

## บทความวิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ  
สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

# อิทธิพลของกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม ที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ ในเขตอีสานใต้

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมขององค์กรธุรกิจในพื้นที่อีสานใต้ และ 2) ศึกษาอิทธิพลของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจในเขตอีสานใต้ ตัวอย่างได้แก่ ผู้ประกอบการขององค์กรธุรกิจในเขตภาคอีสานใต้จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1) ในภาพรวมองค์กรธุรกิจในเขตอีสานใต้มีการประยุกต์ใช้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมด้านระบบการตรวจสอบการทำงาน 2) กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานในทุกด้าน

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม, ประสิทธิภาพขององค์กร

---

# The Influence of Traditional Human Resource Development activities on Organizational Performance : Private Organization in the Lower Northeastern Area

## Abstract

The purposes of this research were 1) to study the traditional human resource development activities and 2) to study the influence of the traditional human resource management development activities on organizational performance of private organization in the lower northeastern area. The samples used in this research were 400 owners/personnel. A survey questionnaire was employed. The results show that 1) there was a high level of adapted the traditional human resource development activities in overall. When considering by item in which the mostly were work monitoring and 2) there is a positive influence of human resource development activities on organizational performance.

**Keyword** : Traditional human resource development, organizational performance

## บทนำ

ความเปลี่ยนแปลงที่มีอย่างต่อเนื่องของปัจจัยสิ่งแวดล้อมเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรธุรกิจต่างๆ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานในองค์กร การปรับเปลี่ยนการให้บริการ การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัยตลอดเวลา โดย Bessant, Caffyn, Harding and Webb (1994) และ Bhuiyan and Bagehel (2005) ได้กล่าวสนับสนุนว่า องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของปัจจัยสิ่งแวดล้อม และองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น สินค้า การบริการ หรือรูปแบบการบริหาร และจะทำให้องค์กรนั้นมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นด้วย (Bessant & Caffyn, 1997)

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นั้นส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจในประเทศไทยอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในอนาคตข้างหน้า การถือกำเนิดขึ้นของเขตการค้าเสรีอาเซียนจะส่งผลกระทบต่อการแข่งขันในภูมิภาค โดยในภาครัฐนั้นมีการกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจมีความตื่นตัวในด้านต่างๆ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงนี้ แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือตัวขององค์กรธุรกิจเอง องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องค้นหาแนวทางในการบริหารจัดการสิ่งต่างๆ ในองค์กรให้มีศักยภาพ และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผ่านทางกิจกรรมต่างๆ โดยมีนักวิจัยหลายท่านได้ทำการวิจัยและแสดงผลให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผลลัพธ์ที่ได้นั้นแสดงให้เห็นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร (Jorgensen, Laugen & Boer, 2007)

ผลกระทบของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ได้กล่าวอ้างข้างต้นนั้น ได้ทำให้กระบวนการบริหารจัดการในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยเฉพาะกระบวนการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ โดย Bersin (2006) ได้กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องใส่ใจกับบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยต้องมีการนำเอาการบริหารบุคลากรดาวเด่น หรือ Talent Management เข้ามาเสริมโดยมีแนวคิดที่ว่า องค์กรจะอย่างไรจึงจะสามารถเก็บรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรไปได้อย่างยาวนาน องค์กรจะอย่างไรจึงจะสามารถประยุกต์ใช้แนวความคิดของการบริหารสมรรถนะ (Competency Based) กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะมีวิธีการสร้างผู้นำขึ้นมาทดแทนได้อย่างไร (Succession Planning) จากความสำคัญที่กล่าวอ้างมานั้น หลักการที่สำคัญคือการเพิ่มขีดความสามารถ (Competency) ให้กับองค์กรและบุคลากรในองค์กร เมื่อบุคลากรมีประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้นองค์กรก็จะได้รับผลประโยชน์จากบุคลากรอย่างเต็มที่ ดังนั้นองค์กรต่างๆ ควรจะเล็งเห็นถึงความสำคัญของการลงทุนหรือให้ความสำคัญกับงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรไปได้อย่างยาวนาน ซึ่ง จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ (2558, น.16-21) ได้สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย 6 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) การสร้างแรงดึงดูดใจ 2) การคัดเลือก 3) การชำระไว้ 4) การพัฒนา 5) การประเมิน และ 6) การปรับเปลี่ยน ซึ่งในกระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรเลือกใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวัตถุประสงค์หลักก็เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานหรือการบริหารงานในองค์กรเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นก็เป็นหนึ่งใน 6 กระบวนการหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังที่ จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ (2558) ได้กล่าวอ้างถึง เป็นกระบวนการที่จะช่วยองค์กรเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะประกอบไปด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย

แต่ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมใดก็มีวัตถุประสงค์คือ การเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่พึงประสงค์ของ บุคลากร ดังนั้นบทความนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมว่า จะส่งผลอย่างไรต่อประสิทธิภาพ ขององค์กรธุรกิจ ในเขตอีสานใต้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน รูปแบบดั้งเดิมขององค์กรธุรกิจ ในเขตอีสานใต้
- 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ขององค์กรธุรกิจ ในเขตอีสานใต้

## กรอบแนวคิดความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวความคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอย่างสูงใน การพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า โดยผู้วิจัยได้ค้นหา ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากนักวิชาการ หลายๆ ท่านได้ดังนี้

โดย สมาน รังสิโยกฤษฏ์ (2541, น.30) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการดำเนินการส่งเสริม ให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติใน การทำงานดีขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานดีขึ้น

Chalofsky (1992) ยังได้กล่าวเสริมไว้ว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นศาสตร์และศิลปะของการเพิ่ม ความสามารถในการเรียนรู้ของตัวบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดย ผ่านรูปแบบการพัฒนาและเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยให้เกิด การเรียนรู้ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ พนักงานและความก้าวหน้าในองค์กร

Marsick and Watkins (1994) ได้เสริมว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการแนวคิดของการฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการ

พัฒนาองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นภายใน องค์กร ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ปฏิบัติอย่างเป็น ระบบทั่วทั้งองค์กร

ในส่วนของกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์นั้นมีหลายกิจกรรมด้วยกัน โดย ดนัย เทียนพุด (2539, น.152-155) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีรูปแบบ ในการพัฒนาต่างๆ ดังนี้ 1) การฝึกอบรม (Training) ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมหลักๆ คือ การวิเคราะห์ ความต้องการกิจกรรมและการประเมินผล 2) การศึกษา (Education) เช่น การศึกษาในระดับปริญญาที่ต้องใช้ ระยะเวลาสั้น 3) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) เช่น ระบบพัฒนาสมรรถนะในด้านต่างๆ 4) การพัฒนา อาชีพ (Career Development) เช่น การวางแผนพัฒนาตนเอง และ 5) การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) และ 6) การเรียนรู้ของทีม

นอกจากนี้ สุปราณี ศรีจันทร์ภิมุข (2524, น.8-9) ได้จำแนกประเภทของจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรมและการ พัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ 1) เพิ่มพูน ความรู้ (Cognitive) 2) เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญหรือทักษะ (Skill), และ 3) เพื่อให้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudes) ซึ่ง จตุรงค์ ศรีวงษ์สุวรรณ (2558, น.168) ยังได้ กล่าวเสริมอีกว่า โดยรวมแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่ดีในการทำงานให้ กับบุคลากรผ่านกระบวนการต่างๆ อาทิ 1) การฝึกอบรมที่ ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก คือ การประเมินความต้องการ รูปแบบกิจกรรมในการฝึกอบรม และการประเมินผลการ ฝึกอบรม 2) พัฒนาในรูปแบบต่างๆ เช่น การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร

จากคำนิยามและกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ข้างต้น ผู้วิจัยพอจะสรุปใจความสำคัญได้ว่า การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ กระบวนการที่องค์กรคิดค้นขึ้น เพื่อที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และเพิ่มระดับความสามารถ ให้กับบุคลากรในองค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การฝึกอบรม

การศึกษา และการพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้ทั้งตัวบุคลากรและองค์กร

### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า และทำการสรุปมานั้น จะแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยให้องค์กรนำมาใช้ในการเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของบุคลากร อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการหลายๆ ท่าน ได้ทำการแบ่งกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นหลายรูปแบบ เช่น

Bersin (2006) ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 ส่วนหลักตามวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยจะประกอบด้วย 1) กิจกรรมในกระบวนการที่จะถือว่าเป็นหน่วยงานทางธุรกิจที่จะต้องดำเนินการเป็นประจำทุกวัน (Day-to-Day Operation) 2) กิจกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และ 3) กิจกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

Brockbank (1999) ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 2 ส่วนหลักๆ ได้แก่ 1) กิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะดำเนินการตามปกติที่องค์กรเคยดำเนินการมา และ 2) กิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะการดำเนินการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

Garavan (2007) ได้แบ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 ส่วนด้วยกัน โดยแบ่งให้สอดคล้อง สัมพันธ์ และสนับสนุนกับองค์กรใน 3 ส่วนด้วยกัน คือ 1) เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิภาพขององค์กรได้ เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม การวิเคราะห์งาน การพัฒนาสมรรถนะ การจัดการ และพัฒนา เป็นต้น 2) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งจะ

ต้องใช้กิจกรรมทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ออกแบบมาเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับองค์กรในการเรียนรู้ เช่น การจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้แบบต่อเนื่อง เป็นต้น และ 3) เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งจะต้องใช้กิจกรรมทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถช่วยบุคลากรและองค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ เช่น การวางแผนอาชีพการงาน การบริหารบุคลากร ดาวเด่น ระบบการประเมินผลงาน เป็นต้น

Lepak, Bartol and Erhardt (2005) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถจำแนกได้เป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบกระบวนการ (Transactional HRD) 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional HRD) และ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational HRD) นอกจากนี้ยังได้แนะนำว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นจะสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional HRD) มากที่สุด เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาและส่งเสริมเพื่อเพิ่มทักษะ ความสามารถให้กับบุคลากร โดยสามารถจะเห็นผลลัพธ์ของการพัฒนานั้นได้ในระยะเวลาไม่นานซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

จากการศึกษาของทั้ง Bersin (2006), Brockbank (1999), Garavan (2007) และ Lepak, Bartol and Erhardt (2005) พอจะจำแนกกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบกระบวนการ (Transactional HRD) 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional HRD) และ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational HRD) ซึ่งแต่ละรูปแบบก็จะมีแนวทางและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรก็จะแตกต่างกัน

แต่อย่างไรก็ตาม Lepak, Bartol and Erhardt (2005) ได้แนะนำว่า ในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional HRD) นั้นมีลักษณะมุ่งเน้นไปที่การ

บริหารจัดการบุคลากรและเนื้อหาของงาน เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งกิจกรรมจะประกอบไปด้วย 1) การพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรผ่านการฝึกอบรม โดยการฝึกอบรมนั้นก็ต้องผ่านการวิเคราะห์ความต้องการ การสร้างกิจกรรมฝึกอบรม รูปแบบกิจกรรมที่ใช้การฝึกอบรม การแนะนำโครงการฝึกอบรม การบริหารโครงการฝึกอบรม และเมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้นก็จะมีกระบวนการประเมินการฝึกอบรม นอกจากนี้ การฝึกอบรมก็มีหลายรูปแบบทั้งในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ เช่น ระบบพี่เลี้ยง ระบบการฝึกงาน การดูแล การเวียงงาน เป็นต้น หรือ การฝึกอบรมขณะที่ไม่ได้ปฏิบัติงาน 2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนาตนเอง ระบบการจัดการสมรรถนะ โดยจากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมจะเห็นได้ว่า เป็นกิจกรรมที่องค์กรโดยทั่วไปนิยมใช้ดำเนินการในการเพิ่มทักษะให้กับบุคลากร

#### แนวความคิดด้านประสิทธิภาพขององค์กร

เป้าประสงค์ขององค์กรโดยทั่วไปก็คือการมีผลประกอบการที่ดีหรือการที่ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า ซึ่งการจะบรรลุเป้าประสงค์นี้ได้คุณภาพของการดำเนินงานในองค์กรต้องมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งการจะทราบว่าองค์กรมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดจำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีนักวิชาการได้ให้คำนิยามของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างหลากหลาย

Popova and Sharpankykh (2010) ได้กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์และการวัดค่าประสิทธิภาพขององค์กรนั้นเป็นส่วนสำคัญในการที่จะทำให้เราทราบว่าองค์กรใดที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยปกติแล้วการวัดประสิทธิภาพขององค์กรเราสามารถวัดได้ทั้งในรูปแบบเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ผลกำไร จำนวนของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น จำนวนของผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มมากขึ้น หรือราคาขายเปรียบเทียบกับต้นทุน เป็นต้น โดยสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญก็คือการรู้ว่าจะใช้ตัวชี้วัดใดมาวัดว่าองค์กร

มีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน ซึ่งการวัดประสิทธิภาพนั้นก็จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรด้วย

นอกจากนี้ สมใจ ลักษณะ (2549, น.6-17) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรคือการผสมผสานอย่างลงตัวของปัจจัยนำเข้าต่างๆ กับกระบวนการในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่คุ้มค่ากับการลงทุนซึ่งเป็นการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายที่ใช้ไปกับผลกำไรที่ได้รับมาโดยตัวชี้วัดที่ใช้วัดประสิทธิภาพขององค์กรมีดังนี้ 1) อัตราการได้ผลตอบแทน (Rate of Return) 2) ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit Cost) 3) อัตราการสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร 4) อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

Jorgensen, Boer and Laugen (2006) ได้มีการจำแนกตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งมี 3 ตัวชี้วัดหลักได้แก่ 1) ตัวชี้วัดด้านความรวดเร็วและต้นทุนประกอบไปด้วยตัวแปร เช่น การเพิ่มผลผลิต การลดต้นทุน การลดระยะเวลาการผลิต การลดระยะเวลาการขนส่งสินค้า 2) ตัวชี้วัดด้านความสัมพันธ์ ประกอบไปด้วยตัวแปร เช่น อัตราความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น ลูกค้าสัมพันธ์ อัตราการเรียนของลูกค้า เป็นต้น และ 3) ตัวชี้วัดด้านองค์กรประกอบไปด้วยตัวแปร เช่น พนักงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน สมรรถนะของพนักงานสูงขึ้น ความสัมพันธ์ภายในองค์กรดีขึ้น เป็นต้น

งานวิจัยของ Hubbard (2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพขององค์กรและได้จำแนกแนวทางในการวัดประสิทธิภาพขององค์กรไว้ 6 แนวทางด้วยกัน ได้แก่ 1) การเงิน เช่น การเติบโตของยอดขาย ROA และ ROE 2) กระบวนการภายใน เช่น การเติบโตของผลผลิต อัตราการลาออกจากงาน การร้องเรียนในองค์กร ยอดขาย 3) ตลาดและลูกค้า เช่น ส่วนแบ่งด้านการตลาด อัตราการส่งคืนของสินค้า ความพึงพอใจของลูกค้า 4) การเรียนรู้และพัฒนา เช่น มีนวัตกรรมใหม่ มีตลาดใหม่ การลงทุนในการฝึกอบรม 5) ประสิทธิภาพทางด้านสังคม เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน

ความจงรักภักดี ลูกค้าสัมพันธ์ และ 6) ประสิทธิภาพทางด้านสิ่งแวดล้อม เช่น อัตราการใช้พลังงาน อัตราการสิ้นเปลืองของวัสดุอุปกรณ์ นอกจากนี้ งานวิจัยของ Dess and Robinson (1984) ยังได้กำหนด 2 ตัวแปรหลักที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ ผลตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบกับสินทรัพย์ที่เอามาลงทุน (ROA) และการเติบโตของยอดขาย

จากศึกษาแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์กรของ Jorgensen, Boer and Laugen (2006), Hubbard (2009) and Popova and Sharpanskykh (2010) พอจะสรุปใจความสำคัญได้ถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น จะแบ่งเป็น 3 ด้านหลักๆ ได้แก่ 1) ด้านต้นทุน ซึ่งจะมองว่าเมื่อมีการลดต้นทุน อาทิ การผลิต การขนส่ง ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน 2) ด้านความสัมพันธ์ทั้งกับลูกค้าและบุคลากร ซึ่งจะมองว่าเมื่อความสัมพันธ์ในด้านต่างๆ ดีขึ้นก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร อาทิ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน และ 3) ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมองว่า อัตราในด้านต่างๆ ที่องค์กรสามารถวัดได้ อาทิ ความปลอดภัยในการทำงาน ความจงรักภักดี ทักษะคน มีอัตราที่สูงขึ้นหรือต่ำลง ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

### **แนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพขององค์กร**

เมื่อผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพขององค์กรแล้ว สิ่งก็ตามมาคือการมองหาถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวองค์กรจากการนำเอากิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน หรือกิจกรรมใดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่ากัน เป็นต้น

โดยจากคำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพขององค์กร แสดงให้เห็นว่ามีปัจจัยเรื่องคน

กระบวนการในการพัฒนาคน และประสิทธิภาพขององค์กรนั้นมีส่วนเชื่อมโยงกัน สิ่งที่ผู้วิจัยต้องการจะทราบคือความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เหล่านี้ว่ามีผลกระทบต่อกันในแง่ใดแน่นอนว่าสิ่งที่ขาดไม่ได้เลยในการจะหาผลของความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การวัดผลลัพธ์ทั้งจากตัวบุคคลและตัวเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ โดยผลลัพธ์นั้นจำเป็นต้องตอบให้ได้ว่า คนในองค์กรมีความสามารถและศักยภาพเพิ่มขึ้นมากน้อยแค่ไหน ความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้นนั้นสามารถส่งผลต่อไปยังผลสำเร็จของทีมงาน หน่วยงาน และองค์กรบ้างหรือไม่ เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้นั้นดีและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่ และถ้ายังไม่ดี องค์กรควรจะเลือกใช้เครื่องมือใดเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้ดีขึ้น (McLagan, 1989 ; Swanson, 1995) ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนโดยนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่ได้มีงานวิจัยซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพขององค์กรหรือบุคลากร โดยผลลัพธ์ของการให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการประสบความสำเร็จในทางบวกของ “การได้ผลตอบแทนของการลงทุน” (Return On Investment : ROI) (Rothwell et. al., 2000 ; Swanson, 1995)

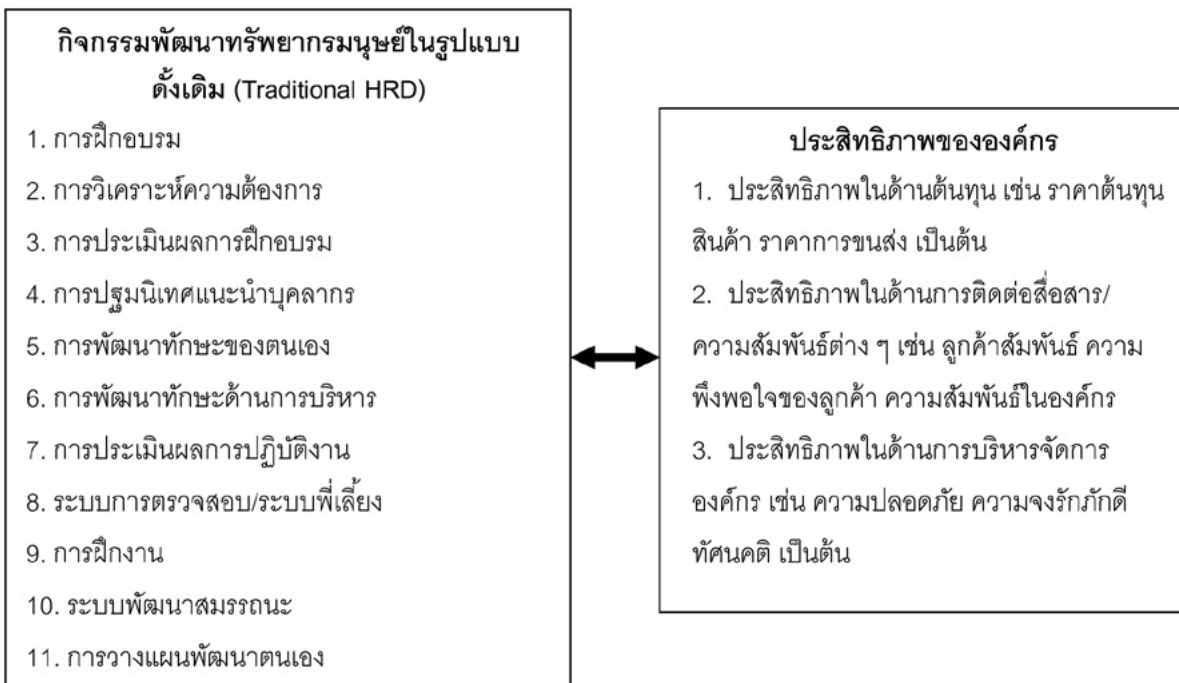
นอกจากนี้ Stone (2006, p.330) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรไว้ว่า องค์กรในปัจจุบันอยู่ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการดำเนินการ องค์กรต้องเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในโลกธุรกิจ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การฝึกอบรมให้บุคลากรทำงานได้เร็วขึ้น ช่วยลดขั้นตอนและเวลาในการผลิตสินค้า ทำให้องค์กรมีวงจรในการผลิตสั้นลง ซึ่งอาจจะกลายเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้ ซึ่ง Garger (1999) ได้กล่าวเสริมในอีกแง่มุมว่า องค์กรใน

ปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อยกระดับของการบริหารจัดการ การผลิต หรือแม้แต่นวัตกรรมใหม่ๆ แต่อย่าลืมว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดซึ่งกลไกสำคัญที่เรียกว่า บุคลากร หากบุคลากรในองค์กรขาดซึ่งความสามารถ และทักษะก็จะเป็นการนำเอากลยุทธ์หรือยุทธวิธีต่างๆ ไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ ซึ่งแนวทางหนึ่งในการถ่ายทอดความรู้ จากรุ่นสู่รุ่น จากบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานให้กับบุคลากรที่เข้ามาใหม่ก็จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยยกระดับคุณภาพของบุคลากร และแน่นอนว่า เมื่อคุณภาพของบุคลากรมีเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรก็จะตามมา

### กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากแนวความคิดที่ได้อ้างมานั้น ผู้วิจัยพอจะแสดงกรอบแนวคิดงานวิจัยโดยได้ประยุกต์กรอบตัวแปรอิสระเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากแนวความคิดของ Bersin (2006), Brockban (1999), Garavan (2007) และ Lepak, Bartol and Erhardt (2005) และกรอบตัวแปรตามเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรจากแนวความคิดของ Jorgensen, Boer and Laugen (2006), Hubbard (2009) and Popova and Sharpanskykh (2010) และได้แสดงกรอบแนวความคิดดังรูปภาพด้านล่างนี้

รูปภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย





## วิธีการวิจัย

### ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้ประกอบการ/ผู้จัดการขององค์กรธุรกิจในพื้นที่อีสานใต้ซึ่งประกอบด้วยจังหวัด นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ อุบลราชธานี ยโสธร อำนาจเจริญ ร้อยเอ็ด เพื่อทดสอบกรอบแนวคิดและสมมติฐานงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของประชากรเฉพาะองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

### กลุ่มตัวอย่าง

จำนวนตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยได้เลือกตัวแทนของประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาเฉพาะผู้ประกอบการ/ผู้จัดการ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทในการตัดสินใจในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเลือกสุ่มตัวอย่างจาก 4 จังหวัด และในงานวิจัยนี้ประกอบด้วยตัวแปร 27 ตัวแปร ซึ่งการวิเคราะห์ด้วยเทคนิควิธีถดถอยเชิงพหุคูณจะต้องมีแบบสอบถามในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างน้อย 10 ฉบับต่อ 1 ตัวแปร หรือ 15 ฉบับต่อ 1 ตัวแปร (Hair et al., 2006)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 ต่อ 1 ตัวแปร ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 270 ตัวอย่าง (10 x 27) อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 400 ตัวอย่าง เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้ประกอบการ/ผู้จัดการ 4 จังหวัด

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) โดยมีขั้นตอน ดังนี้ (กรรณิการ์ สุขเกษม และสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2544 ; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2545)

1. เลือกจังหวัดสำหรับเก็บแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยเลือกสุ่มจังหวัดในภาคอีสานใต้จำนวน 4 จังหวัด

2. เลือกจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัด โดยใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา (Quota Sampling) คือสุ่มจังหวัดละเท่าๆ กัน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2544) จังหวัดละ 100 ตัวอย่าง

3. เลือกจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัด โดยใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา (Quota Sampling) ให้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภทธุรกิจเท่าๆ กัน ซึ่งองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประกอบด้วย 1) ธุรกิจที่พัก 2) ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม 3) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง 4) ธุรกิจเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้า 5) ธุรกิจนำเที่ยวและบริการท่องเที่ยว 6) ธุรกิจบันเทิงและนันทนาการ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550)

4. เลือกสุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีการสุ่มแบบสะดวก (Convenience Sampling) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2544) โดยการเก็บข้อมูลแบบไม่เจาะจงธุรกิจเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล โดยถามเกี่ยวกับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจในเขตภาคอีสานใต้ คือ

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนของคำถามที่เกี่ยวข้องกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยคำถามในส่วนนี้ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนของคำถามข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม 11 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นส่วนของคำถามเพื่อวัดประสิทธิภาพขององค์กร 16 ข้อ

### การทดสอบความเชื่อมั่น

ความเชื่อมั่น (Reliability) เป็นการวัดว่าตัวชี้วัดของตัวแปรแต่ละตัวนั้นมีความสอดคล้องเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันอย่างไร ความเชื่อมั่นจะสูง ถ้าตัวชี้วัดเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันสูง ในที่นี้ ผู้วิจัยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อวัดความสอดคล้องภายในของแต่ละส่วน เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ของแต่ละตัวแปรที่มุ่งวัดตัวแปร

ตัวเดียวกัน ซึ่งจากงานวิจัยในอดีตมีนักวิชาการที่ใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) มากมาย เช่น Bradforda and Florin (2003, p.205-225) และ Nunnally (1978) ผู้วิจัยได้ทดสอบวัดความเชื่อมั่นของมาตรวัด โดยใช้การทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยการวัดความสอดคล้องระหว่างรายการของมาตรวัด เพื่อใช้วัดความสอดคล้องภายในของข้อคำถาม นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เก็บจากองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคอีสานใต้ จากผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดตัวแปรทุกตัว มีค่าเกิน 0.917

#### การตรวจสอบ Multicollinearity

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบ Multicollinearity โดยการใส่ค่า Variance Inflation Factor (VIF) และ Tolerance ซึ่ง Bradforda and Florin (2003) และ Nunnally (1978) ได้กล่าวว่า ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 4 หรือ 5 และค่า Tolerance ที่ดีไม่ควรต่ำกว่า 0.2 ไม่เช่นนั้นจะเกิด Multicollinearity หรือตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง ซึ่งจากการตรวจสอบพบว่า ค่า Tolerance ที่มีค่าน้อยสุดคือ 0.525 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.2 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ที่มีค่าสูงสุดคือ 1.906 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งไม่เกิด Multicollinearity นั้นเอง ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงสามารถใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุได้

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมขององค์กรธุรกิจเขตภาคอีสานใต้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเดินทางไปเก็บข้อมูลจนครบทั้ง 4 จังหวัด จำนวน 400 ชุด

จังหวัดที่ได้จากการสุ่มมีดังนี้ นครราชสีมา สุรินทร์ ศรีสะเกษ และยโสธร ผู้วิจัยใช้เวลาประมาณ 3 เดือน ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะออกเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือจากเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการขององค์กร รวม 10 คน ผู้วิจัยให้ผู้ตอบกรอกแบบสอบถามด้วยตนเอง (Self-administered Questionnaires) ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Questionnaires) เนื่องจากผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายแน่นอน และจัดเตรียมคำตอบไว้ล่วงหน้า ผู้ตอบเพียงเลือกตอบจากคำตอบที่กำหนดให้เท่านั้น

#### ผลการศึกษาวิจัย

ผู้วิจัยได้จัดลำดับการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยสรุปดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม ในภาพรวม

กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional HRD)	$\bar{X}$	S	ระดับ
1) ในรอบปีที่ผ่านมากการฝึกอบรมสามารถเพิ่มความสามารถของบุคลากรได้อย่างแท้จริง	3.92	.865	มาก
2) ในรอบปีที่ผ่านมากองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความ ต้องการพัฒนาตนเอง	3.92	.783	มาก
3) ในรอบปีที่ผ่านมากโครงการฝึกอบรมมีการประเมินผล	3.75	.818	มาก
4) ในรอบปีที่ผ่านมากกิจกรรมเกี่ยวกับการปฐมนิเทศแนะนำบุคลากรเข้าใหม่	3.84	.801	มาก
5) ในรอบปีที่ผ่านมากกิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ ที่องค์กรได้จัดทำขึ้น สามารถเพิ่มความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal skill)	3.77	.830	มาก
6) ในรอบปีที่ผ่านมากกิจกรรมการพัฒนาหรืออบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	3.70	.812	มาก
7) ในรอบปีที่ผ่านมากการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถตอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้	3.72	.841	มาก
8) ในรอบปีที่ผ่านมากระบบการตรวจสอบการทำงานสามารถช่วยพัฒนาบุคลากร	3.92	.674	มาก
9) ในรอบปีที่ผ่านมากระบบการสอนการทำงานสามารถช่วยพัฒนาบุคลากร	3.76	.755	มาก
10) องค์กรของท่านมีระบบพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร	3.77	.834	มาก
11) องค์กรของท่านมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเป็นประจำทุกปี	3.79	.771	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.80</b>	<b>.496</b>	<b>มาก</b>

1. จากตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม ในภาพรวมพบว่า องค์กรธุรกิจ ในเขตอีสานใต้มีการนำหรือประยุกต์ใช้กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional HRD) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ 1) องค์กรธุรกิจ ในเขตอีสานใต้ให้ความสำคัญกับระบบการตรวจสอบการทำงาน ซึ่งสามารถช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ และสามารถบ่งบอกถึงความต้องการพัฒนาตนเองในอนาคต อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ 2) องค์กรธุรกิจ ในเขตอีสานใต้ให้ความสำคัญกับความ ต้องการพัฒนาตนเอง และ 3) องค์กรธุรกิจ ในเขตอีสานใต้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมเกี่ยวกับการฝึกอบรม ซึ่งสามารถเพิ่มความสามารถของบุคลากรได้อย่างแท้จริง ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร	$\bar{X}$	S	ระดับ
1) ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรของท่านสามารถเพิ่มผลผลิต (จำนวน) ได้มากขึ้น	3.81	.902	มาก
2) ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรของท่านสามารถพัฒนางานทางด้านบริหารได้ดีขึ้น	3.66	.801	มาก
3) ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรของท่านสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ดีขึ้น	3.75	.853	มาก
4) ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรของท่านสามารถเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ดีขึ้น	3.79	.884	มาก
5) ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรของท่านสามารถเพิ่มคุณภาพในการขนส่งสินค้าได้ดีขึ้น	3.79	.864	มาก
6) ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรของท่านสามารถลดระยะเวลาในขั้นตอนการผลิตได้	3.74	.915	มาก
7) ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรของท่านสามารถลดต้นทุนในการผลิตได้	3.64	.882	มาก
8) ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรของท่านมีระดับความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้น	3.68	.880	มาก
9) ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรของท่านสามารถลดระดับการขาดงานของบุคลากรได้	3.53	.825	มาก
10) ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรของท่านสามารถยกระดับความปลอดภัยในที่ทำงานได้ดีขึ้น	3.75	.783	มาก
(11) ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรของท่านสามารถเพิ่มความสามารถและสมรรถนะของพนักงานได้ดีขึ้น	3.51	.968	มาก
12) ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรของท่านสามารถเพิ่มทัศนคติและความผูกพันของบุคลากร	3.66	.987	มาก
13) ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรของท่านมีการพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสาร การให้ความร่วมมือของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น	3.40	.979	ปานกลาง
14) ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรของท่านมีระดับของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับหุ้นส่วนดีขึ้น	3.44	.811	ปานกลาง
15) ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรของท่านมีระดับของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าดีขึ้น	3.51	.750	มาก
16) ในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรของท่านมีระดับของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในองค์กรที่ดีขึ้น	3.57	.795	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.64</b>	<b>.867</b>	<b>มาก</b>

2. จากตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรพบว่า องค์กรธุรกิจในเขตอีสานใต้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรตนเองว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์กรธุรกิจในเขตอีสานใต้มีความคิดเห็นว่าเป็นรอบปีที่ผ่านมาองค์กรสามารถเพิ่มผลผลิต (จำนวน) ได้มากขึ้น อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ องค์กรธุรกิจในเขตอีสานใต้มีความคิดเห็นว่าเป็นรอบปีที่ผ่านมาองค์กรสามารถเพิ่มคุณภาพในการขนส่งสินค้าได้ดีขึ้น อยู่ในระดับมาก และองค์กรธุรกิจในเขตอีสานใต้มีความคิดเห็นว่าเป็นรอบปีที่ผ่านมาองค์กรสามารถเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ดีขึ้น อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 3 อิทธิพลของกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพขององค์กร

ตัวแปร	ประสิทธิภาพขององค์กร				
	B	S	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (a)	1.022	.146		7.001	.000*
1) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมฝึกอบรมสามารถเพิ่มความสามารถของบุคลากรได้อย่างแท้จริง	.070	.029	.117	2.396	.017*
2) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมของท่านให้ความสำคัญกับความต้องการพัฒนาตนเอง	.028	.031	.043	.925	.356
3) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมฝึกอบรมมีการประเมินผล	.116	.031	.183	3.783	.000*
4) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมเกี่ยวกับการปฐมนิเทศแนะนำบุคลากรเข้าใหม่	.030	.029	.047	1.048	.295
5) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ ที่องค์กรได้จัดทำขึ้น สามารถเพิ่มความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal skill)	-.015	.027	-.024	-.563	.574
6) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมการพัฒนาหรืออบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	.089	.028	.140	3.229	.001*
7) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถตอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้	.051	.025	.083	2.011	.045*
8) ในรอบปีที่ผ่านมาระบบการตรวจสอบการทำงานสามารถช่วยพัฒนาบุคลากร	-.016	.036	-.021	-.444	.658
9) ในรอบปีที่ผ่านมาระบบการสอนการทำงานสามารถช่วยพัฒนาบุคลากร	.169	.032	.247	5.367	.000*
10) องค์กรของท่านมีระบบพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร	.112	.027	.181	4.154	.000*
11) องค์กรของท่านมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเป็นประจำทุกปี	.070	.028	.104	2.490	.013*
F = 37.625, P = 0.00, R = .718, R <sup>2</sup> = .515, Adjusted R <sup>2</sup> = .505					

3. จากตารางที่ 3 อิทธิพลของกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมกับประสิทธิภาพขององค์กรพบว่า กิจกรรมในด้านที่ (1) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมฝึกอบรมสามารถเพิ่มความสามารถของบุคลากรได้อย่างแท้จริง, (3) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมฝึกอบรมมีการประเมินผล, (6) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมการพัฒนาหรืออบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ, (7) ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถตอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้, (9) ในรอบปีที่ผ่านมาระบบการสอนการทำงานสามารถช่วยพัฒนาบุคลากร, (10) องค์กรของท่านมีระบบพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร และ (11) องค์กรของท่านมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเป็นประจำทุกปี ทั้งหมด 7 ด้านที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .718 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพขององค์กรได้ร้อยละ 51.5 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ .37

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า กิจกรรมเกี่ยวกับระบบการสอนการทำงานสามารถช่วยพัฒนาบุคลากร สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพขององค์กรได้สูงสุด รองลงมาได้แก่ กิจกรรมโครงการฝึกอบรมที่มีการประเมินผล และกิจกรรมเกี่ยวกับระบบพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร ตามลำดับ

## อภิปรายผล

การศึกษาอิทธิพลของกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจในพื้นที่อีสานใต้ สามารถอภิปรายผลในประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรธุรกิจในพื้นที่อีสานใต้ มีการนำหรือประยุกต์ใช้กิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบดั้งเดิมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และในรายกิจกรรมนั้นองค์กรมีการดำเนินการในส่วนของการตรวจสอบการทำงานและระบบการสอนการทำงานสามารถช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ และสามารถบ่งบอกถึงความต้องการพัฒนาตนเองในอนาคตอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Garger (1999) และ Stone (2006) ที่ได้กล่าวว่า บุคลากรในยุคสมัยนี้มีความต้องการและประสบการณ์ที่ต่างจากบุคลากรสมัยก่อน โดยบุคลากรในยุคสมัยนี้มีทัศนคติในการทำงานที่ต่างออกไปจากเดิม ดังนั้นบุคลากรเก่าหรือบุคลากรที่อยู่ปฏิบัติงานมาก่อนก็ควรมีส่วนในการดูแล ให้คำแนะนำในรูปแบบการทำงาน และประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่เข้ามาใหม่ด้วย เนื่องจากบุคลากรที่อยู่ปฏิบัติงานมาก่อนนั้นจะมีทัศนคติที่ดี มีทักษะ มีประสบการณ์ในการทำงานให้กับองค์กรหรือมีความจงรักภักดีกับองค์กร ซึ่งจะสามารถปลุกฝังและถ่ายทอดสิ่งต่างๆ ให้กับบุคลากรใหม่ๆ ได้ ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในอาชีพการงานของตน และยังเพิ่มทักษะในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยเป็นองค์กรธุรกิจที่

อยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจะเป็นไปในรูปแบบของการพัฒนาขณะปฏิบัติงานโดยมีการแนะนำ สอนงานจากบุคลากรที่มีความชำนาญให้แก่บุคลากรใหม่

2. จากผลการวิจัยพบว่าองค์กรธุรกิจในพื้นที่อีสานใต้มีความคิดเห็นว่าเป็นไปในรูปแบบของการพัฒนาขณะปฏิบัติงานโดยมีการแนะนำ สอนงานจากบุคลากรที่มีความชำนาญให้แก่บุคลากรใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของสำนักงานสถิติจังหวัดอุบลราชธานี (2555) ที่แสดงให้เห็นถึงสถิติการท่องเที่ยวของจังหวัดอุบลราชธานี พ.ศ. 2555 - 2557 ที่มีแนวโน้มรายได้จากการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นเฉลี่ยปีละ 12.7 เปอร์เซ็นต์ แสดงว่าคุณภาพขององค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการมีเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรมีการพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสาร การให้ความร่วมมือของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้นในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างจากองค์ประกอบอื่นๆ ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงานแค่ 1-5 ปี และองค์กรมีขนาดเล็กที่มีบุคลากรไม่มาก ทำให้ไม่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นโครงสร้างชัดเจน ทำให้ผลการพัฒนาในด้านดังกล่าวไม่เห็นเป็นรูปธรรม

3. จากผลการวิจัยพบว่า โดยส่วนมาก (7 กิจกรรม จาก 11 กิจกรรม) ของกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดั้งเดิมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Delaney and Huselid (1996, p.949-969) ที่ได้แสดงผลการวิจัยไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม Hill and Stewart (2000, p.105-117) ได้ให้ข้อสังเกตว่า ความสัมพันธ์หรืออิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นไปในทิศทางบวกได้นั้นย่อมขึ้นกับหลายๆ ปัจจัย โดยปัจจัยหนึ่งที่มีผลอย่างมากได้แก่ ขนาดขององค์กร โดยในงานวิจัยของ Hill and Stewart (2000) ได้แสดงให้เห็นว่า องค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเฉพาะองค์กรที่มี

ขนาดเล็กจะไม่ให้ความใส่ใจกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ประสิทธิภาพขององค์กรเหล่านี้ก็ยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

4. ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมเกี่ยวกับระบบการสอนการทำงานสามารถช่วยพัฒนาบุคลากร สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพขององค์กรได้สูงสุด ที่เป็นไปในแนวทางนี้ก็เป็นเพราะว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลากหลายรูปแบบ ทั้งรูปแบบของการฝึกอบรม แต่ในส่วนของระบบการสอนการทำงานนั้นจะช่วยให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่นั้นรับรู้ถึงเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังได้โดยตรงผ่านหัวหน้างาน และที่สำคัญคือในปัจจุบันที่องค์กรมีการแข่งขันกันอย่างสูง ความผิดพลาดเพียงนิดเดียวอาจจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์สินค้าและบริการขององค์กรได้ ระบบการสอนการทำงานนั้นจะช่วยให้ไม่เกิดการลองผิดลองถูกจากบุคลากรที่เข้ามาใหม่ การสอนงานที่ดีจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างรวดเร็ว ลดความผิดพลาดเสียหายและเวลาการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Garger (1999) และ Stone (2006) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญพร ชื่นกลิ่น (2553) ที่ได้กล่าวว่า รูปแบบการโค้ชนั้นมีประสิทธิภาพเชิงประจักษ์ ก่อนและหลังการทดสอบนั้นแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนั้น อภิวิฑูฒิ พิมลแสงสุริยา (2557) ยังได้กล่าวสนับสนุนว่า การสอนงานที่ดีจะช่วยให้การทำงานและผลงานของบุคลากรดีขึ้น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ช่วยพัฒนาด้านการบริหารเวลา นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความมั่นใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร มีการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กร และที่สำคัญหากนับในแง่ของความคุ้มค่าในการลงทุนพัฒนาบุคลากรแล้ว การลงทุนในกิจกรรมด้านการสอนงานนั้นมีอัตราความคุ้มค่าของผลตอบแทนสูงมากเมื่อเทียบกับแนวทางพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ

## ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบการสอนการทำงาน เนื่องจากผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการสอนการทำงานนั้นจะช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรได้มากที่สุด และสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพขององค์กรได้สูงสุด และนอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบการสอนงานนั้นเหมาะกับองค์กรธุรกิจที่มีขนาดไม่ใหญ่มากและไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ

2. ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่จะเป็นประโยชน์กับองค์กร เช่น กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบกระบวนการ (Transactional HRD) และ กิจกรรมต่างๆ ที่มีการแปลงรูปมาจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Transformational HRD) ซึ่งผลลัพธ์ของการศึกษาเพิ่มเติมจะช่วยให้เห็นความแตกต่างของกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ

3. ควรมีการศึกษาเรื่องปัจจัยด้านต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร เช่น ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน เป็นต้น **A**

## รายการอ้างอิง

- กรรณิการ์ สุขเกษม และสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2544). *น่านานวัตกรรมวิธีวิทยาการวิจัย*. กรุงเทพฯ : บริษัทเฟื่องฟ้า พรินติ้ง จำกัด.
- จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอเดียนสโตว์.
- दनัย เทียนพุด. (2539). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉัญพร ชื่นกลิ่น (2553). *การพัฒนารูปแบบการโค้ช เพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของอาจารย์พยาบาล ที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษาพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข*. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2550). *เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว หน่วยที่ 8 - 15*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาหลักสูตร.
- สมใจ ลักษณะ. (2549). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541). *หลักการบริหารเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2545). *การใช้สถิติในงานวิจัยอย่างถูกต้องและได้มาตรฐานสากล*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : บริษัทเฟื่องฟ้า พรินติ้ง จำกัด.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2544). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : บริษัท เฟื่องฟ้า พรินติ้ง จำกัด.
- สุปราณี ศรีจัตตภิมุข (2524). *การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานสถิติจังหวัดอุบลราชธานี (2555). *สถิติการท่องเที่ยวของจังหวัด พ.ศ. 2555 - 2557*, (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [http://webhost.nso.go.th/nso/project/search\\_cen/result\\_by\\_department.jsp](http://webhost.nso.go.th/nso/project/search_cen/result_by_department.jsp) (2558, 9 กันยายน)
- อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2557). *สร้างนวัตกรรมกรรมการโค้ชในองค์กร (ตอนที่ 1), จัดหมายข่าวรายเดือน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 15 (169)*.
- Bersin, J. (2006). *Talent Management. What is it? Why now?* Bersin & Associates, Retrieved February 1, 2011, from <http://joshbersin.com/2010/05/11/a-new-talent-management-framework/>)
- Bessant, J., Caffyn, S., Harding, R. and Webb, S. (1994). Rediscovering continuous improvement, *Technovation*, 14(1), 17 - 29.
- Bhuiyan, N. and Bagehel, A. (2005). An overview of continuous improvement : From the past to the present. *Management Decision*, 43(5), 761 - 771.
- Chalofsky, N. (1992). A unifying definition for the human resource development profession, *Human Resource Development Quarterly*, 3, 175-182. doi: 10.1002/hrdq.3920030208
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures : the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*,5(3), 265-273.



- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Garger, E.M. (1999). Goodbye training, hello learning, *Workforce*, 78(11), 35 - 42.
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey : Prentic-Hall.
- Hill, R., & Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2/3/4), 105-117.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance : beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177-191.
- Jorgensen, F., Laugen, B.T. and Boer, H. (2007). Human resource management for continuous improvement, *Creativity and Innovation Management*, 16(4), 363 - 375.
- Lepak, D.P., Bartol, K.M. and Erhardt, N.L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices, *Human Resource Management Review*, 15, 139 - 159.
- Marsick, V. J. and Watkins, K. E. (1994). The learning organization : An integrative vision for HRD, *Human Resource Development Quarterly*, 5, 353-360. doi: 10.1002/hrdq.3920050406
- McLagan, P. (1989). *Models for HRD practice*. (4 volumes). VA : American Society for Training and Development
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric methods*. New York : McGraw-Hill Book Co.
- Rothwell, W.J., Sanders, E.S. and Soper, J.G. (2000). *ASTD Models for workplace learning and performance : Roles, competencies and outputs*. (2<sup>nd</sup> ed.). VA : The American Society for Training and Development.
- Swanson, R.A. (1995). Human resource development : Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 207 - 213.
- Stone, R.J. (2006). *Managing Human Resource*. Queensland : John Wiley & Sons Australia Ltd.