

# การพัฒนาชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์ สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต

The Development of a Desirable Competency Training  
Program for Professional Level, Excise Technical Officers,  
Under the Jurisdiction of the Excise Department

ชวรัสย์ รูปโฉม<sup>1\*</sup> ชมสุภักดิ์ ครุฑกะ<sup>2</sup> นวลละออ แสงสุข<sup>3</sup> สุรศักดิ์ อมรรัตนศักดิ์<sup>4</sup>  
Chawaras Rupchom<sup>1</sup> Chomsupak Cruthaka<sup>2</sup> Nounla-or Saengsook<sup>3</sup>  
Surasak Amornrattanasak<sup>4</sup>

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ 2) สร้างชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ และ 3) ประเมินชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ โดยเป็นการวิจัยและพัฒนา ซึ่งแบ่งการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสมรรถนะสำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ โดย

<sup>1\*,2,3</sup> คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University

<sup>4</sup> คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Faculty of Education, Ramkhamhaeng University

\*Corresponding author e-mail: chawarus555@gmail.com

(Received: May 24, 2019; Accepted: September 23, 2019)

การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ด้วยเทคนิคเดลฟาย (delphi) จำนวน 3 รอบ 2) นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ ตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และ 3) ประเมินชุดฝึกอบรมด้วยการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 26 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบประเมินตนเองเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ โดยวัดก่อนและหลัง และวัดความคงทน 8 สัปดาห์ และแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการใช้ชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ Paired Samples t-test ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### ผลการวิจัย พบว่า

1. สมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าอยู่ในระดับความจำเป็นมากที่สุด ทั้งหมด 11 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย 2) ด้านความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับธุรกิจและอุตสาหกรรมที่กรมสรรพสามิตกำกับดูแลรวมถึงองค์กรและระบบราชการ 3) ด้านความเชี่ยวชาญในอาชีพและมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) ด้านภาวะผู้นำ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม 6) ด้านการพัฒนาตนเอง 7) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 8) ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน 9) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างนวัตกรรม 10) ด้านการมุ่งเน้นบริการ และ 11) ด้านคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน

2. ผลการสร้างชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ พบว่า ชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันทุกองค์ประกอบ

3. ผลประเมินชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการพบว่า 1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีสมรรถนะที่พึงประสงค์หลังสิ้นสุดการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีสมรรถนะที่พึงประสงค์หลังสิ้นสุดการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม 8 สัปดาห์กับหลังสิ้นสุดการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อการใช้ชุดฝึกอบรมระดับมากถึงมากที่สุด

**คำสำคัญ:** ชุดฝึกอบรม สมรรถนะ สมรรถนะที่พึงประสงค์ นักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ

## Abstract

This research aims to 1) study a desirable competency for Excise Technical Officer, Profession Level 2) develop a desirable competency training program for Excise Technical Officer, Profession Level 3) assess a desirable competency training program for Excise Technical Officer, Profession Level. This research is Research and Development (R&D) which have 3 steps of research operation, including 1) study a desirable competency for Excise

Technical Officer, Profession Level by interview 21 specialists using 3 rounds of Delphi techniques, 2) developing a desirable competency training program for Excise Technical Officer, Profession Level by synthesis and integration data from the step 1 and create an Adult Learning Curriculum, and 3) assessment of a desirable competency training program by experienced with 26 Excise Technical Officers, Profession Level. The instruments used were pre-test and post-test of self-assessment questionnaire related to a desirable competency for Excise Technical Officer, Profession Level and tolerance test. The statistics for analyses the data were Mean, Standard Deviation and Paired Samples t-test.

The research result found that

1. There were a high to higher level of Desirable competency for Excise Technical Officer, Profession Level in 11 aspects including 1) laws and regulations 2) business, organization and Bureaucracy system's knowledge and understanding 3) professional expertise and achievement motivation 4) leadership 5) team working 6) self-development 7) problem solving and decision making 8) communication and integration 9) technology usage and innovation skill 10) service focus and 11) morality and work ethics.

2. The result of developing a training program of Desirable competency for Excise Technical Officer, Profession Level found

that the training program has average suitability and has a concordance in each elements of training structure.

3. The result of assessment a desirable competency training program found that 1) excise Technical Officer, Profession Level who join a training program has a high level of desirable competency after the end of a training program at a significant level of .05, 2) a level of desirable competency of a training program, Excise Technical Officer, Profession Level compare between after the end of training program and 8 weeks after the training program does not have a differentiation of desirable competency's level at a significant level of .05 and 3) there was a higher level satisfaction toward the training program.

**Keywords:** Training Program, Competency, Desirable Competency, Excise Technical Officer Profession Level

## บทนำ

โลกยุคนี้เป็นโลกที่มนุษย์ต้องแข่งขันด้วยความรู้หรือเป็น “สังคมฐานความรู้ (knowledge-based society)” องค์กรที่มีการครอบครองความรู้ ประสบการณ์ เทคโนโลยี ความสัมพันธ์กับลูกค้า และทักษะวิชาชีพต่าง ๆ หรือที่เรียกว่า “ทุนปัญญา (intellectual capital)” จะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และประสบความสำเร็จในการดำเนินการสูงกว่าองค์กรที่ไม่มีทุนทางปัญญา ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงต้องหันกลับมาทบทวนและให้ความสำคัญต่อ

การพัฒนาบุคลากรมากขึ้น โดยเน้นการสร้าง “ทุนมนุษย์ (human capital)” (ชูชัย สมितिไกร, 2558) อารงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551) โดยทุนมนุษย์ หรือ Human Capital หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญรวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กรหรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้น มีความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

ทั้งนี้ หากองค์กรจะสร้างทุนมนุษย์ หรือ human capital เพื่อที่จะสะสมให้เป็น “ทุนปัญญา (intellectual capital)” องค์กรต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. (2548) ได้กำหนดนิยามคำว่าสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์กร”

กรมสรรพสามิต ได้นำนโยบายของสำนักงาน ก.พ. มาดำเนินการจัดทำสมรรถนะโดยใช้กรอบโครงสร้างการกำหนดตำแหน่งตามสายงานและหน้าที่เป็นหลักเพื่อให้การจัดทำสมรรถนะครอบคลุมบุคลากรทั้งองค์กรและดำเนินการจัดทำมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งใหม่ (job competency mapping) ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับระบบจำแนกตำแหน่งและโครงสร้างภารกิจของหน่วยงานต่าง ๆ ของกรมสรรพสามิต (กรมสรรพสามิต, สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล, 2552) ซึ่งกรมสรรพสามิตได้ดำเนินการจัดทำสมรรถนะมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2552 แต่เนื่องจากสภาพการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้บริบทของการบริหารราชการเปลี่ยนแปลงไป

ตลอดจนความจำเป็นที่จะต้องตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ทั้งนี้ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายยิ่งทั้งปัจจุบันและรองรับการดำเนินงานในอนาคต จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อทันต่อความเปลี่ยนแปลง โดยการจัดการฝึกอบรมซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญยิ่งที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้แก่บุคลากรในองค์กร (จำเนียร จวงตระกูล, 2553) และเป็นที่ยอมรับกันว่า การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันนั้น การฝึกอบรมต้องขยายออกไปให้กว้างกว่าการพัฒนาทักษะขั้นพื้นฐาน กล่าวคือจะต้องใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร เพื่อให้เกิดผลดังกล่าว เราจำเป็นต้องมองการฝึกอบรมให้กว้างขึ้น โดยมองว่าเป็นการสร้างทุนทางปัญญา (intellectual capital) ซึ่งทุนทางปัญญาจะรวมถึงทักษะพื้นฐาน คือทักษะที่จำเป็นที่สามารถทำงานของตนได้ และทักษะขั้นสูง (advance skill)

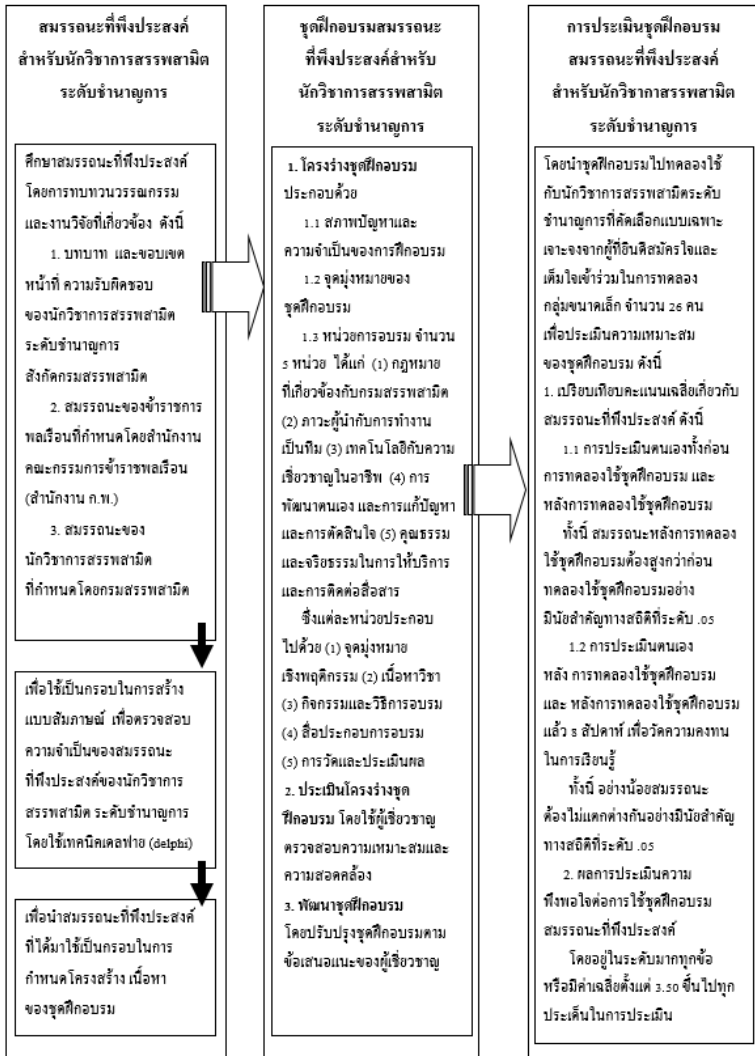
จากเหตุผลข้างต้น กรมสรรพสามิตจึงจำเป็นต้องพัฒนาข้าราชการในสังกัดให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการในตำแหน่งนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ เนื่องจากมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในด้านการบริหารการจัดเก็บภาษี ด้านการป้องกันและปราบปรามซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์กรโดยต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงในด้านวิชาการสรรพสามิต ประกอบกับข้อมูลจากส่วนวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2560 พบว่า ข้าราชการสังกัดกรมสรรพสามิตทั้งหมดมี 3,179 คน เป็นข้าราชการระดับชำนาญการ 1,107 คน และระดับชำนาญการพิเศษ 181 คน โดยเป็นข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการสรรพสามิตมากที่สุด ซึ่งเป็นระดับชำนาญการ 748 คน และระดับชำนาญการพิเศษ 99 คน

(กรมสรรพสามิต, สำนักบริการทรัพยากรมนุษย์, ส่วนวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล, 2560) จึงนับได้ว่าเป็นตำแหน่งที่มีโอกาสสูงที่จะได้เลื่อนระดับไปสู่ตำแหน่งที่สำคัญในอนาคตขององค์กร โดยผู้วิจัยจะทำการค้นหาสมรรถนะที่พึงประสงค์เพื่อนำมาเป็นกรอบในการออกแบบในการฝึกอบรม เนื่องจากหลักสูตรฝึกอบรมจะเป็นเหมือนการยืนยันในกระบวนการตัดสินใจกับผลผลิต ซึ่งให้ความสำคัญจากการเตรียมแผนและออกแบบเพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะโดยกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เอื้อต่อผู้เรียน ผลผลิตคือผู้เรียนได้รับข้อมูลและความรู้ใหม่ (Armstrong, 2003)

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต
2. เพื่อสร้างชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต
3. เพื่อประเมินชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์ สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัยไว้ ดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบไปด้วย 1) ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 2) ประชากรที่ใช้ในการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์โดยใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อค้นหาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารกรมสรรพสามิต จำนวน 8 คน 2) ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการทางด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพสามิต จำนวน 6 คน และ 3) ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการทางด้านบริหารงานสรรพสามิต จำนวน 7 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 21 คน

1.2 ประชากรที่ใช้ในการทดลองชุดฝึกอบรมสมรรถนะ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบแผนการวิจัยกึ่งทดลอง (quasi experimental design) ในการวิจัยนี้ คือ นักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ ที่ปฏิบัติราชการอยู่ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และ/หรือ ข้าราชการกรมสรรพสามิตระดับชำนาญการที่มีสิทธิ์สอบเลื่อนระดับเป็นระดับเป็นนักวิชาการสรรพสามิตชำนาญการพิเศษ โดยคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจากผู้ที่ยินดีสมัครใจและเต็มใจเข้าร่วมโครงการวิจัย จำนวน 26 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหาและแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษานำมาจากข้อมูลเอกสาร ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทบาทและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการการพลเรือนสามัญตำแหน่งนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ เพื่อนำมากำหนดเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

ขอบเขตการสร้างชุดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ จะสร้างชุดฝึกอบรมโดยบูรณาการมาจากแนวคิดของ Noe (2013) Swanson & Holton (2009) Nadler (1990) Mello (2011) และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2556) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม (analysis) 2) การออกแบบการฝึกอบรม (design) โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ชัดเจน 3) การพัฒนาชุดฝึกอบรม (develop) 4) การดำเนินการฝึกอบรม (implementation) และ 5) การประเมินผลการฝึกอบรม (evaluation)

### 3. ขอบเขตการประเมิน

3.1 ประเมินโดยการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ โดยให้ผู้ทดลองทำแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับสมรรถนะของนักวิชาการสรรพสามิต ทั้งก่อนและหลังทดลอง และวัดความคงทน 8 สัปดาห์

3.2 ประเมินความพึงพอใจต่อการใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ หลังการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน โดยเทคนิคเดลฟาย พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต ทั้ง 11 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย 2) ด้านความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับธุรกิจและอุตสาหกรรมที่กรมสรรพสามิตกำกับดูแล รวมถึงองค์กรและระบบราชการ 3) ด้านความเชี่ยวชาญในอาชีพและมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) ด้านภาวะผู้นำ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม 6) ด้านการพัฒนาตนเอง 7) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 8) ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน 9) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างนวัตกรรม 10) ด้านการมุ่งเน้นบริการ และ 11) ด้านคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน มีค่ามัธยฐาน (median) ตั้งแต่ 4.00-5.00 ซึ่งอยู่ในระดับความจำเป็นมากถึงมากที่สุด และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (inter-quartile range) ตั้งแต่ .00-1.00 แสดงว่ามีความสอดคล้องกัน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ผู้วิจัยนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดโครงสร้างของชุดฝึกอบรมต่อไป

2. ผลการสร้างชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต ส่วนประกอบของโครงสร้างชุดฝึกอบรม ได้แก่ 1) สภาพปัญหาและความจำเป็นของการฝึกอบรม 2) จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม และ 3) หน่วยการอบรม ประกอบไปด้วย 3.1) จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม 3.2) เนื้อหาวิชา 3.3) กิจกรรมและวิธีการอบรม 3.4) สื่อประกอบการฝึกอบรม และ 3.5) วิธีการวัดและประเมินผล ทั้งนี้ได้กำหนดหน่วยการอบรม จำนวน 5 หน่วย ด้วยการนำสมรรถนะ 11 ด้าน

ที่ค้นพบมาจัดกลุ่มใหม่ ได้แก่ หน่วยที่ 1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกรมสรรพสามิต หน่วยที่ 2 ภาวะผู้นำกับการทำงานเป็นทีม หน่วยที่ 3 เทคโนโลยีกับความเชี่ยวชาญในอาชีพ หน่วยที่ 4 การพัฒนาตนเองและการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หน่วยที่ 5 คุณธรรมและจริยธรรมในการให้บริการและการติดต่อสื่อสาร

ผลการประเมินความเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบของโครงร่างชุดฝึกอบรมตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 3.80 - 4.40 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าตั้งแต่ .00 - .83 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าทุกองค์ประกอบของโครงร่างชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ผลการประเมินความสอดคล้องของโครงร่างชุดฝึกอบรมตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .60 - 1.00 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าทุกองค์ประกอบของโครงร่างชุดฝึกอบรมมีความสอดคล้องกันทุกประเด็น

3. ผลการประเมินชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต

ผลการประเมินชุดฝึกอบรมแสดงดังตารางที่ 1-3

ตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์  
สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต  
โดยการประเมินตนเองก่อนการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม และหลังการทดลองใช้  
ชุดฝึกอบรม

| สมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับ<br>นักวิชาการสรรพสามิตระดับ<br>ชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต | ก่อนการทดลอง |      | หลังการทดลอง |      | t     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|--------------|------|-------|
|                                                                                       | $\bar{x}$    | S.D. | $\bar{x}$    | S.D. |       |
| หน่วยที่ 1 ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง<br>กับกรมสรรพสามิต                                 | 3.06         | .55  | 3.96         | .32  | 7.65* |
| หน่วยที่ 2 ด้านภาวะผู้นำและการ<br>ทำงานเป็นทีม                                        | 3.54         | .67  | 4.24         | .40  | 4.67* |
| หน่วยที่ 3 ด้านเทคโนโลยีกับความรู้<br>เชี่ยวชาญในอาชีพ                                | 3.17         | .59  | 4.03         | .32  | 6.87* |
| หน่วยที่ 4 ด้านการพัฒนาตนเอง<br>การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ                             | 3.33         | .64  | 4.30         | .45  | 7.74* |
| หน่วยที่ 5 ด้านคุณธรรมและ<br>จริยธรรมในการให้บริการ และการ<br>ติดต่อสื่อสาร           | 3.44         | .69  | 4.25         | .44  | 5.94* |
| รวม                                                                                   | 3.33         | .59  | 4.17         | .13  | 7.40* |

\*p < .05

จากตาราง 1 พบว่า นักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ มี  
สมรรถนะที่พึงประสงค์ จากการประเมินตนเองในภาพรวมและจำแนกราย  
หน่วยการฝึกอบรม หลังสิ้นสุดการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการ  
ทดลองใช้ชุดฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 2 ผลเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับ นักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต โดยการประเมินตนเองหลังสิ้นสุดการทดลองใช้ชุดฝึกกับหลังการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม 8 สัปดาห์

| สมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับ<br>นักวิชาการสรรพสามิตระดับ<br>ชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต | หลังการทดลอง |      | หลังการทดลอง<br>8 สัปดาห์ |      | t    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|---------------------------|------|------|
|                                                                                       | $\bar{x}$    | S.D. | $\bar{x}$                 | S.D. |      |
| หน่วยที่ 1 ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ<br>กรมสรรพสามิต                                 | 3.96         | .32  | 3.93                      | .50  | .40  |
| หน่วยที่ 2 ด้านภาวะผู้นำและการ<br>ทำงานเป็นทีม                                        | 4.24         | .40  | 4.23                      | .48  | .13  |
| หน่วยที่ 3 ด้านเทคโนโลยีกับความ<br>เชี่ยวชาญในอาชีพ                                   | 4.03         | .32  | 4.11                      | .41  | -.92 |
| หน่วยที่ 4 ด้านการพัฒนาตนเองการ<br>แก้ปัญหาและการตัดสินใจ                             | 4.30         | .45  | 4.20                      | .45  | 1.10 |
| หน่วยที่ 5 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม<br>ในการให้บริการ และการติดต่อสื่อสาร               | 4.25         | .44  | 4.19                      | .43  | .81  |
| รวม                                                                                   | 4.17         | .13  | 4.14                      | .41  | .46  |

\*p < .05

จากตาราง 2 พบว่า นักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิตมีสมรรถนะที่พึงประสงค์จากการประเมินตนเองในภาพรวมหลังสิ้นสุดการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมและหลังการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม 8 สัปดาห์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของ  
นักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิตต่อการทดลอง  
ใช้ชุดฝึกอบรม

| ประเด็นการประเมิน                                       | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ<br>ความพึงพอใจ |
|---------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|
| 1. ด้านเนื้อหาวิชา                                      |           |      |                      |
| 1.1 เนื้อหาวิชาสอดคล้องกับหัวข้อ                        | 4.50      | .50  | มากที่สุด            |
| 1.2 การกำหนดหัวข้อเนื้อหา<br>มีความเหมาะสม              | 4.57      | .50  | มากที่สุด            |
| 1.3 การจัดเรียงลำดับเนื้อหา<br>มีความเหมาะสม            | 4.61      | .49  | มากที่สุด            |
| 1.4 ครอบคลุมสิ่งที่จำเป็นสำหรับ<br>ผู้เข้ารับการอบรม    | 4.42      | .50  | มาก                  |
| 1.5 มีความสำคัญต่อการเรียนรู้                           | 4.50      | .50  | มากที่สุด            |
| 1.6 เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้                          | 4.61      | .49  | มากที่สุด            |
| 2.ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน                             |           |      |                      |
| 2.1 สอดคล้องกับเนื้อหาวิชา                              | 4.42      | .50  | มาก                  |
| 2.2 การนำเข้าสู่บทเรียน                                 | 4.42      | .50  | มาก                  |
| 2.3 กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความ<br>กระตือรือร้นในการอบรม | 4.57      | .50  | มากที่สุด            |
| 2.4 สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี                       | 4.65      | .48  | มากที่สุด            |
| 2.5 กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรม<br>เกิดความคิด          | 4.65      | .48  | มากที่สุด            |
| 2.6 เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการ<br>อบรมซักถาม             | 4.73      | .45  | มากที่สุด            |

| ประเด็นการประเมิน                               | $\bar{x}$ | S.D. | ระดับ<br>ความพึงพอใจ |
|-------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|
| 2.7 เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการอบรม      | 4.76      | .42  | มากที่สุด            |
| 2.8 มีส่วนร่วมในการอภิปรายกลุ่ม                 | 4.57      | .50  | มากที่สุด            |
| 2.9 เกิดการเรียนรู้ในการทำงานกลุ่ม              | 4.65      | .48  | มากที่สุด            |
| 2.10 ส่งเสริมให้เกิดปฏิสัมพันธ์                 | 4.57      | .50  | มากที่สุด            |
| 2.11 เกิดการเรียนรู้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย  | 4.50      | .50  | มากที่สุด            |
| 3. ด้านสื่อประกอบการอบรม                        |           |      |                      |
| 3.1 สอดคล้องกับเนื้อหาวิชา                      | 4.46      | .50  | มาก                  |
| 3.2 สอดคล้องกับกิจกรรมการอบรม                   | 4.42      | .50  | มาก                  |
| 4. ด้านการวัดและประเมินผล                       |           |      |                      |
| 4.1 วิธีวัดและประเมินผลมีความเหมาะสม            | 4.42      | .57  | มาก                  |
| 4.2 การวัดและประเมินผลก่อนเรียนมีความเหมาะสม    | 4.46      | .50  | มาก                  |
| 4.3 การวัดและประเมินผลระหว่างเรียนมีความเหมาะสม | 4.42      | .50  | มาก                  |
| 4.4 การวัดและประเมินผลหลังเรียนมีความเหมาะสม    | 4.46      | .58  | มาก                  |
| 5. ด้านอื่น ๆ                                   |           |      |                      |
| 5.1 ระยะเวลา                                    | 4.34      | .62  | มาก                  |
| 5.2 วิทยากร                                     | 4.69      | .47  | มากที่สุด            |
| 5.3 สถานที่                                     | 4.30      | .67  | มาก                  |

จากตารางที่ 3 พบว่า ความพึงพอใจของผู้ทดลองใช้ชุดฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.30 – 4.76 ซึ่งอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดต่อการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการอบรมเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมซักถามกับวิทยากร ส่วนประกอบด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านสถานที่

### สรุปการวิจัย

การศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ 2) สร้างชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ และ 3) ประเมินชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ โดยเป็นการวิจัยและพัฒนา ซึ่งแบ่งการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสมรรถนะสำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ 2) นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ ตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และ 3) ประเมินชุดฝึกอบรมด้วยการทดลองใช้กับ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 26 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบประเมินตนเองเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ โดยวัดก่อนและหลัง และวัดความคงทน 8 สัปดาห์ และแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการใช้ชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล paired samples t-test ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สมรรถนะที่พึงสำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าอยู่ในระดับความจำเป็นมากถึงมากที่สุด ทั้งหมด 11 ด้าน คือ 1) ด้านการปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย 2) ด้านความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับธุรกิจและอุตสาหกรรมที่กรมสรรพสามิตกำกับดูแลรวมถึงองค์กรและระบบราชการ 3) ด้านความเชี่ยวชาญในอาชีพและมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) ด้านภาวะผู้นำ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม 6) ด้านการพัฒนาตนเอง 7) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 8) ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน 9) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างนวัตกรรม 10) ด้านการมุ่งเน้นบริการ และ 11) ด้านคุณธรรม จริยธรรม ในการทำงาน

ผลของการสร้างชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ พบว่า ชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันทุกองค์ประกอบ

ผลประเมินชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการ พบว่า 1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีสมรรถนะที่พึงประสงค์หลังสิ้นสุดการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีสมรรถนะ ที่พึงประสงค์หลังสิ้นสุดการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม 8 สัปดาห์กับหลังสิ้นสุดการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อการใช้ชุดฝึกอบรมระดับมากถึงมากที่สุด

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต พบว่า ประกอบด้วยสมรรถนะที่พึงประสงค์ ทั้งหมด 11 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย 2) สมรรถนะด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจและอุตสาหกรรม 3) ด้านความเชี่ยวชาญในอาชีพ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) ด้านภาวะผู้นำ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม 6) ด้านการพัฒนาตนเอง 7) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 8) ด้านการสื่อสาร และการติดต่อประสานงาน 9) ด้านการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ และสร้างนวัตกรรม 10) ด้านการมุ่งเน้นบริการ และ 11) ด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คนมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องมาจากนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วางแผนงาน วางแนวทางปฏิบัติในการจัดเก็บภาษีและแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับหลักวิชาการ กฎหมาย หรือระเบียบการที่วางไว้ และ เพื่อประโยชน์ ในการป้องกันปราบปรามการหลีกเลี่ยงภาษี ซึ่งต้องทำงานร่วมกันกับทีมงาน มีการสื่อสารและประสานแผนงานการกำกับติดตามงาน ซึ่งต้องใช้ภาวะผู้นำในการนำทีม และแก้ปัญหาในงาน รวมถึงขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพื่อให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ อย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม นำไปสู่การให้บริการที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ที่กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักจำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)

2) การบริการที่ดี (service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (integrity) 5) การทำงานเป็นทีม (teamwork) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชิสากัญญ์ ภาพันธ์เกียรติ (2556) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกสมรรถนะผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุด สำหรับองค์กรเอกชน” พบว่า สมรรถนะผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุด สำหรับองค์กรเอกชน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารและการจัดการ ด้านการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ และด้านการพัฒนาตนเอง รณกร จันทร์ลอย (2557) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาสื่อระบบออนไลน์เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักพนักงานธนาคารออมสิน” พบว่า สมรรถนะหลักพนักงานธนาคารออมสิน ประกอบด้วย บริการด้วยใจ ยึดมั่นในคุณธรรม ใส่ใจใฝ่รู้ บูรณาการทีมมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์ วาริ วนิชปัญจพล (2557) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้นิเทศทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข” พบว่า สมรรถนะของผู้นิเทศทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านการวางแผน และการจัดการ ด้านการสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสาร และด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ พันธุ์พรหม รังสิธารานนท์ (2558) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน” พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน คือ การสื่อสาร การบริการ มนุษย์สัมพันธ์ การประสานงาน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการให้คำปรึกษา และ สมชาติ ดีอุดม (2558) ศึกษาเรื่อง “การ

พัฒนาชุดฝึกอบรมออนไลน์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน” พบว่า สมรรถนะบุคลากร สายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน คือ ความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ วินัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่ การปฏิบัติตามจรรยาบรรณข้าราชการและบุคลากรในมหาวิทยาลัยและการติดต่อประสานงานที่ดี

2. ผลจากสร้างชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต ผู้วิจัยนำผลการศึกษาและผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากตอนที่ 1 มาใช้เป็นแนวทางในการร่างชุดฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) สภาพปัญหาและความจำเป็นของการฝึกอบรม 2) จุดมุ่งหมายของชุดฝึกอบรม 3) หน่วยการอบรม ซึ่งประกอบไปด้วยจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาวิชา กิจกรรมและวิธีการอบรม สื่อประกอบการอบรม และการวัดและประเมินผล โดยส่งโครงสร้างชุดฝึกอบรมให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าทุกองค์ประกอบของโครงสร้างชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าทุกองค์ประกอบของโครงสร้างชุดฝึกอบรม มีความสอดคล้องกันทุกประเด็น ทั้งนี้เนื่องมาจากการพัฒนาชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต ผู้วิจัยได้มีการวางแผนและรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟายเพื่อเป็นแนวทางสำหรับพัฒนาชุดฝึกอบรมให้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาโดยบูรณาการการเรียนรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้สามารถนำไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับพัฒนาให้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นไปตามสิ่งที่องค์กรคาดหวัง ตลอดจนมี

การกำหนดแผนการดำเนินงานล่วงหน้า เพื่อให้สามารถแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้เข้ารับการอบรมมีสมรรถนะ ที่พึงประสงค์ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler (1990) ได้เสนอกระบวนการในการฝึกอบรม (process of training) ไว้ 9 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร (organization need) ขั้นตอนที่ 2 กำหนดความจำเป็นของงานที่ต้องทำ (job requirement) ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากร (employee need) ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรม (objective setting) ขั้นตอนที่ 5 การสร้างและออกแบบหลักสูตร (design and create program) ขั้นตอนที่ 6 การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม (choosing technique) ขั้นตอนที่ 7 การเลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม (tools) ขั้นตอนที่ 8 การดำเนินการฝึกอบรม (implement) ขั้นตอนที่ 9 การประเมินผลและผลย้อนกลับ (evaluation and feedback) เช่นเดียวกับ Mello (2011) อธิบายถึงกระบวนการฝึกอบรมว่า มีทั้งหมด 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรม (assessment) 2) การกำหนดวัตถุประสงค์และการวัด (objective and measures) 3) การออกแบบและนำสู่การปฏิบัติ (design and delivery) และ 4) การประเมินผล (evaluation) จึงทำให้ผลการประเมินมีความเหมาะสมและความสอดคล้องกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณวิสา แยมทัพ (2558) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาชุดฝึกอบรมสมรรถนะวิชาชีพพนักงานรักษาความปลอดภัย” พบว่า องค์ประกอบชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องกันทุกองค์ประกอบ

3. ผลจากประเมินชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับ นักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต

3.1 ผลการเปรียบเทียบการประเมินตนเองเกี่ยวกับสมรรถนะที่ พึงประสงค์ก่อน-หลังการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับ นักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต พบว่า นักวิชาการสรรพสามิต ระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิตมีสมรรถนะที่ พึงประสงค์จากการประเมินตนเองในภาพรวม หลังสิ้นสุดการทดลองใช้ชุดฝึก อบรมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ เนื่องมาจาก ชุดฝึกอบรมที่ได้พัฒนาขึ้นมานั้น ผู้วิจัยได้มีการวางแผน ในการจัดกิจกรรมการอบรมเป็นอย่างดี ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ของการ ฝึกอบรม โดยใช้เครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม หรือทัศนคติต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมการอบรม ซึ่งส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ตาม จุดมุ่งหมายของอบรม ตลอดจนสามารถบูรณาการการเรียนรู้ ประสบการณ์ ซึ่งสามารถแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้เข้ารับการอบรมมีสมรรถนะที่ พึงประสงค์ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Conford (Allie & Peter, 2011) กล่าวว่า การฝึกอบรมจากฐานสมรรถนะ (competency based training) คือ การฝึกอบรมที่ส่งผลให้ผู้รับการฝึกอบรม สามารถเพิ่มพูนการเรียนรู้ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับงานที่ปฏิบัติและสมรรถนะ ขององค์กรและ Voorhees (2001) ได้เสนอความคิดเห็นเรื่องการเรียนรู้บน ฐานสมรรถนะว่ารูปแบบการเรียนรู้ฐานสมรรถนะคือการเรียนรู้ที่ใช้ผลการ ปฏิบัติงานเป็นตัวกำหนดรูปแบบเนื้อหาของการเรียนรู้ (performance based learning) โดยผู้ที่เข้าร่วมการเรียนรู้จะต้องบรรลุสมรรถนะหรือชุด

สมรรถนะตามที่กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวภาคย์ ฌนอมศักดิ์กุล (2557) เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมสมรรถนะสำหรับผู้จัดการโครงการในกลุ่มพัฒนาสังหาริมทรัพย์ โดยผลการวิจัย พบว่า คะแนนสมรรถนะของผู้จัดการโครงการในกลุ่มพัฒนาสังหาริมทรัพย์จากการประเมินตนเองหลังการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้ชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต พบว่า ความพึงพอใจของผู้ทดลองใช้ชุดฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ถึงระดับมากที่สุด โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดต่อการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ในกิจกรรมการอบรมเปิดโอกาสให้ ผู้เข้ารับการอบรมซักถามกับวิทยากร ส่วนประกอบด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานที่ ทั้งนี้ เนื่องมาจากเนื้อหา ของทุกหน่วยการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบ และบริบทขององค์กร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้จริง โดยเฉพาะหน่วยฝึกอบรม เรื่อง กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสรรพสามิต สำหรับวิธีการสอนมีความน่าสนใจ มีสาระและสอดแทรกความบันเทิง สร้างความเพลิดเพลินระหว่างฝึกอบรม รวมถึงผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสได้รับความรู้ นอกเหนือจากการทำงานเพิ่มเติม รวมถึงมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันและกับวิทยากร โดยสามารถนำ ความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีการสร้างเครือข่ายผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อติดต่อประสานงาน สอบถามข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ผ่านแอปพลิเคชันไลน์ซึ่งกระบวนการทั้งสี่สามารถเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ให้แก่ตนเองและสร้างประโยชน์ต่อองค์กรได้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธุ์พรหม รังสิธารานนท์ (2558) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรม ยานยนต์และชิ้นส่วน” พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม พบว่า ความพึงพอใจของพนักงานต่อการฝึกอบรมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มากทุกหัวข้อการประเมิน โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

3.3 ผลการเปรียบเทียบการประเมินตนเองเกี่ยวกับสมรรถนะที่ พึงประสงค์ หลังการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับ นักวิชาการสรรพสามิต ระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต และหลังการ ทดลองใช้ชุดฝึกอบรม 8 สัปดาห์ พบว่า นักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญ การ สังกัดกรมสรรพสามิต มีสมรรถนะที่พึงประสงค์จากการประเมินตนเองใน ภาพรวมหลังสิ้นสุดการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมและหลังการทดลองใช้ชุดฝึก อบรม 8 สัปดาห์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจเกี่ยวกับเนื้อหาของโปรแกรมการ ฝึกอบรมที่ผู้วิจัยนำเสนอเพื่อเชิญชวนเข้าร่วมโครงการ รวมถึงได้เล็งเห็น ความสำคัญ และความจำเป็นของการจัดอบรม จึงได้สมัครใจเข้าร่วมฝึกอบรม ในครั้งนี้ รวมถึงผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความมุ่งมั่นที่จะนำความรู้ที่ได้รับจาก การฝึกอบรมนำไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ได้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยคำนึงถึงหลักการการเรียนรู้ของ ผู้ใหญ่ (adult learning) โดยกำหนดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ให้มี ลักษณะผ่อนคลาย โดยการสอดแทรกเกมกิจกรรม สร้างความไว้วางใจ สร้าง การมีส่วนร่วมโดยจัดให้มีกิจกรรมกลุ่ม และมีการแข่งขันระหว่างกลุ่มพร้อม มอบรางวัล ออกแบบแผนการเรียนรู้โดยนำปัญหาเร่งด่วนในการทำงานเป็น

ศูนย์กลางของการเรียนรู้ซึ่งจัดสรรให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหา รวมถึงยังออกแบบให้มีฝึกใช้เครื่องมือเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้เพิ่มผลลัพธ์การทำงานผ่าน cloud โดยใช้ google form google sheets poll everywhere เป็นต้น ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภัทรารัตน์ ตันนุกิจ (2556) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาชุดฝึกอบรมสมรรถนะสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์ระดับต้น โรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร” พบว่า ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารทางการแพทย์ระดับต้นหลังสิ้นสุดการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมและหลังการทดลองใช้ชุดฝึกอบรม 12 สัปดาห์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และงานวิจัยของ ชิสากัญญา ภาพันธ์เกียรติ (2556) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุด สำหรับองค์กรเอกชน” ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะหลังสิ้นสุดการทดลองหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีความคงทนอยู่หลังจากการทดลองใช้หลักสูตรผ่านไป 12 สัปดาห์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับเสาวภาคย์ ฌโนมศักดิ์กุล (2557) เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมสมรรถนะสำหรับผู้จัดการโครงการในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์โดยผลการวิจัย พบว่า การประเมินความคงทนของสมรรถนะหลังผ่านการอบรมไปแล้ว 12 สัปดาห์ พบว่า คะแนนสมรรถนะของผู้จัดการโครงการในกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จากการประเมินตนเองไม่แตกต่างจากคะแนนสมรรถนะหลังการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำชุดฝึกอบรมไปใช้

1. ชุดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต เป็นชุดฝึกอบรมที่มุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต ทั้งนี้ เพื่อเป็นการประกันคุณภาพด้านการศึกษา ควรนำเสนอชุดฝึกอบรมนี้ต่อกรมสรรพสามิตให้รับรองหน่วยการฝึกอบรม และนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนานักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการทั่วประเทศต่อไป

2. การนำชุดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิตไปใช้กับหน่วยงานอื่น หรือ บุคลากรในตำแหน่งอื่น ผู้เกี่ยวข้องควรพิจารณาถึงหน่วยการเรียนรู้ที่สร้างมานั้น ว่าสอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาบุคลากรเป้าหมายหรือไม่

3. การคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมด้วยชุดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต ควรใช้วิธีประเมินเพื่อหาช่องว่างของสมรรถนะ (competency gaps) ในการร่วมพิจารณาคัดเลือกด้วย และควรแบ่งหน่วยการฝึกอบรมออกเป็นหน่วยย่อย ๆ (module) เพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกเข้ารับการฝึกอบรมเฉพาะหน่วยฝึกอบรมที่พิจารณาแล้วเห็นว่ามีสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

4. ชุดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ สังกัดกรมสรรพสามิต สร้างขึ้นบนสมมติฐานการ

เรียนรู้ของผู้ใหญ่ (andragogy) โดยคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (adult learning) เนื่องจากผู้ใหญ่ไม่ได้อยู่ในวัยเริ่มต้นการเรียนรู้เหมือนเด็ก แต่ผ่านประสบการณ์ชีวิตมาแล้วช่วงหนึ่ง ซึ่งประสบการณ์ดังกล่าวย่อมส่งกระทบต่อการเรียนรู้ ดังนั้น วิทยาการต้อง 1) เตรียมความพร้อมของผู้เรียน 2) สร้างบรรยากาศ 3) วางแผน 4) วินิจฉัยความจำเป็นของการเรียนรู้ 5) กำหนดเป้าหมาย 6) ออกแบบแผนการเรียนรู้ 7) กิจกรรมการเรียนรู้ 8) การประเมินผลการเรียนรู้ ให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรม

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยและพัฒนาชุดฝึกอบรมสมรรถนะสำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ รวมถึงบุคลากรในตำแหน่งและระดับอื่น ๆ ในสังกัดกรมสรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการใช้วิธีการ และเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาแบบอื่น ๆ เช่น การใช้ e-learning, action learning, การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้บุคลากรในสังกัดกรมสรรพสามิต มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลา

2. ควรมีการวิจัยและการพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะสำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ รวมถึงบุคลากรในตำแหน่งและระดับอื่น ๆ ในสังกัดกรมสรรพสามิต ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ควรมีการวิจัยและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ สำหรับนักวิชาการสรรพสามิตระดับชำนาญการ รวมถึงบุคลากรในตำแหน่ง และระดับอื่น ๆ ในสังกัดกรมสรรพสามิต

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความอนุเคราะห์เป็นอย่างยิ่งจาก รศ.นท.หญิง ดร.ชมสุภัค ครุฑทะ ประธานกรรมการที่ปรึกษาดุชนิพนธ์ รศ.ดร.นวลละออ แสงสุข และ รศ.ดร.สุรศักดิ์ อมรริตนศักดิ์ กรรมการที่ปรึกษาดุชนิพนธ์ ที่สละเวลาให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนแนวทางการดำเนินการวิจัยอย่างใกล้ชิดด้วยความเมตตา เพื่อให้การจัดทำดุชนิพนธ์ฉบับนี้ลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

## เอกสารอ้างอิง

กรมสรรพสามิต, สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล. (2552). เล่ม 1 ระบบ

การประเมินสมรรถนะบุคลากรกรมสรรพสามิต Competency.

กรุงเทพฯ: สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล.

กรมสรรพสามิต, สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล, ส่วนวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล. (2560). อัตรากำลังของข้าราชการกรมสรรพสามิต ใน

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559. กรุงเทพฯ: สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล.

จำเนียร จวงตระกูล. (2553). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ทฤษฎีและการ

ปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด.

ชีสาภัญญ์ ปภาพันธ์เกียรติ. (2556). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะ

ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของผู้จัดการนิเทศบุคคลอาคารชุด สำหรับองค์กรเอกชน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ชูชัย สมितिไกร. (2558). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 9).  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2551). Training Roadmap ตาม Competency  
เข่าทำกันอย่างไร. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- พันธุ์พรหม รังสิธารานนท์. (2558). การพัฒนาสมรรถนะพนักงานฝ่าย  
ทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน.  
ดุขฉุฉินพนธ์ปรัชญาดุขฉุฉินบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภัทรารัตน์ ต้นนุกิจ. (2556). การพัฒนาชุดฝึกอบรมสมรรถนะสำหรับ  
ผู้บริหารทางการแพทย์ระดับต้น โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์  
กรุงเทพมหานคร. ดุขฉุฉินพนธ์ปรัชญาดุขฉุฉินบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.
- ธณกร จันทรลอย. (2557). การพัฒนาสื่อระบบออนไลน์เพื่อพัฒนา  
สมรรถนะหลักพนักงานธนาคารออมสิน. ดุขฉุฉินพนธ์ปรัชญาดุขฉุฉิน  
บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรรณวิสา แยมทัพ. (2558). การพัฒนาชุดฝึกอบรมสมรรถนะวิชาชีพ  
พนักงานรักษาความปลอดภัย. ดุขฉุฉินพนธ์ปรัชญาดุขฉุฉินบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วาริ วณิขปัญจพล. (2557). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้าง  
สมรรถนะของผู้นิเทศทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวง  
สาธารณสุข. ดุขฉุฉินพนธ์ปรัชญาดุขฉุฉินบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมชาติ ดีอุดม. (2558). การพัฒนาชุดฝึกอบรมออนไลน์เพื่อพัฒนา  
สมรรถนะของบุคลากร สายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
อีสาน. ดุขฉุฉินพนธ์ปรัชญาดุขฉุฉินบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). **คู่มือสมรรถนะ**

**ข้าราชการพลเรือนไทย.** กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). **มาตรฐานและแนว**

**ทางการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น**  
**สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ.** กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.

เสาวภาคย์ ธนอมศักดิ์กุล. (2557). **การพัฒนาชุดฝึกอบรมออนไลน์สำหรับ**

**ผู้จัดการโครงการกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.** ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎี  
บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2556). **101 HR Tool for Success.** กรุงเทพฯ: เอช  
อาร์ เซ็นเตอร์.

Allie, C. & Peter, R. (2011). Competency-Based Training and Its  
Impact on Workplace Learning in Australia, In Malloch, M.,  
Cairns, L., Evans, K., & O'Connor, B. (Ed.). **The Sage**  
**Handbook of Workplace Learning.** (279-292). London:  
Sage.

Armstrong, M. (2003). **A Handbook of Human Resource**  
**Management Practice.** New York: Kogan Page Inc.

Mello, J. A. (2011). **Strategic Human Resource Management.**  
(3<sup>rd</sup> ed.). Ohio: South Western, Cengage Learning.

- Nadler, D. A. (1990). Role of Model in Organization Assessment, In Lawler, E. E., & Seashore, S. E. (Ed.), **Organization Assessment Perspective on the Measurement of Behavior and Quality of Work Life**. (119-131). New York: Wiley.
- Noe, R. A. (2013). **Employee Training and Development**. (6<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2009). **Foundation of Human Resource Development**. (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Voorhees, R. (2001). Competency-Based Learning Models: A Necessary Future. **New Directions for Institutional Research**, 2001(110), 1-13.