฝึกอบรมของเราได้ดี และหลักสูตรที่เสนอส่วนใหญ่ก็ได้รับการอนุมัติ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เมื่อพวกเรามีการประชุมกัน เราพยายามจัดกลุ่มพวกเขาเข้าประชุมด้วย โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นหลัก โดยมีประมาณ 10 คนหรือมากกว่านั้น โดยรวมผู้บริหารด้วย โดยเรานำเสนอความต้องการและจะตัดสินใจร่วมกัน จากนั้นพวกเขาจะลงรายการที่เราต้องการ บางครั้งอาจต้องลงคะแนนเสียงเพราะเรามีหลักสูตรฝึกอบรมอีกมากที่จำเป็น ซึ่งเราจะมีการลงคะแนนเสียงเพื่อเลือกอันดับความจำเป็นในการพัฒนาความจำเป็น และมีความเกี่ยวข้องกับงบประมาณเกิดขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เราตรวจสอบว่าการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พนักงานได้นำเสนอ จะช่วยให้พนักงานของเราทำงานได้ดีขึ้นและทำเรื่องจะบรรลุเป้าหมาย หากพนักงานสามารถพัฒนาทักษะการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความต้องการของทำเรื่องได้ เราก็พยายามสนับสนุนพวกเขา ตัวอย่างเช่น หากเราจำเป็นต้องอบรมซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ใหม่และพนักงานจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อปฏิบัติงาน เราก็จะสนับสนุนและดำเนินการกิจกรรมให้พวกเขาทันทีที่พวกเขาร้องขอผ่านระบบ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ปัจจุบันงบประมาณอย่างที่ผมบอกคือค่อนข้างจำกัด เดิมเราจ้างหน่วยงานภายนอกมาอบรมให้ซึ่งราคาสูง เราก็จะให้ทีมฝึกอบรมและพัฒนาได้เข้าไปสังเกต เรียนรู้และนำมาทำเอง โดนให้สอดคล้องกับพฤติกรรมในองค์กรของเราในปัจจุบัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ส่วนใหญ่ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะให้ทางผมเสนอขึ้นไปนะครับว่าจะทำอะไรบ้างในปีหน้า ทั้งในเรื่องของโครงการก่อสร้าง การสร้างงานด้านต่าง ๆ ผมจะต้องกำหนดไป พวก

แผนอัตรากำลังพลอะไรต่าง ๆ หน่วยละเท่าไร ใช้เท่าไรก็จะอนุมัติเราก็คือ ที่นี้เขาจะส่งเรื่องเข้าที่ประชุม จากนั้นสรุป ถ้าไม่มีคำถามก็จะอนุมัติเลย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

“...บางครั้งจำเป็นต้องอบรมแบบเร่งด่วน จะต้องใช้ทักษะตัวนี้ภายในปีนี้เลย ก็จะต้องมีการนำเสนอเข้ามาผ่านตัวระบบ ทางทีมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ก็จะมีตัวระบบที่ให้ลงเข้ามาแล้วเราก็จะมีการทบทวนผ่านหัวหน้าแต่ละหน่วยงาน แล้วก็ผ่านตัวของ HR ว่าจะสามารถอบรมหลักสูตรนี้ได้ไหม มีงบประมาณไหม จะจัดสรรอย่างไร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

3.1.2 การรวบรวมหลักสูตรที่คล้ายกัน

แผนกฝึกอบรมสามารถตรวจสอบและอนุมัติกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างง่าย หากมีการเสนอโครงการที่ค่อนข้างคล้ายกัน ก็สามารถจัดกลุ่มและอนุมัติได้ทันที

“...หลังจากมีภาพรวมของหลักสูตรที่จำเป็นแล้ว เราอาจเริ่มจัดกลุ่มได้ เราจัดกลุ่มหลักสูตรที่มีจุดประสงค์คล้ายกันไว้ด้วยกัน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องปกติที่พนักงานจากแผนกต่าง ๆ จะนั่งในห้องฝึกอบรมเดียวกันได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ของเรามีแผน IDP ที่ทำกับพนักงาน ทาง HR ก็จะมาดูว่าพนักงานมีเรื่องอะไรที่ต้องการเรียนรู้เหมือนเหมือนกันเยอะที่สุด ถ้าอันไหนเรียนรู้เหมือน ๆ กันเยอะที่สุดเราจะจัดหลักสูตรนั้น ๆ ขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

3.1.3 การได้รับความคิดเห็นของหัวหน้าหน่วยงาน

ข้อเสนอของความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่มักจะได้รับการอนุมัติหลังจากที่มีหน่วยงานที่ทบทวน อภิปราย และได้รับการยืนยันความต้องการของหลักสูตรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยส่วนใหญ่จะได้รับการพิจารณาจากหัวหน้าแผนกหรือผู้บริหาร

“...ที่จริงแล้วหลังจากที่ได้ปรึกษากับหัวหน้าแผนกและได้ยินพวกเขายืนยันว่าต้องจัดหลักสูตร เราก็พยายามให้พวกเขาจัดหลักสูตร ซึ่งจุดที่สำคัญที่สุดคือพวกเขาเป็นหัวหน้าแผนกที่เข้าใจสถานการณ์ดีที่สุด เราจึงเชื่อมั่นว่าการประเมินความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับการวิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้ว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

3.2 การจัดลำดับความสำคัญ

หลังจากที่ในที่ประชุมได้มีการประชุมเพื่อวิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และไปสู่การจัดทำแผนการฝึกอบรมแล้ว แผนนั้นจะถูกส่งให้กับแผนกฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อยืนยันแบบร่างตามเงื่อนไขข้างต้น จากนั้นจะมีการจัดลำดับความสำคัญโดยเกณฑ์ต่าง ๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

3.2.1 ความต้องการของลูกค้า: บริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง มีแนวโน้มที่จะจัดโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนที่ร่างไว้ หากหลักสูตรนั้นสามารถนำไปสู่การปรับปรุงการบริการที่ลูกค้าส่วนใหญ่ได้กล่าวถึง

“...อันดับแรกเราจัดลำดับความสำคัญของหลักสูตรความเป็นเลิศด้านการบริการ เนื่องจากเป็นพื้นฐานเกี่ยวกับความคาดหวังของลูกค้า จากนั้นเราจะพิจารณาหลักสูตรวัฒนธรรมการเรียนรู้เหล่านั้น เช่น โครงการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ ความปลอดภัย ทักษะการสื่อสารอย่างไรให้เข้าใจ และหลักสูตรอบรมด้านความปลอดภัยในงานต่าง ๆ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เนื่องจากเรามีโปรแกรมการฝึกอบรมจำนวนมาก เราจึงต้องจัดลำดับความสำคัญ โดยเราดูที่ค่าติชมของลูกค้าเป็นหลักก่อน ถ้าหากปัญหานั้นเกิดที่ตัวบุคคลในด้านทักษะทางสังคม แน่นอนว่าปรับได้ โดยเราจะวางแผนและจัดอบรมในทันทีเมื่อแผนงานเราพร้อม เพื่อให้การบริการนั้นสามารถตอบสนองลูกค้าได้ดีเหมือนเดิม เพราะอย่าลืมว่าคู่แข่งเราค่อนข้างเยอะในท่าเรือแหลมฉบัง ดังนั้นเรื่องการบริการสำคัญมาก ๆ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...หลังจากที่เรามีแบบสอบถามให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการที่ทำเรือเราทุกปี ดังนั้นเราจะนำผลจากการสำรวจนี้มาสรุปและดูว่ามีส่วนใดที่องค์กรต้องเร่งปรับปรุง โดยเราจะมองว่าสิ่งที่ลูกค้าส่วนใหญ่ติชมมากที่สุด เราจะนำมาพิจารณาและเทียบกับปีที่แล้วด้วยว่า หลังจากที่เราอบรมไปก่อนหน้านี้ผลดีขึ้นหรือไม่ และปีนี้มีส่วนใดที่ยังคงต้องปรับปรุงหรือพนักงานควรได้รับการอบรมอีกหรือไม่” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เราต้องเข้าไปสำรวจผ่านสื่อต่าง ๆ ของบริษัท เพราะเราจะเห็นประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากการใช้บริการที่ทำเรือของเรา นอกจากนี้ไม่เพียงแต่เก็บข้อมูลของปัญหาที่ลูกค้าพบ แต่ทางองค์กรต้องรีบติดต่อลูกค้าเพื่อสัมภาษณ์ข้อเท็จจริงต่อ เพื่อให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อไป ที่ลูกค้าจะได้พบว่า เราพร้อมจะรับฟังปัญหาและพร้อมปรับปรุง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

3.2.2 แนวคิดของบริษัทแม่และกลยุทธ์ขององค์กร: บางหลักสูตรได้รับมอบหมายจากบริษัทแม่ ไม่ว่าจะ เป็นกลยุทธ์ แนวคิด ค่านิยม หรือนโยบายต่าง ๆ ซึ่งต้องจัดลำดับก่อนให้ได้รับการพัฒนาที่ทรัพยากรมนุษย์โดยเร็วที่สุด เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามกลยุทธ์ที่คาดหวังและช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

“...เราดูที่วิสัยทัศน์ขององค์กรของเรา หากเราต้องการบรรลุวิสัยทัศน์ของเราและเป้าหมาย เราต้องเริ่มวางแผนตั้งแต่ต้นปี เราต้องพิจารณาวิธีที่เราอาจรวมวิสัยทัศน์ของเราลงในรายการโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเราจะเริ่มมีการจัดบางส่วนในแต่ละเดือน จะทำให้เรามั่นใจได้ว่าเราพยายามอย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาพนักงาน เพื่อช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...โครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับมอบหมายจากบริษัทแม่ มีความสำคัญสูงที่ต้องทำก่อน เนื่องจากเป็นผลมาจากการวิเคราะห์กลยุทธ์องค์กร หลังจากที่เราได้

สังเกตหรือคาดการณ์และจำนวนลูกค้าที่เข้าใช้บริการท่าเรือของเราอย่างต่อเนื่อง เราจึงต้องพยายามวางไว้ในช่วงไตรมาสแรกหรือไตรมาสที่สองของปี ซึ่งเป็น KPI ของแผนกเราด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

“...เรามาตรฐานองค์กรของเราจากบริษัทแม่ บางครั้งเราต้องเปลี่ยนวิธีการทำสิ่งต่าง ๆ เมื่อมาตรฐานมีการเปลี่ยนแปลง หลักสูตรที่รวมถึงการบริการ ความปลอดภัย ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล ความปลอดภัยจากอัคคีภัย ซึ่งจำเป็นต้องทำให้เสร็จโดยเร็วที่สุด โดยเราใส่ไว้ในปฏิทินการฝึกของเรา ก่อน จากนั้นจึงกำหนดหลักสูตรที่จำเป็นอื่น ๆ ตารางเวลาที่เหลือ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เราปฏิบัติตามงานที่ได้รับมอบหมายจากบริษัทแม่และหลักสูตรที่กฎหมายกำหนดก่อน ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับองค์กรและค่านิยมหลักขององค์กร ดังนั้นเราจึงพยายามจัดหลักสูตรที่สอดคล้องและทำให้สำเร็จ 100% โดยเร็วที่สุด ซึ่งแน่นอนว่าเราก็ต้องมีการประกาศค่านิยมให้พนักงานในองค์กรได้ทราบก่อน เราถึงจะทำการจัดหลักสูตรต่าง ๆ ได้ เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจและเห็นแนวทางหรือเป้าหมายขององค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

กระบวนการที่ 4: การพิจารณาอนุมัติโครงการ

ท้ายที่สุดข้อเสนอการประเมินความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้รับการตรวจสอบโดยทีมตรวจสอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้รับการอนุมัติทั้งหมดจะรวมอยู่ในรายการ โดยผู้จัดการทั่วไป (GM) จะพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนและอนุมัติทั้งหมดเป็นขั้นตอนสุดท้าย

“...แผนกทรัพยากรมนุษย์ของเราค่อนข้างมีบทบาท เนื่องจากเป็นแผนกที่เห็นแนวโน้มทางธุรกิจและแนวโน้มของลูกค้าอย่างชัดเจน จึงสามารถจัดเตรียมวิธีการใหม่ ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจเสนอหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ออกแบบไว้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มที่เกิดขึ้น แต่ท้ายที่สุดผู้บริหารจะเป็นคนสุดท้ายที่จะพิจารณาและอนุมัติในที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...เมื่อหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดภายในท่าเรือผ่านการคัดกรองและอนุมัติโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของเราแล้ว สุดท้ายผู้จัดการทั่วไปจะพิจารณาภาพรวมและให้การอนุมัติขั้นสุดท้าย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

“...ถ้ามันเป็นหัวข้ออบรมที่มันเป็นประโยชน์เฉพาะบุคคล เกี่ยวกับ skill เฉพาะของเขา เขาจะทำการ Request ผ่านระบบมา หลังจากที่ได้ปรึกษาหารือกับหัวหน้าแผนกแล้ว เราจะจัดทำ

หลักสูตรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับอนุมัติ แล้วส่งให้ GM อนุมัติ แล้วเราจะประกาศให้ทราบ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

กระบวนการที่ 5: การประชาสัมพันธ์และมอบหมายผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องให้ไปดำเนินการ

หลังจากผ่านกระบวนการที่ 4 ผู้บริหารอนุมัติโครงการต่าง ๆ เรียบร้อย หลังจากนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำการมอบหมายผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องให้ไปดำเนินการ โดยส่งมอบหน้าที่ให้กับแผนกฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พร้อมจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยระบุโครงการวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ตัวชี้วัดของโครงการ และวิธีการดำเนินการ ตามรูปแบบโครงการที่ถือปฏิบัติ จากนั้นทำการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกช่องทาง การสื่อสาร เช่น การจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม การจัดทำ CD การเผยแพร่ไฟล์ข้อมูล เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ สื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น

“...เราจัดให้มีการประชุมเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมาระดมความคิดหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไข หากต้องการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บางอย่างประธานการประชุมจะมอบหมายบุคคลที่เกี่ยวข้องให้จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และดำเนินการประกาศใช้ในองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4: ผู้บริหารองค์กร)

กระบวนการที่ 6: ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาตามแผนที่ออกแบบ

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาตามแผนที่ออกแบบ โดยมีวิธีปฏิบัติและขั้นตอนปฏิบัติที่ก่อให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในตัวบุคลากรทุกระดับตามกรอบที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน โดยการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เช่น โครงการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนา สายงานอาชีพ ฯลฯ การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่า ผลลัพธ์ของการดำเนินการตามวิธีและขั้นตอนดังกล่าว จะส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจแก่องค์กรและร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้องค์กรเกิดความเติบโตก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จ

“...กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายแล้ว เราจะให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งการปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

“...ของเรามีแผน IDP ที่ทำกับพนักงาน ทาง HR ก็จะมาดูว่าพนักงานมีเรื่องอะไรที่ต้องการเรียนรู้เหมือนเหมือนกันเยอะที่สุด ถ้าอันไหนเรียนรู้เหมือน ๆ กันเยอะเนี่ยที่สุดเราจะจัด In house training จำอาจารย์เข้ามาสอน แต่ถ้า Specific สำหรับบางตำแหน่ง เราก็ส่งเขาออกไปเรียนรวม จนถึงส่วนกลาง ก็จะมีหลักสูตรที่เขาพัฒนาขึ้นมาเอง เรียกว่าเป็น signature โปรแกรมของเราจะคล้าย ๆ กับ mini MBA คือ จะเรียนทุกอย่างรอบด้านและใช้เวลาประมาณ 5-6 เดือนไม่ใช่ทุกคนจะได้เรียน ในหนึ่งปีแต่ละหน่วยงานจะถูกจำกัดโควต้าเข้ามาว่าจะได้กี่โควต้า ซึ่งเราก็มีการคัดเลือกอีกครั้งโดยเราจะคัดเลือกคนที่เป็กลุ่มคนที่เป็นกลุ่ม High potential high performance ต่าง ๆ เข้ามา และถ้าเขาเก่งขึ้นพวกเราก็จะมีการวางแผนให้เขามีการสอนคนอื่น ๆ ต่อ สร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ให้กับองค์กรต่อเช่นกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ถ้าหากผู้บริหารเห็นชอบเขาก็จะเซ็นอนุมัติแผน ในนั้นมันก็จะมีเงินอยู่แล้ว อย่างปีที่แล้วสถานการณ์ก็ไม่ค่อยดีมียังโควิดอยู่ ทางเราก็ฝึกอบรมผ่านทางออนไลน์บ้างเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง คือเราจะไม่หยุดพัฒนาหรือหยุดจัดกิจกรรมแม้จะสถานการณ์โควิดก็ตาม” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

กระบวนการที่ 7: การประเมินผล

หน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีการติดตามการดำเนินงาน รวบรวมข้อมูล และรายงานผลไปยังผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จากนั้นผู้บริหารระดับสูงก็จะติดตามการปฏิบัติตามแผน โดยผ่านการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้อง หากการดำเนินการพัฒนาไม่เป็นไปตามแผน ควรหาทางแก้ปัญหาก็เหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

“...เราจะมีการประเมินผลในหลากหลายหมวดทั้งทักษะการทำงานและทักษะทางสังคมของพนักงาน ซึ่งในปัจจุบันเรามีระบบ SAP แล้ว นอกจากทุกคนสามารถเข้าไปเหมือน Set IDP ของตัวเองในระบบได้ หัวหน้าจะเป็นคน Approve แล้ว ทางผู้บริหารหรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถมาดูความคืบหน้าหรือความก้าวหน้าในงานของพนักงานแต่ละคนได้ รวมถึงประเมินผลงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...หลังจากที่เราได้ส่งพนักงานเราไปอบรมไปพัฒนาตนเองแล้ว เราจะมีการประเมินผลระหว่างเรียน และเมื่อพนักงานจบการฝึกอบรม เรามักจะติดตามผลหลังจากนั้น 3 เดือน ว่าผลการอบรมนั้นพนักงานสามารถเกิดประโยชน์ในงานได้มากน้อยเพียงใด และทำการประเมินอีกครั้งหนึ่ง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...ปีนี้หลังจากการฝึกอบรมพนักงาน ผู้บริหารเขาจะให้วัดแบบ 360 องศา ก็คือให้พนักงานได้ feedback กลับไปยังทีมฝึกอบรมและพัฒนาได้ว่า สิ่งที่ทำ IDP หรือฝึกอบรมมีประโยชน์กับพนักงานไหม ถ้าหลักสูตรใดไม่มีประโยชน์ต่อไปไม่ต้องทำ และให้หาแนวทางใหม่กว่าหลักสูตรใดที่

สามารถพัฒนาพนักงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เราจะสังเกต สัมภาษณ์ ตรวจสอบผลการดำเนินงานของพนักงานทุกปี โดยมีเป้าหมายมาจับวัดว่าพนักงานสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด และจะต้องมองว่ามีหลักสูตรอบรมใดที่จะสนับสนุนให้พนักงานบรรลุเป้าหมายได้เกินที่ตั้งเป้าไว้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้จัดการองค์กร)

กระบวนการที่ 8 ปรับปรุงผลการจัดโปรแกรมปีที่แล้ว

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นปรัชญาสำหรับการดำเนินชีวิตที่ไม่ได้จำกัดขอบเขตของการประยุกต์ใช้และไม่ได้ให้คำตอบที่เฉพาะเจาะจง แต่นำผู้ที่ใช้ปรัชญานี้ไปสู่สถานะอนาคตที่ดีกว่าอย่างไม่สิ้นสุด และด้วยความเป็นปรัชญาที่มุ่งเน้นอนาคตการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงทำให้เราสามารถโต้ตอบกับพลวัตของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทุกองค์การที่มีความยั่งยืนและเติบโตอย่างต่อเนื่องต่างได้กำหนดให้ปรัชญาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของกรอบแนวทางการดำเนินงานในทุกระดับ

“...เราวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากแต่ละแผนก โดยแต่ละแผนกต้องส่งแผนไปที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก่อนสิ้นปี จากนั้นทีมงานทรัพยากรมนุษย์จะมาทบทวนและตรวจสอบว่าแผนกโลจิสติกส์วางแผนที่จะใช้เงินในโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพวกเขาอย่างไร ก่อนที่หลักสูตรจะถูกเพิ่มเข้าไปในงบประมาณการฝึกอบรมสำหรับโครงการ HRD ในปีหน้าของเรา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

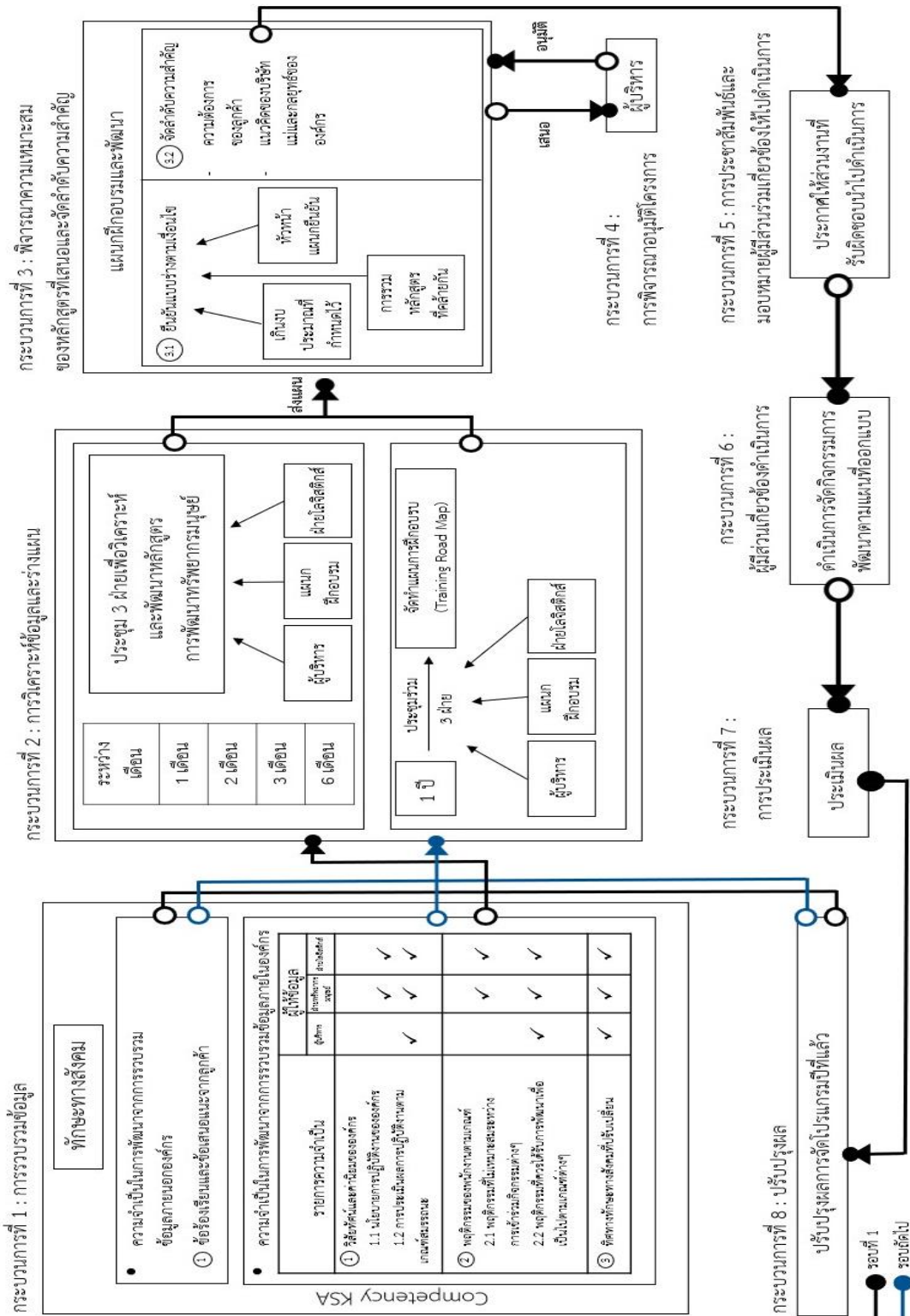
“...เมื่อสำรวจปัญหา เช่น พบว่า ลูกค้าไม่พอใจในการบริการของพนักงาน และทางองค์กรมีการจัดอบรมขึ้น เราจะมีการติดตามผลหลังจากนั้นเป็นระยะทุก 3 เดือน 6 เดือน ว่าความพึงพอใจของลูกค้าเรานั้นดีขึ้นไหม ถ้าผลการประเมินลูกค้าดีขึ้น เราก็จะนำหลักสูตรนี้ไปใส่ในแผนฝึกอบรมประจำปี เพื่อต่อยอดการบริการที่มีคุณภาพ แต่ถ้าผลไม่ดีทางเราก็ต้องมาหาแนวทางร่วมกันในการจัดกิจกรรมรูปแบบใหม่ ๆ ให้ดีขึ้นต่อไปโดยไม่หยุดพัฒนา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...ยกตัวอย่างการจัดอบรม DISC คือพนักงานไม่เคยได้เรียนกัน เขาไม่รู้ว่ามันคืออะไรแต่เขารู้ว่ามันมีการให้เขาไปสอบตอนเข้างานมา แล้วมันคืออะไรเขาไม่เข้าใจ เราก็มีการลองชิมลองเปิดสอน DISC พอรุ่นแรกเราจำกัด คนก็ Request เข้ามาเยอะมาก ก็แสดงว่านี่เขาสนใจ เราก็เลยมีรุ่น 2-3 เกิดขึ้น โดยเราก็จัดอย่างต่อเนื่องแต่เป็นการให้พนักงานสมัครเข้าอบรมถ้าหากสนใจ ก็เต็มทุกรอบ เพราะส่วนใหญ่ทุกแผนกเมื่อได้ส่งทีมตัวเองเข้าฝึกอบรม ก็จะทำให้การทำงานเป็นทีมดีขึ้น ทุกคนเข้าใจกันและกันมากขึ้น ก็ทำให้งานผิดพลาดน้อยลง และปัญหาระหว่างการสื่อสารก็ลดลงเช่นกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

“...เรามีการจัดอบรมการสร้างนวัตกรรมทางความคิดเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กรประจำปี ทุกปี เมื่อพนักงานส่งผลงานเข้าประกวด นอกจากจะทำตามเกณฑ์ KPI แล้ว พนักงานยังได้รางวัลเป็นเงินเช่นกัน และเพื่อกระตุ้นให้พนักงานสร้างนวัตกรรมทางความคิดอย่างสม่ำเสมอ เราจะมีการทำเป็นแคมเปญเพื่อให้งานหรือนวัตกรรมเป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อการประเมินที่มีมาตรฐาน ซึ่งแต่ละปีเราจะไม่ซ้ำกัน และจะทำสรุปทุกปีว่าแคมเปญใดพนักงานให้ความสำคัญมาก เราก็อาจจะมีการวางแผนเพื่อต่อยอดสู่การพัฒนาพนักงานต่อไปในหลักสูตรอื่น ๆ ได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

ผลการศึกษานี้เน้นให้เห็นถึง 8 ขั้นตอนหลักของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ประกอบด้วย กระบวนการที่ 1: การรวบรวมข้อมูลจาก 5 แหล่งข้อมูลและระบุว่าจำเป็นต้องมีหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ กระบวนการที่ 2: การวิเคราะห์ข้อมูลและร่างแผนหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการที่ 3: การพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรและจัดลำดับความสำคัญ กระบวนการที่ 4: การพิจารณาอนุมัติโครงการ กระบวนการที่ 5: การประชาสัมพันธ์และมอบหมายผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องให้ไปดำเนินการ กระบวนการที่ 6: ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาตามแผนที่ออกแบบ กระบวนการที่ 7: การประเมินผล และกระบวนการที่ 8 ปรับปรุงผลการจัดโปรแกรมปีที่แล้ว

คำถามวิจัยล่าสุด “แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังมีลักษณะอย่างไร” ซึ่งเกิดขึ้นจากข้อมูลที่รวบรวมในการศึกษานี้ เพื่อให้เกิดแบบจำลอง โดยผู้วิจัยได้กำหนดแนวคิดผลการวิจัยจากคำถามการวิจัยสองข้อก่อนหน้านี้ และสร้างแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ในหน้าถัดไป



ภาพที่ 9 แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน
โลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน โลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบหลักในแบบจำลองนี้ ได้แก่ 1) แหล่งข้อมูล 2) บุคคลที่เกี่ยวข้อง และ 3) ขั้นตอน/วิธีการในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคม ตลอดจนเกณฑ์ต่าง ๆ จะต้องได้รับการพิจารณาในระหว่างกระบวนการวิเคราะห์โดยทั่วไปมี 8 ขั้นตอนหลักในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

กระบวนการที่ 1 การได้มาซึ่งข้อมูลความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินความสำคัญของความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็น: ขั้นตอนแรกนี้สามารถดูได้ว่าเป็นขั้นตอนการป้อนข้อมูลโดยเริ่มจากการรับข้อมูลจากแหล่งที่มา 2 ประเภท – ข้อมูลจากภายนอกองค์กร จากข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากลูกค้า และข้อมูลจากภายในองค์กร จากวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร พฤติกรรมของพนักงานตามเกณฑ์ ทิศทางทักษะทางสังคมที่ปรับเปลี่ยน และผลการวิเคราะห์ทักษะในการปฏิบัติงานและทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานที่สนับสนุนมาตรฐานความปลอดภัยของอุตสาหกรรม เมื่อพิจารณาถึงแหล่งข้อมูลทักษะทางสังคมมากมายเหล่านี้ ของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ส่วนใหญ่พิจารณาเมื่อต้องการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคม ซึ่งจะสามารถเป็นแนวทางสำหรับท่าเรืออื่น ๆ ในประเทศไทย และผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ เพื่อช่วยตัดสินใจว่าจะเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างไรก่อนที่จะดำเนินการต่อไป

กระบวนการที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลและร่างแผนหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลังจากที่ข้อมูลได้รับการทบทวนตามข้อกำหนดของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมแล้ว ก็จะต้องแจ้งให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทบทวนและจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นไปได้ ในขณะที่ข้อมูลที่ได้รับบางส่วนจะได้รับจากการประชุมกับบุคลากรจากแผนกมากกว่าหนึ่งแผนกที่เกี่ยวข้องร่วมกัน เช่น ผู้บริหาร แผนกฝึกอบรม และฝ่ายโลจิสติกส์ โดยมีการวิเคราะห์เกิดขึ้นระหว่างเดือน 1 เดือน 2 เดือน 3 เดือน และ 6 เดือน เพื่อทบทวนเป็นระยะ ๆ จากนั้นเมื่อครบ 1 ปี จะมีการประชุมอีกครั้ง เพื่อสรุปและจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี

กระบวนการที่ 3 การพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรและจัดลำดับความสำคัญ: เมื่อฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องการการประเมินแผนงานที่เป็นไปได้ ทีมตรวจสอบจากแผนกฝึกอบรมสามารถตรวจสอบได้ นอกเหนือจากจัดหาเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้งานได้จริงให้กับแผนงาน โดยทีมงานกำหนดประสิทธิภาพตามเงื่อนไขต่อไปนี้ 1) โปรแกรมจะดำเนินการภายในงบประมาณที่กำหนดหรือไม่ 2) กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับการ

ยืนยันจากหัวหน้าแผนกหรือไม่ และ 3) รวมหลักสูตรการอบรมที่คล้ายกันได้ใหม่ ฝ่ายฝึกอบรมและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถทำงานได้ร่วมกันเพื่อให้แน่ใจว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เสนอทั้งหมดก่อนจะก้าวไปสู่ขั้นต่อไป

กระบวนการที่ 4 การพิจารณาอนุมัติโครงการ: ขั้นตอนนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสรุปรายการโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้รับอนุมัติทั้งหมดซึ่งเป็นผลจากโปรแกรมที่ 3 ซึ่งขั้นตอนนี้จะได้รับอนุญาตจากผู้มีอำนาจตัดสินใจระดับสูงอย่างผู้บริหารองค์กร

กระบวนการที่ 5 การประชาสัมพันธ์และมอบหมายผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องให้ไปดำเนินการ: หลังจากผ่านกระบวนการที่ 4 ผู้บริหารอนุมัติโครงการต่าง ๆ เรียบร้อย หลังจากนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำการมอบหมายผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องให้ไปดำเนินการ โดยส่งมอบหน้าที่ให้กับแผนกฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พร้อมจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยระบุโครงการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ตัวชี้วัดของโครงการ และวิธีการดำเนินการ ตามรูปแบบโครงการที่ถือปฏิบัติ จากนั้นทำการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกช่องทางการสื่อสาร เช่น การจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม การจัดทำ CD การเผยแพร่ไฟล์ข้อมูล เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ สื่อสิ่งพิมพ์ รูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น

กระบวนการที่ 6 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาตามแผนที่ออกแบบ: เมื่อมีการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดเวลาโปรแกรม HRD ทั้งหมด แผน HRD ประจำปีอย่างเป็นทางการจะออกมาเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการโปรแกรมตามแผน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาตามแผนที่ออกแบบ โดยมีวิธีปฏิบัติและขั้นตอนปฏิบัติที่ก่อให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในตัวบุคลากรทุกระดับตามกรอบที่องค์กรได้กำหนดไว้ อย่างมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน โดยการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เช่น โครงการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนา สายงานอาชีพ ฯลฯ การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่า ผลลัพธ์ของการดำเนินการตามวิธีและขั้นตอนดังกล่าว จะส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคนที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจแก่องค์กรและร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้องค์กรเกิดความเติบโตก้าวหน้าประสบผลสำเร็จ

กระบวนการที่ 7 การประเมินผล: หน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีการติดตามการดำเนินงาน รวบรวมข้อมูล และรายงานผลไปยังผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จากนั้นผู้บริหารระดับสูงก็จะติดตามการปฏิบัติตามแผน โดยผ่านการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้อง หากการดำเนินการพัฒนาไม่เป็นไปตามแผน ควรหาทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

กระบวนการที่ 8 ปรับปรุงผลการจัดโปรแกรมปีที่แล้ว: การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นปรัชญาสำหรับการดำเนินชีวิตที่ไม่ได้จำกัดขอบเขตของการประยุกต์ใช้และไม่ได้ให้คำตอบที่เฉพาะเจาะจง แต่นำผู้ที่ใช้ปรัชญานี้ไปสู่สถานะอนาคตที่ดีกว่าอย่างไม่สิ้นสุด และด้วยความเป็นปรัชญาที่มุ่งเน้นอนาคตการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงทำให้เราสามารถโต้ตอบกับพลวัตของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทุกองค์การที่มีความยั่งยืนและเติบโตอย่างต่อเนื่องต่างได้กำหนดให้ปรัชญาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของกรอบแนวทางการดำเนินงานในทุกระดับ

เพื่อสรุปการค้นคว้าวิจัยในบทนี้ เริ่มต้นโดยภาพรวมวิธีการวิจัย – ข้อมูลประชากรของผู้เข้าร่วม การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิจัยที่ตอบคำถามการวิจัยทั้ง 2 ข้อ ในการศึกษาพบว่า แหล่งข้อมูลสำคัญการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ได้แก่ 1) ข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากลูกค้า 2) วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร 3) พฤติกรรมของพนักงานตามเกณฑ์ และ 4) ทิศทางทักษะทางสังคมที่ปรับเปลี่ยน โดยมี 8 ขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติตาม เมื่อทำการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ประกอบด้วย กระบวนการที่ 1: การรวบรวมข้อมูลจาก 5 แหล่งข้อมูลและระบุว่าจำเป็นต้องมีหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ กระบวนการที่ 2: การวิเคราะห์ข้อมูลและร่างแผนหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการที่ 3: การพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรและจัดลำดับความสำคัญ กระบวนการที่ 4: การพิจารณาอนุมัติโครงการ กระบวนการที่ 5: การประชาสัมพันธ์และมอบหมายผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องให้ไปดำเนินการ กระบวนการที่ 6: ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาตามแผนที่ออกแบบ กระบวนการที่ 7: การประเมินผล และกระบวนการที่ 8 ปรับปรุงผลการจัดโปรแกรมปีที่แล้ว ในที่สุดบทนี้จะเสนอแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง พร้อมคำอธิบายว่าแต่ละขั้นตอนสามารถช่วยให้บริษัทในท่าเรือแหลมฉบังให้พัฒนาแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ประจำปีได้อย่างไร ก่อนที่จะประกาศให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้นำเสนอรายงานสรุปการศึกษาเรื่อง “แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง” โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง และ 2) เพื่อนำเสนอแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง โดยจะนำเสนอบทสรุปดังรายละเอียดต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษานี้จะถูกกำหนดด้วยเทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probabilistic participant selection techniques) ผู้วิจัยจึงเลือกผู้ให้ข้อมูลที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกและเป็นกลุ่มคนที่มีประสบการณ์และมีอำนาจในการประเมินในกระบวนการของบริษัทเท่านั้น (Marshall & Rossman, 2014) โดยใช้เทคนิคการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection technique) ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Case & Given, 2016) โดยผู้วิจัยได้ติดต่อขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ร่วมกำหนดลักษณะคุณสมบัติที่เป็นมาตรฐานของผู้ที่สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาได้ เพื่อทำการลงความเห็น ว่า ผู้ที่สามารถให้ข้อมูลและตอบคำถามการวิจัยได้ควรมีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อนำมาสร้างเป็นเกณฑ์ (Johnson & Christensen, 2004) จากนั้นทำการระบุผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงจากเกณฑ์ตามจำนวนขั้นต่ำดังนี้ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารองค์กร (มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป) จำนวน 2 คน กลุ่มที่ 2 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป) จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 3 ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ (มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป) จำนวน 5 คน โดยทั้ง 3 กลุ่มข้างต้น ต้องเป็นบุคลากรในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังที่เป็นกรณีศึกษา ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป รวมทั้งทั้งหมด 10 คน ในจำนวน 10 บริษัท โดยผู้วิจัยมีการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Constant Comparative Analysis) ซึ่งมีความสำคัญมากในการวิเคราะห์ข้อมูล เพราะจะดำเนินการไปพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูล (Strauss & Corbin, 1990, 1998) โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ ได้แก่ 1) เปรียบเทียบเหตุการณ์ต่าง ๆ ในแต่ละหมวดหมู่ 2) บูรณาการหมวดหมู่ที่ได้และคุณสมบัติของแต่ละหมวดหมู่ 3) กำหนดทฤษฎี และ 4) เขียนทฤษฎี ซึ่งการได้มาซึ่งทฤษฎีเป็นผลลัพธ์มาจากการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ โดยในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้วางแผนไว้จะเก็บข้อมูลจำนวน 8 คน แต่ข้อมูล

เกิดการอิ่มตัวที่จำนวน 10 คน (Data saturation) ซึ่งตลอดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูลได้มาจากการสัมภาษณ์รายบุคคล และเข้าไปสังเกตการณ์

เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งพิจารณาว่าจะเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ใช้แบบร่างคำถาม (Interview schedule) ประกอบกับการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) นอกจากนี้ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยวิธีการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งองค์กรใช้ในการวิเคราะห์แผนการพัฒนาบุคลากร (Relating operation documents) รวมทั้งหมด 10 คน ในจำนวน 10 บริษัท

ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลแบบร่างคำถามโดยคำถามที่จะพัฒนาขึ้นมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด ประเด็นคำถามในแต่ละข้อจะถูกถามโดยอ้างอิงและขอข้อมูลที่เกิดขึ้นใน 3 กรอบเวลาที่แตกต่างกันคือ สิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน และจะเกิดขึ้นในอนาคต (Maykut & Morehouse, 1994) นอกจากนี้การออกแบบข้อคำถามที่ใช้เป็นไปตามคำแนะนำของ (Lune & Berg, 2017) ที่กล่าวว่าผู้วิจัยควรหลีกเลี่ยงการถามคำถามที่กำกวม ซ้ำซ้อน หรือไม่ชัดเจน เพื่อมั่นใจว่าข้อคำถามที่ได้พัฒนาขึ้น เป็นคำถามที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปสู่คำตอบของคำถามการศึกษาได้ ผู้วิจัยได้พัฒนารายการข้อคำถามตามขั้นตอน 7 ขั้นตอน ของการพัฒนาแบบร่างคำถามตามข้อเสนอแนะของจำเนียร จวงตระกูล (2563) และได้รับการตรวจสอบความครอบคลุมและความเหมาะสมของการใช้ภาษาโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ที่เป็นนักวิชาการที่เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาขาการพัฒนาระบบการแพทย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาขาโลจิสติกส์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาขาบริหารธุรกิจ ตลอดจนจากผู้บริหารงานด้านการพัฒนาระบบการแพทย์ที่มีประสบการณ์และตำแหน่งความรับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรในแผนกคลังสินค้าในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ในท่าเรือแหลมฉบัง ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ร่วมยืนยันข้อคำถามให้ตรงประเด็นและครอบคลุมงานวิจัย หลังจากได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยทำการแก้ไขและนำไปรวบรวมสำหรับใช้เป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์จริงต่อไป อย่างไรก็ตามนักวิจัยต้องพิจารณาเกี่ยวกับความเหมาะสมในแง่จำนวนคำถามและเวลา โดยผู้วิจัยได้ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ระยะเวลา 1-2 ชั่วโมงต่อคน (Nastasi & Schensul, 2005) และได้แนะนำขั้นตอนการพัฒนาแบบร่างคำถามในการสัมภาษณ์ (Interview Schedule) 7 ขั้นตอนดังนี้ (Joungtrakul, 2020)

1. จัดทำรายการของคำถามการวิจัยอย่างชัดเจน
2. เขียนวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของแต่ละคำถามการวิจัย
3. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามเงื่อนไขสำคัญที่ระบุไว้ในคำถามการวิจัย

4. เขียนถึงขอบเขตที่เป็นไปได้หรือข้อมูลที่คาดหวัง
 5. จากคำถามการวิจัยแต่ละข้อพัฒนาคำถามสัมภาษณ์ 6 ประเภท ประกอบด้วยแนวคำถามที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดดังนี้
 - 5.1 พฤติกรรม/ ประสบการณ์ (Behavior/ Experience questions)
 - 5.2 มุมมองความคิด (Opinion/ Value questions)
 - 5.3 ความรู้สึก (Feeling questions)
 - 5.4 เรื่องราวที่แปลกใหม่ (Sensational questions)
 - 5.5 ความรู้ (Knowledge questions)
 - 5.6 ข้อมูลประชากรและความเป็นมา (Demographic/ Background questions)
 6. แยกแยะคำถามที่เหมาะสมที่สุดที่จะรวมไว้ในคู่มือ/ กำหนดการสัมภาษณ์
 7. อธิบายเหตุผลบางประการที่ทำให้คำถามสัมภาษณ์ที่เลือกเป็นคำถามที่เหมาะสมที่สุด
- การวิเคราะห์ข้อมูล**

หลังจากคัดลอกไฟล์เสียงสัมภาษณ์ที่บันทึกไว้เป็นข้อความโดยใช้ซอฟต์แวร์ประมวลผลคำ ผู้วิจัยได้ปฏิบัติตามขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีที่มีพื้นฐานซึ่งแนะนำโดย Charmaz (2006) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษานี้ ด้วยการทำการห้สรรที่ตัดต่อบรรทัด การทำการห้สแบบเจาะลึก การทำการห้สแบบย่อ การทำการห้สเชิงทฤษฎี เพื่อพัฒนาแบบจำลองโดยใช้ Atlas.Ti เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยเวอร์ชัน 6.2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 แผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังมีวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์อย่างไร ผลการวิจัยพบว่า วิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังได้มาจากแหล่งข้อมูล 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจากการรวบรวมข้อมูลภายนอกองค์กร ซึ่งเกิดจาก 1 ประเด็น ได้แก่ 1) ขอร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากลูกค้า โดยมี 3 เทคนิคในการรวบรวมข้อมูลขอร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากลูกค้า คือ 1) การส่งแบบสำรวจอิเล็กทรอนิกส์ไปยังอีเมลของลูกค้า 2) การติดตามประสบการณ์ของลูกค้าที่โพสต์ผ่านช่องทาง social media ของบริษัท และ 3) การพูดคุยกับลูกค้าโดยตรง ส่วนที่ 2 ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจากการรวบรวมข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งเกิดจาก 3 ประเด็น ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร 2) พฤติกรรมของพนักงานตามเกณฑ์ และ 3) ทิศทางทักษะทางสังคมที่ปรับเปลี่ยนเมื่อพิจารณาถึงแหล่งข้อมูลทักษะทางสังคมมากมายเหล่านี้ ของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนก

คลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ส่วนใหญ่พิจารณาเมื่อต้องการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคม ซึ่งจะสามารถเป็นแนวทางสำหรับท่าเรืออื่น ๆ ในประเทศไทย และผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ เพื่อช่วยตัดสินใจว่าจะเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างไรก่อนที่จะดำเนินการต่อไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 2 แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังมีลักษณะอย่างไร พบว่า มีขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง มีทั้งหมด 8 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการที่ 1: การรวบรวมข้อมูล จาก 5 แหล่งข้อมูลและระบุว่าจำเป็นต้องมีหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่; กระบวนการที่ 2: การวิเคราะห์ข้อมูลและร่างแผน; กระบวนการที่ 3: การพิจารณาความเหมาะสมของโปรแกรมและจัดลำดับความสำคัญ; กระบวนการที่ 4: การพิจารณาอนุมัติโครงการ; กระบวนการที่ 5: การประชาสัมพันธ์และมอบหมายผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องให้ไปดำเนินการ; กระบวนการที่ 6: ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการ; กระบวนการที่ 7: การประเมินผล; กระบวนการที่ 8: ปรับปรุงผล นอกจากนี้ในการศึกษานี้พบว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจะมีส่วนร่วมอย่างน้อย 3 ฝ่าย คือ 1) ผู้บริหารองค์กร 2) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ 3) ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์

อภิปรายผลการวิจัย

จากแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจะอธิบายรายชื่อดังนี้

กระบวนการที่ 1: การรวบรวมข้อมูล

ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ได้รับข้อมูลความต้องการจากแหล่งข้อมูลที่เป็นไปได้อย่างน้อย 2 แหล่งข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจากการรวบรวมข้อมูลภายนอกองค์กร และความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจากการรวบรวมข้อมูลภายในองค์กร โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 2 คน กลุ่มผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 คน และกลุ่มผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ จำนวน 5 คน ซึ่งสอดคล้องกับ กนกวรรณ ปิ่นแก้ว (2561) ที่กล่าวว่าหากจะหาความต้องการในการฝึกอบรมจะนำเสนอแนวทางส่งเสริมการฝึกอบรมโดยหาจากกลุ่มลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกองค์กร โดยมี

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือกลุ่มผู้บริหารเช่นเดียวกัน และยังสอดคล้องกับ Yorks (2005) ที่กล่าวว่า การที่องค์กรจะมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้นั้น จำเป็นต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่พร้อมต่อการวิเคราะห์ (Analysis) สังเคราะห์ (Synthesis) และประเมินค่า (Assessment) เพื่อนำมาแสดงเป็นองค์ความรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กร ซึ่งทั้งหมดจะต้องไม่ใช่การดำเนินการจากคนคนเดียว หรือกลุ่มเดียว แต่จะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ซึ่งอาจใช้การระดมสมอง (Brainstorming) การประชุมอภิปราย (Discussion conference) การสนทนากลุ่ม (Focus group) หรือการวิจัย (Research) โดยจะเริ่มจากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis: IEA) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis: EEA) โดยแหล่งข้อมูลสำคัญทั้ง 2 แหล่งข้างต้น รวมทั้งหมดเกิดจากการรวบรวมข้อมูล 4 ประเด็น ดังนี้

แหล่งข้อมูลที่ 1: ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจากการรวบรวมข้อมูลภายนอกองค์กร ได้แก่ ประเด็นที่ 1 ขอร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากลูกค้า โดยสอดคล้องกับ Kotler and Armstrog (1991); McColl-Kennedy and White (1997); Ardahaey (2012); Nandakumar and Nitesh (2013) ที่กล่าวว่าธุรกิจการโรงแรมต้องสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมที่เหมาะสมตอบสนองความคาดหวังของพวกเขา โดยมี 3 เทคนิคในการรวบรวมข้อมูลขอร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากลูกค้า คือ 1) การส่งแบบสำรวจอิเล็กทรอนิกส์ไปยังอีเมลของลูกค้า 2) การติดตามประสบการณ์ของลูกค้าที่โพสต์ผ่านช่องทาง Social media ของบริษัท และ 3) การพูดคุยกับลูกค้าโดยตรง โดยสอดคล้องกับ นราธิป แนวคำดี และคณะ (2562) ที่กล่าวว่าองค์กรได้นำแบบสอบถามส่งให้ลูกค้าประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการใช้บริการในองค์กร โดยองค์กรได้นำผลที่ได้จากการประเมินของลูกค้ามาทำการอบรมให้ความรู้พนักงาน รวมถึงการอบรมการมีใจบริการที่ดี

แหล่งข้อมูลที่ 2: ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจากการรวบรวมข้อมูลภายในองค์กร ได้แก่

ประเด็นที่ 1 วิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร จากการศึกษาพบว่า บริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจะมีบริษัทแม่หรือสำนักงานใหญ่ที่เป็นผู้ออกกแบบนโยบาย กลยุทธ์ ค่านิยม และเกณฑ์ในการประเมินต่าง ๆ มาให้กับทางบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังเป็นหลัก โดยบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังเมื่อได้รับนโยบายต่าง ๆ แล้ว ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะนำข้อมูลต่าง ๆ มาทบทวน รวมถึงแผนการอบรมในปีนั้น ๆ ว่าเหมาะสมกับบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังหรือไม่ โดยจะมีการทบทวนเป็นระยะ ๆ ร่วมกับผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ เพื่อให้นโยบายบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด และถ้าหากมีการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมส่วนใด ที่ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถตัดสินใจได้เอง ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะส่งเรื่องไปให้กับทางผู้บริหารในบริษัทในท่าเรือ

แหลมฉิ่งให้รับทราบและตัดสินใจ จากนั้นเขียนสรุปรายงานส่งไปยังทางสำนักงานใหญ่หรือบริษัทแม่ ให้รับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ รัตนา ปฏิสนธิเจริญ (2555) ที่กล่าวว่าในการพัฒนา ระบบสมรรถนะบุคลากรในองค์กร ต้องมีการรวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กรเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะที่คาดหวังจากบุคลากร และข้อมูลทั่ว ๆ ไป โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารคู่มือ Website สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง การใช้แบบสอบถามกับบุคลากรระดับต่าง ๆ ขององค์กรรวมทั้ง ศึกษาระบบสมรรถนะจากสถาบันคู่แข่งหรือองค์กรที่มีโครงสร้างดำเนินการใกล้เคียงกับองค์กรเรา เพื่อนำมาวิเคราะห์และเป็นแนวทางกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้ถูกต้อง เหมาะสม และท้าทาย มากยิ่งขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรต่าง ๆ และยังสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการการทำเรื่องแห่ง ประเทศไทย (2564-2566) และ Rae (2000) พบว่า โครงการยกระดับขีดความสามารถ การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน ได้รับมอบหมายแผนยุทธศาสตร์ แผน วิสาหกิจ นโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กรจากบริษัทแม่ เพื่อรักษามาตรฐาน ของทำเรื่องแหลมฉิ่งอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือแผนฉุกเฉินใด ๆ ทางบริษัทแม่ก็จะ ประกาศให้บริษัทในเครือรับทราบโดยเร็ว เพื่อให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จและสามารถ แข่งขันกับทั่วโลกได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ วิจารณ์ กลิ่นหอม (2552) และ Noe (2005) ได้ กล่าวว่าการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ทราบสาเหตุเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการ วางแผนโครงการและการจัดดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการวิเคราะห์องค์การ (Organization analysis) ที่เป็นกระบวนการในการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือหน่วยงาน ว่ามีปัญหาอะไรบ้าง ที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรือลดลงได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา โดย พิจารณาถึงการวางแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ การวางแผนการปฏิบัติงาน และการ วางแผนทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประเด็นที่ 2 พฤติกรรมของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้พบถึงผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จะมีการสังเกต สัมภาษณ์ หรือทำแบบทดสอบต่าง ๆ เพื่อประเมินพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมระหว่างการทำงานและเข้า ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ และพฤติกรรมที่พนักงานควรได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นไปตามเกณฑ์ ก่อนที่จะมี การวางแผนในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สุชาวดี เวชกามา (2562) ที่กล่าวว่า องค์กรควรมีการสัมมนา สังเกตพฤติกรรม การทดสอบพนักงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น เนื่องจากการศึกษาความต้องการฝึกอบรม สามารถสะท้อนความคิดของผู้บริหารและพนักงาน เพื่อนำ ผลการศึกษาจากทั้งสองด้านมาวิเคราะห์เป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา ของพนักงาน ความต้องการของพนักงาน หรือสามารถตอบสนองสิ่งที่พนักงานต้องการได้ตรงจุด และ พนักงานเข้าใจบทบาท แนวคิด นโยบายของผู้บริหาร ทำหน้าที่ได้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อให้เกิด ดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับ Noe (2005) ที่กล่าวว่า

การศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ทราบสาเหตุเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการวางแผนโครงการและการจัดดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) เป็นกระบวนการในการค้นหาและรวบรวมข้อมูลว่าพนักงานหรือบุคลากรกลุ่มใดคือเป้าหมายที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม ตำแหน่งใดบ้าง ระดับใดบ้าง มีจำนวนกี่คน มากน้อยเพียงใด ควรจะต้องจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาภายในหรือภายนอกองค์กร มีภารกิจหน้าที่ใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมพฤติกรรมที่ต้องเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ หรือปรับเปลี่ยนทัศนคติ รวมทั้งสภาพการณ์ที่เป็นปัญหาและแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา การวิเคราะห์บุคคลนี้จะใช้วิธีการวิเคราะห์หาความจำเป็นได้หลายวิธี เช่น การสำรวจ สอดถาม สัมภาษณ์ การทดสอบ การประชุม และผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ประเด็นที่ 3 ทิศทางทักษะทางสังคมที่ปรับเปลี่ยน โดยผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้มีการสังเกต รวบรวมข้อมูลรายงานการประเมินแต่ละปี การทบทวนแผนพัฒนาเพื่อการเติบโตในอนาคต การสัมภาษณ์ สนทนากลุ่มผู้จัดการและสอบถามหน่วยงานฝึกอบรมเป็นรายบุคคลเพื่อหาข้อมูลทักษะทางสังคมที่ปรับเปลี่ยน เช่น การรับฟังความคิดเห็นร่วมกันมากขึ้น การมุ่งเน้นแลกเปลี่ยนนวัตกรรมหรือแนวคิดใหม่ ๆ ร่วมกันในองค์กร พนักงานสามารถทำงานที่หลากหลายร่วมกันกับผู้อื่นได้ และการปรับตัวกับการประสานงานที่เปลี่ยนไป สอดคล้องกับ Goldstein (1993) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารวางแผนโครงการฝึกอบรม เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มีผลต่อการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจองค์กร หรือการออกกฎหมายเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน พฤติกรรมความต้องการของพนักงานเปลี่ยนจากสถานการณ์ภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเมือง สังคม เศรษฐกิจที่มากระทบกับพนักงานในองค์กร อาจมีผลทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนระบบ เครื่องมือ เครื่องจักร และวิธีการทำงานแบบใหม่ รวมทั้งกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่า ทิศทางทักษะทางสังคมที่ปรับเปลี่ยนส่วนหนึ่งเกิดจากปัญหาในการทำงานในปีที่ผ่านมา ซึ่งสอดคล้องกับณรงวิทย์ แสนทอง (2550) ที่กล่าวว่าการค้นหาสิ่งที่เปลี่ยนไป หรือปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ควรจำกัดอยู่แค่เพียงเรื่องการฝึกอบรมหรือเรื่องคนเท่านั้น แต่ควรจะสำรวจทุกปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น ดูจากประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรที่อยู่ในรายงานการประชุมคณะต่าง ๆ ใช้วิธีการสำรวจ ใช้การสอบถามหรือสัมภาษณ์ ฯลฯ โดยการสอบถามว่าปัญหาหน่วยงานมีปัญหาหรือสิ่งใดที่เปลี่ยนไปบ้าง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ บุญเรือน ทองทิพย์ (2562) ที่กล่าวว่าจากสถานการณ์ในภาวะวิกฤติโควิด 19 ส่งผลให้องค์กรมีการเลิกจ้างคน ทำให้กำลังคนน้อยลง จำเป็นต้องให้กำลังคนที่มีอยู่มีความรู้ความสามารถในการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น และพนักงานต้องปรับตัวในการมีทักษะการประสานงานในหลากหลายรูปแบบมากขึ้น เช่น ทางออนไลน์ รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและองค์กรก็จะช่วยให้การทำงานมีคุณภาพที่ดีได้ และยังเป็นแนวทางในการหาช่องทางการฝึกอบรมที่หลากหลายมากขึ้นเช่นกัน

จากงานวิจัยในกระบวนการที่ 1 การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นเครื่องมือสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการช่วยให้องค์กรได้ทราบถึงความสามารถขององค์กร ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กรในขณะนั้นว่ามีระดับใด มีลักษณะอย่างไร สามารถที่ปรับปรุงแก้ไขได้ด้วยวิธีใดจึงจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีทักษะ และความสามารถเพิ่มจากที่เป็นอยู่และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงเป็นการวิเคราะห์ถึงความต้องการขององค์กร ความต้องการของงาน และความต้องการของบุคคล เพื่อให้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำไปพิจารณาในการวางแผนบริหารโครงการฝึกอบรม กำหนดกลยุทธ์ หลักสูตร เป้าหมาย วิธีการ และวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมให้สามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้ ดังนั้นถ้าหากวิเคราะห์ผิด กระบวนการอื่น ๆ ทั้งหมดของการฝึกอบรมก็จะผิดพลาดไปด้วย ดังนั้นก่อนที่จะสรุปว่าการฝึกอบรมขององค์กรของเราไม่ใช่ออย่างนั้นไม่ใช่อแบบนี้ คงจะต้องพิจารณาขั้นตอนของการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมให้ดีเสียก่อนว่าถูกต้องตรงจุดแล้วหรือยัง ถ้าดีแล้วก็จึงประเมินต่อในขั้นตอนอื่นต่อไป โดยจากการศึกษาพบแหล่งข้อมูลสำคัญ 2 แหล่งข้อมูลสำคัญทั้งภายนอกองค์กร และภายในองค์กร ประกอบด้วยทั้งหมด 4 ประเด็นข้างต้น โดยผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีวิธีการวิเคราะห์หาความจำเป็นที่หลากหลายกับแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้ 1) การสังเกต โดยหัวหน้างานหรือผู้บริหารจะสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การสอบถาม ซึ่งเกิดจากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีชุดคำถามที่เรียบเรียงไว้ โดยตรวจสอบคุณภาพก่อนจะนำไปถามกับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นการทำแบบสอบถามไปยังลูกค้า เพื่อหาปัญหาหรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ 3) การสัมภาษณ์ โดยหัวหน้างานและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะมีการสัมภาษณ์ผ่านการสนทนา ชักถาม เพื่อต้องการหาความจริงหรือพฤติกรรมของการทำงานที่ทำให้เกิดปัญหา หรือค้นหาคำตอบที่ต้องการร่วมกัน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นประโยชน์ในการหาความจำเป็นในการพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานและนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ด้วยการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการคือคุยกับพนักงานเมื่อพบกัน หรือคุยในกลุ่มพนักงานด้วยกัน และการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการคือการสัมภาษณ์ในการประเมินผลการทำงาน หรือในการประชุมผู้บริหาร 4) การสนทนากลุ่มเป็นอีกหนึ่งกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการพูดคุยแบบมีกระบวนการ โดยจะมีการเสนอความคิดเห็นร่วมกันในมุมต่าง ๆ ของพนักงาน และหัวหน้า เพื่อนำข้อมูลจากการแสดงความคิดเห็นร่วมกันมาประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมในอนาคต โดยในระหว่างการสนทนากลุ่ม หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานก็จะมีการสังเกตพฤติกรรมร่วมกันด้วยเช่นกัน และ 5) การจดบันทึกข้อมูล ซึ่งหัวหน้าจะมีการบันทึกข้อมูลที่มีจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีต่าง ๆ ข้างต้นสอดคล้องกับ Raymond (2018) ที่กล่าวว่าวิธีที่ใช้ในการดำเนินการประเมินความต้องการในการฝึกอบรมนั้นโดยส่วนใหญ่องค์กรมักนิยมใช้การสังเกตพฤติกรรม

ทำงาน การอ่านจากเอกสารที่มีการจัดบันทึก การสัมภาษณ์พนักงาน หัวหน้างาน การสนทนากลุ่ม หรือการอภิปรายกลุ่ม และการออกแบบสอบถามเพื่อต้องการทราบถึงงาน ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการของงาน ซึ่งเครื่องมือต่าง ๆ ที่กล่าวมาจะพบว่า แต่ละประเภทก็มีคุณลักษณะที่มีข้อดี และข้อเสียในแต่ละประเภท จุดมุ่งหมายที่สำคัญที่ต้องใช้เครื่องมือ แต่ละประเภทในการนำมาค้นหาปัญหาหรือสิ่งที่เกิดขึ้นในการทำงานของพนักงานย่อมเลือกวิธีการ หรือประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความจำเป็นในการอบรมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงให้มากที่สุด สามารถนำมาแก้ปัญหาได้ด้วยการฝึกอบรม ซึ่งหากเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมที่นำมาใช้ในการค้นหาได้ตรงประเด็นในการนำมาแก้ปัญหาในการฝึกอบรมก็จะทำให้มากำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการ และการวางแผนดำเนินการในการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ อย่างไรก็ตาม บางองค์การอาจใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินความจำเป็นด้วยการสนทนากลุ่มหรือ อภิปรายกลุ่ม เนื่องจากในบางลักษณะของงานมีความเหมาะสมกับการค้นหาข้อมูลที่พูดคุยกันแบบ เผชิญหน้ากัน ที่มีการประชุมแลกเปลี่ยนกันจนได้ข้อสรุปร่วมกัน หรือจะใช้วิธีการแบบการสัมภาษณ์ ทางโทรศัพท์ และยังสอดคล้องกับ English and Kaufman (1979) ที่กล่าวว่าแนวทางการประเมิน ความต้องการจำเป็นควรมีการรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น จากรายงาน จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมิน ผลการประเมินภายนอกองค์กร เพราะการมีข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสมจากหลายแหล่ง จะช่วยให้ตัดสินใจกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรได้

ดังนั้นจึงสรุปว่าขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของกระบวนการฝึกอบรมนั้น จากการศึกษาชี้ว่าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแผนกฝึกอบรม บางองค์กรไม่ได้มุ่งเน้นเท่าที่ควร โดยเฉพาะการประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะของ พนักงานก่อนการฝึกอบรม กล่าวคือพนักงานซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นจะทราบดีว่าตนเองขาดความรู้ หรือทักษะใด หรือต้องการฝึกความชำนาญด้านใด หากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแผนก ฝึกอบรมมีการประเมินความรู้ ความสามารถและทักษะของพนักงานก่อนการอบรมจะทำให้ทราบ ความสามารถและทักษะที่แท้จริงของพนักงานที่ต้องอบรม ซึ่งจะทำให้ผลการอบรมออกมาในลักษณะ ที่เป็นการพัฒนาตัวพนักงานอย่างแท้จริง ซึ่งการประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะของ พนักงานก่อนการฝึกอบรมสามารถทำได้จากการสอบถามพนักงานก่อนฝึกอบรมหรืออาจประเมินจาก ความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มารับบริการ รวมทั้งตรวจสอบทักษะการปฏิบัติงานของ พนักงาน การสัมภาษณ์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง การสังเกตพฤติกรรมรวมทั้งสอบถามหัวหน้างานหรือผู้จัดการ แผนก ดังนั้นการวางแผนจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาในมุมมองต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรเกิด ประสิทธิภาพ ควรจะต้องมีการเริ่มต้นวิเคราะห์ความจำเป็นจากหลากหลายแหล่งข้อมูลที่จำเป็นก่อน เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ที่กล่าวว่า การวางแผนการทำงานจะต้องเริ่มที่การ

ประเมินบริบท เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบในด้านใด จึงมีการพัฒนาวิธีการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อช่วยวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางแก้ไขจะเห็นวาทสภาพที่ควรจะเป็นจะถูกนำมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และทางเลือกที่กำหนดได้ จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะถูกนำมาใช้ในขั้นการวางแผนการฝึกอบรมการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจึงมีความสำคัญต่อการวางแผนและพัฒนาองคกร อีกทั้งการประเมินความต้องการจำเป็นยังเป็นเครื่องมือที่สามารถกำหนดแผนการฝึกอบรมตามความต้องการขององคกร และสร้างความมั่นใจว่าสิ่งที่ได้จะตอบสนองความต้องการขององคกรอย่างแท้จริง และยังสอดคล้องกับแนวคิดของซูซี่ สมิทธิไกร (2540) ที่กล่าวว่าการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม คือ การประเมินหาข้อมูลที่เป็นต่อการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม จะช่วยให้ทราบสภาพ ปัจจุบันขององคกร รวมทั้งภารกิจและคุณสมบัติที่พนักงานมีอยู่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Thananun (2008) อธิบายกระบวนการในการฝึกอบรมไว้ว่า ประกอบด้วยกำหนดหรือวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs analysis) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (Developing and design training programs) การดำเนินการฝึกอบรม (Training delivery) ซึ่งการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก ดังที่ Werner and DeSimone (2009) กล่าวไว้ว่าการวิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรมเป็นการระบุช่องว่างระหว่างสิ่งที่องค์กรคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ในกรณีนี้จะเน้นการแก้ไขปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปตามมาตรฐาน และสอดคล้องกับ รัตนา ปฏิสนธิเจริญ (2555) ที่มีการศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กรอยู่ในขั้นตอนที่ 2 และประชุมเชิงปฏิบัติการในขั้นตอนที่ 3 ของการวางแผนพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน และยังสอดคล้องกับกิริติกร บุญส่งและคณะ (2561) ที่กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาหลักสูตรจำเป็นต้องศึกษาความต้องการ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในองคกร เพื่อศึกษาปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องปรับระดับความสามารถของบุคลากรที่เกิดขึ้นในองคกร และการศึกษาความต้องการที่จำเป็น ยังเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา ใช้ข้อคิดเห็น จากคนหลายกลุ่มและแหล่งวัสดุอย่างเพียงพอ เพื่อค้นพบความต้องการที่ไม่เหมาะสมในการนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตร ดังนั้นผลจากการวิเคราะห์ที่ได้จากกระบวนการที่ 1 นี้ จึงเหมาะสมที่จะนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อพัฒนาแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

กระบวนการที่ 2: การวิเคราะห์ข้อมูลและร่างแผนหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่า เมื่อได้แหล่งข้อมูลสำคัญในกระบวนการที่ 1 แล้ว จากนั้นความต้องการในการพัฒนาพนักงานอาจได้รับการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันจากหลายฝ่ายในบริษัทในท่าเรือ

แหลมฉับ ขณะที่แผนกทรัพยากรมนุษย์จะรับผิดชอบพนักงานให้มีความสามารถตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมและหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มักจะดำเนินการที่ส่วนงานของพนักงานภายใต้การดูแลของผู้จัดการหรือหัวหน้าแผนก นอกจากนี้การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังได้รับแนวคิดและพัฒนาจากการประชุมร่วมกัน 3 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายโลจิสติกส์: ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริการในส่วนงานของโลจิสติกส์ ได้รับรวบรวมและตรวจสอบทุกวัน ได้พบว่า ข้อมูลที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถูกรวบรวมจากหลากหลายแหล่งข้อมูล ซึ่งจะสามารถนำไปวิเคราะห์สำหรับในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนกได้ หลังจากที่มีความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกทบทวน และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกระบุแล้ว แผนกโลจิสติกส์จะดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ 1.1) การทบทวนแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1.2) ส่งแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่ออนุมัติ 1.3) ดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 2) หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแผนกฝึกอบรมจะดำเนินการตามขั้นตอน 2 ขั้นตอน คือ 2.1) การพัฒนาแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2.2) ดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 และ 3) ผู้บริหาร จะดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้นตอน 3.1) การประชุมของบริษัทที่เกิดขึ้นเป็นประจำในการประชุมผู้บริหารหรือการประชุมเฉพาะ 3.2) หากจำเป็นต้องมีกิจกรรมหรือแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มักจะมอบหมายให้ออกแบบแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้กับฝ่ายที่เกี่ยวข้องและสามารถบันทึกเป็นมติที่ประชุมได้ 3.3) ดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 และจากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า การประชุมทั้ง 3 ฝ่ายข้างต้นจะมีกรอบเวลาในการร่วมประชุม ตั้งแต่ ระหว่างเดือน 1 เดือน 2 เดือน 3 เดือน 6 เดือน โดยช่วงเวลาดังกล่าวจะมีการประชุมเพื่อวิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ในทุก 1 ปี ทุกฝ่ายจะร่วมประชุมเพื่อจัดทำแผนการฝึกอบรม โดยสอดคล้องกับ Poolkrajang (2007); Boonritmontri (2007); Wanpiroon (2011) ที่กล่าวว่าหลักสูตรการฝึกอบรมจะมีการประชุมและถูกประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหาร โดยความเหมาะสมด้านการวิเคราะห์งาน การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม และการประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม สืบเนื่องมาจากบุคลากรอาจจะมีรู้ความเข้าใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องงานวิจัยของ กิตติศักดิ์ ร่อนแก้ว (2559) การจัดทำหลักสูตรตามแนวคิดสมรรถนะที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร โดยคัดเลือกเนื้อหาสาระมาจากสภาพปัญหา/จุดอ่อนที่เกิดจากการปฏิบัติงานและจัดเนื้อหาสาระคัดเลือกและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ครอบคลุมในทุกมิติ ทั้งภาควิชาการการฝึกปฏิบัติ และการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม โดยใช้แนวคิดสมรรถนะ (Competency-based training system) มาประกอบการวางแผน โดยมีระยะเวลาที่เหมาะสม และสอดคล้องกับ English and Kaufman (1979) ที่กล่าวว่าวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนเพื่อให้ได้วิธีการและผลที่คาดหวังประกอบด้วย การตัดสินใจเกี่ยวกับกรอบเวลาการทำงาน ตารางการทำงาน

งบประมาณหรือทรัพยากรที่จำเป็น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คณะทำงานและอื่น ๆ โดยจะมีการดำเนินการเป็นโดยการประชุมร่วมกันเป็นรอบ ๆ และยังสอดคล้องกับณรงวิทย์ แสนทอง (2560) ที่กล่าวว่า การจัดทำแผนประจำปี เปรียบเหมือนแผนปฏิบัติการหรือเครื่องคำประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ หรือเป็นสิ่งยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินการได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน แผนปฏิบัติการคือผลของการแปลงความคิดในการจะทำการสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในตัวคนทำงานให้ออกมาอยู่ในกระดาษหรือไฟล์คอมพิวเตอร์ที่ผ่านกระบวนการในการกลั่นกรองแล้วว่ามีความเป็นไปได้ ซึ่งเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้ โดยเมื่อได้วิเคราะห์ความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามกระบวนการที่ 1 แล้วจะพบกระบวนการ ปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อนในองค์กรมากมาย และนำมาวิเคราะห์ร่วมกันในที่ประชุม โดยทางฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ร่างแผนการดำเนินการ ที่ประกอบด้วย 1) ข้อมูลทั่วไปของแผน เช่น ชื่อแผนงาน ผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ และระยะเวลา 2) รายละเอียดของแผน โดยจะมีการร่างกิจกรรมหลักแต่ละขั้นตอน กำหนดวันดำเนินการ บุคคลที่เกี่ยวข้อง ทรัพยากรที่ต้องการ และปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น 3) วิเคราะห์โอกาสความสำเร็จของแผนความสำเร็จจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ในส่วนนี้จึงเป็นส่วนที่ผู้จัดทำแผนต้องสรุปในภาพรวมให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ถ้าทำตามแผนปฏิบัติการตามที่กำหนดไว้แล้ว จะเกิดอะไรขึ้นบ้าง จะช่วยให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพราะอะไร อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Blan and Thacker (2007) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการระบุอุปสรรคเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน จากนั้นสรุปข้อมูล ความสำเร็จ และวิเคราะห์ตัวบุคคล โดยดำเนินการวิเคราะห์องค์กร การวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์บุคคลร่วมกัน โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามประเภทของข้อมูลที่รวบรวม และสอดคล้องกับกิริติกร บุญส่ง และคณะ (2561) ที่กล่าวถึงการร่างหรือออกแบบหลักสูตร เป็นการกำหนดรายละเอียดหรือส่วนประกอบที่จำเป็นในหลักสูตรแล้วกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยกำหนดโครงสร้างหลักสูตร คือ การกำหนดรายละเอียด ได้แก่ 1) เนื้อหาของหลักสูตร ซึ่งต้องสร้างและครอบคลุมวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ได้จากการวิเคราะห์งาน 2) สื่อ ที่ใช้เป็นเครื่องมือหรือช่องทางสำหรับในการถ่ายทอดของวิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุตามแผนที่ตั้งไว้ 3) กิจกรรม เป็นกระบวนการถ่ายทอดเนื้อหาจากผู้ทำหน้าที่วิทยากรไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยการจัดกิจกรรมและประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่าแผนการฝึกอบรมควรทำทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว จะจัดอย่างไรนั้นควรมีการวางแผนประชุมกัน สอดคล้องกับ แวดาว จงกลณี และคณะ (2557) ที่กล่าวว่าแผนระยะยาวควรอยู่ในแผนรวมขององค์การธุรกิจ แผนระยะสั้นควรทำเป็นประจำทุกปี สำหรับโปรแกรมการฝึกอบรม ควรครอบคลุมหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม เนื้อหาการ

ฝึกอบรม ระยะเวลาฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรหรือผู้ฝึกอบรม และสื่อ อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม

กระบวนการที่ 3: การพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรและจัดลำดับความสำคัญ หลังจากการประชุม เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาศูนย์พยาบาลประจำปีแล้ว แผนงานหรือแผนการฝึกอบรมจะถูกยืนยันแบบร่างตามเงื่อนไขต่าง ๆ โดยทีมฝึกอบรม และจะถูกประกาศไปยังหัวหน้าแผนกในลำดับถัดไป

จากการศึกษาพบว่า การพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรและจัดลำดับความสำคัญ ประกอบด้วย 3.1) ยืนยันแบบร่างตามเงื่อนไขต่าง ๆ โดยแผนกฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะคำนึงถึง 3.1.1) งบประมาณการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับ English and Kaufman (1979) ที่กล่าวว่าการพิจารณาความต้องการจำเป็น ต้องกำหนดงบประมาณ โดยคำนวณงบประมาณและคุณค่าของยุทธวิธีที่เลือกนำไปใช้ 3.1.2) การรวมหลักสูตรที่คล้ายกัน และ 3.1.3) การได้รับความคิดเห็นของหัวหน้างาน และ 3.2) การจัดลำดับความสำคัญ 3.2.1) ตามความต้องการของลูกค้า และ 3.2.2) ตามแนวคิดของบริษัทแม่และกลยุทธ์ขององค์กร สอดคล้องกับ วทัญญู สุวรรณเศรษฐ (2560) ที่ได้มีการระบุถึงขั้นตอนที่ 3 หน้าที่ของฝ่ายอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาศูนย์พยาบาล คือ การรวบรวมหลักสูตรที่คล้ายกัน การได้รับความคิดเห็นของหัวหน้างาน รวมถึงงบประมาณ ที่จะเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องพิจารณาความเหมาะสมเพื่อนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญโดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าและแนวคิดของบริษัทแม่และกลยุทธ์ขององค์กรในการพัฒนาศูนย์พยาบาล

กระบวนการที่ 4: การพิจารณาอนุมัติโครงการ ท้ายที่สุดข้อเสนอการประเมินความต้องการการพัฒนาศูนย์พยาบาลได้รับการตรวจสอบโดยทีมตรวจสอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหลักสูตรการพัฒนาศูนย์พยาบาล ที่ได้รับการอนุมัติทั้งหมดจะรวมอยู่ในรายการ โดยผู้จัดการทั่วไป (GM) จะพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนและอนุมัติทั้งหมดเป็นขั้นตอนสุดท้าย ถ้าหากผู้จัดการทั่วไป (GM) มีการตรวจสอบแผนการฝึกอบรมพัฒนาศูนย์พยาบาลจากฝ่ายฝึกอบรมแล้วมีส่วนใดที่จำเป็นต้องแก้ไข ผู้จัดการทั่วไป (GM) จะส่งเรื่องกลับไปยังฝ่ายฝึกอบรมทำการแก้ไข ก่อนที่จะส่งมายัง ผู้จัดการทั่วไป (GM) เป็นขั้นตอนสุดท้ายอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ วทัญญู สุวรรณเศรษฐ (2560) ที่ได้มีการระบุถึงขั้นตอนที่ 4 โดยเมื่อการพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรและจัดลำดับความสำคัญเสร็จสิ้นแล้ว จะเข้าสู่การอนุมัติแผนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยผู้บริหารเป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับแววดาว จงกลณี และคณะ (2557) ที่กล่าวว่าผู้บริหารหากจะอนุมัติโครงการควรคำนึงถึงการถ่ายทอดข้อมูลนโยบายการฝึกอบรมไปยังพนักงานทุกอย่างอย่างชัดเจน การส่งเสริมให้อิสระแก่พนักงานในการแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ การเอาใจใส่และให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน รวมทั้งการรับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงานที่ประสบ

ปัญหาในการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้การฝึกอบรมสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานในการสร้างเสริมคุณภาพการบริการแก่ลูกค้า ทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจ สุดท้ายองค์กรได้รับผลประโยชน์จากการฝึกอบรมพนักงานอย่างเต็มที่และคุ้มค่ากับการลงทุน และสอดคล้องกับ Walker and Miller (2010) ที่กล่าวว่าผู้บริหารเป็นคนที่ให้ความสำคัญในการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอกองค์การสม่ำเสมอ เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และประโยชน์โดยรวมขององค์การด้วย เพราะการฝึกอบรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและยังช่วยสนับสนุนและสร้างเสริมกำลังใจและแรงจูงใจให้พนักงานทำให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างคุ้มค่ากับการลงทุนในการฝึกอบรม

กระบวนการที่ 5: การประชาสัมพันธ์และมอบหมายผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องให้ไปดำเนินการ หลังจากผ่านกระบวนการที่ 4 ผู้บริหารอนุมัติโครงการต่าง ๆ เรียบร้อย หลังจากนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำการมอบหมายผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องให้ไปดำเนินการ โดยส่งมอบหน้าที่ให้กับแผนกฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พร้อมจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยระบุโครงการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ตัวชี้วัดของโครงการ และวิธีการดำเนินการ ตามรูปแบบโครงการที่ถือปฏิบัติ จากนั้นทำการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกช่องทางการสื่อสาร เช่น การจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม การจัดทำ CD การเผยแพร่ไฟล์ข้อมูล เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ สื่อสิ่งพิมพ์ รูปแบบต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ แวดาว จงกลนิ และคณะ (2557) ที่กล่าวว่าผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีการแจ้งตารางการฝึกอบรมให้พนักงานทราบทุกครั้ง ผ่านหลายช่องทาง เช่น ผ่านหัวหน้างาน แผนกทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งบอร์ดประชาสัมพันธ์ ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารในการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง รวมทั้งผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีการคัดเลือกวิทยากรในการฝึกอบรมได้เหมาะสมกับหัวข้อที่ตั้งไว้ ซึ่งวิทยากรนั้นนับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการฝึกอบรมและทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ นอกจากการเลือกวิทยากรแล้ว และจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ และสื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการอบรม

กระบวนการที่ 6: ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาตามแผนที่ออกแบบ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาตามแผนที่ออกแบบ โดยมีวิธีปฏิบัติและขั้นตอนปฏิบัติที่ก่อให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในตัวบุคลากรทุกระดับตามกรอบที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน โดยการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เช่น โครงการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสายงานอาชีพ การหมุนเวียนงาน การจัดกิจกรรมเพื่อสังคม การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่า ผลลัพธ์ของการดำเนินการตามวิธีและขั้นตอนดังกล่าว จะส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจแก่องค์กรและร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้องค์กรเกิด

ความเติบโตก้าวหน้าประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับ แนวดาว จงกลนี้ และคณะ (2557) ในขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการฝึกอบรม ที่เน้นย้ำถึงการจัดการฝึกอบรม ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจัดตามตารางที่กำหนดไว้ เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีตารางการปฏิบัติงานในแต่ละวันอย่างชัดเจน ถ้าหากจะมีการเปลี่ยนแปลงควรมีการประกาศล่วงหน้าชัดเจน หรือหาแนวทางแก้ปัญหาให้ได้ เพื่อให้การจัดกิจกรรมอบรมดำเนินการเสร็จสิ้นตามแผนที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับราณี อธิชัยกุล (2550) ที่กล่าวว่าขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรมนั้นมีการดำเนินไปอย่างหลากหลาย โดยเฉพาะในการดำเนินการได้เปิดโอกาสให้กับผู้เข้ารับการอบรมซักถามและแสดงความคิดเห็นได้ในระหว่างการฝึกอบรม และในระหว่างการฝึกอบรมมีการสาธิตให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจและมีความรู้ที่มั่นใจมากยิ่งขึ้นจากการได้รับฝึกปฏิบัติระหว่างการอบรม รวมทั้งวิทยากรสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน อาจเป็นไปได้ว่าเป็นการฝึกอบรมโดยหัวหน้างานในลักษณะที่ให้พนักงานลงมือปฏิบัติเอง (On the job training) หรือการสอนงาน ซึ่งเหมาะสำหรับการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติงานรวมทั้งพนักงานใหม่ให้มีทักษะในการทำงาน และเพื่อให้พนักงานได้มีการอบรมอย่างทั่วถึง ควรมีการจัดอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ในช่วงเวลาทำงานปกติ เพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสทุกคนแล้วยังแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมมากและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน

สรุปได้ว่าการจัดกิจกรรมพัฒนาตามแผนที่ออกแบบ เป็นการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้แล้ว โดยผู้ที่รับผิดชอบอย่างฝ่ายอบรมของแผนงานนั้น ๆ เป็นผู้ดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือกิจกรรม โดยที่ผู้บริหารเป็นผู้คอยอำนวยความสะดวก กำกับติดตาม และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการที่โครงการ หรือกิจกรรมจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ทั้งผู้บริหารและผู้รับผิดชอบทุกฝ่ายจะต้องเอาจริงเอาจังที่จะดำเนินงานตามแผนที่ได้ มีการประสานงานและร่วมมือกันของทุกฝ่าย ช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานก็จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์และสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการที่ 7: การประเมินผล เมื่อมีการนำแผนปฏิบัติประจำปี หรือกิจกรรมต่าง ๆ มาปฏิบัติแล้ว กระบวนการที่สำคัญอีกหนึ่งกระบวนการคือการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อที่จะได้ทราบถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน ทั้งขณะปฏิบัติงานและหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานตามแผนแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีการติดตามการดำเนินงาน รวบรวมข้อมูล และรายงานผลไปยังผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จากนั้นผู้บริหารระดับสูงก็จะติดตามการปฏิบัติตามแผน โดยผ่านการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้อง หากการดำเนินการพัฒนาไม่เป็นไปตามแผน ควรหาทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป สอดคล้องกับ กิรติกร บุญส่ง (2561) ที่กล่าวว่าการประเมินผล

เกิดจากการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้จริง เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น โดยใช้แบบสอบถามในการประเมิน และแนะนำว่าควรมีการประเมินผลใน 2 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการฝึกอบรมและประสิทธิภาพของหลักสูตร เช่น 1.1) เป้าหมาย ทิศทาง แผนกลยุทธ์องค์การ 1.2) Corporate share value เพื่อสังคม 1.3) การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 1.4) การทำงานร่วมกันและเพิ่มคุณค่า Value chain 1.5) การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม 1.6) การทำงานเป็นทีม 1.7) การบริการที่เป็นเลิศ 1.8) การปฏิบัติตนและปฏิบัติงานที่สะท้อนค่านิยม และสมรรถนะหลัก และ 2) การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน เช่น 2.1) การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ 2.2) การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2.3) การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้การพัฒนาฝีมือการทำงานดีขึ้น 2.4) การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้ขีดความสามารถในการทำงานมากขึ้น 2.5) การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานมากขึ้น 2.6) การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น 2.7) การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น 2.8) การได้รับการฝึกอบรมทำให้ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติมากขึ้น และการได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น 2.9) การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้บุคลิกภาพในการทำงานดีขึ้น 2.10) การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้เกิดความรู้ ความชำนาญ และมีทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น 2.11) การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้มีความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่ง และ 2.12) การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Kongyeun (2009) และ Phannuek (2011) ที่พบว่า การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะอย่างเป็นระบบ โดยผ่านการศึกษาคำความต้องการจำเป็น การตรวจสอบความถูกต้อง การตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ และการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ส่งผลให้หลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมหรือมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ รวมถึงสอดคล้องกับ English and Kaufman (1979) ที่กล่าวว่าการประเมินผลเป็นกระบวนการกำหนดผลสุดท้ายของความต้องการเพื่อให้ทราบความต้องการอะไรแล้วนำไปพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นลำดับขั้นสู่สิ่งที่ต้องการ และเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยการเลือกใช้วิธีการหลากหลาย ๆ วิธี เพื่อให้ได้หลักสูตรที่แก้ปัญหาได้ และทุกส่วนของหลักสูตรมีความสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับ Carrell, Elbert and Hatfield (2000); Desimone and Harris (1998); Werner and Desimone (2006) ที่กล่าวว่าขั้นตอนการฝึกอบรมได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและการนำไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Gomez-Mejia, Balkin, and Cardy (2001) กล่าวว่าผลการประเมินผลการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ ซึ่งเป็นการหาคุณค่าโดยการเปรียบเทียบความ

แตกต่างระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งการประเมินผลลัพธ์การฝึกอบรม นอกจากนี้การประเมินผลการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) ต้องครอบคลุมการประเมินเนื้อหาของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม สื่อของการฝึกอบรมและผู้สอน โดยการสอบถามผู้เรียน 2) เป็นการประเมินผลเพื่อให้ทราบว่าผลการฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ และการฝึกอบรมส่งผลสำเร็จต่อคุณภาพสินค้าและบริการ การเพิ่มยอดขาย สินค้าและบริการ การลดค่าใช้จ่ายตลอดจนอัตราเข้าออกของพนักงาน สอดคล้องกับ ราชินี อีสซี่กุล (2550) ที่กล่าวว่า การประเมิน 5 ระดับ คือ 1) ปฏิบัติการ 2) การเรียนรู้ 3) พฤติกรรมการทำงาน 4) หน่วยงาน 5) ผลสำเร็จสูงสุดต่อองค์กร ซึ่งแต่ละระดับที่กล่าวถึงเชื่อมโยงกันที่เป็นผลการฝึกอบรมทำให้เกิดปฏิกิริยาซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ และการเรียนรู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อผลงานของหน่วยงานและท้ายสุดส่งผลต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่าการพัฒนาหลักสูตร เป็นการสร้างหลักสูตรใหม่หรือการปรับปรุงหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งการที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้นจะต้องมีการใช้จริงแล้วผ่านกระบวนการประเมินและติดตามผลทุกระยะ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรปรับปรุง โดยผู้รับผิดชอบในการประเมินคือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่จะหาคำตอบว่าการดำเนินการของหลักสูตรเป็นไปตามความมุ่งหมายหรือไม่เพียงใด

กระบวนการที่ 8: ปรับปรุงผลการจัดโปรแกรมปีที่แล้ว การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นปรัชญาสำหรับการดำเนินชีวิตที่ไม่ได้จำกัดขอบเขตของการประยุกต์ใช้และไม่ได้ให้คำตอบที่เฉพาะเจาะจง แต่นำผู้ที่ใช้ปรัชญานี้ไปสู่สถานะอนาคตที่ดีกว่าอย่างไม่สิ้นสุด และด้วยความเป็นปรัชญาที่มุ่งเน้นอนาคตการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงทำให้เราสามารถโต้ตอบกับพลวัตของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทุกองค์การที่มีความยั่งยืนและเติบโตอย่างต่อเนื่องต่างได้กำหนดให้ปรัชญาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของกรอบแนวทางการดำเนินงานในทุกระดับ สอดคล้องกับ แววดาว จงกลณี และคณะ (2557) ที่กล่าวว่าหลังจากการประเมินผลการฝึกอบรมแล้ว ภายหลังจากการฝึกอบรม 3 เดือน องค์กรควรมีการติดตามผลการฝึกอบรมด้วยว่าพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมได้นำความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริงได้ผลสำเร็จหรือไม่ โดยการสอบถามจากหัวหน้างานและควรติดตามผลการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องภายใน 6 เดือน ถึง 1 ปี แล้วจึงนำผลทั้งหมดมาสรุปเป็นภาพรวม นอกจากติดตามประเมินผลดังที่กล่าวมาแล้ว ฝ่ายฝึกอบรมต้องมีการทบทวนและปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเพราะการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องตลอดเวลา จำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ การจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบนั้นจะช่วยให้การจัดการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในองค์การที่มีลักษณะที่แตกต่างกันก็อาจจะมีแนวทางหรือขั้นตอนในการฝึกอบรมที่แตกต่างกันตามไปด้วย

ผลการศึกษานี้เน้นให้เห็นถึง 8 ขั้นตอนหลักของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ประกอบด้วย กระบวนการที่ 1: การรวบรวมข้อมูลจาก 5 แหล่งข้อมูลและระบุว่าจำเป็นต้องมีหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ กระบวนการที่ 2: การวิเคราะห์ข้อมูลและร่างแผนหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการที่ 3: การพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรและจัดลำดับความสำคัญ กระบวนการที่ 4: การพิจารณาอนุมัติโครงการ กระบวนการที่ 5: การประชาสัมพันธ์และมอบหมายผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องให้ไปดำเนินการ กระบวนการที่ 6: ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาตามแผนที่ออกแบบ กระบวนการที่ 7: การประเมินผล และกระบวนการที่ 8 ปรับปรุงผลการจัดโปรแกรมปีที่แล้ว จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ในการกำหนดขั้นตอนกระบวนการฝึกอบรมส่วนใหญ่ได้กำหนดกระบวนการฝึกอบรมไว้ 3 ขั้นตอนใหญ่ ได้แก่การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและการนำไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการฝึกอบรม (Carrell, Elbert, & Hatfield, 2000; Desimone & Harris, 1998; Werner & Desimone, 2006) นอกจากนี้การแบ่งกระบวนการฝึกอบรมเป็น 3 ขั้นตอนดังกล่าวแล้ว อาจจะพบการแบ่งกระบวนการฝึกอบรม 5 ขั้นตอนตามรูปแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม สำหรับองค์การธุรกิจท่องเที่ยวและการโรงแรม คือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 3) การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม 4) การดำเนินการฝึกอบรม และ 5) การประเมินผลการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามการศึกษานี้ได้เพิ่มขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ กระบวนการที่ 3 การพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรที่นำเสนอและจัดลำดับความสำคัญ กระบวนการที่ 4 การพิจารณาอนุมัติโครงการ กระบวนการที่ 5 การประชาสัมพันธ์และมอบหมายผู้มีส่วนร่วมให้ไปดำเนินการ และกระบวนการที่ 8 ปรับปรุงผล ซึ่งข้อค้นพบในการศึกษานี้ มีความแตกต่างระหว่างกระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแบบจำลองในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง อาจเป็นเพราะการศึกษานี้นำเสนอข้อค้นพบตามขั้นตอนการปฏิบัติในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังที่มีมาตรฐานสูงในอุตสาหกรรมท่าเรือ ในขณะที่ขั้นตอนและแบบจำลองที่ทบทวนในวรรณกรรมส่วนใหญ่เป็น โครงร่างทั่วไปสำหรับอุตสาหกรรมทุกประเภท

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจากการศึกษานี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. เพื่อรวบรวมข้อมูลความต้องการที่สำคัญบางอย่างภายในบริษัทที่ประกอบกิจการในท่าเรือ จุดสำคัญของการบริการ คือการตรวจสอบประสบการณ์ของลูกค้า ด้วยเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีราคาไม่แพงหรือซับซ้อนน้อย เช่น แบบสอบถามความพึงพอใจในกระดาษหรือแบบสำรวจทางอิเล็กทรอนิกส์ ควรได้รับการออกแบบเพื่อให้ได้ความคิดเห็นของลูกค้าอย่างแท้จริง

2. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรอยู่ในวาระการประชุมเสมอในประชุมผู้บริหาร เพื่อสร้างจิตสำนึกของสมาชิกอาวุโสทุกคน เพื่อช่วยสังเกตพนักงานและช่วยในกระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. แผนฝึกอบรมควรสำรวจความต้องการของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถจัดระเบียบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการด้านประสิทธิภาพที่แท้จริงได้ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานให้บริการอย่างมืออาชีพแก่ลูกค้า มีความสุขกับงาน รู้สึกดีกับตัวเอง และลดโอกาสที่พนักงานจะลาออก

4. งบประมาณการฝึกอบรม การปรับปรุงคุณภาพการบริการ หรือความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรรวมอยู่ในรายการเกณฑ์การอนุมัติเดียวกัน

5. โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรได้รับการจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการของลูกค้า การมอบหมายงานของบริษัทแม่ หรือกลยุทธ์ขององค์กร

6. แหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอน และแบบจำลองที่นำเสนอในการศึกษานี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการเริ่มต้นธุรกิจเกี่ยวกับคลังสินค้าหรือธุรกิจอื่น ๆ ซึ่งจะต้องตรวจสอบความต้องการที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ ก่อนการจัดหลักสูตร ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่จำเป็น

7. ควรมีส่วนร่วมกับพนักงานของตนเอง เพราะทรัพยากรที่สำคัญที่สุด คือการฝึกฝนพนักงานให้สมบูรณ์แบบ จากนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดคือรักษาพนักงานกลุ่มนั้นไว้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. การศึกษานี้อาจเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังและผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรืออื่น ๆ เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการปรับแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นของทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

2. การศึกษานี้อาจดำเนินการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบว่าผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรืออื่น ๆ ได้รับข้อมูลความต้องการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายกันหรือดำเนินการตามขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นของทักษะทางสังคมที่นำเสนอในการศึกษานี้ได้อย่างไร การทำเช่นนั้นนักวิจัยสามารถพิจารณาถึงข้อเสียบางประการจากวิธีที่ทำ และพิจารณาว่าการค้นพบของการศึกษานี้สามารถช่วยหรือชี้แนะแนวทางที่ดีกว่าในการวิเคราะห์ความจำเป็นของทักษะทางสังคมได้อย่างไร

3. การศึกษานี้อาจทำการศึกษาทดลองโดยเปรียบเทียบความเป็นเลิศด้านการบริการของบริษัทในท่าเรือที่ไม่ใช่บริษัทในท่าเรือแหลมฉบังสองแห่ง โดยแห่งหนึ่งทำตามขั้นตอนและหลักเกณฑ์ที่แนะนำในการศึกษานี้ และอีกฉบับไม่ปฏิบัติตาม



บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ปิ่นแก้ว. (2561). *การหาความต้องการในการฝึกอบรม*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ มหาลัยบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กฤตภาส อารีรักษ์ และทวีศักดิ์ กฤษเจริญ. (2557). สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานด้าน โลจิสติกส์ระดับปฏิบัติการในส่วนของคลังสินค้าของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 17(17), 10-29.
- กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. (มปป.). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564*. วันที่ค้นข้อมูล 20 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://shorturl.asia/Kvns1>
- การทำเรือแห่งประเทศไทย. (2564). *แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2564-2565 ของการทำเรือแห่งประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER6/DRAWER003/GENERAL/DATA0001/00001818.PDF>
- กิตติศักดิ์ ร่อนแก้ว. (2559). *แนวทางการจัดทำหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษา ของกรมยุทธศึกษาทหารบก*. เอกสารวิจัยหลักสูตรเสนานิการทหาร, วิทยาลัยเสนานิการทหาร.
- กীরติกร บุญส่ง และหทัยกานต์ กุลวชิราวรรณ. (2561). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพของพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลัก กลุ่มวิชาชีพสนับสนุนในการ ขับเคลื่อนองค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO). *วารสารปัญญา ภิวัฒน์*, 10(3), 125-137.
- กุลธน ธนาพงศธร. (2551). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์สุขโขทัยธรรมมาธิราช.
- แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ และนิคม เจียรจินดา. (2561). สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกับคุณภาพการให้บริการ ขององค์การ. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 19, 1-13.
- คมศร วงษ์รักษา. (2540). *การเปรียบเทียบคุณภาพและความสอดคล้องของเทคนิคการจัดเรียงลำดับ ความสำคัญที่อิงโมเดลความแตกต่างในการประเมินความต้องการจำเป็น*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดและประเมินการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- จิตติมา อัครธิตพิงศ์. (2556). *เอกสารประกอบการสอนรหัส 3563404 วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

- ชูชัย สมितिไกร. (2558). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *แนวทางการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs analysis)*. เข้าถึงได้จาก https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_153904.pdf
- ฉัญญลักษณ์ วีระสมบัติ. (2561). การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพแรงงานไทยในอุตสาหกรรมการผลิตไทย. *วารสารสังคมสงเคราะห์ศาสตร์*, 26(2), 1-40.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2552). *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นฤมล วงศ์รักษ์. (2559). *การวิเคราะห์ปัญหาของการบริหารสินค้าคงคลัง กรณีศึกษาบริษัทผลิตสายไฟแห่งหนึ่ง*. มหาวิทยาลัยบูรพา. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน. *Journal of Education Thaksin University*, 14(1), 38-59.
- บริษัท พละกริต คอนซัลแตนท์. (2563). *ทำไมต้อง Soft skill*. เข้าถึงได้จาก <https://www.palagrit.com/what-is-soft-skills>
- บุญเรือน ทองทิพย์. (2563). โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำ ต่อการพัฒนางานองค์กรแบบ New Normal. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(11), 434-447.
- ประจักษ์ พรหมงาม. (2559). แนวทางพัฒนาลดความล่าช้าในการขนส่งสินค้าปูนซีเมนต์ผง กรณีศึกษา บริษัทมี นาทรานสปอร์ต จำกัด. *วารสารชุมชนวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 10(3), 117-127.
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2564). *เปิดแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับ 13 เน้น 5 เป้าหมายหลักพลิกโฉมประเทศไทย*. วันที่ค้นข้อมูล 23 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.prachachat.net/finance/news-766530>
- ประชา ดันเสนีย์. (2554). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.drpracha.com/index.php?topic=1014.0>.
- ปริญานุช วุฒิชูประดิษฐ์, มานพ ชูนิล และปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร. (2560). การวิเคราะห์หลักฐานเชิงประจักษ์ชี้ความสามารถของพนักงานต้อนรับในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์. *วารสารวิทยาการการจัดการสมัยใหม่*, 10(2), 102-120.
- พีระพงษ์ เอื้อสุนทรวัฒนา, ชุตีระ ระบอบ, แวมยุรา คำสุข, นันทวรรณ บุญรักษา, อภิญา ไกรสำโรง และพิชญ วรรณกุล. (2561). *สำรวจความต้องการของสถานประกอบการ*

- วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรปราการด้านการศึกษาและฝึกอบรม.
วารสารธุรกิจปริทัศน์, 10(2), 157-176.
- ภคพล พิงพิทยากุล. (2559). การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้านโลจิสติกส์ 4.0 ด้วยเทคนิคการแปลง
หน้าที่เชิงคุณภาพ (QFD). การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน, วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, มหาวิทยาลัย
ศรีปทุม.
- ภัค วีระเสถียร และกมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ. (2563). ความต้องการสมรรถนะแรงงานด้าน
โลจิสติกส์ภาคอุตสาหกรรมเป้าหมายในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC).
วารสารมนุษยศาสตร์ ฉบับบัณฑิตศึกษา, 9(2), 110-124.
- ภาณุมาศ เนียมพลับ และสุรมงคล นิมจิตต์. (2562). สมรรถนะของเจ้าหน้าที่จัดการคลังสินค้าที่ตรงกับ
ความต้องการของตลาดแรงงานในภาคอุตสาหกรรมธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ.
วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเทพฯ, 6(2), 1-8.
- รวีศ หาญอุตสาหะ. (2562). ทักษะที่ควรมี ถ้าอยากรอดจากการแทนที่ของ AI. เข้าถึงได้จาก
<https://techsauce.co/tech-and-biz/rawit-hanutsaha-on-the-future-of-work-and-skills-that-arent-about-to-be-automated>
- รัตนา ปฐิสุนธิเจริญ. (2555). ความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสังกัด
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาธุรกิจศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ราณี อธิชัยกุล. (2555). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วทัณญ สุวรรณเศรษฐ. (2560). การประเมินความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
เพื่อพัฒนาบริการที่เป็นเลิศในโรงแรม 5 ดาว ในกรุงเทพมหานคร. *Journal of HR
Intelligence*, 12(1), 103-124.
- วิไลลักษณ์ พงษ์สมศักดิ์ และอังศุธร ศรีสุทธิสอาด. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานกับ
พฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษา บริษัท บัซซี่ปี้ส์ จำกัด. ใน การประชุม
นำเสนอผลงานวิจัยระดับ บัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 13 ปีการศึกษา 2561 วันที่ 16 สิงหาคม พ.ศ.
2561 (หน้า 453-459) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- แหวดดาว จงกลนี และวิวัฒน์ วงศ์อรุณ. (2557). แนวทางการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรม: ศึกษา
กรณีโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2. นครปฐม: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- ศิริพร เชาวลิต. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำคัญอย่างไร. *วารสารนวัตกรรมการจัดการภาครัฐ*

และภาคเอกชน, 4(1), 85-100.

สรารุช ลักษณะโต. (2561). *แนวทางการผลิตบุคลากรด้านพาณิชย์นาวีและโลจิสติกส์เพื่อรองรับความต้องการของการขยายตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคตะวันออก*. ชลบุรี: คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560-2564). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ฉบับที่ 3*. เข้าถึงได้จาก <https://www.nesdc.go.th/download/document/logistic/plan3.pdf>.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. (2562). *Eastern Economic Corridor (EEC).eeco.or.th*. เข้าถึงได้จาก <https://www.eeco.or.th/th/the-education>

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า. (2565). *สถานการณ์ธุรกิจโลจิสติกส์ไทย ฉบับเดือนมกราคม 2565*. เข้าถึงได้จาก http://www.tpsoc.go.th/sites/default/files/tpsoc_logistics_infographic_january_2022.pdf

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). *รายงานโลจิสติกส์ของประเทศไทย ประจำปี 2563*. เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=11803

สิทธิชัย เหมโลหะ. (2564). *การฝึกอบรมบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ*. เข้าถึงได้จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/opes/2014/05/31/entry-1>

สุขชาติ เวชกามา. (2560). *ความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ธรรมรักษ์ ออโต้พาร์ท จำกัด*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุวิทย์ น้ำใจเพชร. (2554). *ปัญหาและความต้องการในการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อี ซู ซู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, โครงการบัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

อรณิชา บุตรพรหม. (2559). *คุณลักษณะบุคลากรด้านโลจิสติกส์ที่องค์การเอกชนต้องการ กรณีศึกษา: ผู้ประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดปราจีนบุรี*. *ราชภัฏเพชรบูรณ์สาร*, 18(1), 67-80.

อัญชลี สารรัตน์. (2544). *การประเมินความต้องการที่จำเป็น (Needs assessment) เพื่อการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน*. *Journal of Education Khon Kaen University*, 34(1-2), 9-20.

เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร*. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 20(1), 64-77.

Adecco, I. (2021). *Top 10 skills needed to work in logistics*. Retrieved from

- <https://www.adecco.co.uk/blog/top-10-skills-needed-to-work-in-logistics>
- Ardahaey, F. T. (2012). Human resources empowerment and its role in the sustainable tourism. *Asian Social Science*, 8(11), 33-38.
- Balcar, J. (2014). Soft skills and their wage returns: Overview of empirical literature. *Review of Economic Perspectives*, 14(1), 3-15. doi:10.2478/revecp-2014-0001
- Bank, B. (2020). *Soft skills ทักษะที่คนทำงานยุคนี้ต้องมี*. Retrieved from <https://www.bangkokbanksme.com/en/soft-skills-worker-skills-must-have>
- Bank, T. W. (2018). *Logistics performance index*. Retrieved from <https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking>
- Bauman, Z., Beck, U., Beck-Gernsheim, E., Benhabib, S., Burgess, R., Chamberlain, M., & Wengraf, T. (2002). *Qualitative interviewing: Asking, listening and interpreting*. London: SAGE.
- Blan, P. N., & Thacker, J. W. (2007). *Effective training: Systems, strategies, and practices* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Boonritmontri, P. (2007). *Training to enhance the on the job training for supervisors in the electronics industry: case study of Cal-Comp Electronics manufacturing Pub. Co., Ltd. (Thailand)*. Doctor of Philosophy Program in Adult Education Graduate, Srinakharinwirot University.
- Borsodi, R., & Campton, D. (1976). *The distribution age: A study of the economy of modern distribution*. New York: Arno.
- Boström, M., Andersson, E., Berg, M., Gustafsson, K., Gustavsson, E., Hysing, E., & Olsson, J. (2018). Conditions for transformative learning for sustainable development: A theoretical review and approach. *Sustainability*, 10(12), 4479.
- Bowen, B., & Shume, T. (2020). Developing workforce skills in K-12 classrooms: How teacher externships increase awareness of the critical role of effective communication. *Journal of STEM Education: Innovations and Research*, 21(1), 35-43.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Stank, T. P. (1999). *21st century logistics: Making supply chain integration a reality*. Retrieved from <https://www.amazon.com/21st-Century-Logistics-Integration-Reality/dp/0965865320>
- Bureau of Labor Statistics. (2018). *Occupational outlook handbook*. New York: Bernan.

- Byars, L., & Rue, L. W. (2008). *Human resource management: A practical approach*. New York: Harcourt Brace.
- Carrell, M. R., Elbert, N., & Hatfield, R. (2000). *The foundations and challenges of human resource management*. America: Dryden.
- Carvalho, D. (2021). *Skills & training: Skills required for logistics & transport*. Retrieved from <https://www.insidecareers.co.uk/career-advice/skills-required-for-logistics-transport/>
- Case, D. O., & Given, L. M. (2016). *Looking for information: A survey of research on information seeking, needs, and behavior*. UK.: Emerald Publishing Limited.
- Casner-Lotto, J., & Barrington, L. (2006). *Are they really ready to work? Employers' perspectives on the basic knowledge and applied skills of new entrants to the 21st century US workforce: ERIC*. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED519465.pdf>
- Chain, D. S. (2017). The supply chain talent shortage: From gap to crisis. *Phys. Rev.* 47, 777-780.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. UK.: Sage.
- Charney, D. (2016). *Wanted: Workers with soft skills*. Retrieved from <https://www.mhlnews.com/labor-management/article/22052552/wanted-workers-with-soft-skills>
- Christopher, M. (2010). *Logistics and supply chain management: Pearson business*. London: Pitman.
- Cobo, C. (2013). Skills for innovation: Envisioning an education that prepares for the changing world. *Curriculum Journal*, 24(1), 67-85.
- Creswell, J. W., & Inquiry, Q. (1998). *Research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crowell, J. F. (1901). *Report of the industrial commission on the distribution of farm products (Vol. 6)*. US: Nabu.
- DeSimone, R., & Werner, J. (2012). *Human resource development [International edition]*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Dropbox. (2020). *Soft skill ในที่ทำงาน*. Retrieved from <https://experience.dropbox.com/>

th-th/resources/what-are-soft-skills

- Drucker, P. (1960). Build tomorrow's workforce today. *Nation's Business*, 48(8), 76-79.
- Ferdous, T., & Razzak, B. (2012). Importance of training needs assessment in the banking sector of Bangladesh: a case study on National Bank Limited (NBL). *International Journal of Business and Management*, 7(10), 63.
- Flint, D. J., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). The supply chain management of shopper marketing as viewed through a service ecosystem lens. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44, 23-38. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPDLM-12-2012-0350>
- Forum, W. E. (2020). *The future of jobs report 2020*. Retrieved from https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Gaba, A. K., & Mishra, S. (2015). *Training needs assessment of teaching staff in open universities and dual-mode higher education institutions in Asia*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/335714366_Training_Needs_Assessment_of_Teaching_Staff_in_Open_Universities_and_Dual-Mode_Higher_Education_Institutions_in_Asia
- Gilley, J., Egglund, S., Gilley, A. M., & Maycunich, A. (2002). *Principles of human resource development*. New York: Basic Books.
- Glaser, B., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Goldstein, I. L., & Ford, K. J. (1993). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. Pacific Grove, CA: Brooks.
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. New York: Pearson/ Prentice Hall.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*, 2(163-194), 105.
- Hammervoll, T., Halse, L. L., & Engelseth, P. (2014). The role of clusters in global maritime value networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(1/2), 98-112.
- Hancock, B., Ockleford, E., & Windridge, K. (2001). *An introduction to qualitative research: Trent focus group*. Nottingham: Nottingham University.

- Harris, M. M., Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). *Human resource development*. South-western Indian: Akash.
- Hoda. R., Noble. J., & Marshall. S. (2011). *Developing a grounded theory to explain the practices of self organizing Agile team*. Empirical Softw. Eng. Published.
- Holloway, I., & Todres, L. (2010). Grounded theory. In Gerrish, K. Lacey, A. (Eds) *The research process in nursing* (6th ed). Oxford: Wiley Blackwell.
- Hung, Y., Cant, M. C., & Wiid, J. A. (2016). The importance of human resources management for small businesses in South Africa. *Problems and Perspectives in management*, 14(3-1), 232-238.
- Huscroft, J. R., Hazen, B. T., Hall, D. J., & Hanna, J. B. (2013). Task-technology fit for reverse logistics performance. *The International Journal of Logistics Management*. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLM-02-2012-0011/full/pdf>
- Jao-Hong, C., Lee, C.-M., & Chen, H.-P. (2014). Assessing inter-organizational performance in supply chain-corporate social responsibility as a mediator. *Asia Pacific Management Review*, 19(1), 61.
- Jhawar, A., Garg, S., & Khera, S. N. (2014). Analysis of the skilled work force effect on the logistics performance index-case study from India. *Logistics Research*, 7(1), 1-10.
- Jobthai. (2020). 9 Soft skills ที่คนทำงานยุคนี้ต้องมี ถ้าอยากโดดเด่นเข้าตาองค์กร. Retrieved from <https://1th.me/BW9Ww>
- John, J. (2009). Study on the nature of impact of soft skills training programme on the soft skills development of management students. *Pacific Business Review*, 7(12), 925-929.
- Johnson & Christensen, (2004). *Educational research quantitative, qualitative and mixed approaches*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Joungtrakul, J. (2010). *Qualitative research: A tool for knowledge creation for national development*. Bangkok: Business Law Center International Company Limited.
- Joungtrakul, J. (2020). *Research design: Ethical and trustworthiness issues in qualitative research*. Bangkok: Business Law Center International.

- Joy-Matthews, J., Megginson, D., & Surtees, M. (2004). *Human resource development*. London: Kogan Page.
- Kaufman, R. A., & English, F. W. (1979). *Needs assessment: Concept and application*. NJ: Educational Technology.
- Kaufman, R., & Stakenas, R. G. (1981). Needs assessment and holistic planning. *Educational Leadership*, 38(8), 612-616.
- Killian, R. A. (1965). *Human resource management*. New York: Mc Graw-Hill.
- Klayluck, P., Chanbanchong, C., Pakdeewong, P., & Konpong, A. (2013). A model of teamwork competency development for education personnel work in the office of primary education service areas. *Journal of Education Naresuan University*, 15(5), 136-145.
- Kongyuen, K. (2009). *The training curriculum development for competency encouragement of the heads of vocational education incubation center in the college under the office of vocational education commission*. Chaina: The Doctor of Philosophy Degree in Educational Administration, Vongchavalitkukul University.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Principle of marketing*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (1998). *Fundamentals of logistics management*. New York: McGraw-Hill.
- Langley, C. J. (2008). *Managing supply chains: A logistics approach with student CD*. South-Western: Cengage Learning.
- Lawson, K. (2015). *The trainer's handbook*. New York: John Wiley & Sons.
- Lin, C-C., & Chang, C-H. (2018). Evaluating skill requirement for logistics operation practitioners: based on the perceptions of logistics service providers and academics in Taiwan. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 34(4), 328-336.
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. New Jersey: Pearson.
- Maas, S., Hartmann, E., & Herb, S. (2014). Supply chain services from a service-dominant perspective: a content analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(1/2), 58-79.

- McColl-Kennedy, J. R., & White, T. (1997). Service provider training programs at odds with customer requirements in five-star hotels. *Journal of Services Marketing*, 11(4), 249-264.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Matwiejczuk, R. (2013). Logistics potentials in business competitive advantage creation. *LogForum*, 9(4), 265-275.
- Maykut, P., & Morehouse, R. (2002). *Beginning qualitative research: A philosophical and practical guide*. New York: Routledge.
- Monteiro, B. L. a. F. (2020). *The global talent competitiveness index*. Retrieved from <https://knowledge.insead.edu/career/the-worlds-most-talent-competitive-countries-2020-13176>
- M Report. (2022). *แนวโน้มธุรกิจโลจิสติกส์ไทยเติบโตสูง ม.ค. 65 เปิดกิจการใหม่เพิ่มขึ้น 39%*. Retrieved from <https://www.mreport.co.th/news/government-news/362-Logistics-Business-in-Thailand-2022>
- Nadler, L. (1980). *Corporate human resources development: A management tool*. English: American Society for Training & Development.
- Naewkhamdee, N., Thapchula, K., & Angko, D. (2019). Customer satisfaction with service of Promise (Thailand) Limited. Bangkhae Plaza Branch, Bangkok, *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 6(2), 203-214.
- Nandakumar, V. M., & Nitesh, S. (2013). A proportional scrutiny on various training needs analysis methodology: A pragmatic study among five-star hotels of Kerala. *Journal of Management and Science*, 3(1), 1-6.
- Nastasi, B. K., & Schensul, S. L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of intervention research. *Journal of School Psychology*, 43(3), 177-195.
- Noe, R. A. (2005). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2018). *Employee training and development* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

- Note, H. (2019). *Career development*. Retrieved from <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190510-career-development/>
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Penratanahiran, R., & Thongkham, K. (2021). การสำรวจ Soft skills ที่จำเป็นของสถานประกอบการในศตวรรษ ที่ 21. *Rajabhat Rambhai Barni Research Journal*, 15(1), 59-69.
- Phannuek, A. (2011). *Research and development of program for developing the basic school administrators' competency*. Khon Kaen: Doctor of Philosophy Thesis in Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University.
- Poolkrajang, A. (2007). *A training program development for supervisors to develop a job instruction course in establishments curriculum research and development*. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 6(2), 203-214.
- Principle Of human resource development*. (1989). Mass.: Addison-Wesley.
- Rae, L. (2000). *Effective planning in training & development*. London: Kogan Page.
- Schneider, W. J., & Newman, D. A. (2015). Intelligence is multidimensional: Theoretical review and implications of specific cognitive abilities. *Human Resource Management Review*, 25(1), 12-27.
- Sciabarra, C. M. (1995). *Marx, Hayek, and Utopia: Progressive education at the crossroads*. New York: Sunny.
- Seopackhai. (2021). 7 Soft skills ที่คนขายของออนไลน์ควรมี. Retrieved from <https://packhai.com/soft-skills/>
- Shambaugh, J., Nunn, R., Liu, P., & Nantz, G. (2017). *Thirteen facts about wage growth*. Retrieved from https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2018/02/es_2272018_revitalizing_wage_growth_full_book.pdf
- Shaw, A. W. (1916). An approach of logistics. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Songsom, A., Leelaprasertsil, W., Kettapan, K., Pengman, H., Saithanoo, S., Wethasart, P., & Bunsakan, N. (2021). The development of bachelor of technology program in logistics management based on stakeholders' requirements. *Princess of Naradhiwas University Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(2), 147-

163.

- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (3rd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Stufflebeam, D. L., McCormick, C. H., Brinkerhoff, R. O., & Nelson, C. O. (1985). Introduction to needs assessment. In *Conducting educational needs assessments* (pp. 1-22): Springer.
- Suwannaset, W. (2017). Developing service excellence in five-star hotels in Bangkok through HRD needs assessment. *Journal of HR Intelligence*, 12(1), 103-124.
- Thai, V. V., Cahoon, S., & Tran, H. T. (2011). Skill requirements for logistics professionals: Findings and implications. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(4), 553-574.
- Thananun, S. (2008). *Human resource development* (3rd ed.). Bangkok: TPN Press Ltd. Partnership
- Urbinner. (2020). *Facilitator คืออะไร? มีหน้าที่ทำอะไร?*. Retrieved from <https://www.urbiner.com/post/what-is-facilitator-and-roles-responsibilities-types?fbclid=IwAR3WCjKMyRJKWnFL2jyfNpuIGQcbJBgCi9jZ141zupFs9nI9kSBveAGpLYI>
- Wanpiroon, P. (2011). *The development of blended learning model by using cognitive tools to develop critical thinking skills*. Bangkok: King Mongkut's University of Technology North Bangkok.
- Weld, L. D. H. (1921). *The marketing of farm products*. Oxford: Macmillan.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2009). *Human resource development* (5th ed.). USA: South-Western CENGAGE Learning.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. R. L. (2011). *Human resource development*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Witkin, B. R., Altschuld, J. W., & Altschuld, J. (1995). *Planning and conducting needs assessments: A practical guide*. New York: Sage.
- World Shipping Council. (2020). *The top 50 container ports*. Retrieved from <https://www.worldshipping.org/top-50-ports>
- Yorks, L. (2005). *Strategic human resource development*. Mason Ohio: South-Western, Thompson.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยบูรพา บัณฑิตวิทยาลัย โทร. ๒๗๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๕, ๗๐๗

ที่ อว ๘๑๓๗/๔๕๔๔

วันที่ ๒ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต "พิบูลบำเพ็ญ" มหาวิทยาลัยบูรพา

ด้วย นางสาวกนกวรรณ สกุลทรงเดช รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๘๑๐๐๕๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนก คลังสินค้าในบริษัท ในท่าเรือแหลมฉบัง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัย นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดของท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพิน ชูชื่น ฝ่ายหลักสูตรสองภาษา ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตดังรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๕-๙๔๑๕๑๕๓ หรือที่ E-mail: kanokwan.sksd@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำเนาเรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพิน ชูชื่น



ที่ อว ๘๑๓๗/๑๙๔๒

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน คณบดีคณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ด้วย นางสาวกนกวรรณ สกุลทรงเดช รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๘๑๐๐๕๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนก คลังสินค้าในบริษัท ในท่าเรือแหลมฉบัง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัญญู สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัย นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดของท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรศักดิ์ แดงทอง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลข โทรศัพท์ ๐๙๕-๙๔๑๕๑๕๓ หรือที่ E-mail: kanokwan.skdsd@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำเนาเรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรศักดิ์ แดงทอง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th



ที่ อว ๘๑๓๗/๑๙๔๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลพบุรีบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน คณบดีคณะโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี

ด้วย นางสาวกนกวรรณ สกุลทรงเดช รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๘๑๐๕๕ นิสิตหลักสูตรปริญญา
ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงดุขฎิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์
ความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนก คลังสินค้าในบริษัท
ในท่าเรือแหลมฉบัง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรัชญ์ สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุขฎิ
นิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัย นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดของท่าน คือ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรัชญ์ เลิศไทยตระกูล ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สูง เป็น
ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตดังรายนามข้างต้นได้ที่
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๕-๙๔๑๕๑๕๓ หรือที่ E-mail: kanokwan.sksd@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำเนาเรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรัชญ์ เลิศไทยตระกูล

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th



ที่ อว ๘๑๓๗/๑๙๔๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลพทาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.รุ่งนรินทร์ รัชสี ผู้จัดการบริษัท แมกน่า ออโตโมทีฟ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการนิพนธ์
๒. เครื่องมือวิจัย

ด้วย นางสาวกนกวรรณ สกกุลทรงเดช รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๘๑๐๐๕๕ นิสิตหลักสูตรปริญญา
ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงดุขฎินิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์
ความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนก คลังสินค้าในบริษัท
ในท่าเรือแหลมฉบัง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัญญู สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุขฎิ
นิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัย นั้น

เนื่องจากท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยดังกล่าวอย่างดียิ่ง ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้
สามารถติดต่อนัดตั้งรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๕-๙๔๑๕๑๕๓ หรือที่ E-mail:
kanokwan.skstd@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๕, ๗๐๗
อีเมลล์ grd.buu@go.buu.ac.th



ที่ อว ๘๑๓๗/๑๙๕๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือการวิจัย
เรียน ดร.ภัทรชัย จรรย์เวชวัฒนา กรรมการบริหารบริษัท โรงแรม จ.คู่ บ้านฉาง
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการงานนิพนธ์
๒. เครื่องมือวิจัย

ด้วย นางสาวกนกวรรณ สกุตทรงเดช รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๘๑๐๐๕๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติคำโครงการดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนก คลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัย นั้น

เนื่องจากท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยดังกล่าวอย่างยิ่ง ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตดังรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๕-๙๔๑๕๑๕๓ หรือที่ E-mail: kanokwan.skds@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๕, ๗๐๗
อีเมล grd.buu@go.buu.ac.th



ภาคผนวก ข

เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

สำเนา

ที่ IRB4-337/2564



เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาโครงการวิจัย

รหัสโครงการวิจัย : G-HU282/2564

โครงการวิจัยเรื่อง : การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้า
ในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

หัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวกนกวรรณ สกุลทรงเดช

หน่วยงานที่สังกัด : คณะศึกษาศาสตร์

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า โครงการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัยและผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงการวิจัยที่เสนอได้ (ดูตามเอกสารตรวจสอบ)

1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ฉบับที่ 1 วันที่ 24 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2564
2. เอกสารโครงการวิจัยฉบับภาษาไทย ฉบับที่ 1 วันที่ 24 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2564
3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ฉบับที่ 1 วันที่ 24 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2564
4. เอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ฉบับที่ 1 วันที่ 24 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2564
5. เอกสารแสดงรายละเอียดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว หรือชุดที่ใช้เก็บข้อมูลจริงจากผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ฉบับที่ 1 วันที่ 24 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2564
6. เอกสารอื่น ๆ (ถ้ามี) ฉบับที่ ...-... วันที่ ...-... เดือน ...-..... พ.ศ. ...-.....

วันที่รับรอง : วันที่ 24 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2564

วันที่หมดอายุ : วันที่ 24 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2565

ลงนาม นางสาวพิมลพรรณ เลิศล้ำ

(นางสาวพิมลพรรณ เลิศล้ำ)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ชุดที่ 4 (กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)



เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย
(Participant Information Sheet)

รหัสโครงการวิจัย :

(สำนักงานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้ออกรหัสโครงการวิจัย)

โครงการวิจัยเรื่อง : การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

เรียน

ข้าพเจ้า นางสาวกนกวรรณ สุกุลทรงเดช ตำแหน่ง นิสิตคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมโครงการวิจัยการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ก่อนที่ท่านจะตกลงเข้าร่วมการวิจัย ขอเรียนให้ท่านทราบรายละเอียดของโครงการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1. วิเคราะห์วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง
2. เพื่อนำเสนอแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยได้พิจารณากลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เหมาะสม 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารองค์กรหรือผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล 1 คน กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมพนักงาน 1 คน และกลุ่มผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า จำนวน 1 คน

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection Process)

1. ผู้วิจัยติดต่อผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัทต่างๆ
2. โทรศัพท์แนะนำตัวเองและอธิบายถึงวัตถุประสงค์ในการศึกษาของงานวิจัย และเมื่อได้รับการอนุญาตผู้วิจัยจะส่งรายละเอียดผ่านทางอีเมลอีกครั้ง เช่น วัตถุประสงค์การศึกษา วิธีดำเนินการเก็บข้อมูล แนวทางการเปิดเผยข้อมูล แบบร่างข้อคำถามการสัมภาษณ์ที่พัฒนาขึ้น ขั้นตอนการสัมภาษณ์ และใบยินยอม
3. ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทต่างๆ เห็นชอบ โดยกรอกชื่อผู้ให้ข้อมูลผ่านทาง QR code นี้
4. นัดหมายการสัมภาษณ์ออนไลน์อย่างน้อยคนละ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยรอการตอบกลับจากผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อเข้าเก็บข้อมูลจริง
5. การสัมภาษณ์จริงผ่านทางออนไลน์ ตามวันเวลาที่สถานประกอบการกำหนด
6. เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้น ผู้วิจัยจะรายงานให้กับสถานประกอบการทราบและตรวจสอบอีกครั้ง



BUU-IRB Approved
24 Dec 2021

การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยคำนึงถึงการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลโดยได้นำโครงสร้างวิทยานิพนธ์เสนอคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา และนำเสนอต่อบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้รับอนุญาตจากบริษัทแล้ว ผู้วิจัยจะนำหนังสือเข้าพบผู้บริหารในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้เข้าพบกับผู้ให้ข้อมูล โดยแนะนำตัว อธิบายวัตถุประสงค์ วิธีการวิจัย ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ผู้ให้ข้อมูลทราบ พร้อมทั้งชี้แจงกับผู้ให้ข้อมูลว่าการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้เป็นไปด้วยความสมัครใจจะให้ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง และให้เซ็นใบยินยอมในการเข้าร่วมการวิจัยด้วยความเต็มใจ และแจ้งให้ทราบว่าเมื่อร่วมเข้าโครงการวิจัยแล้ว หากผู้ให้ข้อมูลต้องการออกจากโครงการวิจัย สามารถกระทำได้อย่างปลอดภัยโดยไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ให้ข้อมูล และข้อมูลที่ได้อาจถือเป็นความลับ และในการรวบรวมข้อมูล จะไม่ระบุชื่อ หรือที่อยู่ของผู้ให้ข้อมูล โดยจะนำไปใช้ในประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ส่วนผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวม และข้อมูลทั้งหมดจะถูกทำลายภายใน 2 ปี ภายหลังจากที่ผลการวิจัยได้รับการเผยแพร่แล้ว

ประโยชน์ที่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยพึงได้รับจากโครงการวิจัยทั้งทางตรงและทางอ้อม

1. ได้แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการคัดเลือกพนักงานและการวางแผนการฝึกอบรมพนักงานในอนาคต
2. พนักงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ได้จบการศึกษาโดยตรงจากสาขาทรัพยากรมนุษย์ ได้รับแนวทางในการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทักษะทางสังคม จากแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมที่พัฒนาขึ้น
3. การค้นพบแนวทางการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ นำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการพัฒนาทักษะทางสังคม เพื่อเป็นต้นแบบในการเกิดนวัตกรรมทางการศึกษา เช่น การเกิดหลักสูตรหรือรูปแบบในการพัฒนาทักษะทางสังคมของนักศึกษา

ค่าชดเชยการเสียเวลา

จะชดเชยค่าเสียเวลาเป็น mask สกรีนชื่อผู้ให้ข้อมูลและเจลแอลกอฮอล์ โดยจะส่งมอบทางไปรษณีย์หรือส่งมอบด้วยตนเอง พร้อมขอบคุณอย่างจริงใจและแจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบว่าความกรุณาของทุกท่านช่วยสนับสนุนให้เกิดองค์ความรู้ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ และยกระดับให้เกิดมาตรฐานที่ดีของประเทศ

ข้อมูลติดต่อผู้วิจัย

นางสาวกนกวรรณ สุกุลทรงเดช นิสิตคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา โทรศัพท์มือถือ : 095-941-5153, e-mail address : kanokwan.sksd@gmail.com

“หากผู้วิจัยไม่ปฏิบัติตามที่ได้ชี้แจงไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย สามารถแจ้งมายังคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา กองบริหารการวิจัยและนวัตกรรม หมายเลขโทรศัพท์ 038-102-620 หรืออีเมล buuethics@buu.ac.th”





**เอกสารแสดงความยินยอม
ของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Consent Form)**

รหัสโครงการวิจัย :

(สำนักงานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้ออกรหัสโครงการวิจัย)
โครงการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนก
คลังสินค้า ในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

ให้คำยินยอม วันที่ เดือน พ.ศ.

ก่อนที่จะลงนามในเอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายถึง
วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย วิธีการวิจัย และรายละเอียดต่างๆ ตามที่ระบุในเอกสารข้อมูลสำหรับผู้เข้าร่วม
โครงการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ไว้แก่ข้าพเจ้า และข้าพเจ้าเข้าใจคำอธิบายดังกล่าวครบถ้วนเป็นอย่างดีแล้ว และผู้วิจัย
รับรองว่าจะตอบคำถามต่างๆ ที่ข้าพเจ้าสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยนี้ด้วยความเต็มใจ และไม่ปิดบังซ่อนเร้นจน
ข้าพเจ้าพอใจ

ข้าพเจ้าเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ และมีสิทธิที่จะบอกเลิกการเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้
เมื่อใดก็ได้ การบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนั้นไม่มีผลกระทบต่อการทำงานที่ข้าพเจ้าจะพึงได้รับต่อไป

ผู้วิจัยรับรองว่าจะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าเป็นความลับ จะเปิดเผยได้เฉพาะในส่วนที่เป็นสรุป
ผลการวิจัย การเปิดเผยข้อมูลของข้าพเจ้าต่อหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต้องได้รับอนุญาตจากข้าพเจ้า และ
ข้อมูลทั้งหมดจะถูกทำลายภายใน 2 ปี ภายหลังจากที่ผลการวิจัยได้รับการเผยแพร่แล้ว

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้วมีความเข้าใจดีทุกประการ และได้ลงนามในเอกสารแสดง
ความยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงนามผู้ยินยอม

(.....)

ลงนามพยาน

(.....)

หมายเหตุ กรณีที่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยให้ความยินยอมด้วยการประทับลายนิ้วหัวแม่มือ ขอให้พิมพ์ลายมือชื่อ
รับรองด้วย

ในกรณีที่ข้าพเจ้ามีข้อสงสัยอื่นใดเกี่ยวกับการศึกษาฉบับนี้ ข้าพเจ้าจะติดต่อกับผู้วิจัย นางสาวกนกวรรณ สกุศลทรงเดช
ที่อีเมล kanokwan.sksd@gmail.com หรือ เบอร์โทรศัพท์ 095-941-5153



BUU-IRB Approved
24 Dec 2021



ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน
โลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้า ในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง”

โดยนางสาวกนกวรรณ สกุลทรงเดช รหัสนิสิต 62810055

ข้อมูลติดต่อ: เบอร์โทร 095-941-5153

อีเมล kanokwan.sksd@gmail.com

นิสิตหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



เครื่องมือการวิจัย

การพัฒนาคำถามการสัมภาษณ์ (Interview guide) ตามคำแนะนำของ ศาสตราจารย์พิสิษฐ์ จำเนียร จวงตระกูล (จำเนียร จวงตระกูล (2010)) กับผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มผู้อำนวยการ/ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า

โดยคำถามชุดนี้ได้พิจารณาและอภิปรายกับอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วว่าสามารถใช้ในการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้ทั้ง 3 กลุ่มข้างต้น



ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลประชากร/ ภูมิหลัง (Demographic/ Background questions)

1. ชื่อ-นามสกุล:

.....
.....

2. อายุ:

.....
.....

3. ข้อมูลติดต่อ (เบอร์โทร/ อีเมล):

.....
.....

4. ประวัติการศึกษา:

.....
.....

5. ปัจจุบันท่านทำงานอยู่ในหน่วยงานใด:

.....
.....

6. ปัจจุบันท่านมีตำแหน่งหน้าที่ในระดับใด:

.....
.....

7. ในส่วนงานของท่าน ท่านมีความรับผิดชอบหลักคืออะไร:

.....
.....

8. ท่านมีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันเท่าใด:

.....
.....

9. ท่านเคยได้รับการพัฒนาหรือการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ภายในองค์กรนี้กี่ครั้งในปี 2564:

.....
.....

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อตอบคำถามงานวิจัยที่ว่าแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังมีวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังอย่างไร

ข้อ	ข้อคำถาม
1	ในความคิดเห็นของท่าน อะไรคือทักษะทางสังคม (Social skills) ที่จำเป็นหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังแห่งนี้
2	ท่านเคยพบเจอปัญหาในเรื่องของเจ้าหน้าที่ หรือพนักงานที่มีปัญหาในเรื่องของทักษะทางสังคมไหม หรือไม่ อย่างไร
3	นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์องค์การในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังปัจจุบันเป็นอย่างไร
4	โครงสร้าง หรือระบบการทำงานขององค์กร มีความต้องการพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ ที่มีทักษะทางสังคมอย่างไร
5	ในปัจจุบันองค์กรมีช่องทางใดบ้างที่เปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรสื่อสารระหว่างกันได้
6	ในการประชุมแต่ละครั้ง องค์กรได้เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงประสบการณ์อย่างไรบ้าง และท่านได้รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง หรือไม่อย่างไร
7	จากประสบการณ์ของท่านมีรูปแบบให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการสะท้อนความต้องการในการพัฒนาทักษะทางสังคมของตนเองในรูปแบบหรือลักษณะใดบ้าง
8	จากประสบการณ์ของท่านผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังมีส่วนช่วยให้องค์กรได้อย่างไร
9	จากประสบการณ์ของท่านขั้นตอนหรือแผนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังเป็นอย่างไร
10	ท่านหรือหน่วยงานมีการวางแผนระยะสั้น และระยะยาวในการพัฒนาทักษะทางสังคมให้พนักงานหรือไม่
11	จากประสบการณ์ของท่าน มีวิธีการและเทคนิคใดที่ใช้ในการประเมินและระบุความจำเป็นของการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังเป็นอย่างไร

ข้อ	ข้อความ
12	จากประสบการณ์ของท่านนโยบายพัฒนาสายอาชีพของหน่วยงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังแห่งนี้เป็นอย่างไ
13	จากความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่ามีวิธีการใดบ้างที่ช่วยให้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงานหรือทักษะทางสังคมของพนักงานที่ควรได้รับการพัฒนา
14	ที่ผ่านมาท่านหรือองค์กรของท่านมีแนวทางใดบ้างหรือไม่อย่างไร ในการช่วยตรวจสอบและวิเคราะห์ทักษะทางสังคมที่พนักงานของท่านจำเป็นต้องพัฒนา
15	ท่านเคยพบปัญหาที่เกิดจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังแห่งนี้ และพวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาเหล่านี้ได้หรือไม่อย่างไร
16	ผู้ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้า ต้องปฏิบัติงานกับใครบ้าง และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้ติดต่อมีลักษณะแบบใด
17	รูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้า ผ่านช่องทางใดบ้าง (เผชิญหน้า รายงาน ทางโทรศัพท์)
18	จากประสบการณ์ของท่าน ท่านพบว่า รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ได้ดำเนินการระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้า ตามที่ท่านได้กล่าวมานั้น มีอุปสรรคหรือการติดขัดเรื่องใดบ้างใหม่ ท่านคิดว่าอุปสรรคเหล่านั้น อาจมีรากฐานมาจากการขาดทักษะทางสังคมหรือไม่อย่างไร และถ้าท่านสามารถให้ระดับของปัญหา เป็นตัวเลข 1-5 ท่านจะให้คะแนนเท่าไร
19	ความไม่ราบรื่นในการติดต่อประสานงานจากการขาดทักษะทางสังคมดังกล่าวของผู้ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้า ส่งผลเสียอย่างไรต่อองค์กร
20	การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์กับแผนกคลังสินค้า ได้พิจารณาประเด็นข้อติดขัดดังกล่าวหรือไม่อย่างไร และสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวจากใครได้บ้าง ด้วยวิธีการใด
21	ท่านคิดว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าควรคำนึงถึงการปฏิบัติตนต่อกันอย่างไร
22	ในความคิดเห็นของท่านการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรควรเป็นอย่างไร
23	ในความคิดเห็นของท่าน นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์องค์กร ในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ที่พึงประสงค์ควรจะเป็นอย่างไร

ข้อ	ข้อความ
24	ในความคิดเห็นของท่านการจัดโครงสร้างองค์กรและการจัดระบบงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร
25	กรุณาอธิบายรายละเอียดงาน (Job description) ของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังในปัจจุบันควรจะเป็นอย่างไร
26	ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่าทักษะทางสังคมใดที่จะช่วยให้คนในองค์กรของท่านประสบความสำเร็จสูง
27	ในความคิดเห็นของท่านผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด อย่างไรบ้าง เพราะเหตุใด
28	การรับรองและสรุปทักษะทางสังคมที่จะพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานจะต้องผ่านการรับรองจากใคร เป็นอันที่สิ้นสุด และใครมีหน้าที่ในการนำเสนอ และเป็นการนำเสนอที่มาจากมติของที่ประชุมระดับใด
29	ท่านคิดว่าสภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังแห่งนี้เป็นอย่างไรมากน้อยเพียงใด เพราะอะไร
30	มีปัญหาใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับทักษะทางสังคมที่เคยเกิดขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังแห่งนี้ ท่านคิดว่าเป็นเพราะเหตุใดจึงเกิดปัญหาดังกล่าวขึ้น และจะสามารถป้องกันการเกิดปัญหาดังกล่าวไม่ให้เกิดซ้ำได้อย่างไร
31	มีพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าลักษณะใดบ้าง ที่ทำให้ท่านรู้สึกกังวลหรืออึดอัดใจเมื่อท่านต้องปฏิบัติงานด้วย เพราะอะไร
32	ท่านคิดว่าวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังที่ดำเนินการอยู่ มีส่วนใดที่เป็นข้อเสียอยู่ และหากต้องปรับปรุง ท่านคิดว่าควรปรับปรุงในกระบวนการหรือขั้นตอนใด อย่างไร
33	ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่ามีเทคนิคหรือเครื่องมือใดที่ช่วยในการประเมินและระบุความจำเป็นของการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง
34	การวิเคราะห์และการกำหนดว่าทักษะใดที่จะพัฒนาประจำปี มีเกณฑ์หลัก ๆ ใดในการเลือกหรือพิจารณาแผนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

ข้อ	ข้อความ
35	มีแหล่งข้อมูลใดบ้างที่จะต้องเก็บรวบรวมมาเพื่อประกอบการพิจารณาแผนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง
36	ประเด็นในการพิจารณาในที่ประชุมหรือในการตัดสินใจร่วมกัน ท่านคิดว่าทักษะทางสังคมใดเป็นทักษะที่สำคัญและต้องได้รับการพัฒนาเร่งด่วน
37	ตามแนวคิดของท่าน ท่านคิดว่าจะบอกได้อย่างไรว่า ใครควรจะได้รับการพัฒนาทักษะใดหรือไม่ได้รับพัฒนาทักษะใด หรือทักษะใดมีความจำเป็นกับใครมากกว่าใคร





ภาคผนวก ง

หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย



ที่ อว ๘๑๓๗/ ๐๖๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวกนกวรรณ สกุลทรงเดช รหัสประจำตัวนิสิต ๒๒๘๑๐๐๕๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วทีญญา สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ และเสนอบริษัทของท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้น ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก

๑. กลุ่มผู้บริหารองค์กรหรือผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน ๑ คน
๒. กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมพนักงาน (ถ้ามี) จำนวน ๑ คน
๓. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า (ถ้ามี) จำนวน ๑ คน

ระหว่างวันที่ ๒๐ มกราคม - ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๕-๙๔๑๕๑๕๓ หรือที่ E-mail : kanokwan.skds@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

ที่ อว ๘๐๓๓๗/๐๖๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๓๖๙ อ.ลงหาดบางแสน ค.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๓

๒๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวกนกวรรณ สกุดทรงเดช รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๘๓๐๐๕๕ นิสิตหลักสูตรปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วชิรญา สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ และเสนอบริษัทของท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตดังกล่าวขังต้น ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก

๑. กลุ่มผู้บริหารองค์กรหรือผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน ๑ คน
๒. กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมพนักงาน (ถ้ามี) จำนวน ๑ คน
๓. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า (ถ้ามี) จำนวน ๑ คน

ระหว่างวันที่ ๒๐ มกราคม - ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตดังกล่าวขังต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๕-๙๙๙๕๙๕๙๕๓ หรือที่ E-mail : kanokwan.skstd@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๓๐๒ ๓๐๐ ต่อ ๓๐๓, ๓๐๔, ๓๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

ที่ อว ๘๓๓๗/๐๖๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.กลางตบวงแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวกนกวรรณ สกุลทรงเดช รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๘๑๐๐๕๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัญญู สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ และเสนอบริษัทของท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้น ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก

๑. กลุ่มผู้บริหารองค์กรหรือผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน ๑ คน
๒. กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมพนักงาน (ถ้ามี) จำนวน ๑ คน
๓. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า (ถ้ามี) จำนวน ๑ คน

ระหว่างวันที่ ๒๐ มกราคม - ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๕-๙๔๑๕๑๕๓ หรือที่ E-mail : kanokwan.sksd@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

ที่ อว ๘๐๓๗/๐๖๖



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๓๖๙ ถ.ลพาทบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๓

๒๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๓. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวกนกวรรณ สกุลทรงเดช รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๘๓๐๐๕๕ นิสิตหลักสูตรปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงทฤษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัญญู สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมดูแลทฤษฎีนิพนธ์ และเสนอบริษัทของท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้น ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก

๓. กลุ่มผู้บริหารองค์กรหรือผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน ๓ คน
๒. กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมพนักงาน (ถ้ามี) จำนวน ๓ คน
๓. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า (ถ้ามี) จำนวน ๓ คน

ระหว่างวันที่ ๒๐ มกราคม - ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๕-๙๔๓๕๙๕๓ หรือที่ E-mail : kanokwan.skdsd@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๕๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๓, ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

ที่ อว ๘๓๓๗/ ๐๖๗



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๓๖๙ ถ.สงหาตบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๓๓๓

๒๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวกนกวรรณ สกุลทรงเดช รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๘๑๐๐๕๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ และเสนอบริษัทของท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตดังรายนามข้างต้น ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก

๑. กลุ่มผู้บริหารองค์กรหรือผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน ๑ คน
๒. กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมพนักงาน (ถ้ามี) จำนวน ๑ คน
๓. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า (ถ้ามี) จำนวน ๑ คน

ระหว่างวันที่ ๒๐ มกราคม - ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ทั้งนี้ สามารถติดต่อ นิสิตดังรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๕-๙๕๓๕๑๕๓ หรือที่ E-mail : kanokwan.sksd@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

ที่ อว ๘๑๓๓๗/ ๐๖๘



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๓๖๙ ถ.ลพทบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๓

๒๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวกนกวรรณ สกุลทรงเดช รหัสประจำตัวนิสิต ๒๐๘๑๐๐๕๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วทีญญ สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ และเสนอบริษัทของท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้น ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก

๑. กลุ่มผู้บริหารองค์กรหรือผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน ๑ คน
๒. กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมพนักงาน (ถ้ามี) จำนวน ๑ คน
๓. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า (ถ้ามี) จำนวน ๑ คน

ระหว่างวันที่ ๒๐ มกราคม - ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๕๕-๙๕๓๕๓๕๓ หรือที่ E-mail : kanokwan.skstd@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

ที่ อว ๘๑๓๗/๐๖๔



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวกนกวรรณ สกุลทรงเดช รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๘๑๐๐๕๕ นิสิตหลักสูตรปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาพัฒนาศาสตร์ศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงคู่มือวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วทีญญา สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมคู่มือวิทยานิพนธ์ และเสนอบริษัทของท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้น ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก

๑. กลุ่มผู้บริหารองค์กรหรือผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน ๓ คน
๒. กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมพนักงาน (ถ้ามี) จำนวน ๓ คน
๓. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า (ถ้ามี) จำนวน ๓ คน

ระหว่างวันที่ ๒๐ มกราคม - ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ทั้งนี้ สามารถติดต่อ นิสิตตั้งรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๕-๙๘๑๕๑๕๓ หรือที่ E-mail : kanokwan.skstd@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๓๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

ที่ อว ๘๐๓๗/ ๑๗๑๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๓๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน ก

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวกนกวรรณ สกุลทรงเดช รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๘๑๐๐๕๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วศัญญา สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ และเสนอบริษัทของท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้น ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก

๑. กลุ่มผู้บริหารองค์กรหรือผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน ๑ คน
๒. กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมพนักงาน (ถ้ามี) จำนวน ๑ คน
๓. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า (ถ้ามี) จำนวน ๑ คน

ระหว่างวันที่ ๒๐ มกราคม - ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๕-๙๙๓๕๓๕๓ หรือที่ E-mail : kanokwan.skds@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๓๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th



ที่ อว ๘๓๓๓/๐๗๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.สิงหนครบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวกนกวรรณ สกุลทรงเดช รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๘๓๐๐๕๕ นิสิตหลักสูตรปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วทีญญา สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และเสนอบริษัทของท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตดังรายนามข้างต้น ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก

๑. กลุ่มผู้บริหารองค์กรหรือผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน ๑ คน
๒. กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมพนักงาน (ถ้ามี) จำนวน ๑ คน
๓. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า (ถ้ามี) จำนวน ๑ คน

ระหว่างวันที่ ๒๐ มกราคม - ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ทั้งนี้ สามารถติดต่อ นิสิตดังรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๕-๙๔๑๕๓๕๓๓ หรือที่ E-mail : kanokwan.sksd@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจจี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๓๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

ที่ อว ๘๑๓๗/ ๐๗๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลพท.บางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน :

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวกนกวรรณ สกุลทรงเดช รหัสประจำตัวนิสิต ๒๒๘๑๐๐๕๕ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วทีญญ สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ และเสนอบริษัทของท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้น ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก

๑. กลุ่มผู้บริหารองค์กรหรือผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน ๑ คน
๒. กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมพนักงาน (ถ้ามี) จำนวน ๑ คน
๓. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า (ถ้ามี) จำนวน ๑ คน

ระหว่างวันที่ ๒๐ มกราคม - ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๕-๙๔๑๕๑๕๓ หรือที่ E-mail : kanokwan.skstd@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๓๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๓, ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	กนกวรรณ สกุลทรงเดช
วัน เดือน ปี เกิด	2 กันยายน 2534
สถานที่เกิด	ชลบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	109/3 หมู่ที่ 2 ถนนวิบูลย์ธรรมรัตน์ ตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี 20000
ตำแหน่งและประวัติการ ทำงาน	พ.ศ. 2557-2559 บริษัทไทรอัมพ์ มอเตอร์ไซค์เคิล (ประเทศไทย) จำกัด พ.ศ. 2559-2562 วิทยาลัยเทคโนโลยีทางทะเลแห่งเอเชีย พ.ศ. 2562-ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ชลบุรี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2553-2557 วิทยาศาสตร์บัณฑิต (การจัดการโลจิสติกส์) เกียรตินิยมอันดับ 1 คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2557-2559 วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน) คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2559-ปัจจุบัน ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย์) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา