

แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคม ของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

กนกวรรณ สกุลทรงเดช^{1*}

วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ²

ปรีชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา³

Received 19 April 2022

Revised 7 July 2022

Accepted 17 July 2022

บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง และ 2) เพื่อนำเสนอแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารองค์กร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ รวม 10 คน ใน 10 บริษัท และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และนำมาสร้างแบบจำลองได้ 8 กระบวนการ คือ 1) รวบรวมข้อมูลจากภายนอกและภายในองค์กร 2) วิเคราะห์ข้อมูลและร่างแผนหลักสูตรจากการประชุมระหว่างเดือน 1 เดือน 2 เดือน 3 เดือน และ 6 เดือน 3) พิจารณาความเหมาะสมหลักสูตรและลำดับความสำคัญโดยแผนกฝึกอบรมและพัฒนา 4) พิจารณานุมัติโครงการโดยผู้บริหาร 5) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ 6) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจัดกิจกรรมการพัฒนาตามทีออกแบบ 7) ประเมินผล และ 8) ปรับปรุงผล จากนั้นผู้วิจัยได้นำเสนอแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมบริการด้านโลจิสติกส์ของไทย

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์ความจำเป็น ทักษะทางสังคม ท่าเรือแหลมฉบัง คลังสินค้า

^{1 2 3} คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

Email: ²suwannaset@hotmail.com ³paratchanunc@gmail.com

*Corresponding author email: kanokwan.skstd@gmail.com

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

Kanokwan Sakunsongdej^{1*}

Watunyoo Suwannaset²

Paratchanun Charoenarpornwattana³

Abstract

This qualitative study 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 and 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, Human Resource Managers, and Logistics Managers. This included 10 informants, 10 companies and some documents concerning their operations were also reviewed. Most warehouses in companies in Laem Chabang Port practice eight HRD needs analysis steps: 1) Data Collection from external and internal organization; 2) Data analysis and drafting course plans in during month, 2 month, 3 month and 6 month; 3) Determining the suitability of courses and prioritizing by HRD training; 4) getting final approval from GMs; 5) Public relations and assigning relevant stakeholders to take action; 6) Stakeholders carry out development activities according to the design plan; 7) Evaluation; and 8) Improves the results of the last year's program. Besides that, the study presented the HRD needs analysis model highlighting the people involved, steps, data sources and assessment criteria to benefit HR's in the Logistics service.

Keywords: Human Resource Development, Needs Analysis, Social Skills, Laem Chabang Port, Warehouses

^{1 2 3} Faculty of Education, Burapha University, 169 Longhaad Bangsaen Road, Saensuk, Mueang, ChonBuri 20131

Email: ²suwannaset@hotmail.com ³paratchanunc@gmail.com

*Corresponding author email: kanokwan.sksd@gmail.com

บทนำ

อุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์ถือเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยกิจกรรมโลจิสติกส์หลักที่ขับเคลื่อนด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม คือระบบขนส่ง ถ้าหากประเทศมีระบบการขนส่งและกิจกรรมโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้อง อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย มีความน่าเชื่อถือ และมีต้นทุนการบริหารจัดการที่ดี ก็จะทำให้การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของประเทศสูงขึ้น โดยประเทศไทยมีการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อเร่งพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในทุกภาคอุตสาหกรรม

แม้ว่าประเทศไทยจะมีแนวทางในการพัฒนาจากหลายหน่วยงาน แต่ก็มีข้อจำกัดหลายด้าน เช่น แรงงานส่วนใหญ่ขาดองค์ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทำให้คนและสังคมขาดคุณภาพที่ดี เป็นอุปสรรคต่อการยกระดับศักยภาพในการพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) โดยองค์กรปัจจุบันหลายแห่งมีความต้องการทักษะที่เพิ่มขึ้น (Balcar, 2014) แม้ว่าทักษะทางสังคมยังคงเป็นช่องว่างที่เห็นได้ชัดเจน โดยผู้จ้างงานจำนวนมากให้ข้อมูลว่าผู้สมัครงานส่วนใหญ่ขาดทักษะทางสังคมที่จำเป็น เพื่อเติมเต็มในส่วนของตำแหน่งงานที่มีอยู่ (DHL Supply Chain, 2017) สอดคล้องกับผลการสำรวจผู้จ้างงานกว่า 2,000 คน ได้ระบุว่าทักษะทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำงานถึงร้อยละ 57 (Bowen & Shume, 2020) โดยความสำเร็จของบุคคลในการทำงานขึ้นอยู่กับความรู้ทางวิชาชีพเพียงร้อยละ 15 ซึ่งทักษะทางสังคมทำให้บุคคลประสบความสำเร็จถึงร้อยละ 85 (John, 2009) เนื่องจากบุคคลที่มีทักษะทางสังคมจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีกว่าและมีพัฒนาการทางด้านการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จได้มากกว่า ดังนั้นทักษะทางสังคมจึงถือว่าเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่ช่วยให้บุคคลตอบสนองความต้องการขององค์กรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยองค์กรที่ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับงานโลจิสติกส์ จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้นั้น มีความท้าทายในการวิเคราะห์ ออกแบบ พัฒนา ทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่แท้จริง (Urbinner, 2020) จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับภาวะวิกฤตความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังโดยการสัมภาษณ์กับผู้บริหารองค์กร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ พบว่าสถานการณ์ปัจจุบันของท่าเรือแหลมฉบังมีความท้าทายอย่างมาก เนื่องจากสินค้าจำนวนมากขึ้นการจัดการกับสินค้าให้ทันเวลาตามความต้องการลูกค้าจึงยากที่จะตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ ส่งผลให้ลูกค้าไม่พึงพอใจจากการที่พนักงานเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ทำงานล่าช้า มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ทำให้พนักงานบางส่วนลาออก บางส่วนมีปัญหาในการทำงานร่วมกันในทีม บางส่วนไม่กระตือรือร้นในงานของตัวเองที่รับผิดชอบ รวมถึงไม่ยอมพัฒนาเพื่อให้ตัวเองก้าวหน้าในตำแหน่งงาน จากปัญหาข้างต้นทำให้องค์กรหลายแห่งเร่งปรับตัวและแก้ปัญหาเหล่านั้น

จากความสำคัญและปัญหาข้างต้นจึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้วิจัยที่จะหาวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคม รวมถึงหาแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคม ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการค้าระหว่างประเทศทางทะเลมากที่สุด (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม, 2562) โดยเฉพาะในส่วนงานคลังสินค้าในท่าเรือ

แหลมฉบัง ซึ่งเป็นศูนย์รวมของกิจกรรมโลจิสติกส์ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมข้อมูลและทำงานวิจัยนี้ เพื่อให้องค์กรทราบแนวทางในการเตรียมความพร้อมให้กับแรงงานที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาและเข้าไปสนับสนุนอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ตามความต้องการที่แท้จริง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อให้งานด้านคลังสินค้าขององค์กรธุรกิจท่าเรือของไทยมีความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแข่งขันกับตลาดโลกได้

คำถามของการวิจัย

1. แผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังมีวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์อย่างไร
2. แบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังมีลักษณะอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง
2. เพื่อนำเสนอแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจำแนกประเด็นได้ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของท่าเรือแหลมฉบัง

ท่าเรือแหลมฉบังเป็นท่าเรือน้ำลึกหลักในการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ตั้งอยู่ทางภาคตะวันออกของประเทศไทย มีพื้นที่ขนาด 6,340 ไร่ ประกอบด้วย ท่าเทียบเรือตู้คอนเทนเนอร์ 7 ท่า ท่าเทียบเรือเอนกประสงค์ 1 ท่า ท่าเทียบเรือ Ro/Ro 1 ท่า ท่าเทียบเรือโดยสารและเรือ Ro/Ro 1 ท่า ท่าเทียบเรือสินค้าทั่วไป ประเภทเทกอง 1 ท่า และอู่ต่อและซ่อมเรือ 1 ท่า โดยสามารถรองรับเรือขนาดใหญ่พิเศษ (Super Post Panamax) ได้ โดยการท่าเรือฯ ทำหน้าที่เป็นองค์กรบริหารท่าเรือโดยรวม นอกจากนี้ท่าเรือแหลมฉบังยังมีพื้นที่ว่างเพียงพอที่จะใช้สำหรับพัฒนาในธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น ๆ เช่น สถานีจอตลอดรถบรรทุก (Truck Terminal) ศูนย์กระจายสินค้า และ Free Trade Area เป็นต้น รวมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกเสริมอื่น ๆ เช่น คลังสินค้าอันตราย ศูนย์ฝึกป้องกันความเสียหายจากอัคคีภัยที่ได้มาตรฐานสากล ซึ่งพร้อมที่จะรองรับการพัฒนาการให้บริการแบบครบวงจรแก่ลูกค้าได้ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ใช้บริการจะได้รับประโยชน์จากการแข่งขันทางการตลาดระหว่างผู้ประกอบการท่าเทียบเรือต่าง ๆ สูงสุดด้านการประกอบการ ท่าเรือแหลมฉบังมีความคล่องตัวในการบริหาร และมีความยืดหยุ่นในการให้บริการแก่ลูกค้าสูง เนื่องจากท่าเรือแหลมฉบัง

เน้นการเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารประกอบการท่าเทียบเรือ โดยท่าเรือแหลมฉบัง ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐบาลในการเป็นท่าเรือหลักของประเทศแทนท่าเรือกรุงเทพ โดยมีนโยบายจำกัดตู้สินค้าผ่านท่าเรือกรุงเทพ ไว้ไม่เกิน 1.0 ล้านตู้ต่อปี ตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา (การทำเรือแห่งประเทศไทย, 2564ก)

การบริหารจัดการคลังสินค้า

จารุภา อุ่นจางวาง (2556) ระบบบริหารจัดการคลังสินค้า เป็นระบบที่ครอบคลุมการจัดการทุกอย่างในคลังสินค้า ตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การรับสินค้า การนับจำนวนสินค้า การเติมสินค้า การจัดเก็บสินค้า การเลือกหยิบสินค้าตามคำสั่ง การจัดส่ง การจ่ายสินค้าออกจากคลัง การตรวจนับสินค้า รวมทั้งระบบบัญชี ซึ่งการบริหารจัดการคลังสินค้าให้ประโยชน์ต่อธุรกิจหลายด้าน เช่น การควบคุมปริมาณสินค้า สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ และมีรายงานสำหรับผู้บริหาร นอกจากนี้ระบบคลังสินค้า จะเชื่อมต่อกับระบบการสั่งซื้อ ตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อ จนถึงการจัดเตรียมสินค้าเพื่อจัดส่ง และรวมถึงการเชื่อมโยงกับระบบบัญชีและการเงินด้านลูกหนี้ โดยกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การจัดการบริหารคลังสินค้า ประกอบด้วย การรับสินค้า การจัดเก็บสินค้า การจัดเตรียมสินค้าเพื่อจัดส่ง และการจัดส่งสินค้า

กิจกรรมแต่ละกิจกรรมในระบบบริหารคลังสินค้า จะมีการเก็บข้อมูลแบบอัตโนมัติ ซึ่งทำให้เกิดกลไกที่ถูกต้อง ป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากคน และช่วยให้ผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบคลังสินค้าทำงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ลดค่าแรง และระยะเวลาในการกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องลดลง

ความสำคัญในการวิเคราะห์ความต้องการในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

DeSimone and Werner (2012) แนะนำกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 1) การประเมินความต้องการจำเป็น สามารถใช้การประเมินความต้องการบางส่วนของพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือเป็นการประเมินช่องว่างภายในองค์กรที่ต้องการพัฒนา ความต้องการจำเป็นสามารถเป็นได้ทั้งความต้องการจำเป็นต่าง ๆ เช่น การขาดประสิทธิภาพขององค์กรในปัจจุบัน ประสิทธิภาพของพนักงานที่แย่หรือความท้าทายใหม่ ๆ ที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง เช่น การออกกฎหมายใหม่หรือเพิ่มการแข่งขัน ดังนั้นการประเมินความต้องการจำเป็นนั้นเป็นกระบวนการประเมิน เพื่อให้เราทราบถึงสภาพปัญหาอย่างแท้จริงแล้วนำมาซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตร
- 2) การออกแบบการพัฒนา เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 3) การนำสู่การปฏิบัติ เป็นโปรแกรมดำเนินการโดยใช้วิธีการที่ดีที่สุดที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนของการออกแบบ และ
- 4) การประเมินผล เป็นการนำเครื่องมือที่จะใช้วัดประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้กระบวนการประเมินความต้องการอาจเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและการแสวงหาความต้องการข้อมูลในสามระดับ คือ องค์กรและสภาพแวดล้อม งานที่ได้รับมอบหมาย และประสิทธิภาพของพนักงาน

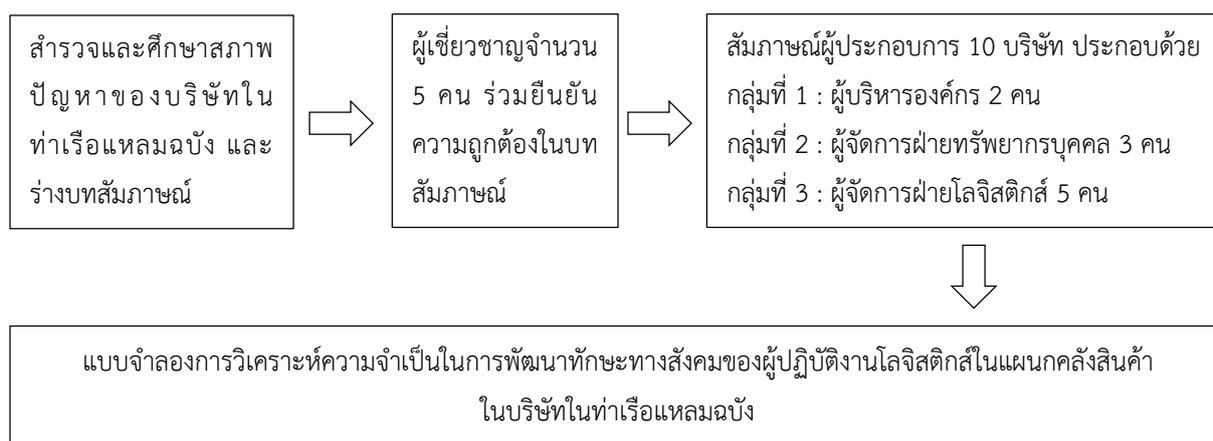
วทัญญู สุวรรณเศรษฐ (2560) ได้ศึกษาการประเมินความต้องการจำเป็นของโรงแรม 5 ดาว ในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสำรวจแหล่งข้อมูลที่ใช้เพื่อประเมินความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม 5 ดาว 2) เพื่อศึกษาขั้นตอนการประเมินความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม 5 ดาว และ 3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองการประเมิน

ความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม 5 ดาว โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ 21 แห่ง และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ใช้วิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างทฤษฎีตามแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเปรียบเทียบข้อมูล ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่พิจารณาแหล่งข้อมูลสำคัญอย่างน้อย 10 แหล่ง 5 ขั้นตอน คือ 1) เก็บข้อมูลและพิจารณาความจำเป็นในการจัดกิจกรรม 2) มอบผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์แผน 3) ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะร่างแผน 4) นำเสนอผู้บริหารพิจารณา และ 5) จัดลำดับความสำคัญและประชาสัมพันธ์แผน

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยไม่พบการศึกษาใด ๆ ที่เน้นขั้นตอนหรือกรอบการประเมินความจำเป็นด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ส่วนงานคลังสินค้าโดยเฉพาะ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและได้แนวทางจากการทบทวนวรรณกรรมในด้านอื่น ๆ เพื่อนำมาประยุกต์และตอบคำถามการวิจัยรวมถึงการสร้างแบบจำลองการวิเคราะห์ความต้องการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Person) พื้นที่วิจัยคืออุตสาหกรรมท่าเรือ ณ ท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาในภาคสนาม (Field Study) ขั้นตอนการศึกษาคั่นคว่าดังนี้ : แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ใช้แบบร่างคำถาม (Interview Schedule) ประกอบกับการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposefully Participant Selection Criteria) (Joungtrakul, 2010) คือ 1) กลุ่มผู้บริหารองค์กร (อายุงาน 10 ปีขึ้นไป)

2 คน 2) กลุ่มผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (อายุงาน 5 ปีขึ้นไป) 3 คน และ 3) กลุ่มผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ (อายุงาน 5 ปีขึ้นไป) 5 คน โดย 3 กลุ่มข้างต้น ต้องเป็นบุคลากรในกรณีศึกษา ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป จำนวน 10 บริษัท รวมทั้งสิ้น 10 คน โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ไม่น้อยกว่าปริมาณที่กำหนดไว้ข้างต้น และจนกว่าข้อมูลมีความอิ่มตัว (Data Saturation) (Creswell & Inquiry, 1998)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ 3.1) ร่างแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Interview Schedule) ที่ผ่านการตรวจสอบและยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน โดยจะใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) คือ ไม่มีการกำหนดโครงสร้างไว้แน่นอนแต่เป็นเพียงการกำหนดประเด็นที่ใช้การศึกษา และสามารถเพิ่มเติมประเด็นที่น่าสนใจขณะทำการเก็บข้อมูลได้ 3.2) สัมภาษณ์รายบุคคล และ 3.3) เครื่องมือ ได้แก่ Zoom Online, MS-team, Google Meet และบันทึกวิดีโอ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการดังนี้ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นเอกสาร เช่น หนังสือ ตำรา บทความ วารสาร และอื่น ๆ ทั้งในอินเทอร์เน็ตและหนังสือของห้องสมุดมหาวิทยาลัยบูรพา มาเสริมในประเด็นที่เชื่อมโยงกับการศึกษา เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในการวิจัย และ 2) การเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ 2.1) การเก็บข้อมูลที่เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งได้กำหนดกรอบคำถามไว้ล่วงหน้าแล้วโดยแบบร่างสัมภาษณ์ ที่ผ่านการตรวจจากผู้เชี่ยวชาญ 2.2) นัดหมายผู้ให้ข้อมูลเพื่อสัมภาษณ์พร้อมชี้แจงรายละเอียดและระยะเวลาการสนทนาในเวลา 1-2 ชั่วโมงต่อคน 2.3) เข้าพบผู้ให้ข้อมูลเพื่อสัมภาษณ์ ผู้วิจัยแนะนำตัวอธิบายภาพรวมของงานพร้อมให้ผู้ให้ข้อมูลเซ็นใบยินยอมด้วยความสมัครใจ และแจ้งว่าหากผู้ให้ข้อมูลต้องการออกจากกรวิจัย สามารถทำได้ตลอด โดยไม่มีผลกระทบ ข้อมูลที่ได้จะเป็นความลับ และในการรวบรวมจะไม่ระบุชื่อหรือที่อยู่ ส่วนผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวมและข้อมูลจะถูกทำลายใน 2 ปี หลังจากตีพิมพ์และทำการสัมภาษณ์พร้อมขออนุญาตบันทึกวิดีโอ และ 2.4) การถอดเทปบันทึกเสียงคำให้สัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลพร้อมจัดพิมพ์คำสัมภาษณ์ ทั้งนี้ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้คำนึงถึงหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของสำนักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยผู้วิจัยได้ทำการขอรับรองจริยธรรมจากคณะกรรมการ และผ่านการรับรองเมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2564

5. การวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลตามรูปแบบการสร้างสรรคินิยม (Charmaz, 2006) เพื่อค้นหาทฤษฎีใหม่ เริ่มจากการถอดเสียงจากการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์มาในรูปข้อความโดยบันทึกลงในไฟล์คอมพิวเตอร์แบบคำต่อคำ (Verbatim) จากนั้นวิเคราะห์ 4 ขั้นตอนคือ 1) การทำรหัสบรรทัดต่อบรรทัดขั้นต้น (Initial Code) 2) การทำรหัสแบบเจาะลึก (Focused Coding) การแยกข้อมูลออกเป็นองค์ประกอบ 3) การทำรหัสแบบย่อย (Axil Coding) ที่เชื่อมโยงกับประเภทหลัก ทั้งในรูปแบบประเภทย่อยและรูปแบบองค์ประกอบ 4) การทำรหัสเชิงทฤษฎี (Theoretical Coding) โดยเชื่อมโยงรหัสที่มีความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างทฤษฎีภายหลัง ด้วยโปรแกรม Atlas.ti เวอร์ชัน 6.2 และ 5) เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้น ผู้วิจัยรายงานให้กับผู้ให้ข้อมูลทราบและตรวจสอบอีกครั้ง

6. การนำเสนอผลการศึกษาวิจัยนำเสนอด้วยการจำแนกและจัดหมวดหมู่ออกให้เป็นระบบโดยไม่มีการข้ามประโยชน์บางประโยชน์ที่ผู้วิจัยตัดสินใจว่า “ไม่มีความสำคัญ” เพราะทุกประเด็นสามารถอธิบายคำถามวิจัยได้ โดยเป็นการนำเสนอในลักษณะการพรรณนาความ

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 วิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน โลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 10 บริษัท พบว่าบริษัท มีวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นได้มาจากแหล่งข้อมูล 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้า ในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจากการรวบรวมข้อมูลภายนอกองค์กร เกิดจาก ข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ จากลูกค้า พบว่ามี 3 วิธีการ คือ

1) การส่งแบบสำรวจอิเล็กทรอนิกส์ไปยังอีเมลของลูกค้า ยกตัวอย่างดังนี้

“...เราจะส่งแบบสอบถามผ่านทางอีเมลเพื่อให้ลูกค้าประเมินองค์กรในหลายด้าน โดยเฉพาะทักษะทางสังคมของพนักงานของเราเป็นประจำทุกปี แต่ระยะหลังเราเริ่มเปลี่ยนมาเป็น 3-6 เดือน เพื่อเราจะได้นำแนวทางคำติชมของลูกค้ามาปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของเราได้ รวดเร็วมากขึ้น โดยคำแนะนำของลูกค้าที่พบเจอบ่อยครั้ง เช่น พนักงานไม่ค่อยมีมารยาทในการบริการ รวมถึงการประสานงานที่ค่อนข้างช้า ทำให้ลูกค้าเกิดการรอคอยสินค้านาน” (ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 2: ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

2) การติดตามประสบการณ์ของลูกค้าที่โพสต์ผ่านช่องทาง Social Media ยกตัวอย่างดังนี้

“...ทางองค์กรเราจะมีหน่วยงานที่คอยติดตามลูกค้าที่โพสต์ผ่านทาง Social Media เป็นประจำทุกวัน โดยพนักงานจะตอบปัญหาเบื้องต้น และจะรวบรวมปัญหาต่าง ๆ มาสรุปเป็น รายงาน เพื่อนำเสนอหัวหน้างานและดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว เพราะอย่างที่ทราบเราก็มีคู่แข่ง เยอะ ถ้าองค์กรเราไม่ใส่ใจพนักงานคลังสินค้าที่เป็นคนดูแลสินค้าหลักแล้ว เราก็อาจจะเสีย ลูกค้าได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

3) การพูดคุยกับลูกค้าโดยตรง ยกตัวอย่างดังนี้

“...ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหาร เราก็จะมีการสุ่มลงไปถามลูกค้าไปพูดคุยกับพนักงาน บ้าง เพื่อจะได้เห็นปัญหาหน้างานจริง ๆ อย่างเช่นล่าสุด เราได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้าว่า ทำไมจัดการสินค้าช้ามาก เราก็เลยไปสอบถามหัวหน้างาน เขาก็บอกว่าพนักงานบางคนยังทำผิดพลาด ไม่ละเอียดรอบคอบ แทนที่จะได้เคลียร์ของก็ต้องมานั่งแก้ไข ลูกค้าก็รอคอย อย่างที่บอกรอคอย คนหนึ่ง เวลาที่จะช้าออกไปอีกเพราะเรามีหลายคิว ถ้าเจอแบบนี้ ก็จะแก้ไขทันทีเลย ทำ Action Plan เลย เพราะมันเกิดที่คนของเรา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหาร)

ส่วนที่ 2 ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้า ในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังจากการรวบรวมข้อมูลภายในองค์กร

1) วิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร : โดยองค์กรจะมีการรวบรวมจากนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานและทิศทางการพัฒนาตามเกณฑ์สมรรถนะ ยกตัวอย่างดังนี้

“...เราจะมีสำนักงานใหญ่หรือว่าบริษัทแม่ เป็นคนบอกว่าปีนี้พนักงานเราต้องอบรม อะไรบ้าง ประเมินอะไรบ้าง เหมือนมอบนโยบายมาว่าปีนี้คุณต้องพัฒนาอะไรบ้าง โดย HR จะมา

ถามหัวหน้างานเพื่อพิจารณาความเหมาะสมอีกครั้ง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...เราจะวางแผนประจำปี เราต้องถามในแต่ละแผนก่อนว่าเป็น Training Need ในปีหน้า เขาอยากอบรมเรื่องอะไร เช่น ถ้าสุดองค์กรเราก็เห็นความสำคัญกับทักษะทางสังคมมากขึ้น เช่น ทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม มารยาทการอยู่ร่วมกัน โดยแผนคลังสินค้าเขาก็เลือกตัวนี้เสริมให้กับพนักงานเขาด้วย นอกจากนี้เราจะมี Core Value ก็คือวัฒนธรรมองค์กรมาจับอีกที เพื่อนำมาออกแบบแผนการอบรมของเรา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

2) พฤติกรรมของพนักงาน ในองค์กรทุกองค์กรประกอบไปด้วยพนักงานที่มีความสามารถและทักษะที่แตกต่างกัน เพื่อเติมเต็มทุกส่วนงานในองค์กรอย่างเหมาะสม ซึ่งทุกองค์กรก็มักจะเจอพนักงานที่มีพฤติกรรมไม่พึงปรารถนาอยู่หลายประเภทที่ไม่ส่งเสริมความก้าวหน้าขององค์กร ในส่วนนี้องค์กรก็จะสังเกตและหาแนวทางปรับแก้โดยเร็วหรือหาแนวทางที่จะพัฒนาให้พนักงานเหล่านั้น ในทางตรงกันข้ามทุกองค์กรก็จะมีพนักงานที่ควรส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าและเติบโตในสายงานเช่นกัน ยกตัวอย่างดังนี้

“...ในทีมก็เคยเห็นมีอารมณ์รุนแรงมาเลย ผมก็จะถามว่าเป็นอะไรถึงหงุดหงิด น้ำเสียงมันเป็นสิ่งสำคัญ พอน้ำเสียงไม่ดี ในฐานะที่เราเป็นหัวหน้า เราต้องหยุดอารมณ์เขาแล้วเรียกเขามาคุยภายหลัง จะไม่พูดทันทีในห้องที่คนเยอะ ๆ เราก็จะบอกว่าเราทำงานกันหลายคน เป็นทีมนะ ดังนั้นอารมณ์ น้ำเสียงต้องระวังมาก ๆ ก็พยายามอยู่ครับ ฝึกทักษะการสื่อสารด้วยเรื่องนี้สำคัญ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

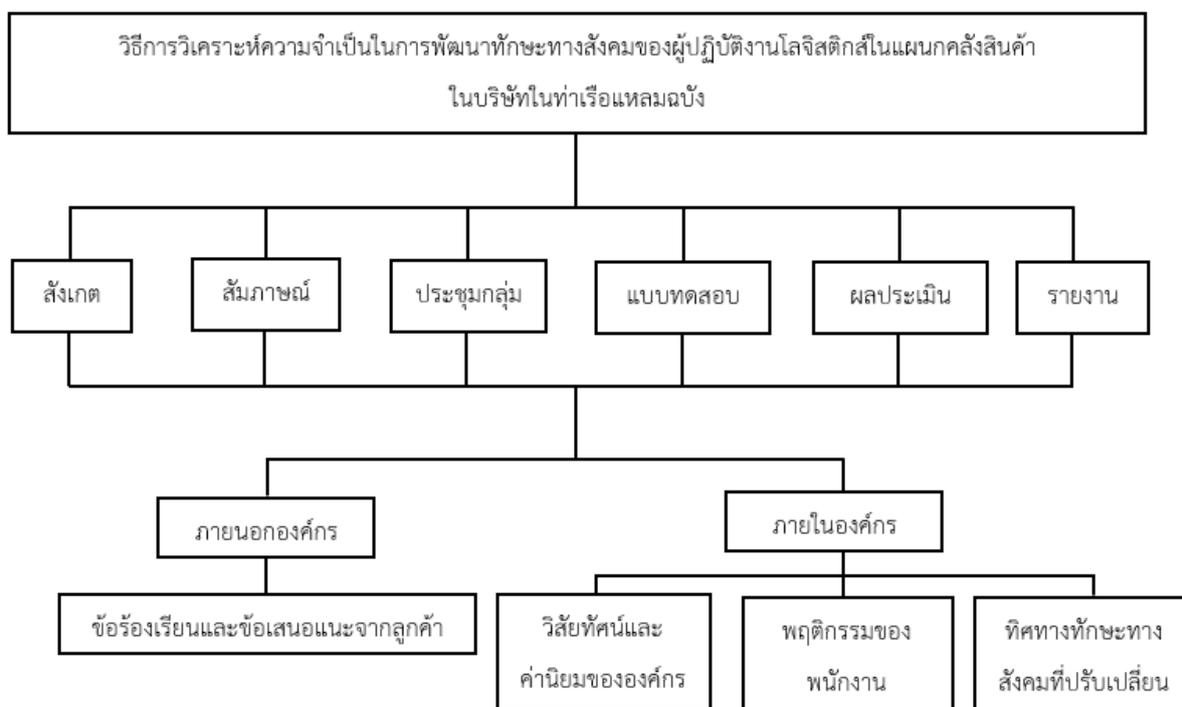
“...บางวันที่ประชุมกัน ผมจะให้ทุกคนหาเรื่องมาเล่า เช่น น้องคนที่ชอบอาหารก็เอาเรื่องนี้มาเล่า เล่าอะไรก็ได้ที่เขาชอบ ต้องฝึกเค้าตรงนี้ ให้เขากล้าที่จะสื่อสาร และฝึกพูดให้เข้าใจเรื่อง เพราะเมื่อเขาเติบโต ทักษะนี้ก็ยังมีมีความสำคัญ อีกอย่างเหมือนเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกันด้วย ซึ่งผมใช้วิธีนี้ผมก็สังเกตว่าพนักงานคลังสินค้าก็มีทักษะสื่อสาร การประสานงานดีขึ้นนะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3: ผู้บริหารองค์กร)

3) ทิศทางทักษะทางสังคมที่ปรับเปลี่ยน จากสภาพการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรยุคนี้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในมิติ การใช้ชีวิต การเรียนรู้ ตลอดจนภาวะเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนถึงสังคม ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ยกตัวอย่างดังนี้

“...สมัยนี้ไม่เหมือนก่อน สำหรับผมจะชอบฟังโอเดียจากน้อง ๆ ก่อน เสร็จแล้วดูใน Detail ว่าเราทำได้หรือไม่ได้ ถ้าเราไม่ได้ เราจะมาพูดคุยร่วมกับน้องว่า พี่มีงบอยู่ประมาณนี้ เราต้องการอะไร เราขาดอะไร หรืออยากจะทำอะไร พอเสร็จแล้วผมก็จะเขียนเป็นขั้นตอนละนำเสนอผู้บริหาร ผู้บริหารเขาก็จะไปคุยในทีม HR เขาก็จะแบ่งไปว่าในรายละเอียดตรงนี้ มันเข้าไปอยู่ในหลักสูตรหรือจัดหลักสูตรตรงนี้ได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้ เขาก็จะแจ้งกลับมาพร้อมสาเหตุครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1: ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

“...สำหรับองค์กรเราเริ่มเข้าใจความเปลี่ยนแปลงมากขึ้น โดยองค์กรเราจะสร้างทัศนคติของการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานเราเข้าใจ คนทั่ว ๆ ไป จะคิดว่าการโอนย้ายคือการลงโทษ แต่ของเราคนที่ถูกโอนย้ายคือคนเก่งนะครับ คนไหนไม่ดีเราจะไม่โอนย้ายออกไป เราจะไม่เอาความไม่ดีไปให้ที่อื่น แต่ว่าถ้าคนไหนมีศักยภาพที่เติบโตได้แล้ว เราจึงจะโอนย้ายไปให้ลองเรียนรู้ใหม่ๆ ให้เขาได้เห็นภาพรวม นอกจากสังเกตแล้ว เราจะให้พวกเขาทำการทดสอบประเมินก่อนทุกครั้ง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกข้างต้น ผู้วิจัยพบว่าท่าเรือหลักของประเทศกำลังเผชิญกับความท้าทายในการปรับเปลี่ยนวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในส่วนงานคลังสินค้าหลายแห่ง เพราะจากสถานการณ์โควิด19 ทำให้ความท้าทายเกิดขึ้นกับสินค้าที่ทำเรือที่ต้องจัดการทั้งสินค้าและคน จากการสัมภาษณ์ทั้ง 10 บริษัทพบว่าแต่ละบริษัทก็เร่งหาแนวทางพัฒนา บางแห่งไม่เคยวางแผน บางแห่งเริ่มวางแผนชัดเจน บางแห่งเริ่มต่อยอด ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในภาพรวม ทางผู้วิจัยจึงได้รวบรวมวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของแต่ละบริษัทได้ดังภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 แผนภาพวิธีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อนำเสนอแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง พบว่าจากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 10 บริษัท ได้มีการกล่าวถึงกระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง ทั้งหมด 9 ประเด็นสำคัญ ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลนำเสนอการศึกษากระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

ผู้ให้ข้อมูล ขององค์กร ในท่าเรือ แหลมฉบัง	กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้า ในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง								
	1. วิเคราะห์ข้อมูลและ ร่างแผนหลักสูตร	2. พิจารณานุมัติโครงการ	3. พิจารณาความเหมาะสม ของหลักสูตรและจัดลำดับ ความสำคัญ	4. รวบรวมข้อมูล จากหลายแหล่ง	5. ประชาสัมพันธ์ให้ผู้มี ส่วนร่วมไปดำเนินการ	6. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจัด กิจกรรมการพัฒนา ตามที่ออกแบบ	7. ประเมินผล	8. ปรับปรุงผล	9. การติดตามและตรวจสอบ ในแต่ละกระบวนการ
บริษัท 1	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
บริษัท 2	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
บริษัท 3	✓		✓	✓		✓	✓	✓	
บริษัท 4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
บริษัท 5	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
บริษัท 6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
บริษัท 7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
บริษัท 8	✓	✓		✓		✓	✓	✓	
บริษัท 9	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
บริษัท 10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
รวม	10	9	9	10	8	8	9	8	3

จากตารางข้างต้นผู้วิจัยพบว่ามีการดำเนินการที่หลายบริษัทให้ความสำคัญ ยกเว้นกระบวนการในข้อที่ 9 การติดตามและตรวจสอบในแต่ละกระบวนการ ที่มีบริษัทกล่าวถึงเพียง 3 บริษัท ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ตัดขั้นตอนนี้ออกจากกระบวนการในแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังเหลือเพียง 8 กระบวนการ ได้แก่ 1) วิเคราะห์ข้อมูลและร่างแผนหลักสูตร 2) พิจารณานุมัติโครงการ 3) พิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรและจัดลำดับความสำคัญ 4) รวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง 5) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนรวมไปดำเนินการ 6) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจัดกิจกรรมการพัฒนามาตามที่ออกแบบ 7) ประเมินผล และ 8) ปรับปรุงผล จากนั้นคณะผู้วิจัยได้ระดมสมอง และได้นำกระบวนการข้างต้นมาลำดับและจัดเรียงใหม่ คือ 1) รวบรวมข้อมูล 2) วิเคราะห์ข้อมูลและร่างแผนหลักสูตร 3) พิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรและจัดลำดับความสำคัญ 4) พิจารณานุมัติโครงการ 5) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนรวมไปดำเนินการ 6) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจัดกิจกรรมการพัฒนามาตามที่ออกแบบ 7) ประเมินผล และ 8) ปรับปรุงผล ดังภาพที่ 2 ดังนี้

1) วิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร จากการศึกษาพบว่า บริษัทแม่เป็นผู้ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ ค่านิยม และเกณฑ์ในการประเมินต่าง ๆ ให้กับทางบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังเป็นหลัก โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะนำข้อมูลมาทบทวนแผนการอบรมในปีนั้น ๆ ว่าเหมาะสมกับบริษัทหรือไม่ ร่วมกับผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ เพื่อให้ นโยบายบริษัทเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และถ้ามีการปรับเปลี่ยนทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะส่งเรื่องให้กับทางผู้บริหารทราบ จากนั้นเขียนสรุปรายงานไปยังทางบริษัทแม่ ให้รับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง และ ยังสอดคล้องกับ รัตนา ปฏิสนธิเจริญ (2555) ที่กล่าวว่าในการพัฒนาระบบสมรรถนะบุคลากรในองค์กร ต้องมีการรวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กรเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร สมรรถนะที่คาดหวังจากบุคลากร โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารคู่มือ Website สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง การใช้แบบสอบถามกับบุคลากร รวมทั้งศึกษาระบบจากคู่แข่ง เพื่อนำมาวิเคราะห์ และเป็นแนวทางกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้ถูกต้อง เหมาะสม และยังสามารถสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2564-2566 ของการทำเรื่องแห่งประเทศไทย (การทำเรื่องแห่งประเทศไทย, 2564ข) พบว่า โครงการยกระดับขีดความสามารถการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ได้รับมอบหมายแผนยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ นโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กรจากบริษัทแม่ เพื่อรักษามาตรฐานของท่าเรือแหลมฉบัง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือแผนฉุกเฉินใด ๆ ทางบริษัทแม่ก็จะประกาศให้บริษัทในเครือข่ายรับทราบทันที 2) พฤติกรรมของพนักงาน พบว่าผู้ให้ข้อมูลจะมีการสังเกต สัมภาษณ์ หรือทำแบบทดสอบเพื่อประเมินพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมระหว่างการทำงาน และพฤติกรรมที่พนักงานควรได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นไปตามเกณฑ์ ก่อนที่จะมีการวางแผนในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน และยังสามารถสอดคล้องกับ สุขชาติ เวชกามา (2560); Noe (2005) ที่กล่าวว่าข้อมูลในการตัดสินใจในการวางแผนโครงการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การวิเคราะห์บุคคลเป็นกระบวนการในการค้นหาและรวบรวมข้อมูลว่าพนักงานหรือบุคลากรกลุ่มใดคือเป้าหมายที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งสภาพการณ์ที่เป็นปัญหาและแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์หาความจำเป็นได้หลายวิธี เช่น การสำรวจ สอบถาม สัมภาษณ์ การทดสอบ การประชุม และผลการปฏิบัติงาน และ 3) ทิศทางทักษะทางสังคมที่ปรับเปลี่ยน พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีการสังเกต รวบรวมข้อมูลรายงานการประเมินแต่ละปี ทบทวนแผนพัฒนาเพื่อการเติบโตในอนาคต การสัมภาษณ์ สันทนาการผู้จัดการและสอบถามหน่วยงานฝึกอบรมเป็นรายบุคคล เพื่อหาข้อมูลทักษะทางสังคมที่ปรับเปลี่ยน เช่น การรับฟังความคิดเห็นร่วมกัน การมุ่งเน้นแลกเปลี่ยนแนวคิดใหม่ ๆ ร่วมกัน พนักงานสามารถทำงานที่หลากหลายและปรับตัวกับการประสานงานที่เปลี่ยนไป สอดคล้องกับณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550); Raymond (2018); English and Kaufman (1979) พบว่า การค้นหาสิ่งที่เปลี่ยนไปหรือปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ควรจำกัดแค่เพียงเรื่องการฝึกอบรม แต่ควรที่จะสำรวจทุกปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ดูจากประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรที่อยู่ในรายงานการประชุมคณะต่าง ๆ ใช้วิธีการสำรวจ สอบถาม สัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการประเมินเพื่อต้องการทราบถึงงาน ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ต้องการ

กระบวนการที่ 2 : การวิเคราะห์ข้อมูลและร่างแผนหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาพบว่า เมื่อได้แหล่งข้อมูลสำคัญในกระบวนการที่ 1 แล้ว จากนั้นความต้องการในการพัฒนาพนักงานอาจได้รับการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันจากหลายฝ่ายในบริษัท ขณะที่แผนทรัพยากรมนุษย์จะ

รับผิดชอบพนักงานให้มีความสามารถตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังได้รับแนวคิดและพัฒนาจากการประชุมร่วมกัน 3 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายโลจิสติกส์ 2) หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแผนกฝึกอบรม และ 3) ผู้บริหาร และจากการศึกษาผู้วิจัยพบว่าการประชุมทั้ง 3 ฝ่ายข้างต้น จะมีกรอบเวลาในการร่วมประชุม ตั้งแต่ ระหว่างเดือน 1 เดือน 2 เดือน 3 เดือน 6 เดือน โดยช่วงเวลาดังกล่าวจะมีการประชุมเพื่อวิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และในทุก 1 ปี ทุกฝ่ายจะร่วมประชุมเพื่อจัดทำแผนการฝึกอบรม โดยสอดคล้องกับ Wanpiroon (2011) และ Klayluck et al. (2013) ที่กล่าวว่าหลักสูตรการฝึกอบรมจะมีการประชุมและถูกประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหาร โดยความเหมาะสมด้านการวิเคราะห์งาน การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม และการประเมินผล และปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม และยังสอดคล้องกับณรงค์วิทย์ แสนทอง (2560); แหวดาว จงกลณี และวิวัฒน์ วงศ์อรุณ (2557) ที่กล่าวว่าการจัดทำแผนประจำปี เปรียบเหมือนแผนปฏิบัติการว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน โดยระยะยาวควรอยู่ในแผนรวมขององค์การธุรกิจ แผนระยะสั้นควรทำเป็นประจำทุกปี

กระบวนการที่ 3 : การพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรและจัดลำดับความสำคัญ หลังจากการประชุม เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประจำปีแล้ว แผนงานหรือแผนการฝึกอบรมจะถูกยืนยันแบบร่าง โดยทีมฝึกอบรม และจะถูกประกาศไปยังหัวหน้าแผนก จากการศึกษาพบว่า การพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรและจัดลำดับความสำคัญประกอบด้วย 1) การยืนยันแบบร่างตามงบประมาณ การรวมหลักสูตรที่คล้ายกัน และการได้รับความเห็นของหัวหน้างาน สอดคล้องกับ English and Kaufman (1979) ที่กล่าวว่าการพิจารณาความต้องการจำเป็น ต้องกำหนดงบประมาณก่อนนำไปใช้ และ 2) การจัดลำดับความสำคัญ คำนึงตามความต้องการของลูกค้าและแนวคิดของบริษัทแม่และกลยุทธ์ขององค์กร สอดคล้องกับ วทัญญู สุวรรณเศรษฐ (2560) ที่ได้รับบุถึงหน้าที่ของฝ่ายอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การรวบรวมหลักสูตรที่คล้ายกัน การได้รับความเห็นของหัวหน้างาน รวมถึงงบประมาณ ที่จำเป็นต้องพิจารณาความเหมาะสมเพื่อนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญโดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าและแนวคิดของบริษัทแม่

กระบวนการที่ 4 : การพิจารณาอนุมัติโครงการ ข้อเสนอการประเมินความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้รับการตรวจสอบโดยทีมตรวจสอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้รับการอนุมัติทั้งหมดจะรวมอยู่ในรายการเดียวกัน โดยผู้จัดการจะพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนและอนุมัติทั้งหมดเป็นขั้นตอนสุดท้าย ถ้าหากผู้จัดการมีการตรวจสอบแผนการฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากฝ่ายฝึกอบรมแล้วมีส่วนใดที่ต้องแก้ไข ผู้จัดการจะส่งเรื่องกลับไปยังฝ่ายฝึกอบรมทำการแก้ไข ก่อนที่จะส่งมายังผู้จัดการเป็นขั้นตอนสุดท้ายอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ วทัญญู สุวรรณเศรษฐ (2560) ที่มีการพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรและจัดลำดับความสำคัญเสร็จสิ้น จะเข้าสู่การอนุมัติแผนการฝึกอบรม โดยผู้บริหารเป็นลำดับสุดท้าย

กระบวนการที่ 5 : การประชาสัมพันธ์และมอบหมายผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องให้ไปดำเนินการ โดยจะเป็นหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ พร้อมทำ

การประชาสัมพันธ์ เช่น จัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ หรือสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวดาว จงกลณี และวิวรรณ วงศ์อรุณ (2557) ที่กล่าวว่าผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีการแจ้งตารางการฝึกอบรมให้พนักงานทราบทุกครั้ง ผ่านหัวหน้างาน รวมทั้งบอร์ดประชาสัมพันธ์

กระบวนการที่ 6: ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาตามแผนที่ออกแบบ โดยฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสายงานอาชีพ การหมุนเวียนงาน การจัดกิจกรรมเพื่อสังคม การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่า ผลลัพธ์ของการดำเนินการตามวิธีและขั้นตอนดังกล่าว จะส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร สอดคล้องกับ แนวดาว จงกลณี และวิวรรณ วงศ์อรุณ (2557); ราณี อธิชัยกุล (2555) กล่าวว่าดำเนินการฝึกอบรม ควรจัดการอบรมตามตารางที่กำหนดไว้ ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงควรมีการประกาศล่วงหน้าชัดเจน เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้ โดยฝ่ายอบรมจะจัดหาวิทยากรภายนอกมาสนับสนุนกิจกรรม หรืออาจเป็นไปได้ว่าเป็นการฝึกอบรมโดยหัวหน้างานในลักษณะที่ให้พนักงานลงมือปฏิบัติเอง ควรมีการจัดอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ในช่วงเวลาทำงานปกติ เพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสฝึกอบรมทุกคนและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

กระบวนการที่ 7 : การประเมินผล เมื่อมีการนำแผนปฏิบัติประจำปี หรือจัดกิจกรรมต่าง ๆ แล้ว สิ่งสำคัญคือการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อที่จะได้ทราบถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผน รวมถึงปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน ทั้งขณะปฏิบัติงานและหลังการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีการติดตามการดำเนินงาน รวบรวมข้อมูล และรายงานผลไปยังผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จากนั้นผู้บริหารระดับสูงก็จะติดตามจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ หากการดำเนินการพัฒนาไม่เป็นไปตามแผน ควรหาทางแก้ปัญหาที่เหมาะสม สอดคล้องกับ กิรติกร บุญส่ง และหทัยกานต์ กุหลอชววรรณ (2561) ที่กล่าวว่า การประเมินผล เกิดจากการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้จริง เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น โดยใช้แบบสอบถามในการประเมิน รวมถึงสอดคล้องกับ English and Kaufman (1979) ที่กล่าวว่า การประเมินผล เป็นกระบวนการกำหนดผลสุดท้ายของความต้องการเพื่อให้ทราบว่าต้องการอะไรแล้วนำไปพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นทางการ โดยการใช้วิธีการหลายวิธี เพื่อให้ได้หลักสูตรที่แก้ปัญหาได้

กระบวนการที่ 8 : ปรับปรุงผลการจัดโปรแกรมปีที่แล้ว ทุกองค์กรมักจะมีการนำผลลัพธ์ของการประเมินรายบุคคลของปีที่แล้วมาร่วมพิจารณา ก่อนทำการปรับปรุงหลักสูตรในทุก ๆ ปี สอดคล้องกับ แนวดาว จงกลณี และวิวรรณ วงศ์อรุณ (2557) ที่กล่าวว่าหลังจากการประเมินผลการฝึกอบรมแล้ว ภายหลังจากฝึกอบรม 3 เดือน องค์กรมีการติดตามผลการฝึกอบรม ว่าพนักงานได้นำความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริงได้ผลสำเร็จหรือไม่ โดยการสอบถามจากหัวหน้างานและอีกทั้งควรติดตามผลการฝึกอบรมภายใน 6 เดือน ถึง 1 ปี แล้วจึงนำผลมาสรุปเป็นภาพรวม นอกจากติดตามประเมินผลที่กล่าวมาแล้ว ฝ่ายฝึกอบรมต้องทบทวนและปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อเนื่อง เพราะการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัย ช่วยให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. เพื่อรวบรวมข้อมูลความต้องการที่สำคัญบางอย่างภายในบริษัทในท่าเรือ โดยการตรวจสอบประสบการณ์ของลูกค้า ด้วยเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีราคาไม่แพงหรือซับซ้อนน้อย
2. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรอยู่ในวาระการประชุมผู้บริหาร เพื่อสร้างจิตสำนึกของสมาชิกทุกคน ในการสังเกตพนักงานและช่วยวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล
3. โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรได้รับการจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการของลูกค้า การมอบหมายงานของบริษัทแม่ หรือกลยุทธ์ขององค์กร
4. แหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอน และแบบจำลองที่นำเสนอในการศึกษานี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการเริ่มต้นธุรกิจเกี่ยวกับคลังสินค้าหรือธุรกิจอื่น ๆ ซึ่งจะต้องตรวจสอบความต้องการที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ก่อนการจัดหลักสูตร
5. ควรมีส่วนร่วมกับพนักงานของคุณ ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของคุณ ฝึกฝนพวกเขาให้สมบูรณ์แบบจากนั้นที่สำคัญที่สุดคือรักษาพวกเขาไว้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษานี้อาจเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบังและผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรืออื่น ๆ เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการปรับแบบจำลองการวิเคราะห์ความจำเป็นของทักษะทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง
2. การศึกษานี้อาจดำเนินการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบว่าผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในแผนกคลังสินค้าในบริษัทในท่าเรืออื่น ๆ ได้รับข้อมูลความต้องการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายกันหรือดำเนินการตามขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นของทักษะทางสังคม

เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ ปิ่นแก้ว. (2561). การหาความต้องการในการฝึกอบรม. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- การทำเรือแห่งประเทศไทย. (2564ก). ข้อมูลทั่วไปของท่าเรือแหลมฉบัง. สืบค้นจาก <http://lcp.port.co.th/cs/internet/lcp/ข้อมูลทั่วไป.html>
- การทำเรือแห่งประเทศไทย. (2564ข). แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2564-2565. สืบค้นจาก <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER6/DRAWER003/GENERAL/DATA0001/0001818.PDF>
- กียรติกร บุญส่ง และหทัยกานต์ กุลวชิรารวรรณ. (2561). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพหลัก กลุ่มวิชาชีพสนับสนุนในการขับเคลื่อนองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO). วารสารปัญญาภิวัฒน์, 10(3), 125-137.

- จารุภา อุ่นจางวาง. (2556). การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลัง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต).
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). แนวทางการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs analysis). สืบค้นจาก <https://www.botlc.or.th/item/article/02000002326>
- นราธิป แนวคำดี. (2562). การบริหารแรงงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมบริการ: กรณีศึกษา โรงแรมและรีสอร์ทในพื้นที่อำเภอเกาะช้าง จังหวัดตราด. **วารสารวิทยาการจัดการ, 4(2)**, 41-51.
- รัตนา ปฏิสนธิเจริญ. (2555). ความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสังกัด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ราณี อีสัยกุล. (2555). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ. (2560). การประเมินความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาบริการที่เป็นเลิศในโรงแรม 5 ดาว ในกรุงเทพมหานคร. **Journal of HR Intelligence, 12(1)**, 103-124.
- แววดาว จงกลณี และวิวัฒน์ วงศ์อรุณ. (2557). แนวทางการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรม: ศึกษากรณีโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 (รายงานการวิจัย). นครปฐม: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม. (2562). ปริมาณการขนส่งสินค้าทางทะเล. สืบค้นจาก <https://datagov.mot.go.th/organization/mot-ict>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564. สืบค้นจาก https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?nid=6420&filename=develop_issue
- สุชาวดี เวชกามา. (2560). ความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ธรรมรักษ์ ออโต้พาร์ท จำกัด. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- 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.
- 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.
- Charmaz, K. (2006). **Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis**. UK.: Sage.

- Creswell, J. W., & Inquiry, Q. (1998). **Research design: Choosing among five traditions**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- DeSimone, R., & Werner, J. (2012). **Human resource development** [International edition]. Mason, OH: Cengage Learning.
- DHL Supply Chain. (2017). **The supply chain talent shortage: From gap to crisis**. Retrieved from <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/dhl-supply-chain/documents/info-graphics/glo-dsc-talent-gap-survey-infographic.pdf>
- English, W., & Kaufman, R. (1979). **Needs assessment: concept and application**. Englewood Cliffs, N.J.: Educational Technology.
- 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.
- Joungtrakul, J. (2010). **Qualitative research: A tool for knowledge creation for national development**. Bangkok: Business Law Center International Company Limited.
- 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.
- 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.
- Noe, R. A. (2005). **Employee training and development**. New York: McGraw-Hill.
- Raymond, A. S. (2018). **Physics for scientists and engineers with modern physics**. USA.: Thomson.
- Urbinner. (2020). **Facilitator คืออะไร? มีหน้าที่ทำอะไร?**. Retrieved from <https://www.urbinner.com/post/what-is-facilitator-and-roles-responsibilities-types>
- 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.
- Yorks, L. (2005). **Strategic human resource development**. South Western Thomson: Mason, OH.