

แนวทางการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด

Multi-skilled Development Methods for Coffee Shop Managers of XYZ Company Limited

ธัญนันท์ สินปรุ¹ วิเชศ คำบุญรัตน์²

Thanyanan Sinpru¹ Wichet Khambunrat²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่หลากหลาย และการประเมินผลของการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลาย เพื่อนำไปสู่การสร้างแนวทางมาตรฐานการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด มีรูปแบบการศึกษาวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ตามระยะการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ระยะต่อเนื่องกัน ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิจัย (Research) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 ท่าน ระยะที่ 2 การพัฒนา (Development) ประเมินสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 ท่าน และระยะที่ 3 สร้างแนวทางมาตรฐานการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-Skill) และวัดผล ด้วยการวิจัยแบบผสมผสาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 ท่าน และทดลองกับร้าน 1 ร้าน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบประเมินพนักงาน แบบสังเกตพนักงานจากผู้บังคับบัญชา

ผลการศึกษาพบว่า แนวทางมาตรฐานที่ได้ออกมานั้นประกอบด้วยองค์ประกอบของสมรรถนะพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) แนวคิด นโยบาย และปัญหาของผู้บริหารองค์การที่ส่งผลต่อแนวทางการพัฒนาทักษะที่หลากหลายตามนโยบายการปฏิบัติงานในสถานการณ์โควิด (COVID Policy) 5 ด้าน ได้แก่ การจัดเลี้ยง (Catering) ออนไลน์ ทุ ออฟไลน์ (Online to Offline) เครื่องจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ (Vending Machine) ความประทับใจ (Impression) และการส่งสินค้าจากผู้ขายถึงผู้รับ (Delivery) ซึ่งผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี มีความพึงพอใจ และพร้อมที่จะพัฒนาทักษะที่หลากหลายทั้ง Upskill และ Reskill ที่นำไปสู่ผลลัพธ์การพัฒนา 3 ด้านได้แก่ ทักษะที่เพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพ และยอดขาย/กำไร และสร้างแนวทางมาตรฐานการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายไว้อย่างชัดเจน

¹ นักศึกษาปริญญาโท คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, E-Mail: nattawat.besttwpgroup@gmail.com

Student Master Degree, Faculty of Management Science, Panyapiwat Institute Management

² อาจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Lecturer Dr, Faculty of Management Science, Panyapiwat Institute Management

คำสำคัญ : ทักษะที่หลากหลาย, สมรรถนะ, การเพิ่มทักษะ, ทักษะใหม่

Abstract

This research aimed to study the components of various competencies and evaluation of the development of various competencies. To lead to the creation of a wide range of competency development standards for coffee shop managers, XYZ Co., Ltd. has a research and development study pattern according to the study period divided into 3 consecutive periods, namely Phase 1 Research to study the components of a variety of performance (Multi-Skill) with qualitative research 5 key informants. Phase 2 Development Assessing various competencies with quantitative research. The sample group of 40 people and Phase 3 created a variety of competency development standard guidelines and measured results with integrated research. 3 key informants and 1 shop were tested. An employee observation form from supervisors.

The study found that; The standard guidelines that have been issued include the following: The components of competency develop a wide range of skills. (Multi-Skill) concepts, policies, and problems of organizational executives that affect the development of various skills according to the operational policy in the COVID situation (COVID Policy) in 5 areas, including catering, Online to Offline, Vending Machine, Impression, and Delivery from seller to recipient satisfied and ready to develop a variety of skills, both Upskill and Reskill, that lead to 3 developmental outcomes: increased skills, efficiency, and sales/profit. and establishing clear guidelines for various competency development standards.

Keywords: Multi-skilled, capacity, Upskill, Reskill

บทนำ

ปัจจุบันสถานการณ์ทางการแข่งขันทางธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูงในทุก ๆ ธุรกิจ ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจที่ไม่สู้ดีนัก และปัจจัยอื่น ๆ มีอีกมากมายที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ทำให้หลาย ๆ องค์กรต้องปรับตัว และเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์มองเห็นการณ์ไกล สร้างองค์การให้มีความเข้มแข็งยั่งยืน และจัดเตรียมทรัพยากรให้มีความพร้อมเพื่อให้ผลลัพธ์เป็นผลสำเร็จตามกำหนดเวลานั้น ๆ (วิชญ์ เครืองาม, 2555) สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 เป็นโรคระบาดที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนทั้งในและต่างประเทศเป็นอย่างมาก การแพร่ระบาดของ COVID-19 ทั่วโลกมีผลกระทบทางเศรษฐกิจรุนแรง ถึงขนาดที่ว่าสามารถจะฉุดเศรษฐกิจโลกลงไปลึกแบบเหตุการณ์เศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ ไม่เพียงเศรษฐกิจโลกในครึ่งปีหลังของปี 2563 จะฟื้นตัวได้ดีกว่าที่ทุกฝ่ายคาดการณ์ แต่การค้นพบวัคซีนโค

โควิด-19 ปิดประตูที่เศรษฐกิจโลกจะกลับไปหัตถ์ลึงเหมือนช่วงเดือนเมษายน-พฤษภาคม ที่มีการพร้อมใจกัน ล็อคดาวน์ทั่วโลก แม้แนวโน้มการแพร่ระบาดจะรุนแรงกว่า ส่วนหนึ่งเป็นเพราะทิศทางเศรษฐกิจโลกได้ กลับทิศเป็นขาขึ้น และจากประสบการณ์ในต่างประเทศในช่วงก่อนหน้านี้ หลายประเทศที่เผชิญกับการ ระบาดรอบสองรอบสาม ก็สามารถดูแลให้การฟื้นตัวของเศรษฐกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง (ดอน นาครทรรพ, 2564) ส่งผลต่อธุรกิจต่างๆ ก็ได้รับผลกระทบที่ส่งผลต่อธุรกิจโดยเฉพาะด้านรายได้ เช่น ธุรกิจท่องเที่ยว รายได้ก็ลดน้อยลงเนื่องจากการปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาในประเทศไทย ส่วนธุรกิจร้านอาหารและ เครื่องดื่มก็ได้รับผลกระทบจากการที่ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ค่อยออกมาใช้บริการที่หน้าร้าน และนิยมสั่งซื้อ สินค้าและใช้บริการการส่งสินค้าจากผู้ขายไปยังผู้ซื้อ (Delivery) เพิ่มขึ้น เป็นต้น สังเกตได้จาก พฤติกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป (กฤษฎา เขียววัฒนสุข, 2561) การจับจ่ายใช้สอยซื้อสินค้าและเครื่องใช้ใน คราวเรือนมีอัตราเพิ่มขึ้นสูงที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงล็อกดาวน์ (เดือนมีนาคม-พฤษภาคม 2563) ที่มี ยอดการซื้อของออนไลน์ในกลุ่มนี้สูงมากหลายเท่าตัว เมื่อเทียบกับช่วงก่อนล็อกดาวน์ นอกจากสินค้าใน คราวเรือนแล้ว การขนส่ง สั่งซื้อ สินค้าผ่านระบบออนไลน์ ไม่ว่าจะเป็นการใช้บริการดีลิเวอรี่ หรือขนส่ง ผู้โดยสาร ก็เป็นอีกหนึ่งกลุ่มที่มีการบริโภคสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมียอดการใช้จ่ายเติบโตขึ้นกว่าเท่าตัว นอกจากนี้ปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นยังขาดเสียไม่ได้กับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้ต้องเกิดการ กำหนดสมรรถนะขององค์การอันเนื่องมาจาก ภาวะเศรษฐกิจโดยรวม อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ยผัน ผวน อัตราเงินเฟ้อ การสัต์การประท้วง การจลาจล ภัยธรรมชาติ มีคู่แข่งใหม่ในตลาด การเปิดการค้าเสรี มีประกาศกฎหมายใหม่เรื่องใบอนุญาต ทำให้มีสินค้าจากต่างประเทศมาแข่งขัน น้ำท่วมทำให้ไม่มีวัตถุดิบ หรือทำให้หายาก คู่แข่งมีราคาต่ำกว่าจนเห็นได้ชัดปัญหาวัตถุดิบจากฤดูกาล ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง ผู้รับเหมาไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ แต่ทางองค์การสามารถที่จะปรับตัวให้ เข้ากับปัจจัยภายนอกที่อาจจะกระทบต่อองค์การให้ดีที่สุดได้เช่นกัน (ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ธนาคาร ไทย, 2563)

องค์การสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจึงต้องปรับตัวให้รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด ตลอดเวลา เป้าหมายพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้นคือ ตัวบุคคล กลุ่ม และ องค์การทั้งสามส่วนนี้เป็นสิ่งประสานให้เกิดความสำเร็จในองค์การได้ ทั้งนี้เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดได้ เป็นอันดับแรก และสร้างความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้น้องค์การ จำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งการที่้องค์การจะสามารถปรับตัว ได้นั้น จำเป็นต้องสร้างพนักงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานใหม่ๆที่จะเกิดขึ้นใน้องค์การด้วย ซึ่งใน ทุกวันนี้ความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงไปจากแต่ก่อนมากบางคนต้องการสินค้าที่ ดีกว่า คุณภาพมาตรฐานสากล และส่งมอบรวดเร็ว เป็นต้น อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงต้องการต้นทุนต่ำ และ ให้คงมีประสิทธิภาพการทำงานเท่าเดิม หรือมากขึ้นไปอีก การสนองตอบต่อภาวะความกดดัน และความท้าทายเหล่านี้ ้องค์การจำเป็นต้องหันมาใส่ใจอย่างยิ่งยวดกับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน เพื่อรองรับการ ทำงานที่เปลี่ยนไป เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอทำให้สมรรถนะ้องค์การกับการ

พัฒนาองค์การเป็นกระแสใหม่ที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมากประกอบกับการพัฒนาของบุคลากรในปัจจุบันนั้นเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็นทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi skill) เพราะทุกองค์การนั้นย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีความสามารถที่มากกว่าหนึ่งอย่าง เพื่อมาช่วยให้องค์การเกิดการพัฒนามากขึ้นกว่าเดิม และส่งผลถึงความมีประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นมาเป็นศักยภาพขององค์การ ซึ่งจะสอดคล้องกับการเสนอบทความทางวิชาการของนักจิตวิทยาชื่อ McClelland (1999) ที่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี ของบุคลากรในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อค้นหาคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่ดีแล้วนำมาเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกันแล้วเรียก พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า “สมรรถนะ” และส่งผลให้เกิดสมรรถนะที่หลากหลายตามทักษะที่หลากหลายของบุคลากร สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การสอนงาน และการมอบหมายงาน ซึ่งจากสมรรถนะดังที่กล่าวมานั้น ถ้าองค์การขาดสิ่งเหล่านี้ก็อาจจะส่งผลต่อความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน งานล่าช้า งานไม่มีประสิทธิภาพ และขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะไม่มีตัวกำหนดมาเป็นตัววัดให้เกิดสมรรถนะในการทำงานนั่นเอง อีกทั้งยังนำไปสู่ผลกระทบในภาพใหญ่ คือ ความไม่ประสบความสำเร็จตามที่องค์การกำหนดไว้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2563)

บริษัท XYZ จำกัด ดำเนินธุรกิจเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าและอุปกรณ์ที่หลากหลาย ครอบคลุมครบครันสำหรับธุรกิจค้าปลีก ร้านสะดวกซื้อ เต็มเปี่ยมด้วยศักยภาพสูงสุดในทุกๆ ด้านที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านความพร้อมของสินค้าที่สามารถส่งตรงถึงลูกค้าได้ทันที หรือในด้านบริการหลังการขาย ที่ให้บริการ ตลอด 7 วัน 24 ชั่วโมง จึงถือได้ว่า บริษัท XYZ จำกัด เป็นผู้นำในการจัดจำหน่ายสินค้าและให้บริการอุปกรณ์ค้าปลีกแบบครบวงจร ต่อมาในปี 2552 รัฐบาลมีนโยบายในการสร้างคน สร้างงาน สร้างอาชีพ บริษัท XYZ จำกัด จึงได้ริเริ่มทำโครงการอบรมกาแฟสร้างอาชีพ เพื่อสังคมและชุมชนขึ้น เพื่อส่งเสริมการสร้างอาชีพผู้ประกอบการร้านกาแฟให้มีมาตรฐานมากขึ้น ส่งเสริมการสร้างอาชีพผู้ประกอบการร้านกาแฟของสังคมและชุมชนให้มีจำนวนและมาตรฐานมากขึ้นลดจำนวนคนว่างงานกระตุ้นให้ตลาดธุรกิจกาแฟขยายตัวช่วยหมุนเวียนเศรษฐกิจของประเทศ และยกระดับมาตรฐานกาแฟของไทยสู่ระดับโลก ซึ่งจากการดำเนินการโครงการนี้จึงเกิดมีร้านกาแฟต้นแบบเกิดขึ้น พร้อมทั้งเกิดเป็นธุรกิจใหม่ของบริษัท นั่นคือธุรกิจร้านกาแฟในปี 2553 จนถึงปัจจุบัน มีร้านกาแฟที่บริหารงานโดยบริษัท XYZ จำกัด จำนวน 157 สาขาทั่วประเทศ (ข้อมูล ณ วันที่ 1 เมษายน 2564) การดำเนินการธุรกิจเป็นไปอย่างดีจนกระทั่งในปลายปี 2563 เกิดประสบปัญหาที่ควบคุมไม่ได้และได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 เป็นเหตุให้ซึ่งจากสถานการณ์ดังกล่าวพบว่ายอดขายในเดือนมีนาคม 2564 ลดลง 2% จากปีที่แล้ว (ข้อมูลจากรายงานยอดขายประจำเดือนมีนาคม 2564) และพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายมากมาย จากสถานการณ์ดังกล่าวผู้บริหารระดับสูงจึงได้ให้นโยบายในการดำเนินงานกับพนักงานสายร้านกาแฟ โดยให้พนักงานปฏิบัติงานตามแนวทางของ “COVID Policy” เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับร้านสาขา โดยได้ให้ความหมายของแต่ละ

ตัวอักษรประกอบด้วย C มาจากคำว่า Catering หมายถึง การรับทำธุรกิจจัดเลี้ยงนอกสถานที่ O มาจากคำว่า O2O (Online to Offline) หมายถึง การผสมผสานระหว่างการขายสินค้าบนออนไลน์ ผสมกับการขายสินค้าที่หน้าร้านมากระดับการบริการให้ดียิ่งขึ้น V มาจากคำว่า Vending Machine หมายถึง เครื่องจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ I มาจากคำว่า Impression หมายถึง ความประทับใจ คือการบริการให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และ D มาจากคำว่า Delivery หมายถึง การส่งสินค้าจากผู้ขายถึงผู้รับ โดยธุรกิจใหม่ทั้งหมดจะถูกบริหารงานภายใต้ช่องทางการจัดจำหน่ายหลัก คือ ร้านกาแฟ จากปัญหาที่เป็นผลกระทบจาก COVID -19 มานี้ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัว และผู้บริหารได้ให้นโยบายมาดั่งที่กล่าวไปแล้วนั้น แต่ด้วยที่ยังมีความใหม่ของนโยบายทำให้พนักงานยังปรับตัวไม่ทัน และยังไม่ได้รับการฝึกอบรมที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้นพนักงานสายงานร้านกาแฟทุกระดับจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ และมีทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skill) เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตามเป้าหมายบริษัทฯ ซึ่งในปัจจุบันองค์กรมีความจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของพนักงานสายงานร้านกาแฟให้สอดคล้องกับธุรกิจและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีทักษะและความสามารถที่เป็นไปตามนโยบายขององค์กรได้ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของทีมบริหารสาขาจึงมีความสนใจในนโยบายดังกล่าวที่จะนำมาถ่ายทอดจึงได้ทำการศึกษาในประเด็นของการสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลาย ของผู้จัดการสายงานร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด เพื่อที่ทราบถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่หลากหลาย และมีการประเมินผลของการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการสายงานร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด
2. เพื่อประเมินผลของการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการสายงานร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด
3. เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลาย ของผู้จัดการสายงานร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีวิธีการดำเนินการวิจัยและขั้นตอนการวิจัย เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัย (Research) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ด้วยการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งวิธีการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ 1) ศึกษาวิจัยเอกสาร

เพื่อหาข้อมูลทางวิชาการเพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะที่หลากหลาย โดยศึกษาจากข้อมูลเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร 2) นำมาออกแบบเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกถึงโครงสร้าง (In-depth Interview) กับผู้บริหารงานในสายงานร้านกาแฟ จำนวน 5 คน หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว

ระยะที่ 2 การพัฒนา (Development) ประเมินสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ด้วยการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบกำหนดทักษะที่หลากหลาย นำมาประเมินทักษะที่หลากหลายของผู้จัดการร้านให้ครอบคลุมพื้นที่จังหวัดกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 40 คน โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกจากร้านกาแฟที่มีการนำ COVID Policy ไปใช้ และประเมินจากผู้จัดการร้านตามกลุ่มเป้าหมายที่ได้ทำการสุ่มตัวอย่างโดยการจับฉลาก และดำเนินการประเมินจนครบ

ระยะที่ 3 นำผลการศึกษาที่ได้จากระยะที่ 1 และ 2 มาสร้างโปรแกรมเพื่อการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย และนำไปทดลองใช้กับสาขาของร้านกาแฟจำนวน 1 ร้าน และทำการวัดผล เพื่อจัดทำเป็นแนวทางมาตรฐานการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย

เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ ผู้วิจัยทำการสร้างการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

ระยะที่ 1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นลักษณะการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Interview Structured) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะที่หลากหลาย ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องโดยการจัดทำ IOC กับผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่า IOC = 0.85 ปรับแก้ไขและนำไปใช้ในการสัมภาษณ์

ระยะที่ 2 แบบประเมินผลการฝึกปฏิบัติ เพื่อการพัฒนา (Development) ประเมินสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องโดยการจัดทำ IOC กับผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่า IOC = 0.80 ปรับแก้ไขและนำไปใช้ในการประเมินผลกับผู้จัดการร้านจำนวน 40 คน

ระยะที่ 3 แบบประเมินเชิงคุณภาพ เพื่อประเมินผลโปรแกรมการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย วัดผลจากการประกอบการของร้านทดลอง โดยประเมินจากผู้บังคับบัญชาในสายงาน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องโดยการจัดทำ IOC กับผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่า IOC = 0.93 ปรับแก้ไขและนำไปใช้ในการประเมินผลกับผู้บริหาร

การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการศึกษาบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงใช้การเก็บแบบเฉพาะเจาะจงตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยใช้เครื่องมือวิจัยเก็บทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึก การประเมินจากพนักงานที่เข้าอบรม และประเมินจากผู้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อได้ทักษะที่หลากหลายในระยะที่ 1 จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-Skill) แล้วนำไปสร้างแบบประเมินเพื่อหาช่องว่างของทักษะที่จะใช้ในการพัฒนาให้เป็นไปตามที่ผู้บริหาร

กำหนดในระยะที่ 2 จากนั้นจึงสร้างแนวทางมาตรฐานการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-Skill) พร้อมทั้งประเมินผลการพัฒนา

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าวิจัยมาจัดกระทำให้เป็นระบบ และหาความหมายแยกแยะองค์ประกอบรวมทั้งเชื่อมโยง และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลโดยคำนึงถึง ทัศนคติคนใน (Insider View) ซึ่งหมายถึง มุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่ถูกสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูล และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูล จากเอกสาร รายงาน ระเบียบ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องที่ได้ดำเนินการเลือกเอกสาร

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้วิธีการหาจำนวนหรือความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย

องค์ประกอบของสมรรถนะพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ตามนโยบาย COVID Policy ที่เหมาะกับตำแหน่งผู้จัดการร้าน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 5 ท่าน โดยนำข้อมูลทักษะ ที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

ผลการวิจัยระยะที่ 1 เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการสายงานร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด

องค์ประกอบของสมรรถนะที่หลากหลาย จะประกอบด้วย ความสำคัญของทักษะที่ หลากหลายของผู้จัดการร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด ได้แก่ ความรู้/ทักษะของผู้จัดการร้านที่มีต่อ นโยบาย COVID นโยบายการปฏิบัติงานในสถานการณ์โควิด (COVID Policy) เป็นนโยบายที่บริหาร กำหนดให้พนักงานดำเนินงานในสถานการณ์โควิด การจัดเลี้ยง (Catering) การรับทำธุรกิจจัดเลี้ยงนอก สถานที่ ออนไลน์ หู ออฟไลน์ (Online to Offline) เป็นการผสมผสานระหว่างการขายสินค้าบนออนไลน์ ผสมกับการขายสินค้าที่หน้าร้านมายกระดับการบริการให้ดียิ่งขึ้น เครื่องจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ (Vending Machine) เป็นการจำหน่ายสินค้าผ่านเครื่องจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ ความประทับใจ (Impression) เป็นการบริการให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และการส่งสินค้าจากผู้ขายถึงผู้รับ (Delivery) เป็นการจำหน่ายสินค้าและจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า ซึ่งทั้ง 5 ประเด็นเป็นการสร้างความรู้และ ทักษะของผู้จัดการร้านที่มีต่อนโยบาย

แนวทางการพัฒนาทักษะที่หลากหลายของผู้จัดการร้านตามแนวนโยบาย COVID พบว่า การ จัดเลี้ยง (Catering) การเพิ่มความสามารถความจากการทำบาทบาทสมมติ ได้ทำจริง และฝึกปฏิบัติ จึงเป็นแนวทางการพัฒนาทักษะที่หลากหลายตามนโยบายได้เป็นอย่างดี ออนไลน์ หู ออฟไลน์ (Online to Offline) เพิ่มความสามารถความจากการฝึกทำจริงเป็นหลัก เครื่องจำหน่ายสินค้า อัตโนมัติ (Vending Machine) การเพิ่มความสามารถมีหลายรูปแบบทั้งการฝึกทำจริงหน้างาน หรือการจำลองเหตุการณ์ ความประทับใจ (Impression) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งจะนำไปสู่

การสร้างแรงบันดาลใจได้ โดยให้ทีมฝึกอบรมเป็นพี่เลี้ยง และการเพิ่มความสามารถทำได้หลายด้าน อาทิเช่น การจำลองสถานการณ์ และฝึกปฏิบัติจริง และการส่งสินค้าจากผู้ขายถึงผู้รับ (Delivery) การเพิ่มความสามารถทำได้จากการฝึกทำจริง และการจำลองสถานการณ์ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาในทิศทางของการฝึกอบรม การเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ช และการทำโปรเจกต์หรือทำงานอะไรที่จะทำให้เขาเก่งเพิ่มมากขึ้น และข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็น อื่น ๆ เกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาทักษะที่หลากหลายของผู้จัดการร้านตามแนวนโยบาย COVID ในการพัฒนาทักษะที่หลากหลายควรฝึกอบรมให้ผู้จัดการมีความเป็นเจ้าแก่ จะทำให้บริหารจัดการเหมือนตนเองเป็นเจ้าของจะทำให้ออกมาดีเต็มประสิทธิภาพของตนเอง จึงเป็นแนวทางการพัฒนาทักษะที่หลากหลายตามนโยบายได้เป็นอย่างดี

ผลการวิจัยระยะที่ 2 เพื่อประเมินผลของการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการสายงานร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาในระยะที่ 1 มาสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่มาจากองค์ประกอบของสมรรถนะพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ตามนโยบาย COVID Policy ที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้จัดการร้าน ในกระบวนการต่อมาผู้วิจัยได้นำหลักสูตรการฝึกอบรมไปทดสอบกับหัวหน้างานทั้งหมด 8 ท่านก่อนเพื่อประเมินผล และนำไปใช้ในการฝึกอบรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะของผู้จัดการร้านด้วยตนเองตามแนวนโยบาย COVID ซึ่งหัวหน้างานที่ทำการประเมินหลักสูตรนั้นทั้งหมด 8 ท่าน โดยทุกท่านได้ทำการพิจารณาจากหลักสูตรที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยข้อมูลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ และองค์ประกอบอื่นๆ ที่สำคัญในการสร้างหลักสูตร อาทิ นโยบายองค์กร พันธกิจ วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติงาน และหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลการศึกษาในกระบวนการนี้พบว่า

หัวหน้างานทั้ง 8 ท่านประเมินให้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาทักษะของผู้จัดการร้านด้วยตนเองตามแนวนโยบาย COVID อยู่ในระดับที่สูง และสามารถนำไปใช้ในการจัดฝึกอบรมได้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรต่อไป ซึ่งข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่ได้จากผู้บังคับบัญชาคือ การจัดหาวันเวลาที่เหมาะสม และการประเมินหลังการฝึกอบรม โดยให้มีการเทียบยอดขายที่มีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นตัววัดผลจากการศึกษาครั้งนี้

เมื่อได้หลักสูตรการอบรมที่ผ่านการพิจารณาประเมินจากหัวหน้างานแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในกระบวนการต่อไปคือการจัดฝึกอบรมตามหลักสูตรกับผู้ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้าสาขา จำนวน 40 คน โดยการประเมินการพัฒนาทักษะของผู้จัดการร้านด้วยตนเองตามแนวนโยบาย COVID ซึ่งการอบรมนั้นมีระยะเวลาทั้งหมด 5 วัน เป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ และทำการประเมินผลการฝึกอบรมด้วยแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในส่วนนี้จึงสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ถูกประเมินผู้จัดการร้านส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 85 มีอายุ 20-30 ปี มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 มีประสบการณ์ทำงาน 3-4 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5

ผลการประเมินทักษะของผู้จัดการร้านด้วยตนเองตามแนวนโยบาย COVID

ผู้จัดการร้านมีการประเมินตนเองในทักษะที่หลากหลายตามนโยบาย COVID ในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีทักษะสูง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.23 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .343 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมินจะเห็นได้ว่า ผู้จัดการร้านมีการประเมินตนเองในระดับที่มีทักษะสูง ใน 7 ประเด็น และมีอยู่ 2 ประเด็นที่มีทักษะในระดับกลาง ได้แก่ เรื่องของทักษะที่เกี่ยวข้องกับ O2O เช่น Online Marketing การใช้งาน application ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ O2O โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 2.85 และทักษะเฉพาะด้านของเครื่องจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นได้ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 2.75 ตามลำดับ

ผู้จัดการร้านได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาในทักษะที่หลากหลายตามนโยบาย COVID ของการประเมินตนเองผู้จัดการร้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีทักษะสูง มีค่าเฉลี่ยที่ 3.15 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .323 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมินจะเห็นได้ว่า ผู้จัดการร้านได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่มีทักษะสูง ใน 7 ประเด็น และมีอยู่ 2 ประเด็นที่มีทักษะในระดับกลาง ได้แก่ เรื่องของทักษะที่เกี่ยวข้องกับ O2O เช่น Online Marketing การใช้งาน application ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ O2O โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 2.55 และทักษะเฉพาะด้านของเครื่องจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นได้ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 2.30 ตามลำดับ

ผลความแตกต่าง และร้อยละการพัฒนาระหว่างการประเมินด้วยตนเอง และผู้บังคับบัญชาตามแนวนโยบาย COVID พบว่า 4 อันดับแรกที่มีความมีการพัฒนาผู้จัดการร้านตามนโยบาย COVID ใน 4 ประเด็นหลัก ๆ ได้แก่ อันดับที่ 1 ความมีการพัฒนาหลักสูตรเพื่ออบรมพนักงานด้านเครื่องจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ อันดับที่ 2 ความมีการพัฒนาหลักสูตรเพื่ออบรมพนักงานด้าน O2O หรือ Online Marketing อันดับที่ 3 ความมีการพัฒนาหลักสูตรเพื่ออบรมพนักงานด้านการให้บริการและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และอันดับที่ 4 ความมีการพัฒนาหลักสูตรเพื่ออบรมพนักงานด้านการจำหน่ายสินค้าและการส่งมอบสินค้า

ผลการวิจัยระยะที่ 3 เพื่อประเมินผลของการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการสายงานร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด

จากการศึกษาในขั้นตอนนี้ สิ่งที่ค้นพบได้จากการฝึกอบรม ทั้งการประเมินตนเองของผู้เข้าอบรม และการประเมินโดยผู้บังคับบัญชานั้น ผู้วิจัยได้นำไปปรับปรุง พัฒนาหลักสูตรให้ออกมาสมบูรณ์มากที่สุดและได้นำไปใช้จริงในการจัดฝึกอบรมจากผู้จัดการร้านทั้งหมด 40 คน และได้ทำการวัดผลการฝึกอบรม โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้ โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งแบบสอบถามจะเป็นการวัดความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมหลักสูตรการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด และการวัดผลการปฏิบัติการของผู้เข้าอบรมหลักสูตรการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมหลักสูตรการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการร้านค้าแฟ บริษัท XYZ จำกัด ด้านเนื้อหา ในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีความพึงพอใจมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.25 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .595 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมินจะเห็นได้ว่า ผู้เข้าร่วมอบรมผู้จัดการร้านมีความพึงพอใจต่อเนื้อหาหลักสูตร ในระดับที่พึงพอใจมากที่สุด 4 ประเด็น และมีอยู่ 2 ประเด็นที่มีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ เนื้อหาหลักสูตรกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.13 และเนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสมกับระยะเวลาในการอบรม โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.00 ตามลำดับ

ความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมหลักสูตรการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการร้านค้าแฟ บริษัท XYZ จำกัด ด้านวิทยากร ในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีความพึงพอใจมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.29 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .540 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามประเด็นการประเมินจะเห็นได้ว่า ผู้เข้าร่วมอบรมผู้จัดการร้านมีความพึงพอใจต่อวิทยากรที่อบรมในระดับที่พึงพอใจมากที่สุด 4 ประเด็น และมีอยู่ 2 ประเด็นที่มีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ วิทยากรมีตอบข้อซักถามได้เป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.18 และวิทยากรสามารถบริหารเวลาได้เป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.10 ตามลำดับ

การวัดผลการปฏิบัติการของผู้เข้าอบรมหลักสูตรการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการร้านค้าแฟ บริษัท XYZ จำกัด ด้านภาพรวมพฤติกรรมและการนำไปใช้ปฏิบัติงานจริง อยู่ในระดับที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.33 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .644 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามประเด็นการวัดในรายข้อจะเห็นได้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชา มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด 5 ประเด็น และมีอยู่ 3 ประเด็นที่มีระดับการปฏิบัติมาก ได้แก่ พนักงานรู้จักและเข้าใจความต้องการของลูกค้า โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.13 พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ และพนักงานสามารถรับมือกับลูกค้าได้ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.63 ตามลำดับ

การวัดผลการปฏิบัติการของผู้เข้าอบรมหลักสูตรการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการร้านค้าแฟ บริษัท XYZ จำกัด ด้านพฤติกรรมตลอดการอบรม อยู่ในระดับที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.56 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .504 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามประเด็นการวัดในรายข้อจะเห็นได้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชา มีระดับการปฏิบัติมากที่สุดในทุกข้อ โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ พนักงานที่เข้าอบรมมีปฏิริยาการมีส่วนร่วม และพนักงานที่เข้าอบรมมีความตั้งใจ และใส่ใจในการ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.75 เท่ากัน และพนักงานที่เข้าอบรมมีพฤติกรรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ได้ตั้งไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.50 ตามลำดับ

การวัดผลการปฏิบัติการของผู้เข้าอบรมหลักสูตรการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการร้านค้าแฟ บริษัท XYZ จำกัด ด้านการวัดผลลัพธ์ของพฤติกรรมหลังการอบรม อยู่ในระดับที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.73 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .452 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามประเด็นการวัดในรายข้อจะเห็นได้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชา มีระดับการปฏิบัติมากที่สุดในทุกข้อ โดย

ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 5.00 สามารถสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้และรวดเร็ว โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.88 และบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.75 ตามลำดับ

ผลการศึกษานำร่อง เพื่อสร้างแนวทางมาตรฐานการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลาย ของผู้จัดการสายงานร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด

จากผลการศึกษาในขั้นตอนที่ผ่านมาสามารถได้ข้อสรุปว่าหลักสูตรที่ได้มีการสร้างขึ้นและใช้งานนั้นมีการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัดได้ ซึ่งในขั้นตอนต่อมาผู้วิจัยได้ทำการนำหลักสูตรและผลการวัดจากการอบรมเชิงปฏิบัติการจริงต่าง ๆ นำไปใช้กับสาขาวิชาดี 62 ซึ่งทางผู้วิจัยเลือกเป็นสาขานำร่องที่จะใช้ในการพัฒนา โดยใช้การประเมินผลจากยอดขายก่อนการอบรม และหลังจากการอบรมแล้วซึ่งผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

ยอดขายเดือนพฤษภาคม 2565 ก่อนการเข้ารับการอบรมหลักสูตรฯ อยู่ที่ 222,146 บาท และ ยอดขายเดือนกรกฎาคม 2565 หลังการอบรมหลักสูตรฯ อยู่ที่ 230,919 บาท คิดเป็นส่วนต่าง 8,773 บาท ซึ่งมีการเพิ่มขึ้นจากเดือนก่อนๆ ที่ผ่านมา

นอกจากนี้ยังได้มีการศึกษาการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในสาขานำร่องนี้โดยผู้บังคับบัญชา จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของผู้จัดการสาขาวิชาดี 62 ที่ได้ทำการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานหลังการอบรมไปแล้ว 3 สัปดาห์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาผู้รับผิดชอบสาขานี้ จำนวน 2 ท่าน กล่าวถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ในประเด็นต่าง ๆ สรุปได้ว่า พนักงานมีความตั้งใจ ใส่ใจจริงกับการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี สร้างมูลค่าในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี สะท้อนให้เห็นถึงยอดขายที่เพิ่มสูงขึ้น แม้จะไม่สูงมากแต่ก็เป็นแนวทางที่ดีที่ได้มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของผู้จัดการสาขาวิชาดี 62 ที่ใช้หลักการและเทคนิคที่ได้รับจากการอบรมในหลักสูตรการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด และนำมาใช้จริงกับการถ่ายทอดให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ และนำไปใช้จริงจนเห็นเป็นผลสำเร็จทั้งในเชิงปริมาณที่วัดออกมาจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น และคุณภาพที่วัดได้จากการประเมินของผู้บังคับบัญชา

อภิปรายผล

จากการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด ที่มีขั้นตอนกระบวนการศึกษาเป็นลำดับต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมตลอดจนการนำไปใช้จริง และประเมินจริงจากผู้บังคับบัญชาซึ่งผลการศึกษาตามที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น จะเกิดข้อค้นพบที่กล่าวถึงการสร้างทักษะที่หลากหลายและได้รับการพัฒนาและการประเมินการพัฒนาทักษะของผู้จัดการร้านด้วยตนเองตามแนวนโยบาย COVID ที่องค์การได้ค้นพบเพื่อต่อยอดกับธุรกิจผู้บริหารระดับสูงจึงได้ให้นโยบายในการดำเนินงานกับพนักงานสายร้านกาแฟ โดยให้พนักงานปฏิบัติงานตามแนวทางของ “COVID Policy” เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับร้านสาขา โดยได้ให้ความหมาย

ของแต่ละตัวอักษรประกอบด้วย C มาจากคำว่า Catering หมายถึง การรับทำธุรกิจจัดเลี้ยงนอกสถานที่ O มาจากคำว่า O2O (Online to Offline) หมายถึง การผสมผสานระหว่างการขายสินค้าบนออนไลน์ ผสมกับการขายสินค้าที่หน้าร้านมากระดับการบริการให้ดียิ่งขึ้น V มาจากคำว่า Vending Machine หมายถึง เครื่องจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ I มาจากคำว่า Impression หมายถึง ความประทับใจ คือการบริการให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และ D มาจากคำว่า Delivery หมายถึง การส่งสินค้าจากผู้ขายถึงผู้รับ โดยธุรกิจใหม่ทั้งหมดจะถูกบริหารงานภายใต้ช่องทางการจัดจำหน่ายหลัก คือ ร้านกาแฟ ดังนั้น พนักงานสายงานร้านกาแฟทุกระดับ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ และมีทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skill) เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตามเป้าหมายบริษัทฯ ซึ่งในปัจจุบันองค์กรมีความจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของพนักงานสายงานร้านกาแฟ ให้สอดคล้องกับธุรกิจและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีทักษะและความสามารถที่เป็นไปตามนโยบายขององค์กรได้ ซึ่งจากผลการศึกษานี้จะสอดคล้องกับหลักแนวคิดของ อรรถพล อรุณพลังสันติ (2562) ที่ได้กล่าวไว้ว่าปัจจุบันการทำงานในองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นบริษัท สำนักงาน รวมถึงสถานศึกษาต่าง ๆ พนักงาน และบุคลากรแต่ละคนล้วนมีหน้าที่รับผิดชอบหลายอย่าง ซึ่งการที่บุคลากรแต่ละคนที่มีทักษะการทำงานได้หลายๆอย่าง (Multi skills) มีความจำเป็นเพิ่มมากขึ้นในองค์กรปัจจุบัน โดยหลาย ๆ องค์กรพยายามที่จะลดต้นทุนจากการจ้างบุคลากรที่มีทักษะที่หลากหลาย แต่ดูเหมือนว่ายังอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในระยะยาวถึงปริมาณงาน หรือแม้กระทั่งการควบคุมการทำงานให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Behrouz Afshar-Nadjafi (2020) ที่ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาและดำเนินการตามโปรแกรมการฝึกอบรม การบำรุงรักษาหลายทักษะที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะเกิดจากการที่มีการฝึกอบรม การบำรุงรักษา พัฒนา และนำไปใช้อย่างเหมาะสมสามารถช่วยให้บริษัทประหยัดต้นทุน และยังเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และเพิ่มขวัญกำลังใจของพนักงาน แต่การพัฒนาเหล่านี้ก็ยังมีจุดที่ยังต้องสังเกตถึงข้อจำกัดของโปรแกรมการฝึกอบรม การบำรุงรักษา อาจประสบความสำเร็จจากมุมมองของการฝึกอบรมเท่านั้น และไม่ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในโรงงาน ทักษะที่เพิ่มขึ้นซึ่งไม่ได้ใช้อย่างถูกต้องจะส่งผลให้ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเมื่อบุคคลได้รับการฝึกฝนทักษะแล้ว บุคคลเหล่านั้นจะต้องมีเวลา และเครื่องมือในการแสดงทักษะนี้ และต้องรับผิดชอบต่อผลกระทบของบุคลากรที่จะเกิดขึ้น

จากผลการวิจัยจะค้นพบได้อีกว่าการทำงาน Multi Skills เป็นการพัฒนาตัวเองในสายงานของตน และไม่มีขีดจำกัดในการทำงานในกรอบขอบเขตที่เคยทำมา ความสามารถหลากหลายด้านนี้ เช่นการทำงานในตำแหน่งการตลาด แต่ถ้าหากมีความสามารถพอ ก็สามารถออกแบบสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ที่นำไปใช้ในกระบวนการทำงานได้ หรือ พนักงานร้านกาแฟ ถ้าหากมีความสามารถพอ ก็จะสามารถเพิ่มยอดขายจากวิธีการขายที่หลากหลายได้ แต่ไม่จำเป็นต้องทำในเวลาเดียวกัน การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีทักษะการทำงานที่หลากหลายจึงเป็นสิ่งที่ เป็นข้อดีของบุคคลนั้น ๆ และมีโอกาสที่สูงกว่าบุคคลอื่น ๆ ที่ไม่มีทักษะที่หลากหลาย ภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบันที่หลาย ๆ บริษัทมีความต้องการบุคลากรที่

มีทักษะการทำงานที่หลากหลาย เพราะด้วยข้อจำกัดของเวลา การตามโลกให้ทัน ยังต้องเพิ่มศักยภาพหลาย ๆ ด้านในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2563) ที่ได้ศึกษาไว้ว่าบุคลากรที่มีทักษะการทำงานที่หลากหลายนั้นจะต้องมี 1) การจัดการเวลาในการทำงานหลากหลายให้ดี จัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง อาจจะต้องนำเทคโนโลยี หรือตัวช่วยอื่นๆเข้ามา เพื่อให้เป็นการจัดสรรเวลาที่ลงตัว ทำงานได้เร็วขึ้น และมีเวลาเหลือมากขึ้น 2) การทำงานเสร็จตามกำหนด ดังนั้นการจัดตารางงานเป็นสิ่งจำเป็น สิ่งไหนต้องทำให้เสร็จวันไหน เวลาไหน การจดบันทึก การแจ้งเตือนกำหนดการต่างๆ แผนงานที่ต้องทำทั้งหมดนี้คือความรับผิดชอบที่ต้องทำก่อนหน้า เพื่อการทำงานให้เสร็จตามที่กำหนดไว้ 3) การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ในการทำงานทุกอย่างย่อมมีปัญหาระหว่างการดำเนินงาน เป็นเรื่องปกติ แต่การแก้ไขปัญหาในแบบฉบับของการทำงานแบบ Multi Skills ต้องอาศัยความอดทน และความรอบคอบพอสมควร เพราะจะมีเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง การยึดติดกับการวางแผนงานเดิมๆ อาจทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ จึงควรมีทักษะด้านนี้เข้ามาช่วย และ 4) การมีประสบการณ์ที่ดีขึ้นในการทำงาน ไม่เพียงแต่จะเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ยังจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย เพื่อนำไปต่อยอดในการพัฒนาตัวเอง และขับเคลื่อนองค์กรไปได้อย่างรวดเร็ว และเกิดความก้าวหน้าในการทำงานอย่างก้าวกระโดด ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาทักษะความหลากหลายที่องค์กรได้นำไปใช้จริง

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังได้สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมอันสังเกตได้จากผลการประกอบการที่สูงขึ้น และพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไปของพนักงานมีแนวโน้มที่ดีขึ้นเรื่อยๆ หลังจากการได้รับการฝึกอบรม ซึ่งจะสอดคล้องกับหลักคิดของ Jeng chung V.Chen, David C.Yen, Kuanchin Chen. (2009) ที่ได้กล่าวไว้ว่าประสิทธิภาพในการทำงานที่หลากหลาย ๆ คนพูดถึง คือ การวัดความสามารถในการทำงานได้ดี และถูกต้องด้วยวิธีที่ดีที่สุดที่เป็นไปได้ และงานที่ทำนั้นตรงตามเป้าหมายของทั้งบริษัท และตัวเอง ซึ่งต้องคำนึงถึงทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในงานทั้งเวลา และพลังงาน (หรือวัตถุดิบที่ใช้ผลิตของงานอุตสาหกรรม) และ Output หรือผลลัพธ์ที่ได้ว่ามีปริมาณ และคุณภาพมากขนาดไหน ซึ่งเป้าหมายของการทำงานที่นับว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดวัดได้จากการใช้เวลาให้น้อยที่สุด ทำให้สูญเสียพลังงานน้อยที่สุด และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ได้มีคุณภาพ และปริมาณสูงที่สุด และยังสอดคล้องกับ Sapana Agrawal, Aaron De Smet, Sébastien Lacroix, and Angelika Reich (2020) ที่ได้เสริมถึงบุคลากรจึงจำเป็นต้องมีการเพิ่มทักษะ และการสร้างทักษะใหม่ ที่จะสนองตอบความต้องการขององค์กรในยุคโควิด เสมือนว่า Re Skill – Up Skill คือทางออกของคนทำงาน เพราะ Re Skill เปรียบเสมือนการสร้างทักษะใหม่ที่เป็นในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการ และขณะที่ Up Skill คือการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้นเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Natpat,Sanguankaew (2020). ได้กล่าวถึงเรื่องของการ Re skill เสริมเพิ่มเติมไว้ว่าเป็นการสร้างทักษะใหม่ที่แตกต่างไปจากงานเดิมที่ทำอยู่ เป็นการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้กับบริบทอื่นของตำแหน่งงาน และเพื่อให้สามารถตอบโจทย์กับการทำงานในยุคที่เทคโนโลยี และดิจิทัลที่

เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งในหลาย ๆ องค์การยังคงมีความต้องการคนทำงานที่มีทักษะใหม่ ๆ และพัฒนาไปพร้อมกับการลงมือทำงานจริง และในส่วนการ Up skill นั้นเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับทักษะใหม่ หรือทักษะที่สูงขึ้นให้กับพนักงานเพื่อปิดช่องว่างความต่างระหว่างทักษะที่พนักงานมีกับทักษะที่บริษัทต้องการ โดยการเสริมและพัฒนาทักษะของพนักงานจากงานเดิม เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน และส่วนใหญ่เป็นการนำเทคโนโลยีหรือดิจิทัลมาปรับใช้ให้เข้ากับการทำงาน เช่น เรียนรู้เทคโนโลยีเพิ่มเติม เมื่อบริษัทนั้นนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ โดยส่วนมากบุคลากรที่ได้มีการเพิ่มทักษะของตนเองจากการที่เป็นบุคลากรที่อยู่มานานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร วัฒนธรรม และลูกค้าอยู่แล้ว แต่ก็ต้องมีการ Up skill และ Re skill และจากผลการศึกษาในครั้งนี้ที่ค้นพบว่าการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมีความสำคัญกับองค์กรจริง จะเห็นได้จากการศึกษาของ Talermsri Arinya (2019) ที่ได้กล่าวไว้ว่าสภาพการทำงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับกระบวนการทำงานเดิม เช่น จากเดิมที่ต้องบันทึกข้อมูลลงกระดาษ และส่งต่อให้แผนกอื่น ๆ แต่เมื่อโลกเปลี่ยนไปสิ่งใหม่ ๆ ก็สามารถเข้ามาแทนที่ได้ อย่างเช่น Google Workspace ที่สามารถสร้างเอกสารออนไลน์ และแชร์ให้กับคนอื่น ๆ ในบริษัทได้โดยไม่ต้องพิมพ์เอกสารออกมาซึ่งก็ถือว่าเป็นทักษะใหม่ที่ต้อง Up skill และ Re skill อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มคุณค่าในพนักงาน และองค์กร สร้างโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ และพัฒนาทุกคนในองค์กรให้เท่าทันโลก และคู่แข่ง ซึ่งเป็นการพัฒนาการทำงานของพนักงานให้เชี่ยวชาญมากขึ้น องค์กรไม่จำเป็นจะต้องจ้างคนเพิ่มเพื่อมาทำงาน แต่เป็นการสร้าง หรือเสริมทักษะใหม่ให้พนักงานในองค์กรให้ทำงานได้อย่างหลากหลาย ตอบโจทย์ เพราะพนักงานที่ทำงานมานานแล้วนั้นย่อมรู้ถึงข้อดี ข้อเสียในกระบวนการทำงาน ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ตรงจุด และต่อยอดให้องค์กรได้ก้าวหน้าขึ้นไปอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 นำผลการวิจัยไปใช้ในการสร้างแนวทางการพัฒนาองค์กรตนเอง และหรือองค์กรอื่น ๆ ในประเด็นสมรรถนะที่หลากหลาย ซึ่งจะประกอบด้วยการมีองค์ประกอบของสมรรถนะการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ได้แก่ แนวคิด นโยบาย ปัญหาของผู้บริหารองค์กร ส่งผลต่อการสร้างแนวทางการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ตามนโยบาย COVID Policy ประกอบด้วย Catering, Online to Offline, Vending Machine, Impression และ Delivery นำไปสู่การพัฒนาทักษะที่มีทั้ง Up Skill และ Re skill ทำให้เกิดผลลัพธ์ของแนวทางการพัฒนา คือ การที่มีสมรรถนะทักษะที่เพิ่มขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และสร้างยอดขาย/กำไรเพิ่มขึ้น

1.2 มีการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการนั้นส่งผลในด้านบวกกับตัวพนักงาน และองค์กรที่จะทำให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่สามารถนำมาปรับใช้ได้กับการปฏิบัติงานจริง การนำไปใช้ได้จริงเกิดจากการที่พนักงานรู้จักและเข้าใจความต้องการของลูกค้า การแก้ไขปัญหาเฉพาะ

หน้าได้ และพนักงานสามารถรับมือกับลูกค้าได้ ซึ่งมาจากการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดทักษะที่หลากหลายโดยอาศัยการอบรมเชิงปฏิบัติการ

1.3 การนำไปพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากการที่พนักงานได้มีส่วนร่วม และพนักงานที่เข้าอบรมมีความตั้งใจ และใส่ใจในการอบรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ได้ตั้งไว้ เพื่อที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้เป็นอย่างดี

1.4 มีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ที่ชัดเจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของผู้จัดการร้านกาแฟ บริษัท XYZ จำกัด

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 นักวิชาการ นักวิจัย และผู้สนใจทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ด้วยการวิจัย (Research) ควรทำการศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจจะมีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ปัจจัยด้านพฤติกรรม ปัจจัยด้านแรงจูงใจ หรือปัจจัยด้านทัศนคติ การพัฒนารูปแบบกิจกรรมต่างๆ ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

2.2 สร้างแนวทางมาตรฐานการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ขององค์การและพัฒนา (Development) ประเมินผลกระทบของการมีหรือไม่มีทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ของพนักงานในองค์การ เพื่อเป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นให้เป็นที่ยอมรับขององค์การ ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้อง

2.3 สร้างรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อให้ได้องค์ประกอบการพัฒนาที่สำคัญขององค์การที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจน

2.4 ศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) กับองค์การอื่น ๆ ที่มีสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด และแนวทางการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) ให้กับองค์การ

บรรณานุกรม

- กฤษฎา เขียววัฒนสุข. (2561). **หลักการจัดการและองค์การ**. กรุงเทพฯ: ทริปเพิล เอ็ดดูเคชั่น.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2563). **รูปแบบการทำงาน ยุคหลัง COVID-19 (Work Pattern after Post – COVID-19 Era)**. สืบค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2563, จาก <http://drdancando.com/work-pattern-after-post-covid-19-era/>
- ดอน นาคทรพรพ. (2564). **The Great Burst: ระเบิดเวลาลูกใหญ่ของเศรษฐกิจโลก. ธนาคารแห่งประเทศไทย ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ธนาคารทหารไทย (2563). เจาะแนวโน้มเศรษฐกิจไทย ท่ามกลางคลื่นมรสุม โควิด19. ธนาคารทหารไทย**
- วิชญ์ เครื่องาม. (2555). **การใช้หลักนิติธรรมในประเทศไทย. วารสารสหวิทยาการวิจัย บัณฑิตศึกษา**,1(1).
- อรรธรณ อรุณพลังสันติ. (2562). **ทักษะการทำงานหลายอย่าง (Multitasking skills) (ออนไลน์)**. แหล่งที่มา : <http://www.math.mut.ac.th/index.php/about-us/menu-articles-knowledgemanagement/70-math-articles-knowledgemanagement-611multitasking>
- Behrouz Afshar-Nadjafi. (2020). Multi-skilling in scheduling problems: A review on models, methods and applications. **Computers & Industrial Engineering Volume 151**, January 2021, 107004
- Jeng chung V.Chen, David C.Yen, Kuanchin Chen. (2009). The acceptance and diffusion of the innovative smart phone use: A case study of a delivery service company in logistics. **Information & Management**, Volume 46, Issue 4, May 2009, Pages 241-248, <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.03.001>
- McClelland, David C. (1999). (Online). **Identifying Competencies with Behavioral-event interviews**. *Psychological Science*, 9(5). [Retrieved December 11, 2022]. from www.eiconsortium.org/research/business_case_for_ei.htm.
- Natpat, Sanguankaew. (2020). **ก่อนจะเปลี่ยนเขา เราต้องเปลี่ยนตัวเองก่อน:เมื่อคนแรกที่ต้องคิดเรื่อง การ Reskill คือตัว HR เอง**[Online]. Available at: <https://th.hnote.asia/orgdevelopment/reskill-of-hr/> (Accessed: 5 Maech 2021)

Sapana Agrawal, Aaron De Smet, Sébastien Lacroix, and Angelika Reich. (2020). **To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now.** Organization Practice and McKinsey Accelerate.

Talermsri, Arinya.(2019). **Reskilling Initiative: Why some fail and some succeed** [Online]. Available at: <https://www.bangkokpost.com/business/1716339/reskilling-initiatives-why-some-fail-and-some-succeed> .(Accessed: 8 June, 2020)